

Франц Лаутеншлегер

# ГРУБЫЕ ПРИЕМЫ

В СВОБОДНОМ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

WPS - СЕРИЯ

"ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ"

Москва · 1992

WRS - REIHE  
FÜR DEN CHEF

FRANZ LAUTENSCHLÄGER

# DIE GROBEN FOULS IN DER FREIEN WIRTSCHAFT

Anti-Konflikt-Strategien  
für Freiberufler und  
Unternehmer

MÜNCHEN  
WRS VERLAG WIRTSCHAFT. RECH UND STEUERN  
1982

СЕРИЯ  
ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

ФРАНЦ ЛАУТЕНШЛАГЕР

# ГРУБЫЕ ПРИЕМЫ В СВОБОДНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Антиконфликтная стратегия  
для предпринимателей и  
людей свободной профессии

МОСКВА  
" ЮРИДИЧЕСКАЯ ЛИТЕРАТУРА "   
" ПРАВО И КОММЕРЦИЯ "   
1992

Лаутеншлагер

\*

Грубые приемы в свободном  
предпринимательстве

•

---

---

Лаутеншлагер Ф.

Грубые приемы в свободном предпринимательстве. - Мюнхен:  
издательство " Экономика, право и налоги ", 1988; М.: Юрид.лит.,

Право и коммерция, 1992. 84 с.

ISBN 3-8092-0419-6

Перевод с немецкого Л.Ногиной

Все права, включая перепечатку отрывков, фотомеханическую передачу (в том числе микрофильмирование), а также использование в банках данных, сохраняются за указанными выше немецким и советскими издательствами.

Редактор и составитель серии Э.Чиркин

Художник А.Ким

Тех. редактор В.Чернов

Корректор Л.Ушанова

Сдано в набор 7.02.92. Подписано в печать 4.03.92.

Формат 60х84/16. Бумага писчая. Гарнитура таймс.

Печать офсетная. Объем: 5,5 усл.печ.л.; учет. изд. л. 4,1

Тираж 100,0 тыс.экз.

Издание подготовлено к печати МИПП "Право и коммерция" при участии  
коммерческого редакционно-издательского объединения "Юрист".

Типография Информторга.

© WRS VERLAG WIRTSCHAFT, RECHT  
UND STEUERN, 1988

© " ЮРИДИЧЕСКАЯ ЛИТЕРАТУРА ", 1992

© " ПРАВО И КОММЕРЦИЯ ", 1992

## АВТОР

**Франц Лаутеншлегер, год рождения 1946, психолог, писатель, специалист в области психологии менеджмента.**

**Автор - не кабинетный ученый, излагающий далекие от жизни теории, а человек с богатым практическим опытом. Работая консультантом в области бизнеса и маркетинга, он на практике познакомился с грубыми приемами и людьми, которые их применяют. С приемами, от которых ежедневно страдают бизнесмены и люди свободных профессий. Франц Лаутеншлегер, боец по натуре, не хочет примириться с существующим положением вещей. "Оздоровление климата в сфере бизнеса произойдет только тогда, когда будет беспощадно разоблачаться всякое мошенничество. И если люди будут вооружены знанием в борьбе с этим злом". В конце концов, знание - сила.**

## АННОТАЦИЯ

В свободной экономике существует много негативных явлений. Часто под маской учтивости и доброжелательства скрывается самый изощренный обман. В это трудно поверить. Но, к сожалению, это реальность.

- Обязательства не выполняются из-за рекламации.
- Вместо денег делается новый заказ.
- Посредственности зарабатывают больше, потому что они лучше копируют чужие идеи.
- Взятки заменяют честную конкуренцию.
- В договоры закладываются мины замедленного действия.
- Тот, кто платит, всегда имеет претензии. Но часто не имеет головы на плечах.

И так далее, и тому подобное. Автор не только указывает на опасности, но и предлагает антиконфликтные стратегии, которые помогут их избежать. Вы можете выйти победителем из любых сложных ситуаций, сохраняя при этом свои позиции.

## ПОСВЯЩЕНИЕ

Эту книгу я посвящаю моему хорошему другу и адвокату Густаву фон Менгдену.

Только с его помощью я мог провести свой жизненный корабль через бушующее море конфликтов.

Обладая тонким умом, неистощимым терпением и настойчивостью, природным здравым смыслом, он не однажды разрубал гордиев узел моих проблем. Появление этой книги - в первую очередь его заслуга.

Но при этом не забудем также и о тех, кто закладывал конфликтные мины на моем пути.



**ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВСЕМ КОНФЛИКТАМ,  
КОТОРЫЕ У НАС БЫЛИ ДО СИХ ПОР.  
ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВСЕМ КОНФЛИКТАМ,  
КОТОРЫЕ ВЫ ЕЩЕ БУДЕТЕ ИМЕТЬ БЕЗ  
ЗНАНИЯ ТЕОРИИ КОНФЛИКТОВ**

Старая истина гласит: на ошибках учатся. Часто все же гораздо полезнее избегать ошибок, потому что они большей частью имеют весьма болезненные последствия. Спортсмен, который только повредив колено осознал, что корректная игра может в то же время являться самозащитой, слишком дорого заплатил за этот опыт.

То же относится и к предприятиям, и к лицам свободных профессий. Тот, кто понес большие потери и пройдя через выматывающие силы судебные инстанции, приобретают иммунитет к конфликтам, зачастую теряет всякое желание заниматься свободным предпринимательством.

Гораздо умнее учиться на ошибках других, чем на своих собственных.

Эта книга с ее примерами, взятыми из жизни, может стать хорошим советчиком и занимательным собеседником для тех, кто хочет пройти лабиринт свободного предпринимательства, не набив себе шишек. Потому что дурак учится на своих ошибках, а умный - на чужих. Честность, непредвзятость, творческая активность, чувство собственного достоинства, трудолюбие - важнейшие ориентиры на пути к успеху, которые сохранят свою актуальность до тех пор, пока существует человечество. Тот, кто к этим качествам добавит еще знание теории конфликтов и психологии, будет неуязвим. А как раз этого я Вам и хочу пожелать.

Мюнхен, январь 1988 г.

Ваш Франц ЛАУТЕНШЛЕГЕР.

---

---

# СВОБОДНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО - ЭТО ВУЛКАН КОНФЛИКТОВ. ДУХ ВРЕМЕНИ РАЗЖИГАЕТ ЕГО ЕЩЕ БОЛЬШЕ

---

---

*Запрещенный прием N 1*

## **ЕСЛИ ВАШ КЛИЕНТ ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ СВОИХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПУТЕМ РЕКЛАМАЦИИ**

О вкусах можно спорить, особенно, если не хочется платить. Визуальная идея художника, проект дизайнера, рукопись писателя и кухонный шкаф столяра. Все это достижения, которые можно оппорить. И опытные люди отлично знают, как отложить в долгий ящик заказ, который они не хотят или не могут оплатить.

А именно: во-первых, не оплачивают, а во-вторых, доводят дело до суда. Затем претензии истца об оплате отвергаются перед судьей краткой формулировкой: "Рекламация". Адвокат сочиняет прекрасную речь, в которой дает волю своей фантазии. Он выдумывает всевозможные ошибки и несообразности, о которых клиент даже и не подозревал, но которые, тем не менее, подтверждает.

Так как речь идет ни о чем ином, как об искусной стратегии, даже если она построена на лжи. Судьи в большинстве своем беспомощны, так как они не могут быть компетентны в каждой области. Поэтому приглашается эксперт, который оплачивается одним истцом, т.к. именно он, истец, должен предоставить доказательства. И тогда наступает длительный перерыв. По причине скромного гонорара эксперты мало заинтересованы в результате и затягивают выполнение этого поручения до крайнего срока. А так как эксперты тоже всего лишь люди и, зачастую имеют невысокую квалификацию, необходимо считаться с возможностью ошибочного заключения. Таким образом трюк с рекламацией выгоден для несерьезного заказчика и убыточен для того, кто выполняет заказ.

И прежде всего тогда, когда речь идет о больших суммах. Игра с рекламацией уже привела к краху несколько малых фирм.

Когда наблюдаешь, с каким хладнокровием постоянно применяется этот грубый прием, можно потерять всякое желание зани-

маться предпринимательством. И отчасти - даже веру в справедливость. Может быть нечто подобное существует лишь в докапиталистической культуре негритянских племен.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Конфликты часто возникают потому, что обе стороны пренебрегают дисциплиной. Это касается как одной, так и другой стороны. Если Ваш клиент не дисциплинирован и недостаточно подготовил Вас к выполнению заказа, Вы не достигнете нужного результата и ничего не сможете с этим поделать.

### Стратегия: пункт 1.

Всегда тщательно обговаривать контракты и затем все фиксировать письменно. Подтверждение клиента. От новых клиентов требовать немедленной выплаты задатка. Обычно это составляет треть от общей суммы контракта.

### Стратегия: пункт 2.

При заключении контракта проработать с клиентом все вплоть до деталей. Если речь идет о товаре, то продемонстрировать его работоспособность и надежность. Духовный или интеллектуальный продукт обсуждать с клиентом до тех пор, пока он не согласится с Вами или ясно не определит свои пожелания.

### Стратегия: пункт 3.

Высказанные клиентом дополнительные пожелания четко фиксировать и требовать подтверждения. От нового клиента требовать вторую треть гонорара.

