Задачник седьмого модуля

ДАТА _____

Работа, партнёрство и разговоры

Решите сами, письменно, в рамке под задачей. Потом сверьтесь с образцом в конце: ваше решение может отличаться, главное, чтобы в нём были все шаги модели.

Занятие 25. Мышление профессионала

7.1 Разбор ситуации · Образец — с. 21

Горный велосипед для города

Тимур работает в магазине велосипедов, и у него план продаж на месяц. Покупательница ищет велосипед, чтобы ездить на работу по городу. Тимур сразу ведёт её к дорогому горному.

Она спрашивает: «А зачем мне такие амортизаторы?» Тимур торопливо отвечает: «Сейчас все такие берут, не переживайте», а на вопрос о весе сыплет терминами. Внутри у него одно: «Сейчас уйдёт в соседний магазин».

Какие пары из таблицы занятия «дилетант — профессионал» (в левом столбце мышление дилетанта, в правом — профессионала) здесь видны? Как действовал бы Тимур из правого столбца?

А *если чуть иначе*? Покупательница с порога говорит: «Мне нужен самый лучший велосипед, деньги не вопрос». Какие пары из таблицы теперь проверяют Тимура?

Опора: «Продажа — это цель: продать во что бы то ни стало» — «Продажа — побочный эффект, главное быть полезным»; «Боится вопросов, видит в них сопротивление» — «Рад вопросам, воспринимает их как интерес»; «Объясняет сложно, мутно, сухо, непонятно» — «Объясняет просто, понятно, дружелюбно, схематично, практично»; «Продаст, даже если это совсем не то, что нужно клиенту» — «Делает клиента экспертом в выборе, убережёт от неверного выбора».

7.2 Разбор ситуации · Образец — с. 22

Звонок ипотечного брокера

Дарье звонит сотрудница ипотечного брокера и говорит три фразы:

- «Неужели вас устраивает всю жизнь платить за чужую квартиру?»
- «Подумайте, что почувствуют ваши дети, когда поймут, что у них нет своего дома».
- «Одобрение действует только до вечера».

Дарье становится тревожно и стыдно, рука тянется подписать заявку. Разберите звонок. Какая фраза создаёт искусственный дефицит? По какому состоянию бьют две другие: по Ребёнку или по Родителю (состояния из модели занятия 3)? Запишите защиту Дарьи и уточняющие вопросы.

А *если чуть иначе*? Похожее говорит Дарье свекровь, которая предлагает помочь с первым взносом: «Неужели вас устраивает всю жизнь платить за чужую квартиру? Подумайте, что почувствуют ваши дети». Срока «до вечера» у неё нет. Остаются ли это крючки и что меняется?

Опора: Торговцы страхом бьют по Ребёнку (страх, желание) и Родителю (вина, долженствование) в обход Взрослого; сначала создают искусственный дефицит, а потом продают «решение». Защита: «Я слышу крючок, которым меня пытаются заставить думать, чувствовать или делать. Вместо этого я выбираю

думать, чувствовать, делать [своё]». Вопросы: «Что конкретно вы имеете в виду под…?», «Какие есть альтернативы?»

7.3 Скажите сами · Образец — с. 23

Забор на даче

Сосед по даче останавливается у вашего нового забора и громко говорит: «Кто так столбы ставит? Через год всё завалится!» Что вы ему скажете по формуле «Позитивное намерение»?

Опора: Амортизация («Так.», «Понимаю.», «Слышу вас.») — Ценю / Уважаю — Позитивное намерение (гипотеза: «Для вас важно…?») — Захват (вопрос, направляющий диалог в конструктивное русло)

7.4 Скажите сами · Образец — с. 24

«Зря вы пришли»

Вы веб-дизайнер. Знакомый, Артём, привёл вас к владелице пекарни, чтобы вы предложили ей новый сайт. Через пять минут она говорит: «Сайт у нас есть, его сделал мой сын, менять ничего не будем. Зря вы пришли». Артём краснеет. Что вы скажете по шагам приёма «Шаг назад и захват»?

Опора: Шаг 1 — Взять ответственность. «Это моя ответственность…», «Видимо, я не смог донести ценность…». Шаг 2 — Признать реальность. «Если у вас уже есть решение…» Шаг 3 — Захват (предложение альтернативной ценности). «Раз уж мы здесь…», «Могу ли я хотя бы…?» Шаг 4 — Добавить силы захвату (опция выхода). «Если нет, то нет…», «Что думаете?».

7.5 Скажите сами · Образец — с. 25

Первая встреча в спортзале

Вы фитнес-тренер. На первую встречу пришёл Виктор Андреевич, ему 52 года. С порога он говорит: «Ну, рассказывайте, какие у вас программы и сколько стоит». Что вы ему скажете по приёму «Наилучший результат нашего сотрудничества» и о чём спросите дальше?

Опора: «Если наша встреча — это пространство ответов на важные для вас вопросы, то какие вопросы перед вами как профессионалом стоят? Что было бы для вас наилучшим результатом нашего взаимодействия?» Смещение фокуса с «я хочу вам рассказать или продать» на «чем я могу быть вам полезен прямо сейчас?».

