



Вит Ценев

# Укрощение строптивого



## Поэтическое вступление

Тот, кто что-то продает:  
Сапоги, торты и мед,  
Батарейки, мех и ружья,  
На жаре или на стуже,  
Стоя в зале или в луже,  
Неприменно обнаружит,  
Что попал он в переплет.  
И клиент его утюжит,  
Широко разинув рот.

Мол, соврал, товар не тот,  
Сделал все наоборот,  
Или плохо услужил,  
Или вес недоложил,  
Удружил, так удружил!  
Натянув побольше жил,  
Покупатель ваш орет —  
Что на всех он тут «ложил»,  
И что свое — он заберет.

Покупатель кажет нрав,  
Потому что — всегда прав.  
Не одернешь, не обяжешь,  
«Сам козел», — ему не скажешь,  
Фактом — не обескуражишь,  
И заткнуться не прикажешь.  
Он ваш барин, он ваш граф.  
Ему в жизни не докажешь,  
Что он может быть не прав.

В зале люди, в зале тесно,  
Слушать это им нелестно.  
Так что — Стоп! Алло, гараж!  
Недовольственный кураж -  
Пищу слухов, повод краж,  
Брать пора на абордаж.  
Ибо сей понос словесный  
Очень вреден для продаж.

## Дайте жалобную книгу!

В славное застойное время была в любом магазине такая штука, как «Жалобная книга». И сейчас она сохранилась в не-

## Виталий Ценев —

психолог, автор интернет-проекта «Продвинутая психология для несовершеннолетних» *Psyberia.ru* и ведущий одноименной рассылки, журналист, писатель.

Живет и работает в г. Новосибирске.

Автор книги «Психология рекламы (Реклама, НЛП и 25 кадр)». Преподает авторский курс психологии рекламы в ТГУ. Член Американской психологической ассоциации (АПА).

Номинант литературного конкурса АРТ-ЛИТО-2000, победитель литературного конкурса «Чайка по имени Джонатан Ливингстон».

Сфера интересов: «психология в самом широком смысле этого слова, — не такая, которая способна сделать сложное простым, а непонятное — очевидным. Любую иную психологию, которая все только запутывает и усложняет, я не признаю и отрицаю».



которых магазинах, правда, вспоминают о ней очень редко или не вспоминают вовсе. А жаль! Я не знаю, кто ее придумал, но этому человеку следует выдать Нобелевскую премию, — потому как в адрес сердитых покупателей прием работает на пять с плюсом. Почему?

Все очень просто: человеку предлагают **описать** свое недовольство. Не кричать, не топтать ногами, не вовлекать в процесс ругани третьих лиц (других посетителей), а писать ручкой на бумаге все то, что он думает и чувствует. Попробуйте поскандальить, когда вы пишете. Я не думаю, что у вас это получится. От силы можно бубнить себе под нос. Руками уже не помашешь, ногами не потопашешь, силу своего голоса не испытаешь. Жалобная книга — как тампакс или прокладка для критических дней — впитает в себя все и незаметным для всех остальным образом (уж извиняюсь за такое сравнение).

Но с уходом из нашей жизни единой государственной системы обслуживания потребителя уже не соблазнишь (и тем более, не обяжешь) чего-то писать в какую-то книгу. Но кто при этом говорит, что это должна быть именно жалобная книга? Это может быть стандартный бланк заявки на возврат товара, на претензию, на санкцию в адрес обслуживания (можно, например, предложить посетителю заполнить бланк недовольства в адрес продавца, чьим обслуживанием он недоволен). Не важно, что именно пишет покупатель. Важно лишь две вещи: что для него это имеет какой-то смысл, и что при этом он будет мусолить бумагу, а не уши других покупателей.

### Торможение телодвижения

Прежде чем описать следующий прием, давайте в нескольких словах сформулируем саму суть агрессивного поведения как функционального механизма. Агрессия подразумевает атаку, нападение на враждебный объект — и в первую очередь это проявляется в телесных реакциях. У человека появляется огромное количество мышечной энергии, которая нужна для нападения, а тот факт, что человек не кидается реально на враждебный объект (а лишь матерится и топает ногами) — усугубляет его положение. Если бы он действительно стал драться, то энергии хватило бы на пару минут. Но так как он этого не делает, агрессивный настрой (как следствие гормональной атаки и мышечной энергии) может длиться очень долго.

Это, наверное, похоже на поведение в невесомости: вы прилагаете минимальное усилие, а вас отбрасывает на десятки метров. Особенно трудно тем, кто не умеет свою гасить агрессию в зародыше — далее они уже почти не подчиняются себе и их поведение развивается по инерции, до полного истощения агрессивной энергии. Человек мечется и кри-

чит, он топает ногами и жестикулирует, стучит кулаком, швыряет вещи. Это поведение всецело иррационально, и человек почти его не контролирует. Он бы хотел, но он не может. Зато мы знаем, как ему помочь.

