

**ТАТЬЯНА
АРЖАЕВА**

**ТЕХНИКИ ПЕРЕВОДА
МАНИПУЛЯЦИЙ И ОТГОВОРОВ
СОТРУДНИКОВ
В ЗОНУ ИХ РОСТА**

*Манипуляции и отговорки у сотрудников есть
до тех пор, пока руководитель им поддается.
Чем станет эта книга для вас?
Шагом в новое или упущенной возможностью?!*



Татьяна Аржаева

**Техники перевода
манипуляций и отговорок
сотрудников в зону их роста**

«Издательские решения»

Аржаева Т.

Техники перевода манипуляций и отговорок сотрудников в зону их роста / Т. Аржаева — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-854919-9

Каждый человек имеет огромный ресурс, однако его не всегда направляет в нужную сторону. Не научили, не показали, не рассказали. Многие сотрудники успешно «продают» свои отговорки. Эх, если бы они с таким же успехом продавали товары и услуги, идеи компании клиентам, партнерам и пр. Ведь инструмент есть, способность есть. Осталось только направить. Так направьте энергию, инструменты и способности сотрудников в сторону созидания, развития и процветания!

ISBN 978-5-44-854919-9

© Аржаева Т.
© Издательские решения

Содержание

Об авторе	6
О компании	7
Размышления автора на тему «Причины, по которым люди не хотят развиваться»	9
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Техники перевода манипуляций и отговорок сотрудников в зону их роста

Татьяна Аржаева

Дизайнер обложки Вера Филатова

© Татьяна Аржаева, 2017

© Вера Филатова, дизайн обложки, 2017

ISBN 978-5-4485-4919-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

Практически каждый руководитель того или иного подразделения, компании, собственник бизнеса сталкивался с манипуляциями, отмазками и отговорами сотрудников: менеджеров по продажам, продавцов-консультантов, секретарей, юристов, бухгалтеров, логистов, рабочих и т. д. И даже наработал инструменты противостояния им. **НО...**

- * Как сделать так, чтобы они больше не возникали?
- * Как отговорки и манипуляции сделать зоной роста для сотрудника?
- * Как их шаг назад превратить в шаг или в галоп вперед?

В этой книге даны простые, понятные и эффективные схемы и техники (более 35!!!) легкого, изящного превращения 62 (шестидесяти двух) манипуляций и отговорок сотрудников в зону их развития!

На основе данных инструментов Вы сможете эффективно отработать любую другую отговорку, манипуляцию, и не только сотрудника! Данные техники Вы легко можете применять на детях, близких, друзьях, себе и пр. Если Вы сами письменно ответите на все вопросы, которые озвучены в книге, выполните все свои рекомендации на себе, то Вы значительно повысите свой профессиональный уровень и результат.

Осталось дело за малым... Изучить и применить!

Напутственное слово:

Для того чтобы изучаемые техники стали частью Ваших коммуникаций с сотрудниками, легко внедрились в практику, дочитайте книгу до конца внимательно! Важно не только понять принцип, важно увидеть значимые детали и трансформировать свое мышление!

Данная книга будет полезна и самим сотрудникам, которые заинтересованы в своем развитии!

*С пожеланиями процветания и развития,
Татьяна Аржаева*

Все права защищены!

Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись на тех или иных видах носителей для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав – Татьяны Аржаевой.

По вопросу организации доступа к аудиоверсии, электронной версии или печатной версии книги, покупки обращайтесь к владельцу авторских прав – Татьяне Аржаевой по следующему адресу: [битая ссылка] tsc2922874@gmail.com

Об авторе



Татьяна Николаевна Аржаева

НЕФОРМАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ДЕЛУ

Бизнес-тренер, консультант, коуч, писатель.

Основательница компании «ТСК, лаборатория развития» (с 2009 г.)

Личный девиз

«Чтобы воспитать крылатого ребенка, нужно самому научиться летать...»

Отличие

«Я предлагаю не только знания, но и умение ими пользоваться».

Опыт

Более 14 лет успешного решения задач и достижения целей в области управления, продаж, маркетинга, рекламы и PR, работы с персоналом, преподавательской и консультационной деятельности.