7.6 Скажите сами · посложнее · связь: модули 1 и 7 · Образец — с. 25

Отзыв под постом мастерской

Вы флорист, у вас небольшая мастерская. Под вашим постом покупательница пишет: «Букет на годовщину завял за два дня. Кто так работает? Больше не закажу и знакомым не посоветую». Внутри сразу поднимается: «Меня позорят при всех, надо срочно оправдаться». Сделайте два шага.

- Про себя: пройдите внутреннюю защиту из занятия 4. Разложите, что вас заставляет думать (A), чувствовать (B) и делать (C) эта фраза, и выберите своё: что думать (D), чувствовать (E) и делать (F). Это не модель ABC из занятия 1 (событие — мышление — реакция): здесь A — навязанная мысль, а не событие.

- Вслух: напишите ответ под постом по формуле «Позитивное намерение».

Опора: «Слова — это звуковые волны, которые наделяет смыслом не тот, кто говорит, а тот, кто слушает». Внутренняя защита: «Я слышу манипуляцию, которой меня пытаются заставить думать A, чувствовать B, делать C. Я — свободный человек, и я выбираю думать D, чувствовать E и делать F». «Формула: Амортизация + Ценю/Уважаю + Позитивное намерение + Захват».

Занятие 26. Дело вдолгую

7.7 Разбор ситуации · Образец — с. 27

Бабушкина квартира

Братья Глеб и Стас решили вместе сдавать посуточно квартиру, которая досталась им от бабушки. Глеб на свои деньги сделал ремонт, Стас принимает гостей и ведёт объявления. Через полгода ссора: Стас уверен, что доход делится пополам, Глеб — что сначала ему должны вернуть деньги за ремонт. А Стас вдруг говорит, что хочет квартиру продать.

Модель партнёрства на занятии — это разговор «на берегу», до начала общего дела, и в нём 14 шагов. Братья не провели его вовсе, то есть пропустили все шаги. Отсутствие каких шагов сильнее всего видно в их ссоре? Что можно сделать сейчас? Все 14 шагов перебирать не нужно: нужные здесь шаги — в «Опоре».

А *если чуть иначе*? В самом начале братья записали на листке одно: «Доход пополам». Больше ничего не обсуждали. Какие из этих шагов такая запись закрывает, а какие нет?

Опора: «Предпосылка всех проблем в отношениях — подразумеваемые соглашения». Шаг 1 — Инициация синхронизации: предложить выделить время на сам разговор. Шаг 2 — Видение наилучшего результата. Шаг 4 — Распределение ответственности и прибыли: «Как распределяется финансовый результат (прибыль, доходы)? Каков механизм расчёта и выплаты?» Шаг 8 — Условия выхода из партнёрства: «Как будет выглядеть процедура выхода? За какой срок уведомить? Как оцениваются и разделяются активы и обязательства?» «Всё фиксируем письменно (выраженные договорённости)».

7.8 Разбор ситуации · Образец — с. 28

Кружок робототехники

Майя ведёт кружок робототехники для школьников. Её посты в районном чате видят сотни родителей, на бесплатное пробное занятие приходит много детей, и они в восторге. Но на абонемент за восемь тысяч в месяц записываются единицы. Родители говорят: «Здорово, но сразу столько не потянем» и «А чем это полезно, кроме игры?» Где проседает воронка Майи и что усилить?

А если чуть иначе? На пробное занятие приходят единицы, но почти все, кто пришёл, покупают абонемент. Где теперь проседает воронка?

Опора: шесть этапов: показы — вовлечение — полезняшка — вводная услуга («Небольшой, недорогой, но очень ценный продукт, который позволяет „попробовать“ вас в деле, снижает барьер первой покупки») — основная услуга — дополнительные продажи. Четыре точки приложения усилий: доверие, осведомлённость («Как вы доносите не только факт существования услуги, но и важность, актуальность решаемой проблемы?»), мотивация, платёжеспособность («Как сделать оплату доступнее и комфортнее?»).

7.9 Разбор ситуации · Образец — с. 29

Мастерская у метро

Рустам 12 лет ремонтирует обувь в маленькой мастерской у метро. Набойки и молнии он ставит так, что ботинки служат ещё годами. Напротив открылась сетевая точка: «Ремонт за 15 минут, дешевле на треть». Рустам думает снизить цены, хотя и так еле сводит концы с концами. А постоянные клиенты ворчат: «Мастер вы золотой, но трубку не берёте, и не знаешь, готово или нет». Разберите ситуацию по треугольнику «Цена — Качество — Сервис»: где Рустам сейчас, где хотят его видеть клиенты и какой фокус ему выбрать?

А *если чуть иначе*? Постоянные клиенты не ворчат на звонки, а спрашивают: «Почему у вас дороже, чем напротив?» Что меняется в выборе фокуса?

Опора: Вершины: «Цена (насколько предложение выгодно финансово), Качество (насколько хорошо я делаю работу), Клиентский сервис (насколько комфортно со мной взаимодействовать). Где я сейчас в этом треугольнике? Где хотят быть мои клиенты? Что я делаю для развития каждой грани? Невозможно быть идеальным во всём, но важно понимать свой стратегический фокус».