### Стратегия: пункт 4.

Ваш клиент явно хочет Вас обмануть и выплачивает только часть суммы, хотя Вы выполнили все пункты. Теперь Вы со спокойной совестью можете обратиться к закону, т.к. все факты однозначно говорят за Вас.

---

---

# НЕГАТИВНАЯ ДИНАМИКА КОНФЛИКТА ЗАЧАСТУЮ ОПАСНЕЕ, ЧЕМ САМ КОНФЛИКТ

---

---

## *Запрещенный прием N 2*

### ТАКТИКА ЗАТЯГИВАНИЯ ПЛАТЕЖЕЙ

Сначала Вы почти не замечаете, как воруют Ваше время. И вместе с ним деньги. Вы уложились в свой срок и хотели бы сдать выполненную работу, чтобы иметь возможность предъявить счет. Вы терпите неудачу: Ваш клиент находит все новые причины для того, чтобы отодвинуть срок. И он уже знает, зачем это ему нужно - он не может или не хочет платить. Однажды я на себе испытал такого рода маневр по затягиванию платежей. Клиент, точнее клиентка, была не просто, что называется "тертый калач", но и входила в двадцатку наиболее удачливых предпринимательниц Германии. Она, с ее хорошеньким личиком, занималась сбытом продукции некой фирмы. Один из ее излюбленных маневров по уклонению от платежей был так же прост, как и бессовестен.

Она договаривалась о сроке, к которому Вы должны выполнить заказ, и за полчаса до истечения срока, когда работа была уже выполнена, передавала через свою секретаршу, что ей очень неприятно и она возмущена, но руководство перевело ее на другое место. И что она сожалеет, но в ближайшее время она связана другими сроками и обстоятельствами.

От такой дерзости у Вас просто захватывает дух. Ваша реакция вначале практически нулевая. И подчас Вы просто теряете уверенность в надежности своего предприятия.

Мораль этой истории: свободному предпринимателю необходимо считаться со многим, что может совершенно отбить охоту к работе.

Ниже приводится несколько трюков, с помощью которых Вы можете в какой-то степени вооружиться против этого грубого приема.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Как уже говорилось, лучше предотвратить конфликт, чем вступать в спор. Тем более, что иногда правосудие совершается медленнее, чем суд Божий.

### Стратегия: пункт 1.

По возможности разделите заказ на много мелких частей, требуйте расчета тотчас же за каждую часть и отказывайтесь от дальнейшей работы, пока не будет оплачена предыдущая часть.

Это должно быть зафиксировано при заключении договора.

### Стратегия: пункт 2.

Сразу определите в условиях контракта неустойку, подлежащую уплате в случае, если клиент по истечении 14 дней не примет выполненную работу.

### Стратегия: пункт 3.

Во время выполнения заказа попытайтесь поддерживать контакт с клиентом. Часто из незначительных разговоров можно понять, придерживается ли он своих обязательств. К сожалению, прошли те времена, когда "Да" было "Да", а "Нет" было "Нет".

### Стратегия: пункт 4.

Когда у Вас появились обоснованные подозрения, что Ваш клиент хочет увильнуть от выполнения своих обязательств, сделайте вид, что Вы этого не замечаете. Встретьтесь с ним в присутствии одного из своих сотрудников и обговорите подробно все дело. Если Ваш клиент в этом разговоре подтвердит свой заказ, то Ваш сотрудник сможет позднее свидетельствовать об этом в суде.

Попытайтесь кроме того выжать еще один маленький промежуточный платеж. Тогда сумма, на которую Вы будете предъявлять иск, станет немного меньше.

---

---

# КОНФЛИКТЫ МОГУТ БЫТЬ СЛУЧАЙНЫМ ВЗРЫВОМ ИЛИ ЗАРАНЕЕ ЗАЛОЖЕННОЙ МИНОЙ

---

---

## *Запрещенный прием N 3*

### **КЛИЕНТ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБЕН И ПЫТАЕТСЯ ОТСРОЧИТЬ ОПЛАТУ, ДЕЛАЯ ВАМ НОВЫЙ ЗАКАЗ**

Для использования этого подлого приема нужно быть уж совсем бессовестным и вероломным. Такой психологически ловкий трюк хорошо удастся потому, что он соответствует естественным изначальным тенденциям человеческой психики: во-первых, тенденции к кажущемуся упрочению связи с клиентом. Новый контракт закрепит эту связь. И во-вторых, при получении нового заказа возникает подсознательное ощущение уверенности в финансовых возможностях клиента. Тот, кто делает новый заказ, может оплатить предыдущий. Почему, однако, он до сих пор этого не сделал? Для этого мы сами находим убедительные причины, потому что на этом этапе нам не хочется признать сложившуюся реальность. Инерция здесь тоже играет роль. Недобросовестный клиент в свою очередь знает толк в том, как привести в действие этот механизм самообмана. Мы, правда, предчувствуем конфликт, но, в то же время, позволяем себя обманывать. Это ошибочное поведение не только стоит денег, но и подрывает уверенность в себе.

Вы почувствуете себя совершенно обманутым.

### **АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

Здесь от Вас требуется дисциплина. Возьмите себе за правило принимать новый заказ от клиента только после оплаты им предыдущего. Будьте последовательны даже с солидными и уже знакомыми клиентами. Так как и у них могут возникнуть трудности с платежами. Опыт показывает, что даже самые порядочные люди прибегают ко всяким уловкам, чтобы вынуть голову из петли. Это человеческий принцип выживания.

---

---

## ЧРЕЗМЕРНАЯ ДОВЕРЧИВОСТЬ ПРИВОДИТ К ДОЛГАМ

---

---

*Запрещенный прием N 4*

### **КЛИЕНТ СЕГОДНЯ ОПРОТЕСТОВЫВАЕТ ЧЕК, КОТОРЫЙ САМ ВАМ ДАЛ ВЧЕРА**

Для предпринимателя нет более прекрасного момента чем тот, когда он держит в руках чек, заработанный нелегким трудом. Люди, немного сентиментальны по натуре, склонны к тому, чтобы лично отнести бумагу в банк. И тем сильнее шок, когда на следующий день приходит известие: чек опротестован. При этом появляются своеобразные чувства: не только ощущение потери, но и чувство стыда. Становится стыдно то ли за своего несерьезного партнера, то ли за собственную неспособность избежать подобных промахов. Неудивительно, что этот конфликт сопровождается высокими стрессовыми нагрузками. Имеющееся раздражение постепенно проходит, так что становится возможной еще одна совместная работа, в том случае, если тот, кто довел до возникновения конфликта, по-возможности быстро найдет путь для его разрешения.

### **АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

Попытайтесь как можно быстрее узнать у Вашего клиента, идет ли речь в данном случае о недоразумении или это произошло с его санкции. Если имеет место последнее, хотя Вы выполнили работу на все сто процентов, необходимо срочно послать требование об оплате чека. Это Вы можете уладить в суде сами или поручить своему адвокату. Не забудьте о неустоечных процентах.

Если опротестовывание чека причиняет особенно большой ущерб, Вы вправе также ответить запрещенным приемом. Подразумевается, что Вы знаете клиентов своего клиента, т.к. это является наиболее уязвимым местом каждого предпринимателя. Итак, Вы пишете письмо наиболее важным клиентам Вашего контрагента, в котором сообщаете, что Вы вынуждены прервать дальнейшее сотрудничество с ним. Вы выражаете сожаление, что не можете быть

больше полезным, хотя бы и косвенно, фирмам Икс, Игрек, Зет и надеетесь, что это Ваше решение не создаст дополнительных сложностей для них. В качестве доказательства Вы объясняете истинное положение вещей и прикладываете копию требования об оплате чека.

---

---

**ПРОПОРЦИОНАЛЬНО ЧИСЛУ ЗАПРЕЩЕННЫХ  
ПРИЕМОМ РАСТЕТ ЧИСЛО ЛЮДЕЙ,  
ОТВЕРНУВШИХСЯ ОТ БИЗНЕСА.  
СВОБОДНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ВСЕ  
БОЛЬШЕ ТЕРЯЕТ СВОЙ ТВОРЧЕСКИЙ  
ПОТЕНЦИАЛ**

---

---

*Запрещенный прием N 5*

**ДОГОВОРЫ СО СКРЫТЫМ ВЗРЫВНЫМ МЕХАНИЗМОМ**

**Пример:** Вы в качестве обычного, скромного пайщика оплатили свою долю участия в предприятии. Согласно договору, Вам гарантированы 20% годовых. Прекрасно. Но, к сожалению, Вы просмотрели, что один из параграфов содержит преамбулу, в которой говорится о том, что дивиденды выплачиваются лишь в том случае, если годовой оборот предприятия составляет не менее миллиона. С помощью такого трюка Ваши компаньоны удерживают капитал в фирме. И если Вы не получаете по крайней мере ежемесячного гонорара как консультант, Вы вообще останетесь ни с чем. Хитрые партнеры без выплаты процентов используют Ваши деньги до тех пор, пока оборот фирмы не составит миллион. А если еще оговорено и время сохранения вклада в фирме, то вы вообще бессильны.

Вы можете только молиться о том, чтобы инфляция не уничтожила большую часть Ваших денег до тех пор, пока не истечет срок договора.

