

ГЛАВА 6

О подборе аргументов: «хотелки» → аргументы

— Я вообще считаю, что эти планерки надо отменить. Кому они нужны: мы вот на прошлой работе отлично без них обходились. — Мне всегда нравилось играть сложных сотрудников. Уникальная возможность побыть по ту сторону управленческой ситуации.

— Александр, но вы понимаете, что таким поведением подрываете командный дух?

— Командный дух? Это когда заходишь в комнату, а там такой тяжелый командный дух? Давайте по работе: что не так?

Уже минут двадцать мы разбирали на первый взгляд простой кейс: сотрудник постоянно опаздывает на планерки, на которых команда распределяет задачи на день и обсуждает текущие проблемы. Группа играла коллективного менеджера и пыталась убедить меня, опытного проблемного сотрудника, что на планерки таки надо ходить. Первые аргументы отчетливо показывали, что менеджеру вся эта ситуация доставляет массу хлопот. Но что нам, сложным сотрудникам, до сложностей менеджеров? Работа у них такая, нервная, за это им и платят деньги...

Подбор аргументов, пожалуй, самый сложный момент этапа подготовки, который мы обсуждали в предыдущей главе. Интуитивно мы стараемся подобрать аргументы, которые доказывают, что ситуация является проблемой. Но... проблемой для нас.

Верный ли это подход? Да, если уровень доверия между вами и собеседником высок, и он, только осознав вашу проблему, тут же будет готов на все, лишь бы ее исправить. Если же между вами и собеседником высокого уровня доверия пока нет (например, это новый сотрудник в команде), то подход может быть другим.

Начинаем с «хотелок» человека. Возьмем злосчастного сотрудника из кейса в начале главы. Чего он хочет как человек? Если это четко известно, уже неплохо. Если нет, мы можем пофантазировать. Кто нам мешает, верно?

Чего хочет сферический сотрудник в вакууме:

- работать над интересными задачами;
- не работать над скучными задачами;
- быть авторитетом для остальных;
- роста зарплаты;
- стать руководителем.
- ...

Вот и все! Осталось подобрать аргументы, которые показали бы человеку, что его текущее поведение не приближает его к «хотелкам», а, наоборот, отдаляет.

Человек меняет свою модель поведения, когда понимает, что она противоречит его целям.

В разговоре это выглядит примерно так.

— Саш, хотел обсудить с тобой ситуацию с планерками.

— Ну?

— Ты на них постоянно опаздываешь, а на планерках мы распределяем интересные задачи. В итоге интересных задач тебе не остается. (*«Хотелка»: интересные задачи.*)

— И? (Аргумент не сработал — это нормальная ситуация. Именно поэтому аргументов должно быть несколько, как раз как у нас.)

— Остаются задачи только рутинные и скучные. (*«Хотелка»: не работать над скучными задачами.*)

— Допустим...

— Через пару месяцев у нас оценка сотрудников. Я знаю, что ты хочешь расти и по зарплате, и в менеджеры. Вопрос: если

ты все время работаешь над рутинными задачами, как я смогу оценить твой рост? («Хотелки»: *рост по зарплате + карьерный рост.*)

— Хороший вопрос...

— Опять же, если ты хочешь расти не в менеджеры, а в технические лидеры, то... Технический лидер в нашей компании — это тот человек, к которому обращаются с вопросами. Сейчас, когда у людей возникают вопросы, они задают их на планерках, и им кто-то отвечает. Теперь смотри, если у них уже в течение дня возникнет какой-то вопрос, они пойдут к тебе или к тому, кто на планерках им гарантированно помогает? («Хотелка»: *быть авторитетом.*)

— ...

«ХОТЕЛКА»	АРГУМЕНТ про контрконструктивность
Работать над интересными задачами	Все интересные задачи разбирают на планерке
Не работать над скучными задачами	Тебе достаются только скучные, рутинные задачи
Рост по деньгам	При работе над рутинными задачами, я не смогу оценить твой рост
Карьерный рост	
Быть авторитетом	Люди привыкают задавать вопросы тем, кто присутствует на планерке
...	...

Все, что мы делаем далее в процессе обсуждения (этап *проблема*), — вплетаем аргументы в разговор до тех пор, пока не придем вместе с человеком к согласию по проблеме. Если получится сделать это с помощью вопросов, как в приведенном примере, — будет совсем хорошо. Ведь

коммуникацией управляет тот, кто задает вопросы.

Потому что вопросы порождают мысли. Правильнее спросить: как вы думаете, что рождает мысли у людей? И вот вы уже думаете: а действительно, что же порождает у людей мысли? Мысли у людей порождают вопросы. Так почему бы не использовать их, чтобы управлять разговором?

Подводя итог: готовя аргументы, можно записывать все, что приходит в голову. Но одни аргументы показывают, что проблема есть У ВАС, другие — что проблема У СОБЕСЕДНИКА. К каким аргументам ваш собеседник прислушается с бóльшим интересом?

Если вы считаете, что ко вторым, то

- выпишите «хотелки» и цели этого человека (настолько, насколько вы их себе представляете);
- придумайте аргументы, которые показали бы, что поведение человека противоречит его целям и «хотелкам».

Главное, перед разговором иметь хотя бы несколько аргументов. А выйти из разговора вы всегда успеете.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)