7.10 О себе · Образец — с. 30

Прививка от КРИЗИСа

Выберите умение или дело, в котором вы давно работаете. Запишите, по каким признакам замечаете у себя начинающийся застой. Составьте меню хотя бы из десяти маленьких сонаправленных шагов, отметьте два-три как свою «прививку» и назовите день, когда сделаете первый.

Опора: Из десяти принципов развития профессионализма здесь нужны четыре: «3 — Маленький шаг лучше его отсутствия». «4 — Ассортимент сонаправленных шагов для развития (чем больше — тем лучше)». «8 — Я занимаюсь профилактикой

КРИЗИСа»: Конечный Результат Игнорирования Застоя, Инициированного Самодовольством. 10 — «больших шагов не существует — все шаги маленькие».

Занятие 27. Как рождается перемена

7.11 Разбор ситуации · Образец — с. 31

Соседке скучно на пенсии

Соседка по площадке, Галина Петровна, вышла на пенсию и жалуется, что целыми днями сидит дома и скучает. Вы советуете: «Запишитесь в хор», «Ходите в бассейн», «Берите внуков почаще». На каждое она отвечает: «Да, но в хоре одни молодые», «Да, но бассейн далеко». Что происходит по модели занятия? Составьте по одной фразе на каждый из семи множителей «Формулы позитивных изменений».

А *если чуть иначе*? Галина Петровна сама говорит: «Хочу записаться в хор, но боюсь, что не возьмут». С какого множителя теперь начинать?

Если у соседки или у вас неделями держатся скука, апатия и потеря интереса к жизни, это повод поговорить с врачом или психологом.

Опора: «1 — Признание наличия проблемы или задачи. 2 — Нормализация проблемы. 3 — Усиление неудовлетворённости текущим положением. 4 — Формирование ясного видения желаемого будущего. 5 — Генерация идей и путей достижения (мозговой штурм). 6 — Осознание последовательности действий и стратегий. 7 — Определение и фиксация первого конкретного шага». Советы — пластмассовые шарики; открытые вопросы помогают человеку положить свои, стальные.

7.12 Разбор ситуации · Образец — с. 32

Бариста, которого любят гости

Владелица кофейни Зарина готовится к разговору с бариста Лёшей. У Лёши лучшие отзывы, гости приходят именно к нему, но на утренние смены он опаздывает. А с первого числа кофейня открывается в семь, на час раньше. Составьте реплики Зарины по шести шагам мотивирующего разговора.

А если чуть иначе? Лёша работает всего вторую неделю, отзывов о нём пока нет. Что меняется в разговоре?

Опора: «1 — Начать с сильных сторон (плюсы). 2 — Карты на стол сразу (вербализация проблемы). 3 — Сила молчания. 4 — Проверка отношения к компании в целом» («ты с нами в лодке или нет?»). «5 — „Что вы предлагаете для решения? Что ещё? Что ещё? Что ещё?“ 6 — Конкретика (SMART)». Ключевой принцип: «своя собственная идея сотруднику в тысячи раз милее идеи шефа».

7.13

О себе · Образец — с. 34

Моё убеждение о деньгах

Выберите одно ограничивающее убеждение о деньгах, которое хотя бы отчасти узнаёте у себя. Оспорьте его, сформулируйте вместо него желаемое и распишите по схеме занятия.

Опора: участники оспаривают убеждение и формулируют вместо него желаемое, а затем проговаривают по схеме: формулировка → что она значит для меня → позитивный пример из жизни (бытовой, понятный).

Занятие 28. Баланс и вкус жизни

7.14 Разбор ситуации · Образец — с. 35

Собрание жильцов во дворе

Председатель совета дома Елена Викторовна собрала жильцов во дворе. Она начала с упрёка, что взносы платят не вовремя. Повестки нет, и разговор скачет от детской площадки к мусору. Полчаса спорят о двух парковочных местах у третьего подъезда, хотя вопрос касается трёх семей. Жилец с пятого этажа предлагает поставить шлагбаум, но ничего не продумал, и все говорят: «Елена Викторовна, вы и решайте». Через два часа расходятся, не понимая, что решили. Что изменилось бы, если провести собрание по модели «Паук контроля» (шесть шагов, все — в «Опоре»)?

А *если чуть иначе*? Жильцы пришли с одним вопросом, шлагбаумом, и он интересен всем. Какие шаги модели теперь нужны, а какие нет?

Опора: 1 — Позитивное начало. 2 — Обозначить время. 3 — Собрать вопросы. 4 — Добавить свой вопрос. 5 — Проработка вопросов: «Всем ли этот вопрос интересен?»; «Эта тема твоя. Сколько тебе нужно времени, чтобы… подготовиться, описав

на бумаге...?»; отдельная встреча при необходимости; «Могу ли я этот вопрос закрыть?» 6 — Итоги, благодарность, согласование следующей встречи.

7.15 Найдите ошибку · Образец — с. 36

Ответ сестре

Сестра пишет Карине: «Ты к родителям теперь раз в месяц приезжаешь. Мама каждый раз спрашивает, не случилось ли чего». Карина отвечает по приёму «меньше всего мне бы хотелось X, так как мне важно Y». В формуле четыре части: A (амортизация), X, Y и захват. Ответ Карины:

- «Да, но у меня ипотека и две работы, ты бы попробовала».
- «Меньше всего мне бы хотелось, чтобы ты меня отчитывала, так как ты вечно всех учишь жить».
- «Договорились?»