Это только одна из тысяч возможностей, практикующихся ежедневно для того, чтобы обвести вокруг пальца наивного партнера.



В выигрыше все время тот, кто планирует. Если ум и бессовестность соединяются в одном человеке, то его жертва практически беззащитна. Волк съедает овцу.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Одна из банальных рекомендаций, дающихся снова и снова: не заключайте договоров без адвоката.

Почему же, несмотря на это, все новые овцы попадают в лапы волка? Причина - в недостатке воображения у многих людей относительно того, что может произойти. Легковесие, незнание и, наконец, ложная бережливость блокируют путь к адвокату. Как и страх перед фантастическими гонорарами, которые ему приписывают. Это не так. Адвокаты работают по установленным для каждого случая тарифам, о которых можно узнать в любой адвокатской конторе.

**Вывод:** самодельные договоры можно сравнить с пластиковой веревкой, рвущейся при малейшей нагрузке. Лес параграфов настолько дремуч, что непрофессионал непременно заблудится в нем.

---

---

### ЧЕЛОВЕК, ЗНАЮЩИЙ СЕБЕ ЦЕНУ И УМЕЮЩИЙ ВОВРЕМЯ СКАЗАТЬ "НЕТ", СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ НЕЗАВИСИМЫМ И ЕГО ШАНСЫ НА ПОЛУЧЕНИЕ ЗАКАЗА УВЕЛИЧИВАЮТСЯ

---

---

#### *Запрещенный прием N 6*

### ВСЕВОЗМОЖНЫЕ УЛОВКИ ПРИ ПЕРВОМ РАЗГОВОРЕ О ГОНОРАРЕ

"Выгодно покупать, прибыльно продавать", - гласит принцип бизнесмена. Он стар как мир и вполне приемлем, если это соотношение не нарушено. Если зарабатываешь свой кусок хлеба свободным предпринимательством, то надо отдавать себе отчет в том, что

манипуляция с гонораром - это рычаг, которым все приводится в движение.

Кто-то хочет побудить Вас выполнить заказ, на котором он заработает. Это достигается предложением гонорара, который устраивает Вас лишь частично и далеко не радует. Тем не менее Вы беретесь за работу, т.к. на словах Вам пообещали более крупные заказы в будущем, которые, может быть, никогда не будут сделаны.

Видите ли - намски на будущие заказы были чистойшей манипуляцией.

Ваша прибыль весьма неопределенна, до нее еще далеко, а конкретную выгоду получает Ваш заказчик.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Кто с самого начала продает себя по заниженной цене, создает очаг конфликта, который сначала лишь тлеет, но быстро разгорается. Покажем психогаммы одного такого конфликта. Исходным пунктом является не ситуация перенасыщения рынка, а ситуация неполной занятости. Классическая ситуация для манипулирования. Радуюсь любому заказу, Вы спешите на первую встречу с новым клиентом.

Он замечает с первого взгляда, как нужен Вам его заказ, как Вы полны ожиданий. Тем самым Вы вызываете у вашего партнера двойственное чувство. С одной стороны, сомнение в Вашей квалификации, с другой, уверенность в легкой добыче. Логично, что он прибегает к уловке с гонораром и тем самым повышает свою прибыль. Вам в данный момент все равно, потому что Вы радуетесь предоставленному Вам шансу заработать. Но бумеранг еще вернется. Сначала сотрудничество развивается хорошо и Вы довольны. Но следуют дальнейшие переговоры во время которых Ваши попытки улучшить ситуацию с гонораром терпят неудачу. Новые разговоры об увеличении оплаты ведут к новым обещаниям.

Вы спохватываетесь, поняв, что работаете за гроши. Но уже слишком поздно. Вы чувствуете себя обманутым. Решительный разговор с клиентом о гонораре приносит лишь обещания. Ваша заинтересованность в выполнении заказа стремительно убывает.

Ваше усердие снижается до уровня гонорара. Конец истории таков: клиент возмущен и срывает отношения с Вами.

Все, что Вам остается - это крошечная прибыль в качестве возмещения за зря потраченные месяцы и опасение вновь быть использованным для чужой выгоды. Повторение подобной ситуации приведет к глубокому разочарованию. Избежать этого можно только путем контруловок. А самой надежной защитой будет последовательная предпринимательская и жизненная философия.

**Стратегия: пункт 1.**

Выработайте четкие расценки и их убедительное обоснование. Придерживайтесь их. Даже тогда, когда Вам крайне необходим заказ. Так уступив однажды, Вы будете уступать вновь и вновь.

**Стратегия: пункт 2.**

Начните переговоры с клиентом в состоянии душевного подъема. Исходите из того, что этот первый разговор так же ни к чему не обязывает, как и флирт с хорошенькой девушкой. То, что можно иметь, от того можно и отказаться. Жизнь постоянно подтверждает это правило. Свои ожидания и нервозность оставьте дома. Итак, будьте спокойны, Вам нечего опасаться и нечего терять.

---

---

**"ДА" ДОЛЖНО БЫТЬ "ДА"! "НЕТ" ДОЛЖНО БЫТЬ "НЕТ"! ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ ВЕДЕТ В НИКУДА**

---

---

*Запрещенный прием N 7*

### **КРАЖА ИДЕЙ ПО НУЛЕВОМУ ТАРИФУ**

В некоторых отраслях, если хочешь получить заказ, необходимо провести предварительную работу.

Для архитекторов и ремесленников - это участие в конкурсе, для агентов по сбыту - это презентация. Многие демонстрируют свои предложения по решению проблемы в словесной форме или в форме эскизов. Замечательно.

Пока это соответствует общепринятому положению и установленный за презентацию гонорар возмещает затраты. Права на использование представленной идеи остаются, само собой разумеется, за автором. Но многие адвокаты и судьи по собственному опыту знают, что это, как раз далеко не само собой разумеющееся.

Некоторые презентации плохо оплачиваются и являются ни чем иным, как замаскированным умышленным обманом.

Цель такой презентации - кража идей.

Даже самые солидные и именитые фирмы позволяют себе применение этого грубого приема против наиболее уязвимой группы людей, таких как художники, люди умственного труда, изобретатели, дизайнеры.

В силу очень чувствительной структуры их психики, эти люди особенно подвержены состоянию депрессии, которая является следствием такой практики. Таким образом, промышленность сама лишает себя важнейшего потенциала, который так важен для дальнейшего развития.

## **АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

Презентация уменьшает риск заказчика. Однако это не должно происходить за Ваш счет. Принимайте предложение о презентации только тогда, когда за вычетом всех технических расходов остается приличный почасовой гонорар. На слова о том, что надо зарабатывать не на презентации, а на заказе, отвечайте улыбкой. Кроме того: зафиксируйте письменно, что права на использование остаются в Ваших руках.

---

---

## **ТОЛЬКО ТОТ, КТО МОЖЕТ СЛУЖИТЬ, МОЖЕТ И ВЛАСТВОВАТЬ**

---

---

*Запрещенный прием N 8*

### **СИНДРОМ НАПОЛЕОНА**

Во времена работы специалистом по рекламе я имел "удовольствие" познакомиться с очень редким экземпляром этого психологического типа "наполеонов". Это был мужчина небольшого роста, остроносый, с невыразительной внешностью. Но такая внешность - не причина для комплексов, если ты действительно личность. Он ею не был, однако его поведение полностью соответствовало классической картине "синдрома Наполеона": использование

власти в отношениях с зависящими от него людьми для повышения собственной значимости. Когда-то, вероятно, этот господин изучал простейшие приемы психологии на каких-нибудь краткосрочных курсах для служащих фирм. Едва я сел напротив него, он впился своими глазками точно в мою переносицу. Если человек не догадывается о таком психологическом трюке, он может совершенно смутиться. Игра, однако продолжалась дальше. Произнеся реплику в своем диалоге, этот мини-фокусник замолчал, сознательно делая длительную паузу. Он не реагировал на мои слова и, таким образом, пытался добиться того, чтобы я взорвался. Просто, чтобы преодолеть щекотливый момент.

В такой ситуации многие теряют голову. И высказывают такие вещи, которые хороший бизнесмен должен держать в секрете.

Но так как я знал о подобной "программе", я встал и попросился со словами: "Вы, видимо, потеряли дар речи".

Прошло еще три дня и "Наполеон" письменно сообщил мне о прекращении сотрудничества. Мое поведение не укладывалось в его "программу", было слишком "неправильным", чтобы продолжать деловые отношения со мной. А так как я не был убежден ни в качестве его биопродукции, ни в его честности как коммерсанта, то таким образом я погасил возникший конфликт. Но если Вы однажды встретите подобного "мини-Наполеона", который тем не менее мог бы стать интересным деловым партнером, Вы должны придерживаться следующей стратегической линии.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Человек, который хотел бы возвыситься над другими, в глубине души чувствует свою ущербность. Это не оценка, а утверждение. Эгоцентричный потенциал у таких людей выражен сильнее, чем у любых других типов. То обстоятельство, что его особе не воздали должных почестей, для него - просто катастрофа.