Направления по проведению бизнес-тренингов, консалтинговых проектов:

- * продажи и управление продажами;
- * маркетинг и продвижение (реклама и PR, стимулирование сбыта), мерчандайзинг;
- * тайм-менеджмент, менеджмент и бизнес – эффективность, психология управления;
- * командообразование, лидерство и партнерство;
- * искусство презентации и харизма;
- * позитивное мышление, личная эффективность;
- * креативное мышление, управление изменениями и пр.

Из отзывов участников программ и курсов, консалтинговых проектов:

- * «Яркий, позитивный стиль подачи материала»
- * «Спокойная, ненавязчивая модерация дискуссий»
- * «Масса примеров, кейсов, фишек»
- * «Умение соединять, интегрировать несоединимое»
- * «Дар замечать таланты и способности»
- * «Рентгеновское видение стереотипов мышления и умение работать с ними»
- * «Содержательность, системность, основательность и глубина»
- * «Откройте что-то для себя»

Подробная информация здесь

ТСК, лаборатория развития/o нас/Татьяна Аржаева [битая ссылка] <http://ts-consulting.ru/about/arj/>

О компании

Сидя под палящим солнцем, мальчик наблюдал, как молодой человек сосредоточено откалывал куски от большой скальной глыбы.

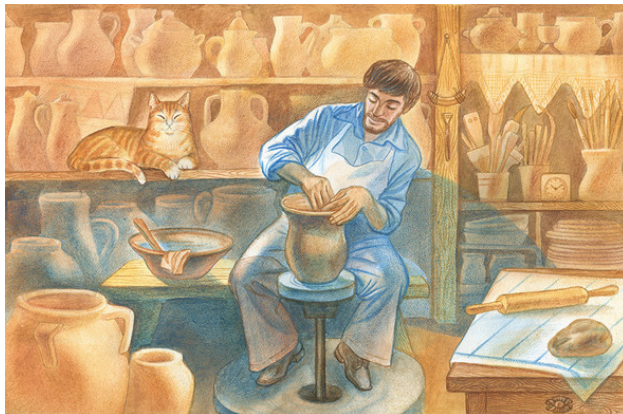
– Почему ты делаешь это?

– Потому что внутри спрятан ангел, и он хочет выйти наружу, – ответил Микеланджело.



Работа нашей компании в чем-то похожа.

Мы видим замечательных менеджеров, потрясающих людей, отличные компании, великолепные продукты и услуги.



И... помогаем им «выйти наружу».

В этом наше предназначение.



Размышления автора на тему «Причины, по которым люди не хотят развиваться»

Как бывает? Правда жизни...

Руководитель отдела персонала или компании заказывает или отправляет сотрудников на тренинг в надежде, что те «просветлеют»...

Однако они возвращаются почти такими же...

Думает руководитель, что дело в тренере. И отправляет к другому. Потом еще к одному. Еще к одному. Еще к одному....

Но каждый раз слышит:

– Ничего нового не узнали (А разве только в этом цель тренинга? Что толку от нового, если не пользуемся даже старым...)

– Разве можно узнать/научиться чему-то за 2 дня? (Кстати, 5 лет в вузе им тоже не помогли...)

– Было скучно (Тренировать свой мозг думать, впервые за много лет порой, весьма не веселое занятие... Да и вообще... кто сказал, что тренер – это шут или тамада, и его задача веселить сотрудников за деньги работодателя?)

– Это все так сложно применить (На самом деле – просто не хочется даже пытаться...)

Как бы хотелось? Мечта жизни...

Руководитель отдела персонала или компании заказывает или отправляет сотрудников на тренинг в надежде, что те «просветлеют»...

Однако они возвращаются почти такими же... Хотя нет... Что-то в них изменилось. Сначала едва уловимое, а потом, приглядевшись, руководитель понимает – весьма и весьма конкретное. И не только в них самих. Работать стали по-другому. Относиться к компании, к клиентам, к коллегам... Эффективность стала другой. Да и в жизни у них стало все лучше...