Найдите ошибку в каждой части формулы и запишите исправленный ответ.

Опора: А + «меньше всего мне бы хотелось X, так как мне важно Y» + захват. «Обозначить, чего вы НЕ хотите, и назвать свою ценность». А — «амортизация: короткое „принятие“ сказанного („Так“, „Слышу вас“, „Понимаю“), прежде чем ответить по сути». Захват — открытый вопрос.

7.16

Скажите сами · Образец — с. 37

«Совсем зазнался»

Друг, с которым вы раньше виделись каждую неделю, пишет: «Тебя теперь не дозовёшься. Совсем зазнался со своей новой работой». Что вы ответите по приёму «меньше всего мне бы хотелось X, так как мне важно Y»?

Опора: А + «меньше всего мне бы хотелось X, так как мне важно Y» + захват (открытый вопрос)

7.17

Скажите сами · посложнее · Образец — с. 37

Перепутанная дата доклада

Вы с однокурсницей Верой готовите общий доклад для студенческой конференции. Вы перепутали дату и сказали Вере,

что выступление через две недели, а оно в понедельник. Вера месяц собирала данные для графиков, а на выходные давно договорилась поехать на юбилей бабушки. Без её графиков доклад не собрать.
Что вы ей скажете по девятишаговой стратегии трудного разговора?

Опора: Девять шагов (пример на занятии — руководитель, который ошибся в проекте):

- 1) взять полную ответственность: «Я беру полную ответственность…»
- 2) снизить давление, трезво назвав риск: «…рискуем провалить проект из-за моей ошибки».
- 3) снять вину с другого: «…Это не твоя вина…»
- 4) признать его усилия: «…для тебя очень важен».
- 5) перейти к шансу: «…у нас есть один шанс…»
- 6) честно попросить о помощи: «Но без тебя я не справлюсь».
- 7) уважить его границы: «…у тебя отпуск… я на него не претендую».
- 8) Пауза.

- 9) оставить свободу отказа: «… если… покажется тебе неинтересным… никаких последствий не будет».

7.18 О себе · Образец — с. 39

Мои требования и мои возможности

Разделите страницу на две колонки: слева — требования, которые вы себе предъявляете, справа — ваши реальные возможности. Заполните их для трёх сфер: работа, семья, здоровье. Для каждой сферы отметьте баланс или один из двух дисбалансов и решите, что поправить.

Если усталость, тревога или безразличие держатся неделями и мешают спать и работать, обратитесь к психологу или психотерапевту; при угрозе жизни — 112.

Опора: «Дисбаланс №1: завышенные требования при ограниченных возможностях». «Дисбаланс №2: низкие требования при больших возможностях». «Это не диагноз и не повод для самокритики, а ориентир для настройки»: первое требует снизить планку до реальной и убрать перфекционизм, второе —

поднять планку до уровня своего потенциала и найти вдохновляющие цели.

Образцы решений седьмого модуля

Ваше решение может отличаться от образца. Сверяйте признаки: есть ли в нём все шаги модели.

Занятие 25. Мышление профессионала

Задача 7.1. Горный велосипед для города

Образец. Видны все четыре пары.

- Продажа как цель: Тимур ведёт к дорогой модели ради плана, а не ради пользы покупательницы.
- Страх вопросов: вопрос об амортизаторах он слышит как сопротивление и отмахивается «все берут».
- Сложные объяснения: на вопрос о весе он отвечает терминами, а не просто.
- Продажа не того: ей нужно ездить по городу на работу, а он предлагает горный велосипед.

Тимур из правого столбца обрадовался бы вопросу и сам расспросил: сколько километров до работы, по каким дорогам, где велосипед будет стоять. Объяснил бы просто: «Для асфальта такие амортизаторы не нужны, они только добавят вес — вам будет тяжелее заносить его в подъезд». Показал бы рядом две модели, лёгкую городскую и горную, и оставил бы выбор ей, даже если она возьмёт ту, что дешевле.

Решено, если: названы хотя бы три пары, и для каждой назван конкретный поступок Тимура; в ответе профессионала есть вопросы о том, как покупательница будет ездить; объяснение простое и практичное; выбор в итоге делает покупательница.

Частая ошибка. решить, что профессионал просто вежливее продаёт ту же дорогую модель. Разница не в тоне, а в намерении: быть полезным и уберечь от неверного выбора, даже рискуя не продать.

Задача 7.2. Звонок ипотечного брокера

Образец. По фразам:

- «Неужели вас устраивает…» создаёт искусственный дефицит: внушает, что с жизнью Дарьи что-то не так.
- «Что почувствуют ваши дети» бьёт по Родителю, через вину.
- «Только до вечера» бьёт по Ребёнку, через страх упустить.

Защита: «Я слышу крючок, которым меня пытаются заставить думать, что я плохая мать, раз мы снимаем жильё, чувствовать вину и страх и подписать заявку сегодня. Вместо этого я выбираю думать, что жильё мы выбираем по своим возможностям, чувствовать спокойствие и до конца месяца сравнить условия трёх банков».