Если Вы прольете суп на его брюки - нет проблем. Но только не забудьте при встрече пожать ему руку. В общем, все будет относительно просто, пока не наступит день, когда ему наскучит то, что Вы так внимательны по отношению к нему: он уверует, что Вы как бы его "подданный" и, в связи с этим, уже больше не являетесь пробным камнем в горячо любимой им борьбе за власть. Поэтому с самого начала Вы должны все время помнить: не уступайте "Напо-

леону" слишком быстро. Непременно спорьте, прежде чем пойти на уступки. Таким образом, Вы каждый раз будете дарить ему желанную победу. Кроме того, Вам понадобятся крепкие нервы, чтобы терпеть такого человека. Он, собственно говоря, "улучшитель". Один из тех, кто все улучшает и совершенствует исключительно ради принципа. И все зависит от Вашего умения сыграть на этой страсти "улучшительства", чтобы добиться нужного решения. Другой тактический ход, который Вы должны применить - "вовлечение" партнера в разработку новой идеи или концепции. Не предлагайте готовых решений, а подкиньте сначала лишь нежный "росток" идеи. Создайте у партнера иллюзию, что именно он - инициатор этой идеи.

Практическая выгода: беспрепятственное получение всех нужных для осуществления идеи инвестиций. Сделайте "Наполеона" союзником для успеха Вашей наступательной кампании в его собственной фирме.

---

---

## **БЕЗУПРЕЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ СНИЖАЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

---

---

### *Запрещенный прием N 9*

#### **ПЕРЕМАНИВАНИЕ СОТРУДНИКОВ И ПОСТАВЩИКОВ**

В наше время нет недостатка в предложении рабочей силы, но есть недостаток высококвалифицированных специалистов. Даже конторские служащие нуждаются сегодня в дополнительном повышении квалификации более, чем когда-либо прежде. Обращение с компьютером, электронными печатающими устройствами, новыми вычислительными системами требует от предпринимателя значительных вложений в обучение персонала. Рабочие места никогда не были столь дороги, как сейчас. Но также никогда не были и столь желанны. На этом фоне становится ясно, почему возникла тенденция роста деловой и творческой активности рабочих и служащих. Сплошь и рядом проявляется почти японская преданность интере-

сам фирмы. Рабочее место воспринимается многими служащими уже не с чисто утилитарной, практической точки зрения, а как важная часть целого, часть его жизни, его духовного мира.

Как клетка в живом организме. И такой поступок, как переманивание персонала все более перемещается из области морали в область экономической преступности.

Экономический фактор, лежащий в основе этой антиэтики вполне поддается подсчету. Я выжидаю, пока один из моих конкурентов или поставщиков подготовит высококвалифицированного специалиста и предлагаю этому специалисту бóльшую зарплату. Прибавка в одну, две тысячи в месяц весьма соблазнительна для вербуемого, к тому же это льстит его самолюбию. Для вербовщика возросшие расходы на заработную плату оправдываются, так как он сразу же может подключить к делу превосходного специалиста. Особенно тяжела потеря специалиста для средних и мелких предпринимателей, потому что там, в большинстве случаев, отсутствует квалифицированная замена. К этому добавляется личное разочарование в честности своих сотрудников. Предприниматель или руководитель, так же как и другие люди, подвержен негативным и позитивным влияниям. Последствия повторяющихся разочарований из-за "измен" сотрудников могут отрицательно сказаться на всем предприятии. Поле отрицательных эмоций, неизбежно в таких случаях возникающее вокруг руководителя фирмы, часто вызывает снижение активности у других сотрудников.

Японцы подают нам пример, как избежать этого. Японский служащий рассматривает свою фирму не как трамплин для дальнейшей карьеры, а как единственный шанс для того, чтобы в союзе с другими создать нечто значительное. Кто способен так думать, тот в состоянии преодолеть одностороннее чувство зависти по отношению к стоящим выше на служебной лестнице. Япония показывает, что коллективное мышление предпочтительнее. Переманивание сотрудников там просто невыносимо. Как с точки зрения работодателя, так и с точки зрения служащего.

До тех пор, пока мы не достигнем такого же уровня сознания, дезертирует не один "иуда", и охотники за мозгами используют это.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Клиент, который оказался настолько подлым, что переманил Вашего сотрудника, не может быть надежным партнером в будущем.

Тут поможет только одно: прекратить сотрудничество и как можно быстрее искать новые деловые связи.

Иногда такое переманивание есть ни что иное, как реакция на постоянные сигналы недовольства со стороны Вашего сотрудника. У Вас на предприятии не все в порядке с мотивацией труда служащих. Это не означает, конечно, что надо стимулировать работу явного сутяги. Только последовательность является формулой, которая обеспечит хороший климат в коллективе. Неблагонадежный сотрудник, так же как и больной зуб, должен быть удален, потому что оба действуют разлагающе. С другой стороны, консультанты по работе с персоналом не без основания советуют попытаться внедрить "японскую модель" с новыми мотивационными программами. И если бы удалось импортировать хотя бы 50% японского понимания долга, лояльности и усердия, мы бы вскоре опять вышли в лидеры. Если это не удастся, то и дальше все будет катиться под гору.

Не впадая в пессимизм, необходимо все же сказать, что прирост технологического отставания весьма ощутим. То, что когда-то было нашей силой все больше сходит на нет. И нам не удастся то, что хотелось бы. Южная "сладкая жизнь" в северных руках - верный путь к хаосу, так как нам не по душе творческая импровизация. Кроме того, в нашей стране отсутствуют условия, при которых могли бы расцвести художники и творческие люди.

Такие личности у нас обделены и с ними обращаются как с людьми второго сорта. Неизбежное зло, имеющее право на существование.

Наше технократическое общество выживет только в том случае, если технократы станут более человечными. Тогда вернется и творчество.



## ПУНКТЫ АНТИКОНФЛИКТНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

### Антиконфликтный пункт 1.

Отбросьте зависть. Объясните своим сотрудникам, какая финансовая свобода действий требуется фирме, чтобы оставаться конкурентноспособной.

### Антиконфликтный пункт 2.

Сделайте каждого сотрудника партнером, разделяющим Ваши взгляды на философию предпринимательства. Цель, вдохновляющая Вас, должна вдохновлять и Ваших сотрудников. Без увлеченности не возникнет коллективное мышление.

### Антиконфликтный пункт 3.

Активизируйте спортивное честолюбие. Ставьте задачи и предлагайте премии за их успешное решение. Это не обязательно должны быть деньги. В плане усиления сплоченности коллектива очень полезны совместные поездки за город, вечера и спортивные мероприятия.

### Антиконфликтный пункт 4.

Очаги конфликтов подавляйте еще в зародыше. Дисгармония и разногласия, которые не устраняются немедленно, могут из тлеющих угольков настроений превратиться в большой костер эмоций. Тот, кто надеется, что все пройдет само собой, заблуждается. Подсознание накапливает все негативные чувства до тех пор, пока они не выплеснутся в процессе общения. Особо сильный всплеск этих чувств происходит, когда человек возвращается на то место, где отрицательные эмоции появились впервые. Таким образом, рабочее место автоматически становится катализатором возникновения негативных эмоций и переживаний. Это неизбежно ведет к негативной динамике, которая через определенное время накапливает такое количество энергии, что разрядка неизбежна. Часто это бывает как гром среди ясного неба, так что сторонний наблюдатель пришел бы к совершенно неправильным выводам. В конечном итоге после всего этого остается лишь полное взаимное непонимание сторон.

---

# КОНФЛИКТЫ - ЭТО ДЕСТРУКТИВНАЯ ЭНЕРГИЯ, КОТОРАЯ МОЖЕТ РАЗРУШИТЬ НАС: ЧЕЛОВЕКА, ПРЕДПРИЯТИЕ, ВСЕ ОБЩЕСТВО

---

*Запрещенный прием N 10.*

## ИГРЫ В МОНОПОЛИЮ С ЛЮДЬМИ СВОБОДНЫХ ПРОФЕССИЙ

Есть два типа "сомнительных" клиентов. Первый тип - слабые, ненадежные клиенты, но не профессиональные мошенники. Это люди, которые сегодня еще не знают, где они достанут деньги, чтобы до 1-го числа заплатить квартплату. Так как до сих пор удавалось выкручиваться, то эти игроки по натуре твердо уверены, что они смогут оплатить любой счет, если понадобится. А многие неудачи, которые между тем все же происходили, просто стираются из их памяти. Деловые отношения с такими людьми - это лотерея плюс труд. Плохо то, что поддаешься их влиянию, так как они излучают так много оптимизма. Другой тип "сомнительного" клиента гораздо опаснее и криминальнее: обманщики, которые берутся за дела, все точно рассчитав. Я очень хорошо помню, как однажды сам чуть не попался на удочку такого мошенника. Он был американцем и отлично, лишь с легким акцентом, говорил по-немецки. Мистер Икс имел манеры капитана второго ранга и носил голубой пиджак с золотыми пуговицами. Он хотел открыть в Мюнхене бюро путешествий. Мы с первого взгляда почувствовали симпатию друг к другу. Ему сразу понравилась спонтанно возникшая у меня концепция, он был в восторге. "Подготовьте мне к понедельнику законченный план и сделайте проект рекламного объявления". На мой вопрос о задатке он тут же ответил, что заплатит в понедельник, так как только сейчас, наконец, выбрал банк и в первой половине дня в понедельник откроет там счет. Это звучало вполне убедительно и, кроме того, мои вложения были не слишком велики. Как было обещано, в последующие дни я получил задаток, и мы смогли очень быстро подготовить рекламное объявление. Когда спустя несколько дней я еще раз разыскал своего клиента, чтобы он прочитал окончательную корректуру объявления, его бюро было уже полностью