К сожалению, порой мечта остается мечтой. Хотя это странно... Ведь у тех же самых сотрудников, и не только у них, есть та самая, заветная мечта. Но и она долгое время остается только мечтой... Отчего? В чем причины? Почему некоторые люди на самом деле НЕ хотят развиваться, делать шаг вперед?

Безответственным быть проще... Удобней... Взять ответственность на себя за свои результаты в жизни и работе – ой, какое сложное занятие. Каждый шаг в развитии – это увеличение ответственности. Но и другой результат, другой уровень жизни, реализации. Однако чаще желание безответственности оказывается сильнее. Этакая «детская» позиция, потому что психологически взрослому человеку по плечу взрослая ответственность.

Проще сказать: «У нас дорогой товар, поэтому не берут».

Сложно сказать: «Я не умею продавать дорого. А надо бы уметь. Что я могу сделать для того, чтобы уметь продавать дорого?» И начать действовать соответственно.

Как правило, люди с такой позицией на вопросы типа «чем готов поручиться?», «какую ответственность готов нести?» ничего внятного произнести не могут.

Доверять себе и верить самому в свои силы – сложно... Доверять себе, что новая ступенька по плечу. И в этом удивительный парадокс. Люди хотят, чтобы им верили, тогда, когда они сами себе не верят... Люди хотят гарантий от работодателя, хотя сами гарантий в ответ дать не могут!

Менеджер по продажам просит большой оклад, так как не уверен, что заработает на проценте. Но кроме этого, он на самом деле настойчиво просит, чтобы работодатель был уверен, что оклад – это не пустая трата денег на этого менеджера. А на основании чего? Если он сам в себе и своих профессиональных навыках не уверен?

Очень приятно и спокойно жить в своих тесных границах и рамках. Они тесны, но они дают ту самую опору, которой нет внутри. Не обязательно клетке быть золотой. Порой сгодится и обычная, простая. Иногда она настолько обветшала, настолько трещит по швам, что практически не держится. Но даже иллюзия рамок слишком приятна и спокойна, чтобы с ней расставаться, если внутреннего стержня нет.

Предприятие закрывается. Люди уже около года не получают зарплату. Но... по-прежнему приходят на работу. Не работают. Просто приходят. Просто уходят. Новую работу не ищут. Да и для улучшения ситуации на этой тоже ничего не делают. Они ждут, когда предприятие закроется. Зачем? Есть ли другой путь?

Сложно отказаться от объяснений и отмазок. Ведь тогда придется понять, что это не кто-то виноват в твоих не удачах, а ты сам! Это не просто взятие ответственности на себя, это отказ от порой весьма любимого занятия – поиска и нахождения виноватых.

Молодой мужчина на тренинге для руководителей задал вопрос: «Почему меня ставят директором филиала, ведь я всего 2 года проработал. Коллеги-старожилы обижаются». Потом понял. Был в его общении с пока действующим директором переломный момент. При отчете за проблемы в решении некоего вопроса он перестал отмазываться, искать причины. Просто сказал: «Я виноват!» Директор понял – свое детище он оставит в надежных руках. Тот, кто может признать виноватым себя, свою ошибку, автоматически берет себе в руки шанс исправить, улучшить положение дел.

Попробуйте проверить устойчивость этой позиции, задав человеку вопрос: «Как по-другому ты можешь мне ответить?» Задавайте этот вопрос до тех пор, пока не услышите конструктивного ответа или пока не поймете, что эта позиция у этого человека фундаментальна. Этот прием можно использовать и с детьми, подростками.

Разрушить то, что есть сейчас – не хочется. А кто сказал, что тут вообще есть что разрушать? А есть тут то, что можно сохранять? За что бороться? Простой пример с мужем – женой, которые в сложных и натянутых отношениях, но никак не соглашаются на развод. Если есть столько сил держать осколки разбитой вазы, то будут силы по отдельности создать новую или все-таки качественно склеить имеющуюся/создать совместно новую.

Колоссальный дискомфорт испытывает девушка на работе. Карьеры на протяжении долгих лет нет. Зарплата не радует. Постоянно меняющееся начальство – раздражает. В самое ближайшее время это все может окончательно рухнуть – ее могут уволить. Что мешает уйти самой? Смысл цепляться за то, что уже и так разрушено?