Вопросы: «На основании чего вы делаете вывод о моей текущей жизни? Какие есть объективные риски у вашего предложения? Какие есть альтернативы?»

Решено, если: первая фраза узнана как искусственный дефицит; для двух других названо, по Ребёнку или по Родителю они бьют; в защите есть и навязанное «думать, чувствовать, делать», и своё; есть хотя бы два уточняющих вопроса.

Частая ошибка. решить, что раз стало тревожно, значит, предложение правда нужно. Тревога показывает, что приём сработал в обход Взрослого, а не что он прав. Если вы когда-то попадались на такое, в этом нет вашей вины: эти приёмы действуют на всех, пока человек их не распознал.

Задача 7.3. Забор на даче

Образец. «Понимаю. Ценю ваше желание поделиться опытом: вы ведь не один забор поставили. Вам важно, чтобы забор между нашими участками стоял надёжно?
Что бы вы посоветовали усилить?»

Решено, если: сначала короткое принятие, без спора и оправданий; уважение выражено к намерению или к самому факту высказывания; позитивное намерение звучит как предположение-вопрос, а не как приговор; в конце открытый вопрос, который переводит разговор к делу.

Частая ошибка. начать с оправдания («Нормально стоят, я мастера звал») или приписать соседу худшее («Вам лишь бы поучить»). Задача приёма — найти в несогласии то, с чем можно согласиться: забору правда нужно стоять надёжно.

Задача 7.4. «Зря вы пришли»

Образец. По шагам приёма:

- Шаг 1, взять ответственность: «Это моя ответственность: видимо, я не смог заранее объяснить, с чем прихожу. Артём здесь ни при чём».
- Шаг 2, признать реальность: «Если сайт у вас уже есть и вас устраивает, признаю: возможно, мы зря заняли ваше время».
- Шаг 3, захват: «Раз уж мы здесь, могу ли я хотя бы за десять минут показать три вещи, которые заметил, когда открыл ваш сайт с телефона? У вас останется список, который пригодится и вашему сыну».
- Шаг 4, опция выхода: «Если нет, то нет, тогда просто поблагодарю за встречу. Что думаете?»

Решено, если: ответственность взята на себя, а не переложена на Артёма или хозяйку; реальность признана без спора о том, чей сайт лучше; захват предлагает новую, пусть небольшую пользу, а не ту же продажу; есть опция выхода и вопрос в конце.

Частая ошибка. использовать захват, чтобы снова продавить своё («И всё-таки посмотрите наши цены»). Без настоящей опции выхода приём превращается в давление. Опция выхода и есть прямая противоположность манипуляции.

Задача 7.5. Первая встреча в спортзале

Образец. «Расскажу обязательно, и про программы, и про цены. Но сначала хочу понять, что нужно именно вам, чтобы не перечислять лишнего. Если наша встреча — это пространство ответов на важные для вас вопросы, то какие вопросы перед вами сейчас стоят? Что было бы для вас наилучшим результатом наших занятий, скажем, через три месяца?»

Если он ответит «Да просто похудеть», уточнить: «Что изменится в вашей жизни, когда это получится? По чему вы поймёте, что результат есть?»

Только потом предложить одну-две программы под его ответ и честно сказать, какая из них ему сейчас по силам.

Решено, если: программы и цены не отброшены, а отложены до его ответа; вопрос о наилучшем результате открытый и про него, а не про ваши услуги; общее «похудеть» уточнено до понятного результата; предложение строится под его запрос.

Частая ошибка. задать вопрос для галочки и тут же перейти к своей презентации («Понятно. У нас есть три программы…»). Смысл приёма — сместить фокус с «я хочу вам рассказать или продать» на то, чем вы можете быть полезны прямо сейчас.

Задача 7.6. Отзыв под постом мастерской

Образец. Про себя. Фраза покупательницы — букет завял за два дня, «больше не закажу и знакомым не посоветую» — заставляет:

- A, думать: «Я плохой флорист, меня позорят при всех».
- B, чувствовать: стыд и тревогу.
- C, делать: срочно оправдываться или ответить резко.

Мой выбор:

- D, моя мысль: «Это её огорчение и её слова о двух днях; мне важно понять, что случилось с букетом».
- E, моё чувство: спокойный интерес.
- F, моё действие: ответить по формуле и предложить исправить.

Ответ под постом: «Понимаю, как обидно, когда цветы к годовщине не держатся. Ценю, что вы написали прямо: мне важно знать, как живут мои букеты после мастерской. Для вас было важно, чтобы букет радовал не один вечер, а всю неделю? Напишите мне, пожалуйста, в личные сообщения: какие цветы сдали первыми и как мне лучше это для вас исправить?»

Решено, если: про себя разложены навязанные мысль, чувство и действие и выбраны свои; F — конкретный поступок, а не «не обращать внимания»; в ответе есть все четыре шага формулы; нет оправданий и намёков на вину покупательницы; захват — открытый вопрос, который ведёт к решению.

Частая ошибка. пропустить внутренний шаг и сразу писать ответ. Тогда сквозь вежливые слова проступает обида («Ценю ваше мнение, но цветы

были свежие»). Сначала вы выбираете свой смысл внутри, а уже потом говорите вслух.