оборудовано, причем в глаза бросался шикарный интерьер. Мои сомнения относительно платежеспособности моего клиента улетучились при виде роскошных складок его матово-черного кожаного дивана. И только когда он дал мне поручение поместить объявление в солидных ежедневных газетах, мой "внутренний сторож" снова проснулся. Клиент хотел, чтобы я разместил этот заказ через свою агентуру. Риск, которому я не хотел подвергаться. Поэтому я попросил его перевести всю сумму оплаты на счет моего доверенного лица. "Нет проблем", - ответил он улыбаясь и вручил мне чек на 50 тыс. марок. Теперь у меня исчезли последние сомнения: этот человек заслуживает, чтобы я вложил все силы в выполнение его заказа. Как и договаривались, я забронировал в издательствах место для объявления, деньги были уже переведены - впереди маячил давно заслуженный отпуск. Только маленький человечек внутри меня все время тормозил и нашептывал: "Позвони еще раз в издательства." Чтобы наконец получить покой, я сделал это и пережил одно из самых сильных потрясений в своей жизни. Мистер Икс везде увеличил во много раз объем заказа. Заказанную мной 1/8 газетной полосы под объявление он превратил в целую газетную полосу. Это его право как клиента. Против этого нечего было возразить, если бы он к тому же не "перепутал" фамилии заказчиков. Заказчиком объявления на сумму более чем в 400 тыс. марок вдруг оказался я. При денежном покрытии на доверенное лицо в 50 тыс. марок. Так как издательства хорошо меня знали, то они не стали проверять платежеспособность заказчика. Мой "маленький человечек" спас меня в последний момент. Днем позже уже истекал срок отзыва объявления из газеты. Мне повезло еще раз. На следующий день, кипя от негодования, я ворвался в бюро к мистеру Икс. Или, точнее сказать, в пустое помещение, которое когда-то было оборудовано как бюро. Мистер Икс исчез, как и матово-черный диван с роскошными складками.

То, что здесь темная история, было очевидно, но мне все же не удавалось подобрать нужные камешки мозаики, чтобы составить полную логичную картину происшедшего. Что получил бы этот человек от того, что я финансировал его рекламное объявление, результатами которого он даже не смог бы воспользоваться? Ведь фирма исчезла вместе с ним.

Неделей позже какая-то магическая сила привела меня туда, где матово-черный диван с роскошными складками чуть не стоил мне моего состояния.

От того, что предстало моим глазам, у меня на миг перехватило дыхание. Я стоял перед полностью оборудованным бюро, которое было по крайней мере таким же современным, как и то, которое внезапно исчезло на прошлой неделе. Но за письменным столом сидел не мистер Икс, а мистер Игрек. Я спросил его, знает ли он мистера Икс. "Ну, конечно, - ответил тот. - Ведь я купил у него это чудесное название фирмы". Это название, утверждал он, будет напечатано огромными буквами в газетах. Потому что уже на следующей неделе начнется рекламная компания стоимостью 400 тыс. марок. И он, мистер Игрек, купил это название за полмиллиона. Теперь у меня как повязка упала с глаз: я был выбран в качестве жертвенной овцы для ловкого хода мистера Икс с фирменным знаком. Но жизнь повернулась так, что на заклятие отдан был не я, а мистер Игрек. Так как рекламной кампании стоимостью 400 тыс. марок не будет: я вовремя ее остановил.

Мистер Игрек стал белым как мел, когда я осторожно объяснил ему, что он выложил полмиллиона на ничего не стоящую новую вывеску. Слава богу, он оказался не бедным человеком. Мистер Икс, может быть все еще живет беззаботной жизнью в Соединенных Штатах. Но и не исключено, что мистер Игрек отыскал его...

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Если Вы не можете и не хотите позволить нанести убытки вашему предприятию, Вам поможет только последовательность. От новых клиентов всегда сразу же требовать задаток. А лучше всего еще до этого через справочные агентства, такие как "Шиммельпфенд" или "Кредитреформ", навести справки о клиенте. Еще надежнее будет, если Вы используете "Шуфа". Через "Шуфа" Вы узнаете,

---

\* Справочное агентство дает справки о платежеспособности фирм (здесь и далее - примечания переводчика).

имеет ли Ваш новый деловой партнер незапятнанную репутацию или пассив в виде облигаций или просроченных платежей.

Даже о хороших клиентах надо время от времени наводить справки, так как ничто не вечно. И уж тем более успех.

---

---

## **ЯСНОСТЬ, ПРАВДА И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ - СТЕНА, О КОТОРУЮ РАЗБИВАЮТСЯ КОНФЛИКТЫ**

---

---

*Запрещенный прием N 11.*

### **ПОКОНЧИТЬ С НОВОЙ ИДЕЕЙ, ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ НА СТАРОЙ**

Лампа накаливания, которая могла бы стать вечной, изобретена давно. Но это изобретение никогда не увидит свет, так как перегорающая лампа не имеет промышленной ценности. Один крупный производитель электроламп купил этот патент, чтобы тотчас же спрятать его в сейф.

Двадцать лет назад такой чисто коммерческий образ мышления мог быть правильным. Тогда понятие "нехватка сырьевых ресурсов" не было актуальным, так же как и понятие "загрязнение окружающей среды". Сегодня все по-другому. Но, несмотря на это, многие запатентованные идеи все еще придерживаются только для того, чтобы заработать на выпуске устаревшей продукции.

Придерживают, по возможности, до тех пор, пока ее не купит последний потребитель или пока конкурент не предложит нечто лучшее. И слишком часто этим лучшим оказываются импортные товары. Такое "деловое" мышление немцев является, в конечном итоге одной из причин того, что марка "Made in Germany" начинает пахнуть нафталином. Только в автомобилестроении мы пока впереди, потому что смогли уловить верную тенденцию. Но это не будет длиться долго. Это последний всплеск нигилистской мании величия, которая мешает нам в настоящий момент увидеть реальную картину. Мы правда, догадываемся, что так дальше продол-

жаться не будет, но уповаем на лошадиные силы наших автомобилей.

Принимая во внимание состояние нашей окружающей среды, такая вещь как катализатор\*, для нас - не решение вопроса.

Ведь существуют такие изобретения, как двигатель на водороде или комбинированный солнечно-электрический двигатель. И они могут помочь предотвратить катастрофу, которую предсказывает такой видный ученый как Х.фон Дитфурт. Он утверждает, что если мы и дальше будем действовать в том же духе, то уже через 10 лет будем бродить среди голых деревьев. Разумеется, если еще останется достаточно кислорода. Ведь хлорофилл, вместе с содержащими его листьями - легкие природы. Но известно, что эти легкие уже больны астмой и бронхитом.

Какого еще предупреждения мы ждем? Сейчас для нашей промышленности самое время сделать вложения в технологию, которая поможет спасти окружающую среду и, тем самым, обеспечит выживание человечества. У такой индустриально развитой нации как немецкая есть для этого не только хорошие умы но и моральные обязательства. Тот, кто как и мы в течение десятилетий хорошо жил за счет окружающей среды и развивающихся стран, в долгу перед ними. И мы должны нести расходы по их восстановлению. Хотя бы уже потому, что это в наших интересах, даже с экономической точки зрения. Так как занимая ведущее место в области экологически безопасных технологий, мы выиграем и в коммерческом отношении. Катастрофа уже близка, но еще есть время предотвратить ее. Деятельные натуры должны сейчас засучить рукава, хотя бы ради своих детей и внуков. Необходимые для этого силы нам придаст не корыстолюбие мелких лавочников, а мужество, проявляющееся у каждого, кто выработал в себе принципиальность. Такие люди есть во всех областях нашей экономики. Это идеалисты, гуманисты, борцы по натуре.

Это последний сгусток некой духовно-этической субстанции, который еще в состоянии коренным образом изменить ситуацию.

---

\* Катализатор - специальная добавка к бензину в целях снижения содержания в выхлопных газах CO 2.

Среди этих людей есть не только творчески работающие менеджеры, но и талантливые изобретатели. Я бы хотел помочь им посредством следующей антиконфликтной стратегии.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Исходя из того, что Вы ответственны за разработку либо внедрение изобретения, я бы посоветовал Вам следующее.

Среди интересующихся Вашей идеей или продуктом наверняка прячется немало обманщиков. И у них большей частью благозвучные имена: солидные фирмы и концерны, которые хотели бы купить Ваш патент и спрятать его подальше. Лучшая защита от этого - пункт договора, звучащий примерно так: покупатель патента обязуется в течении двух лет довести разработку защищенной патентом идеи икс до готового конкурентноспособного продукта и до оговоренного срока представить его на рынок.

При этом надо придерживаться тех путей сбыта, которые были предусмотрены при заключении договора. В случае, если покупатель патента нарушит это условие, он должен выплатить неустойку.

Путь сбыта - особенно важный аспект договора, потому что некоторые изготовители сознательно обрекают продукт на "непокупаемость", плохо организуя его сбыт.