Спрос будет больше. О, это великая память о том, что кто везет, на том и едут. Люди видят одну сторону медали – спрос будет больше, обязанностей, ответственности. Но не замечают и не умеют пользоваться второй стороной. Возможностей тоже будет больше!

Многие продающие специалисты боятся повышения планов, а потому не особо стремятся их перевыполнить. Они боятся, что спрос от руководителя будет больше, что нужно будет больше работать или думать больше (вот это точнее). Но они не думают о том, какие возможности откроются им самим, если они возьмут новую высоту... Они не думают о том, как могли бы ими воспользоваться.

Что это могут быть за возможности? Например:

- * стабильная работа (ценного сотрудника уволят далеко не в первых рядах в случае чего);
- * весомый шанс на карьерный рост (особенно в компании, где приоритеты расставлены согласно целям бизнеса, а не личным предпочтениям);
- * доход;
- * лояльность руководства;
- * ценность на рынке труда;
- * реализация своих идей и желаний, мечт;
- * признание и уважение, если это для человека важно;
- * большой авторитет у коллег, сотрудников;
- * возможность изменить свою жизнь к лучшему во многих сферах своей жизни;
- * принести в дом успех, пример, достойный подражания, вместо неудачника.

Опыт такой, другого нет, то есть нет положительного или просто другого, нового примера. Как ни крути, но окружение на нас влияет. Как, впрочем, и мы на него. Иногда люди не хотят развиваться просто потому, что у них нет примера, нет опыта, нет представления о том, что там дальше – за горизонтом?

«Дед с бабушкой не учились? Не учились. И жили нормально. Мама с папой тоже вроде нормально живут. Ну и я проживу», – такие мысли не редкость. Правда, это «нормально» на самом деле не про нормально. Это на самом деле о том, на что человек может согласиться, с чем может смириться, но не о том, что его действительно нормально так устроит. Правда еще в том, что многие, как ни странно, реально не думают о том, что условия жизни, в которых живем мы сейчас, отличаются от тех, что были 100 лет назад. А значит, и способы, инструменты – тоже. Странно ожидать нового результата, пользуясь старыми, древними инструментами.

Но есть еще один вопрос, который мы можем задать: «Каковы современные требования?» К должности, человеку, сотруднику? Следующий вопрос: «Каким из этих требований ты соответствуешь и насколько по 10-балльной шкале?» Либо человек не видит этих требований, либо себе явно льстит, либо действительно имеет реалистичный взгляд или просто задумается. Последний вопрос: «Что ты можешь сделать для того, чтобы повысить свой уровень соответствия?»

Кстати, соответствие занимаемой должности, должностной инструкции – задача и вложения самого сотрудника. В идеале – работодатель оплачивает обучение, если требования стали выше, технологии усложнились, ситуация изменилась, и необходимо обеспечить удержание и усиление конкурентного преимущества компании за счет высокого уровня профессионализма сотрудников.

Нежелание видеть очевидные вещи. Кстати, оптимисты – это не те люди, что видят мир в розовом свете, прикрывая дерьмо розовой наволочкой, а пессимисты – не те, кто видит в темном, называя дерьмом весь мир и всех людей. На мой взгляд, оптимисты видят возможности, а пессимисты – риски. Но при этом и те, и другие видят очевидные вещи. А вот любители розовых очков не хотят с ними расставаться. Как в том анекдоте.

– *Маи, муж-то твой гуляет...*

– *Ничего... Он тепло одет.*

– *Шеф, Васька-то ворует и много.*

– *Да ладно, не может он....*

Что скрывается за нежеланием замечать очевидное? Другое нежелание – принимать решения, нести ответственность за выбор. Героине данного анекдота, если она признает прогулки мужа, придется думать над тем, что делать дальше? Продолжать закрывать глаза, понимая правду или... разводиться. Ни то, ни другое особого энтузиазма у тех, кто боится перемен, чувствует себя неуверенно, не вызывает. Так мы перешли к 9 причине.