Занятие 26. Дело вдолгую

Задача 7.7. Бабушкина квартира

Образец. Всё держалось на подразумеваемых соглашениях: каждый был уверен, что «и так понятно», а понимали по-разному. Сильнее всего это видно в трёх шагах.

- Шаг 2, видение наилучшего результата: не сверили. Глеб видел долгий доход от сдачи, а Стас, похоже, временный заработок до продажи.
- Шаг 4, распределение ответственности и прибыли: не договорились, как делится доход и учитывается ли вклад Глеба в ремонт.
- Шаг 8, условия выхода из партнёрства: не обсудили, что будет, если один захочет выйти: как делится квартира и как возвращаются вложения.

Сейчас начать с шага 1, инициации синхронизации, то есть предложить сам разговор. Например: «Давай выделим вечер и спокойно проговорим, как мы делим доход и что делаем с квартирой дальше, чтобы не поссориться всерьёз. Когда тебе удобно?» Пройти шаги 2, 4 и 8 и записать договорённости на бумаге.

Решено, если: названа предпосылка — подразумеваемые соглашения; пропущенные шаги указаны по номерам и названиям, и по каждому сказано, что осталось «само собой

понятным»; предложено зафиксировать договорённости письменно; виноватый брат не ищется.

Частая ошибка. решить, что между близкими такие разговоры лишние. Именно у своих «и так понятно» чаще всего понятно по-разному, а проговорить трудное легче, пока все доброжелательны.

Задача 7.8. Кружок робототехники

Образец. Показы (посты в чате), вовлечение и полезняшка (бесплатное пробное занятие) работают. Люди отваливаются при переходе к основной услуге: между полезняшкой и абонементом нет вводной услуги, и первая покупка сразу дорогая. Майя может добавить вводную услугу, например недорогой интенсив из четырёх занятий.

Из четырёх точек приложения усилий проседают две:

- Платёжеспособность («сразу столько не потянем»): оплата двумя частями в месяц или тариф «раз в неделю».
- Осведомлённость («чем это полезно, кроме игры?»): рассказать родителям, чему ребёнок учится. Например, показать, как за месяц он собрал и запрограммировал робота.

Доверие уже есть: дети в восторге, родители приходят. Мотивацию Майя поддерживает честно, без «мест почти нет».

Решено, если: место, где отваливаются, названо точно: между полезняшкой и основной услугой; замечено, что пропущена вводная услуга; названы проседающие точки: платёжеспособность и осведомлённость; предложения честные, без искусственного страха.

Частая ошибка. закрыть разрыв давлением: «Только сегодня скидка, иначе ребёнок отстанет от сверстников». Это уже приём торговца страхом: механика у профессионала и манипулятора может быть одна, а разница в намерении.

Задача 7.9. Мастерская у метро

Образец. Где Рустам сейчас:

- Качество высокое: обувь после Рустама служит годами.
- Сервис низкий: до мастера не дозвониться, непонятно, готов ли заказ.
- Цена средняя, и снижать её дальше ему не по силам.

Клиенты сами говорят, чего хотят: качество оставить, а общаться удобнее. С сетью по цене Рустаму не тягаться, да и не нужно: быть идеальным во всём невозможно.

Фокус оставить на качестве, а развивать сервис: писать клиенту, когда обувь готова, повесить на двери часы работы и номер, отвечать на звонки в условленные часы. Цену не снижать, а объяснять: «Мои набойки держатся весь сезон». Первый шаг: с понедельника отправлять каждому сообщение о готовности заказа.

Решено, если: оценены все три вершины, и для каждой есть пример из условия; замечено, что клиенты ждут сервиса, а не скидки; выбран один фокус, и ясно, в какой гонке Рустам не участвует; по слабой грани предложены конкретные шаги.

Частая ошибка. ввязаться в ценовую войну, потому что так поступил конкурент, или пытаться стать лучшим сразу во всём. Сила Рустама в качестве, и от него ждут не скидки, а внимания.

Задача 7.10. Прививка от КРИЗИСа

Образец. Образец: я экскурсовод, вожу группы по городу девять лет.

Признаки застоя: рассказываю одни и те же истории слово в слово, раздражаюсь от вопросов, на которые не знаю ответа.

Меню:

- одна статья по истории города в неделю;
- записывать вопросы туристов, на которые не ответил;
- раз в месяц сходить на экскурсию коллеги;
- попросить коллегу послушать мой маршрут;
- раз в квартал добавлять в маршрут новый дом;
- одна старая фотография в неделю для рассказа;
- подкаст об архитектуре по дороге на работу;
- пять фраз на английском для иностранных гостей;

- в конце экскурсии спрашивать, что запомнилось;
- вебинар для экскурсоводов раз в месяц.

Прививка: с завтрашней экскурсии записываю вопросы, в субботу иду на экскурсию коллеги.

Решено, если: признаки застоя описаны через поведение, а не через оценку себя; в меню не меньше десяти шагов, разных по виду; каждый шаг можно сделать за день; назван день первого шага.

Частая ошибка. составить меню из больших рывков («пройти годовой курс», «сменить профессию»). По принципам занятия больших шагов не существует, а маленький шаг лучше его отсутствия.