Попытайтесь сначала найти изготовителя для Вашего продукта в ФРГ, исходя из национального и личного интереса. Так как за границей будет тяжелее защитить Ваши права.

---

---

# НЕКОТОРЫЕ КОНФЛИКТЫ СОХРАНЯЮТСЯ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ОСТАЕШЬСЯ ТАКИМ, КАКОЙ ЕСТЬ

---

---

*Запрещенный прием N 12.*

## ПСИХОЛОГИЯ ВЗЯТОЧНИЧЕСТВА, РАСПРОСТРАНЯЮЩАЯСЯ СРЕДИ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В свободной экономике есть ситуации, когда вознаграждение происходит не в виде оклада, а путем взимания своего рода поборов. Имеется в виду заработка за произведенную покупку в самых разных областях и на самых разных уровнях. Снова и снова наталкиваешься здесь на патологически искаленную, вечно протянутую руку. Общественное мнение закрывает глаза на это явление, потому что конкуренция становится все жестче. На перенасыщенном рынке при сбыте товаров или услуг приходится руководствоваться принципом "не подмажешь - не поедешь". Я знал одного советника по рекламе, который был так не уверен в качестве своих советов, что с самого начала прибегал к взятке. Не долго думая, он подарил руководителю бюро рекламы новый джип для того, чтобы легче получить выгодный заказ. И он получил его. Существует мнение, что для достижения успеха в жизни все средства хороши. В данном случае это было заблуждением: в результате мистер "взяточник" потерял своего клиента. Выполняя заказ клиента, советник по рекламе должен был проявить себя и доказать свою квалификацию, но не смог этого сделать. В связи с этим руководитель бюро потерял определенную часть дохода, а советник по рекламе - своего работодателя. Продать - это только одна сторона медали, а умение хорошо сделать работу - другая. При этом появляется еще и поле психологической напряженности между взятокодателем и взяточником: с самого начала они говорят на разных языках.

Взяточник, даже если он сам себе в этом не признается, подсознательно чувствует угрызение совести по отношению к своему взятокодателю, потому что постоянно ожидает от него все новых подтверждений его квалификации. Это называют "когнитивный диссонанс". Как утверждает "отец" теории "когнитивного диссонан-



са" Л.Фестингер, после получения взятки появляется стремление уменьшить напряженность, возникающую из-за противоречия между пониманием того обстоятельства, что взяткодатель - плохой деловой партнер, и собственным поведением.

Взяткодатель не может предложить ожидаемого от него - по крайней мере, в плане того, что касается квалификации и деловой активности - и ему не остается ничего другого, как поднести очередной подарок. Это может на короткое время успокоить получателя, но "наркотик" действует недолго. Сомнения возвращаются. Неуверенность и сомнения, с одной стороны, недостаточная квалификация и активность, с другой, - это комбинация, у которой уязвимое место - чувство долга.

Пострадавшим в этом конфликте в первую очередь является предприятие, где работает взяточник, которое должно справиться с убытками из-за некачественных товаров или неквалифицированных советов. Но покупатель и поставщик тоже не отделаются так просто. Получатель взятки (покупатель) должен отвечать перед своим работодателем. На него автоматически посыплются неприятности. Нечистоплотный поставщик (взяткодатель) теряет не только заказ, но и репутацию. И если он - человек ранимый, то его чувство собственного достоинства будет медленно разрушаться.

Психология мошенника требует признания со стороны других людей, потому что мошенники никогда не пытались выработать собственную систему ценностей, чтобы сохранить дистанцию между собой и окружающими. Дистанцию, которая становится жизненно важной тогда, когда не можешь больше зависеть от чужих планов и идей, а должен создавать свои собственные. Самое тяжелое при этом - промежуточная фаза, когда еще нет признания и когда приходится рассчитывать только на себя, довериться своему чутью. Взяткодателю подобные вещи даются очень тяжело, потому что он привык все покупать: концепции, людей, признание и успех. Так как в каждом из нас существуют задатки и для первого, и для второго, т.е. для нечестного пути взятки и для другого пути, требующего твердости и принципиальности, эти советы должны рассматриваться не как моральная проповедь, а как психологические рекомендации. Они раскрывают опасности, которые могут таить в себе подобные конфликты, и возможности их избежать. По теме психо-

логии взяточничества тоже есть действенная антиконфликтная стратегия.

## **АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

Конфликта из-за взятки легче всего избежать с помощью последовательности. Последовательности в безупречном, незапятнанном поведении.

Пусть Вы потеряете заказ, не дав вовремя взятку, зато сохраните нервную систему. Лучше всего открыто заявляйте о своей последовательности в этом вопросе как об основном Вашем принципе и принципе Вашей фирмы. При этом подчеркивайте мысль о том что Вы настолько уверены в своих силах и своей квалификации, что можете обойтись без взяток и протекций. Используйте психологический момент: ошеломите партнера своей этикой. Целенаправленно работайте над имиджем безупречного и независимого предпринимателя. Но чтобы не производить впечатления высокомерного идеалиста, сочетайте безупречность со скромностью.

В конце концов такое поведение для Вас - само собой разумеющееся.

---

---

### **НЕКОТОРЫЕ КОНФЛИКТЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЛИКВИДИРОВАНЫ КАК ГОРА: СЛОЙ ЗА СЛОЕМ, В ТЕЧЕНИЕ ДОЛГОГО ВРЕМЕНИ**

---

---

*Запрещенный прием N 13*

#### **ВМЕСТЕ ПРЕОДОЛЕВАТЬ НЕГАТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ПЛАТЕЖНОЙ МОРАЛИ**

Платежная мораль означает оплату выполненной работы в течение установленного срока. Эта так называемая платежная мораль часто зависит от многих факторов: например, от платежеспособности того, кто должен произвести оплату. В наше время это одна из главных причин того, почему откладываются или совсем не выполняются обязательства по оплате. Старое доброе купеческое правило, гласящее, что покупать можно только то, что сразу мо-

жешь оплатить, все больше забывается. Зато широко распространяется "психология игрока": все обойдется, даже если я не смогу уплатить. И действительно, часто все обходится, но за счет делового партнера и собственных нервов. Партнеру приходится выкручиваться с помощью кредитов. Если он вообще может их получить, т.к. мелким предпринимателям трудно получить ссуду в банке.

Такой "боец-одиночка" не представляет ценности с точки зрения коммерции, поэтому может получить кредит только в том случае, если на его счету в банке лежит сумма вдвое больше той, которую он просит в качестве кредита. С одной стороны, такая политика банкира понятна, так как, в конце концов, он несет ответственность перед своими вкладчиками за деньги. С другой стороны, огромные потери из-за неудачных операций просто списываются банками.

Я знаю одного человека - некоего Х., который был владельцем типографии и обанкротился несколько лет тому назад. Его предприятие процветало много лет, так как он был очень хорошим специалистом. Но в один прекрасный день господин Х. оказался на мели, потому что несмотря на некоторые сбережения не смог оплатить счета своих поставщиков. Тем не менее, он думал, что и дальше может спать спокойно, так как в течении 20 лет был постоянным клиентом своего банка.

"Банк мне, конечно, поможет" - думал он. Внезапное прозрение наступило, когда банкир с любезной улыбкой спросил его о гарантиях. Но господин Х. мог сослаться только на свою многолетнюю верность этому банку, в ответ на что, банкир "любезно" пожал плечами. Владелец типографии перестал понимать, что происходит, он впервые вступил в конфликт со своим социальным окружением и этот конфликт разрушил его картину мира. Разрыв между реальностью и собственным представлением о мире привел к внутреннему конфликту и господин Х. совсем упал духом. Глубоко разочарованный, охваченный унынием, он опустил руки и даже не пытался бороться с обрушившимся на него несчастьем. У него было только одно желание: уехать, чтобы жить в обществе, в котором больше морали, чем в нашем, где больше человечности в деловой

жизни. Когда же Х., в свою очередь, попытался взыскать деньги со своих должников, он вдруг обнаружил, что поступает также жестоко, как и его кредиторы.

Мы говорили с ним об этом, и он оправдывал свое поведение тем, что ему срочно были нужны деньги. Я задал ему встречный вопрос: не думал ли он о том, что его поставщикам, в свою очередь, тоже срочно были нужны деньги. В ходе беседы он все больше осознавал, что никто не может избежать власти денег. Во всем мире, пожалуй, не существует общества, которое не подчиняется денежным отношениям. "Money makes the Word go round"\* - удачно подмечено в песне из мюзикла "Кабаре". Не удивительно, что деньги являются одной из главных причин возникновения конфликта.

Деньги как фактор, вызывающий конфликт - исключительно сложное психологическое явление.

Деньги могут быть добром, и злом.

Злом - когда они являются причиной дисгармоний и стрессов, возникающих тогда, когда над нами висит долг.

Добром - когда они дают нам возможность испытать самое большое наслаждение: свободу делать то, что хочешь.

Что лежит между этими двумя крайностями: свободой и обязательством? Так как экономическое выживание само по себе не представляет особо большой ценности, то и возможность располагать только минимальной суммой денег не может являться стимулом для деятельности. Как ни парадоксально это звучит, но это обстоятельство - реальная причина того, почему люди со средним заработком жертвуют больше денег на гуманитарные цели, чем люди состоятельные. Чем меньше у человека денег, тем легче он расстается с ними. Ценность денег осознается в полной мере лишь после достижения такой степени благосостояния, когда количество денег превосходит необходимый прожиточный минимум и они могут стать ключом к радостям жизни. И именно тогда деньги становятся стимулом к активной деятельности и, тем самым, главной движущей силой нашей капиталистической системы. Мы все мчимся к благосостоянию, к свободе, которую дают деньги. И эту гонку мож-

\* "Деньги заставляют мир вертеться".