Работать в этом случае нужно не столько с его сознанием (и здравым смыслом), сколько с его телом — как *источником агрессивного напряжения*. Все крайне просто: чем неудачнее для проявления агрессивной энергии будет положение тела покупателя — тем быстрее начнется процесс **торможения** агрессии. **Пиковое положение агрессии** — это поза на ногах с полной свободой хождения (и жестикуляции). И чем больше окружающее пространство, тем ярче может проявиться агрессивность. В этом случае покупатель буквально *на месте устоять не способен* — он мечется и машет руками. **Антитеза агрессивной позы** — это поза *утробная*, когда человек лежит, свернувшись калачиком.

Разумеется, что не в наших силах уложить клиента на кушетку, да еще и в такой интимной позе. Но этого и не нужно. Вполне достаточно усадить его на стул, то есть пресечь все его моторно-двигательные подкрепления агрессивности. Это не значит, что он полностью от этого успокоится, но значит, что его агрессивность резко пойдет на убыль. Посадить его за стол — значит, устранить до 80% (цифры плюс-минус) его иррациональной агрессивной энергии.

### Мы с Тамарой ходим парой

Наблюдая за агрессивными выходками покупателей, я обратил внимание, что существуют две различные модели атаки. *Первая из них* — агрессия постфактум: клиент что-то купил, а потом возвращается в магазин и обрушивает весь свой гнев на первого встречного. В этом случае для него не имеет значения, на кого именно орать, — кто первый под руку попал, тот и не прав.

*Вторая модель*: клиент остался недоволен текущей ситуацией обслуживания. И тогда под раздачу попадает именно тот, кто обслуживает покупателя. Недовольство отождествлено с той или иной персонай (а по какому праву так грубо со мной разговариваете? — и пошло-поехало).

Но, несмотря на разницу ситуаций, иррационально для агрессора она одинакова: и в том, и в другом случае есть воплощения зла, на которое он срывается. Потребитель, указывая на *объект зла* (как Буш указывал на Ирак), ставит себя в зависимое положение, то есть будет готов признать, что все остальные *не столь плохи*, как этот, на которого он орет. Мне бы вот Ирак «натянуть», а ко всем остальным у меня претензий нет. Рационально — это чушь, но агрессия *штука иррациональная*, а, значит, и мышление в эти моменты иррационально.



**Парадокс:** магазин, торговая точка — заинтересованы в том, чтобы покупатель думал, что именно этот продавец и есть *самая главная сволочь*. И не дай боженьки другому продавцу за него заступиться! Упаси вас Бог! Ни в коем случае! Можно промолчать, но никаких при этом «заступательств», иначе агрессия мгновенно распространится на всех остальных.

**В первом случае** выход из ситуации заключается в следующем: продавец, на которого наш покупатель накинулся с гневными воплями, дает ему чуток «закрепить» теорию о том, кто тут самая главная сволочь, — *и переадресует его другому менеджеру*. При этом другой менеджер — это обязательно старший менеджер. Не имеет значения, кто на самом деле старший менеджер: старший — это всегда тот, кто вмешивается в конфликт. Даже если орут на старшего менеджера, то он должен сделать вид, что другой менеджер — он и есть старший. Оригинально, не правда ли?!

Тем самым продавец, попавший под раздачу, как бы говорит: да, я тут маленький, — и ты на меня можешь орать, у тебя есть такое право. К тому же я вряд ли решу твою проблему, а вот старший в зале — сможет ее решить.

То есть в коммуникации (пусть и агрессивной) выстраивается ранговый принцип: и если нижестоящее лицо подлежит выволочке, то вышестоящее — является тем, с кем уже нужно не столько ругаться, сколько договариваться. Простой передачей недовольного клиента от одного менеджера к другому может серьезно охладить его пыл. Если орут на Васю, то он рекомендует обратиться к Пете. Если орут на Петю, то он советует обратиться к Васе, «он главный». Конечно, это требует согласованности и сплоченности, но оно того стоит.

**Во втором случае** происходит примерно то же самое: менеджер, которому сделали втык, — не спорит, не огрызается, а немедленно *уходит в тень*, а к обслуживанию клиента тут же подключается второе лицо (простите его за неловкость, он у нас новенький, — чем я могу вам помочь?!). Если клиент все еще злится, то с ним нужно соглашаться и повторять его слова с упором на то, что сейчас он получит все именно так, как он хочет (да, я готова вас обслужить именно так, как вам этого хочется). После этого злость клиента поубавится или даже исчезнет полностью.

#### **Вот из-за таких плохих людей хорошие люди страдают**

Иногда клиент амбициозен настолько, что одним переключением внимания его не угмонишь. Это же характерно и для случаев, когда покупатель истолковал поведение продавца как прицельное желание оскорбить. То есть не просто не уважил, а *намеренно и специально* не уважил.

В этом случае можно использовать вышеизложенный принцип, то есть передачу клиента «вышестоящему» по рангу менеджеру (старший менеджер, директор зала). Но маленькая деталь, элегантно завершающий штрих: как только старший убедился в том, что во-о-он тот продавец — безобразник и кровопийца, то он отечески берет клиента под локоть, идет к «безобразнику» и начинает его распекавать.