Занятие 27. Как рождается перемена

Задача 7.11. Соседке скучно на пенсии

Образец. Это игра «Почему бы вам не… — Да, но…»: вы в роли Спасателя, советы — пластмассовые шарики, а соседка собирает подтверждение, что ничего не поможет. Выход — остановить советы: «Кажется, я сыплю советами и так и не спросил(а), чего хочется вам. Давайте сначала разберёмся».

Дальше по множителям:

- 1, признание проблемы: «Хорошо, что вы прямо говорите, что вам скучно. Это важно заметить».

- 2, нормализация: «После долгой работы многим поначалу непривычно без расписания, это нормально».
- 3, усиление неудовлетворённости: «Что в нынешних днях огорчает вас больше всего?»
- 4, видение желаемого будущего: «Каким вы хотели бы видеть свой обычный вторник через полгода?»
- 5, генерация идей: «Что могло бы к этому приблизить? Что вам раньше нравилось делать?»
- 6, последовательность действий: «Что из этого попробовать первым?»
- 7, первый конкретный шаг: «Что вы готовы сделать завтра или послезавтра? Когда именно?»

Решено, если: узнана игра «Да, но…» и своя роль Спасателя; советы прекращены, а не заменены новыми; на каждый из семи множителей есть фраза, ни один не пропущен; вопросы открытые, и ответ на них даёт сама соседка.

Частая ошибка. искать тот единственный совет, от которого она не отмахнётся. Любой совет — пластмассовый шарик; весит только вывод, к которому человек пришёл сам.

Задача 7.12. Бариста, которого любят гости

Образец. По шагам:

- 1, сильные стороны: «Лёша, я вижу, сколько гостей приходят именно к тебе: в отзывах тебя называют по имени. Я рада, что ты в команде. В чём, как ты считаешь, твоя сила?»
- 2, карты на стол: «Задача такая: с первого числа мы открываемся в семь. А утренние смены сейчас начинаются с опозданием».
- 3, сила молчания. Лёша: «В семь? Я и к восьми еле успеваю, первый автобус в шесть сорок...» Зарина спокойно молчит.
- 4, проверка отношения: «Лёша, открываться в семь мы будем, это решено. Мне важно одно: ты с нами?» — «Да, конечно». — «Отлично, я рада это слышать. Я в тебе не сомневалась».
- 5, его решения: «Что ты предлагаешь? Что ещё? Что ещё?» Лёша предлагает: поменяться утренними сменами с Ниной, которая живёт рядом; брать вечера; ездить на самокате.
- 6, конкретика: «Договоришься с Ниной до пятницы и пришлёшь мне график? Спасибо, что сразу включился».

Решено, если: Зарина начинает с конкретных сильных сторон Лёши, а не с дежурной похвалы; на третьем шаге Зарина молчит, а не уговаривает и не спорит; в четвёртом шаге твёрдость идёт вместе с тёплым одобрением «да»; решение предлагает Лёша, а в конце названо, кто, что и когда сделает.

Частая ошибка. на пятом шаге предложить своё решение («Может, тебе будильник пораньше ставить?»). Тогда идея становится идеей шефа,

а своя собственная идея сотруднику в тысячи раз милее.

Задача 7.13. Моё убеждение о деньгах

Образец. Образец по схеме занятия:

- Убеждение: «Чтобы зарабатывать деньги, нужно работать тяжелейшим трудом».
- Оспариваю: это фраза, а не факт. Самый удачный мой заказ прошлого года, перевод инструкции для знакомой фирмы, занял три вечера и был мне в радость.
- Желаемое (формулировка): «Деньги приносит польза, которую я создаю, а не количество моей усталости».
- Что это значит для меня: я могу брать заказы, которые мне легко даются, и не считать такой заработок нечестным.
- Пример: соседка печёт торты на заказ, ей это в удовольствие, и заказчики довольны.

Решено, если: убеждение оспорено фактами из жизни, а не лозунгом; желаемое убеждение сформулировано своими словами; есть все три части схемы; пример бытовой и понятный.

Частая ошибка. заменить одну крайность другой («деньги — главное в жизни»). Цель не в том, чтобы «полюбить деньги», а в том, чтобы убрать иррациональный блок, который мешает спокойно называть цену своего труда.

Занятие 28. Баланс и вкус жизни

Задача 7.14. Собрание жильцов во дворе

Образец. Каждый шаг модели снимает одну из бед собрания.

- Шаг 1, позитивное начало (вместо упрёка): поблагодарить тех, кто весной покрасил скамейки.
- Шаг 2, обозначить время (вместо двух часов): нарисовать на листе круг и вписать в центр 40 минут.
- Шаг 3, собрать вопросы (вместо скачущего разговора): записать вопросы жильцов как ноги паука — площадка, мусор, парковка, шлагбаум.
- Шаг 4, добавить свой вопрос: взносы — вопрос председателя, одна нога наравне с другими, а не главная тема.
- Шаг 5, проработка вопросов. Парковка: «Всем ли этот вопрос интересен?» Нет, он касается трёх семей, им назначить отдельную встречу. Шлагбаум: сначала спросить автора «Что вы предлагаете?», потом жильцов «Что вы думаете?». Вопрос не готов, поэтому его вернуть автору (вместо «вы и решайте»): «Эта тема ваша. Сколько вам нужно времени, чтобы подготовиться, описав на бумаге плюсы и минусы?» Каждый решённый вопрос закрывать и зачёркивать ногу.
- Шаг 6, итоги (вместо «не понимая, что решили»): договориться, кто что делает и к какому сроку, сказать спасибо и назначить дату следующего собрания.