но сравнить с гонкой "Формула-1", при которой риск так же велик, как и призы победителей. С гонкой "Формула-1" можно сравнить и свободное предпринимательство, поскольку и здесь крах и победа идут рядом.

Если бы при этом не было строгих правил, как в "Формуле-1", то трудно было бы обуздать наши животные инстинкты. Деньги развращают нас, если мы хотим иметь их без особых усилий.

Деньги делают нас беспощадными в тех случаях, когда мы имеем на них право, но наш должник не может заплатить. И это может реально проявиться в каждом из нас. За исключением небольшого процента тех людей, для которых стимулом является сама работа, а не вознаграждение, получаемое за нее. Этим людей можно отнести к категории наиболее счастливых, так как они не променяли свое детское восприятие мира на так называемые "стратегии реальности". Такие наши современники способны внести человечность в деловую жизнь. И то, что эти большие дети сегодня особенно подвержены опасности быть сломленными или стать такими же как все, слишком очевидно.

Одной из причин создания этой книги является мое желание помочь этим большим детям изучить механизмы свободного предпринимательства, не став его рабами. Или его жертвами, что обусловлено низким уровнем платежной морали клиента. В Голливуде платежная мораль кинокомпаний по отношению к своим актерам настолько ужасна, что последние начинают судиться с ними чуть ли не в день подписания контракта. Так сказать, в качестве предупредительной меры. Так далеко мы еще не зашли, хотя отсутствие платежной морали таит в себе опасность превратить локальный очаг в огромный пожар и у нас. Каждый норовит свалить на другого груз своих финансовых проблем: процесс такого "спихивания" идет полным ходом. Единственными победителями при этом становятся банки, которые уже давно обладают большей властью, чем наше правительство. Чем больше ухудшается платежная мораль всей свободной экономики в целом, тем больше увеличивается власть банков. Мы можем скоро вычеркнуть дополнение "свободное", так как предпринимательская свобода действий зависит от "доброй воли" наших денежных тузов.

Если представить себе печальный конец этого развития, мы неизбежно придем к видению западного коммунизма: немногие бу-

дут господствовать надо всеми, а инструментом власти будут служить деньги или, точнее сказать, наша неспособность ответственно относиться к тому, что мы имеем. Если мы будем расходовать больше, чем заработали, это обернется рано или поздно против нас. Если же мы будем заботливо вкладывать капитал для своего блага - это будет способствовать достижению наших целей. Так же как и нравственная платежная мораль будет способствовать человеческим отношениям двух деловых партнеров, а не прибыли банков.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Как обычно Вы получаете деньги от клиента за выполненный заказ? Типичная схема такова: сначала три напоминания об уплате с промежутком в неделю. Затем, с тем же промежутком, следуют три предупреждения. После третьего предупреждения, в лучшем случае еще через неделю, Вы, наконец, получаете свои деньги.

Это означает, что Вы ждете около семи недель, пока получите свой гонорар за выполненную работу. Несомненно, это слишком долго: Вы должны добиваться того, чтобы уже после первого напоминания Вам был представлен чек.

Это возможно лишь при помощи психологических приемов. Я предлагаю Вам несколько возможных вариантов. Исходя из ситуации и характера Ваших отношений с клиентом, Вы можете применить один из этих приемов.

1. Если Вы уверены в качестве выполненной Вами работы, то в доверительной беседе с клиентом задайте ему вопрос:

"Может быть Вы недовольны моей работой и потому заставляете меня ждать оплаты дольше, чем было условлено?"

2. Заставьте Вашего клиента задуматься над следующими словами:

"Я могу не повышать расценки только в том случае, если мои клиенты вовремя оплачивают заказ. И надеюсь, что Вы дадите мне возможность и дальше сохранять приемлемые цены".

3. Пристыдите своего клиента, если Вы знаете, что у него нет финансовых затруднений:

"Так как в настоящий момент Вам, очевидно, трудно оплатить мои счета, я продляю срок оплаты еще на одну неделю".

4. Стимулируйте клиента, который обычно вовремя все оплачивал, но вдруг стал "нерадивым плательщиком":

"Мне всегда было приятно иметь дело с человеком, который придерживается строгих правил и не поддается этим новым веяниям задержки платежей. Я, также как и Вы, всегда вовремя плачу своим поставщикам."

---

---

# ЗАКОН ИНЕРЦИИ УЖЕ САМ ПО СЕБЕ СОДЕРЖИТ КОНФЛИКТ

---

---

*Гол в свои ворота N 1\**

## ИДТИ В СИЛУ ИНЕРТНОСТИ НА СОМНИТЕЛЬНЫЕ КОМПРОМИССЫ И ДОПУСКАТЬ ПРИ ЭТОМ ЛОГИЧЕСКИЕ ОШИБКИ

Сомнительный компромисс - эта та благодатная почва, на которой пышным цветом расцветают конфликты. А так как мы чаще всего идем на одни и те же компромиссы, у нас все время возникают одни и те же конфликты, создается порочный круг, разорвать который можем только мы сами. У некоторых людей удары судьбы вызывают процесс переоценки ценностей. Благодаря осознанию своих ошибок, такой человек извлекает из них уроки, у него развивается интуитивное мышление. Наряду с интуитивным мышлением существуют еще два типа мышления:

1. "Слепое" мышление (метод проб и ошибок), при котором к решению какого-либо вопроса приходят чисто случайно. Иногда, правда, при возникновении чрезвычайно сложных проблем, с его помощью находят единственно возможный выход.

2. Второй тип мышления соответствует такому образу действий, при котором поставленная цель достигается путем постепенного, шаг за шагом, решения промежуточных задач.

Уже в первой половине нашего столетия немецкие психологи выявили важнейшие закономерности продуктивного мышления. Они взяли за основу такое мышление, которое ведет к результату, а не просто поражает своей оригинальностью. Таким образом, эффективное мышление - это не то мышление, цель которого - произ-

---

\* Если в первой части "Запрещенные приемы" речь шла о вреде, который могут нанести предпринимателю другие предприниматели и фирмы, то во второй части "Гол в свои ворота" рассказывается о вреде, который может нанести предприниматель сам себе своим неправильным поведением.



вести эффект на окружающих, а мышление, ведущее к последовательному решению проблем. Берлинский профессор К.Дункер различал в каждом мыслительном процессе три фазы:

**1 фаза:** определение цели с типичным вопросом: "Чего же я, собственно говоря, хочу?"

**2 фаза:** анализ исходных данных, который находит выражение в вопросах: "На что я должен обратить внимание? Что мне еще необходимо для решения поставленной задачи?"

**3 фаза:** анализ трудностей и конфликтов, которые препятствуют решению задачи и выражаются в размышлениях типа: "Почему задуманное не удастся? В чем расхождение? Что здесь не верно? Что мешает?"

Чтобы решить проблему, необходимо иметь предварительные данные о положении вещей. Нужно знать правила, действующие в этой области, и, конечно, выработать соответствующие понятия и основы.

Наш тип мышления или его привычный стереотип, который мы сами осознаем очень редко, определяет наши действия: мы слишком охотно довольствуемся первым впечатлением и не пытаемся все как следует выяснить. Или чересчур остро реагируем в таких обстоятельствах, в которых лучше было бы спокойно все обдумать, не понимаем сути происходящего, наше внимание или слишком сконцентрировано или, наоборот, слишком рассеяно.

Баумбергский психолог Д.Дернер нашел еще и другие объяснения часто встречающихся ошибок. Он установил, что мы зачастую думаем очень односторонне, не принимая во внимание многозначность, многослойность обстоятельств. Так, многие технические катастрофы можно объяснить тем, что не все важные вещи были достаточно продуманы. Например - степень надежности при строительстве сооружений в рухнувшем Берлинском Дворце конгрессов или при катастрофе на буровой "Александр Киланд".

Люди, которые могут хорошо решать самые разнообразные проблемы, принципиально отличаются от других тем, что они более любознательны и имеют особую форму самосознания. Под любознательностью здесь понимается готовность переносить сложность и неопределенность новой ситуации, собирать информацию, правильно оценивать обстоятельства дела и находить логическую связь одного с другим. Предпосылки, необходимые для успешного реше-

ния проблемы, следующие: не бояться нового, не торопиться выйти из нестандартной ситуации любым путем - и это все на основе высокой самооценки.

Люди, которые плохо решают проблемы, испытывают в подобной нестандартной ситуации чувство страха и стремление убежать от опасности. В своей беспомощности они растрачиваются на мелочи, концентрируя при этом все свое внимание на несущественных сторонах проблемы. Кроме того, они пытаются избавиться от ответственности, сплошь и рядом ведут себя опрометчиво и, принимая в панике отчаянные решения, пытаются изменить ситуацию в свою пользу. Такое неправильное поведение только усугубляет их состояние беспомощности. Итак, те, кто может решать проблемы, и те, кто не справляется с ними, различаются только стратегией мышления.