Нежелание принимать решения, особенно, с точки зрения человека, непопулярные. Очень близко к ответственности. Впрочем, все перечисленное взаимосвязано. Думаю, это уже очевидно. Ведь, как правило, действует несколько причин, их комплекс.

Руководитель одной из фирм знает, что у него воруют некоторые сотрудники. Но уже 2 года не может принять решение виновных хотя бы уволить. Откладывает и откладывает на «завтра». А они воровство не спешат отложить. И уже создают на ворованные деньги прочную конкурентную основу.

Данный руководитель не может понять, что хороший человек не тот, кто терпит бесконечно, а тот, кто видит, кому шанс стоит дать, а кому – не стоит. Хороший человек может за себя постоять и себя защитить, проявляя тем самым заботу о других хороших людях, а не поощряя своим терпением будущие проблемы у нормальных людей! Вот она – истинная забота.

Неумение созидать, создавать, творить. К сожалению, с этим тоже бывают проблемы. Как и с проявлением этих способностей. Творчеству нужны условия – свобода мышления, проявление индивидуальности, принятие другими свободы мысли и индивидуальности или готовность преодолеть его отсутствие. К сожалению, мы можем хотеть этого, но не принимать. Потому что не знаем, что делать с этим. Боимся, как и любого неизведанного, нового, а значит – неуправляемого.

Руководитель может просить, даже требовать идей и творчества от своих сотрудников, но критикуя их раз за разом, он добивается только их посредственности.

Либо руководитель может бояться творческих сотрудников, вернее, своей неспособности справиться и применить как их, так и свое творчество.

Творчество, креативное мышление, свободу мысли ограничивают такие установки, как:

- * инициативность наказуема;
- * вперед бабки в пекло не лезь;
- * не высывайся;
- * не выпендривайся;

* тебе чего, больше всех надо и пр.?

Терпение. Это качество у нас прекрасно развито. Великолепно. Только не в нужную сторону. Хорошо бы его применить по назначению, в лучшем направлении. Мы умеем терпеть негативные условия, но не умеем «терпеть» переход к позитивным или позитивные.

Девушка проработала 4 года под руководством шефа, который любил подебоширить. Придя в компанию с адекватным руководителем, она на 3-ю неделю сбежала – не вытерпела адекватного шефа. Это правда, реальная история.

Почему так происходит? Неужели ей нравилась прошлая работа? Именно этот вопрос мне задают, когда я рассказываю эту историю. Может, и не нравилась, но точно была из зоны комфорта. Мы привыкли понимать под комфортом то, что приятно, радует, тепло, уютно, благополучно. Отрицательный комфорт – это тоже комфорт. Так как на самом деле комфорт означает другое: привычно, а значит, прогнозируемо и предсказуемо, следовательно, есть алгоритм действий, а значит, управляемо. Девушка из нашей истории смекнула, что можно оставлять на столе, что нельзя, как быстро убираться, когда не стоит попадаться на глаза шефу, где нужно промолчать и пр. Конечно, есть вопрос про ее прошлый опыт, про детство, родителей и т. д. Скорей всего, там не очень гладко все было. Безусловно, наша героиня готова многое терпеть. Но факт остается фактом... То, что для других норма или хорошо, для нее зона риска! Потому что риск – это не всегда про неприятное, плохое. Риск – это всегда про то, к чему еще нет привычки (неважно, хорошее это или плохое), что непредсказуемо, а, следовательно, нет алгоритмов действий и неуправляемо.

Готовность согласиться на малое. Лучше синица в руке... Помним. Знаем и так действуем. Почему-то мы думаем, что если погнаться за журавлем, то синицу обязательно потеряем... А вдруг нет? Вдруг возможно и синицу в руке, и журавля в небе «держат»?

Простой пример: начинающий менеджер в одной из компаний поставил себе амбициозную цель – за 3 года вырасти до директора фирмы на уровне хорошего среднего бизнеса. Он не стал директором такой фирмы. Но он стал коммерческим директором крупнейшей фирмы федерального значения, перебравшись в Москву. А цель... Цель изменилась – нетрудно догадаться, как.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.