Решено, если: каждая беда собрания связана с конкретным шагом модели; парковку выносят в отдельную встречу, а не решают всем двором; шлагбаум возвращён автору со сроком и подготовкой на бумаге; вопрос председателя — одна из ног, а не главная тема.

Частая ошибка. считать, что председатель должна решить всё сама, раз её выбрали. Возврат вопроса автору — не отфутболивание, а доверие: у каждого вопроса появляется хозяин и судьба.

Задача 7.15. Ответ сестре

Образец. Ошибки по частям формулы:

- A: вместо амортизации звучат «Да, но...», оправдание и ответный укол «ты бы попробовала».
- X: назван упрёк сестре, а не то, чего Карина не хочет для себя и родителей.
- Y: вместо своей ценности дана оценка сестры «вечно всех учишь жить».
- Захват: вопрос «Договорились?» закрытый, на него можно ответить только «да» или «нет», и разговор обрывается.

Исправленный ответ: «Слышу тебя. Меньше всего мне бы хотелось, чтобы мама тревожилась, будто у нас что-то случилось, так как мне важно, чтобы родители чувствовали: я рядом, даже когда приезжаю реже. Давай подумаем вместе: как мне чаще быть с ними на связи, пока у меня такой график?»

Решено, если: найдено четыре ошибки, по одной в каждой части формулы; в исправленном ответе X — то, чего Карина не хочет, без упрёка сестре; Y — её собственная ценность; захват открытый и зовёт искать решение вместе.

Частая ошибка. поправить только слова, а упрёк оставить: «Меньше всего мне бы хотелось ссориться, так как ты вечно…» Формула работает, только когда Y — ваша ценность, а не оценка собеседника.

Задача 7.16. «Совсем зазнался»

Образец. «Понимаю. Меньше всего мне бы хотелось потерять нашу дружбу, так как мне важно, что мы столько лет рядом. Давай подумаем: как нам выбрать время, чтобы видеться чаще?»

Решено, если: в начале амортизация, а не оправдание или ответный упрёк; названо, чего вы не хотите, и ваша ценность; на «зазнался» вы не отвечаете по существу обвинения; в конце открытый вопрос, который приглашает вместе искать решение.

Частая ошибка. начать оправдываться («Я не зазнался, просто завал на работе»). Тогда разговор уходит в спор о «зазнался», а о дружбе, которая вам на самом деле важна, вы так и не скажете.

Задача 7.17. Перепутанная дата доклада

Образец. По шагам:

- 1: «Вера, это полностью моя ответственность: я перепутала дату, выступление не через две недели, а в понедельник».
- 2: «Я понимаю, что мы рискуем провалить доклад из-за моей ошибки».
- 3: «Тебе не о чем переживать: это не твоя вина, здесь нет твоей ответственности».
- 4: «Я знаю, сколько ты вложила: месяц собирала данные, а это не просто так».
- 5: «У нас есть один шанс, и мы можем на него повлиять. Если ты в удобное тебе время перешлёшь таблицы и полчаса объяснишь по телефону, графики я соберу сама».
- 6: «Но без тебя я не справлюсь».
- 7: «Я помню про юбилей бабушки и на твои выходные не претендую».
- 8: пауза.
- 9: «Если моё предложение тебе не подойдёт, просто скажи. Никаких последствий не будет, и руководителю я сама объясню, что ошиблась я».

Решено, если: ошибка названа как своя, без «мы обе не уследили»; вина с Веры снята прямо; её усилия и её выходные названы и уважены; есть пауза и ясная свобода отказаться без последствий.

Частая ошибка. смягчать свою ошибку и давить на лояльность («Ты же не бросишь меня перед конференцией?»). Это давление на чувство вины.

А парадокс стратегии в том, что именно отсутствие давления даёт наибольший шанс, что человек согласится помочь.

Задача 7.18. Мои требования и мои возможности

Образец. Образец по трём сферам:

- Семья: требую от себя каждый вечер готовить ужин из трёх блюд и проверять уроки у обоих детей, а домой прихожу в восемь. Это дисбаланс № 1, внутри «хорошая мать всё успевает». Снижаю планку: по будням одно блюдо, уроки проверяет тот, кто раньше дома.
- Работа: третий год делаю одни и те же отчёты, хотя руководитель предлагал вести проект. Это дисбаланс № 2, задача: до пятницы сказать ему, что готова взять проект.
- Здоровье: хожу на работу пешком, сплю по семь часов, это похоже на баланс.

Решено, если: в обеих колонках конкретные требования и возможности, а не общие слова; для каждой сферы отмечен баланс или номер дисбаланса; при № 1 планка снижена до реальной, при № 2 названа задача по силам и по потенциалу.

Частая ошибка. использовать модель как повод себя ругать («опять не справляюсь»). Оба перекоса поправимы, а модель — ориентир для настройки.