Дескать, вы, неуважаемый продавец Сидоров, позволили себе неподобающее хамство. Вы проявили неуважение к этому замечательному человеку (естественно, в присутствии этого замечательного человека). Мы (то есть — я, старший менеджер, и замечательный человек, Мы вместе так считаем) считаем, что подобное поведение непростительно. И бла-бла-бла.

Злодей (а он, естественно, знает, что распекают его понарошку, и тщательно играет роль) смиренно молчит, мужественно перенося эту порку. Клиент — счастлив. Или, по крайней мере, от его агрессии не останется и следа.

Если вы смотрели фильм «Список Шиндлера», то вспомните, как надзиратель искал среди заключенных похитителя курицы. Помните этот эпизод? Надзиратель застрелил одного из заключенных, после чего из строя вышел мальчик и сказал, что курицу украл именно тот, кто только что был застрелен. Так и в нашем случае: на кого клиент орет, тот и вор, тот и курицу украл.

#### **«Око за око» или «подставь другую щеку»?**

Огромное количество скандалов между продавцом и клиентом возникает на пустом месте.

— *Девушка, ну чего вы там копаетесь, нельзя ли побыстрее?*

— *Ничего я не копаюсь!*

— *Как не копаетесь, когда я уже десять минут жду!?*

— *Мужчина, не мешайте мне работать!*

— *Что?! Это я мешаю работать? Вы на нее поглядите, на овцу! Она копается, а я ей, видите ли, мешаю работать!*

Я уверен, что каждый из вас не раз наблюдал подобную сценку в магазинах. И это самый простой и надежный способ довести покупателя до психоза, — *отправить его слова назад*. Я называю это — *эхо-агрессией*. Сам по себе агрессивный импульс изначально очень слаб, но, перебросив его раз десять друг в друга, как шарик пинг-понга, можно вполне дойти до смертоубийства.

— *Девушка, ну чего вы там копаетесь, нельзя ли побыстрее? (Раздраженно.)*

— *Еще секундочку, и все будет готово. Потерпите. (Терпеливо.)*



## Поздравляем коллег!

3 ноября 2006 года состоялось вручение премий Правительства Российской Федерации в области образования за 2006 год. В числе лауреатов:

Фельдштейн Давид Иосифович, доктор психологических наук, профессор, вице-президент, академик Российской академии образования, автор цикла трудов «Психология взросления: структурно-содержательные характеристики развития личности» для общеобразовательных учреждений);

а также Лаптев Леонид Григорьевич, доктор психологических наук, Кандыбович Сергей Львович, доктор психологических наук, Деркач Анатолий Алексеевич, доктор психологических наук, профессор, академик Российской академии образования, заведующий кафедрой Международного акмеологического института, которые вместе с коллегами разработали «Инновационно-модульный комплекс университетского образования по специальности и направлению «Социальная работа» для образовательных учреждений высшего профессионального образования».

— *Что-то не очень вы стараетесь, как я полагаю. (Ворчливо, но уже без раздражения.)*

— *Конечно, все идет не так быстро, как хотелось бы. Но уже почти все готово. (Спокойно.)*

Вот, собственно, и все. Агрессия растворилась, как ложка сахара в стакане кипятка. Мне кажется, вы заметили разительное отличие между первым и вторым диалогами: во втором *покупателю не возражают*. Отсутствие возражений — это один из наиболее эффективных приемов борьбы с агрессией.

Если развернутые ответы на возражения вам не даются, то можно отделаться короткими репликами. То есть все время вставлять в раздраженный монолог клиента слова вроде «да», «все верно», «безусловно», «конечно», «хорошо», «мы постараемся вам помочь» и так далее, по обстоятельствам и содержанию претензий клиента. Этого также может быть вполне достаточно для торможения агрессивных выходок клиента.

### Команда или банда?

Нередко наблюдаешь такую картину: на претензию покупателя немедленно слетается весь коллектив, желая как можно быстрее «развести» ситуацию. Такое поведение недопустимо, ибо больше напоминает поведения уличной банды: кого-то стукнули по

тылке, и вот уже, с воплем «Наших бьют!» банда слетается на подмогу своему отоваренному собрату.

Вообразите, как при этом чувствует себя покупатель: попал, как кур в оцеп. Агрессию-то вы его совместными усилиями погасите, но больше он к вам в магазин не зайдет. Вам это надо? При любых разборках у клиента не должно возникать мысли, что вы тут все заодно. Механизм «гашения» агрессии должен быть заранее оговоренным и согласованным. Ну, например, если раздраженный клиент «адресуется» старшему менеджеру (а всего в зале работает десять менеджеров), то двое из них разводят конфликт, а остальных восьмерых это как будто и не касается. Они продолжают делать свое дело.

Ну и, конечно, *универсальный прием для менеджера*: поставьте себя на место покупателя и попробуйте понять, какое поведение продавца примирило бы вас, понравилось бы вам. Это очень просто, ведь вы сами являетесь покупателем и ежедневно бываете в магазинах. Что сладит ваше недовольство? Какой тон заставит вас смягчиться и умерить свой пыл? И какие слова сделают вас более великодушным? Ибо, как говорил мудрый Дейл Карнеги: всегда поступайте с людьми так, как вы хотите, чтобы они поступали с вами. И воздастся вам.