Интеллект, творчество, образование и возраст не имеют здесь решающего значения.

Такие выводы могут, конечно, привести в уныние. Но так как мы живем в очень сложном и почти непредсказуемом обществе, многие наши экономические, экологические и социальные проблемы можно объяснить завышенными требованиями экономистов, инженеров и политиков. Психолог Д.Дернер считает, что знание приемов преодоления сложных, нестандартных ситуаций может помочь устранить причину неправильного поведения. Психологи уже работают над программами, которые будут способствовать повышению уровня мышления.

## **АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

Возьмите себе на вооружение для принятия важных решений список следующих вопросов:

**Вопрос 1.** Знаю ли я обстоятельства дела так же хорошо, как мой партнер или конкурент?

**Вопрос 2.** Свободен ли я от любых эмоций, которые могут помешать делу?

**Вопрос 3.** Могу ли я в случае необходимости отказаться от своих намерений? Или под давлением сложившихся обстоятельств решение давно уже вынесено?

**Вопрос 4.** Использовал ли я любую возможность повысить свою квалификацию с помощью внештатных консультантов?

**Вопрос 5.** Создал ли я все предпосылки для того, чтобы не сделаться жертвой чужих махинаций?

---

---

## **ИГРАЙТЕ В РОЛЕВЫЕ ИГРЫ, ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ УЗНАТЬ, КАК ВОЗНИКАЮТ КОНФЛИКТЫ**

---

---

*Гол в свои ворота N 2*

### **МГНОВЕННОЕ РЕАГИРОВАНИЕ В ХОДЕ ДИСКУССИИ**

Восприятие с мгновенным реагированием - антоним восприятия аналитического. То есть, его противоположность. Восприятие с мгновенным реагированием на 70% состоит из спонтанной реакции и на 30% из понимания. Толчком к возникновению такой реакции может стать, среди прочего, стресс или предшествующая агрессия. Чем импульсивнее мы реагируем, тем выше число интеллектуальных просчетов. Физиологически это легко объяснимо:

1. Стрессовый импульс по нервным волокнам попадает в мозг, где регистрируется сигнал тревоги, порождающий страх.

2. Из мозга возбуждение передается через симпатическую нервную систему в кору надпочечников.

3. Кора надпочечников тотчас же выбрасывает в кровь гормоны адреналина и норадреналина.

4. Эти гормоны усиливают сердцебиение и повышают кровяное давление. В мышцы поступают резервы сахара и жиров. Включается защитная реакция организма. Таким образом созданы все предпосылки для обороны и бегства, но не для нормальной работы мышления.

5. Раздражение симпатической нервной системы вызывает процесс создания мозгом блокады мышления.

Если возникают обстоятельства, требующие умственных усилий, то такая ситуация может еще больше усугубить стресс и вызвать панику.

6. Слова Вашего партнера не доходят до Вас. Вы больше не способны вести диалог, потому что находитесь как бы под стеклянным колпаком.

Синапсы<sup>\*</sup>, включающие в работу мысли, блокированы гармонами.

Возникновение свободных ассоциаций, становится невозможным.

Именно поэтому иногда в ходе жаркой дискуссии бывает невозможно найти нужное слово: мозг не может думать до тех пор, пока Вы находитесь в состоянии возбуждения.

Мы знаем все это еще со школьных времен: страх во время экзамена делал нас ужасно глупыми. В то время мы были беспомощны перед этим феноменом. Кто-то больше, а кто-то меньше.

Сегодня, когда Вы знаете о связи этих процессов, Вы уже не так беспомощны. Предположим, Вы научились управлять своими эмоциями. Это, конечно, легче сказать, чем сделать. Есть люди, которые уже своей манерой поведения действуют на других людей как красная тряпка на быка. Тем не менее, Вы должны научиться оставаться абсолютно спокойными, потому что тогда у Вас будут все шансы выйти победителем. К тому же стресс не только снижает умственную активность, но и наносит ущерб здоровью, т.к. приводит организм в состояние боевой готовности. Сердце бьется в горле, дыхание становится ускоренным и поверхностным, давление повышается и увеличивается приток крови к мышцам. Сахар и жиры извлекаются из резервов и подаются в кровь, чтобы было достаточно энергии для предстоящего реагирования. Вся эта "мобилизация" имеет смысл только тогда, когда за ней последует физическая разрядка, т.е. накопленная энергия будет израсходована. Но если такая разрядка отсутствует, то организм вынужден ценой больших усилий опять "разоружаться". Особенно сложные процессы связаны с выводом жиров. Если мобилизованные жиры не расходуются на работу мышц, то у организма остается только одна возможность вывода жиров из крови: прикрепление их к стенкам кровеносных сосу-

---

\* Область контакта нервных клеток друг с другом и с клетками исполнительных органов.

дов. А это - начало атеросклероза. Со временем просветы в сосудах сужаются, сами сосуды теряют эластичность и отвердевают. То есть возрастает риск получить инфаркт или инсульт. Агрессии, которые вызывают стресс, являются классическим примером гола в свои ворота. Попробуйте, где это только возможно, избежать стрессов. В этом Вам поможет антиконфликтная стратегия.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Уйдите от негативных дискуссий с помощью **Wellness - Mind Control\***, Вы сможете овладеть этим методом в том случае, если Вы готовы преодолеть себя. Овладение самоконтролем сделает Вас не только менее подверженным стрессам, но и повысит Ваше самосознание до такой степени, о которой Вы даже не подозреваете. Более того, метод поможет Вам достичь того, что удавалось лишь немногим: собрав мужество для самоанализа, добиться больших успехов.

Способность человека к самооценке психологи представляют примерно так. Существуют четыре ступени самопознания. Люди, достигшие второй ступени - обычные люди со средними способностями. Тот, кто достигает третьей - сверхчеловек, йог. Если бы кто-то достиг четвертой ступени, то он должен был бы усомниться в смысле человеческого существования вообще. Такой избыток понимания реальности он смог бы вынести только в том случае, если бы узнал первоосновы мироздания.

Метод самоконтроля действует только при Вашем абсолютном терпении. Можете ли Вы себе представить, что останетесь невозмутимы, если собеседник в присутствии других людей назовет Вас тупицей? Вы взорвались бы вначале внутренне, а потом и внешне.

Этот человек ранил Ваше самолюбие. Предлагаемый метод действует таким образом, что Ваше самолюбие тут же само по себе отключается. Если человек сказал, что Вы тупица, то Вы совершенно спокойно принимаете это к сведению - так сказать конструктивно. Если Вы сможете сделать этот первый шаг, можно сделать и следующий.

\* Метод самоконтроля.

Теперь Вы хотите узнать, почему Ваш собеседник считает Вас тупицей. Если у него на это веские причины, пусть он их назовет. Если речь идет об одной из ваших типичных ошибок, примите это к сведению без лишних эмоций. В спокойной обстановке Вы сможете поразмыслить над этим и проанализировать свои ошибки.

Конфронтация, анализ, признание, коррекция - вот последовательность шагов, которые вытекают один из другого.

Тот человек, который Вас назвал тупицей, может больше сделать для развития Вашей личности, чем так называемые "хорошие друзья" с их льстивыми речами. Он даст Вам шанс применить метод самоконтроля. Пусть в этой ситуации Ваш собеседник и несправедливо обозвал Вас тупицей, потому что был слишком эмоционален, зато Ваше самообладание совершенно выведет его из равновесия. Спросите невозмутимо и холодно, почему он считает Вас тупицей. Он предложит массу объяснений, но в принципе все это будет пустой болтовней. Синапсы его мозга будут блокированы стрессом. Ваши же будут функционировать безупречно, потому что Вы спокойны.

Рассматриваемый метод будет действовать до тех пор, пока у Вас есть мужество признаться себе в собственных ошибках. Если Вы будете непрерывно тренироваться в этом, то сможете достичь того, что превзойдет все ожидания. Вы станете свободным человеком, независимым, жизнерадостным и способным сконцентрировать свои силы в любой момент.

Метод самоконтроля действует так:

### 1. Конфронтация

Ставьте себя в такие ситуации, которых Вы ранее избегали.

Отдайте себя на суд критики со стороны других. Но это не должно обозначать полного смирения с Вашей стороны. Оставайтесь верны Вашим принципам. Чем более Вы сопротивляетесь напору ветра, тем больше получите ударов. Что все это значит, спросите Вы, если я и без того обладаю характером и индивидуальностью? Очень просто: Вы должны учиться мягко блокировать удары, как боец карате блокирует удары нападающего. Шероховатости Вашего характера, подобно необработанному алмазу, превратятся в отшлифованный бриллиант.

При этом Вы научитесь достигать третьей степени самопознания и не нужно будет заниматься самообманом. Вы сможете спо-

койно воспринимать разнообразные социальные, экономические и другие ситуации, касающиеся Вас и Вашего окружения.

**Формула для конфронтации:** подвергайте себя критике, не смотря на связанный с этим риск.

## **2. Анализ**

Если Вы выстояли в конфронтации и не стали агрессивным, эмоциональным или ранимым, то Вы уже перешли к другой фазе, анализу. Место судорожной обороны занимает любопытство и размышление. Вы начинаете анализировать и спрашивать: почему X так реагировал на мою манеру общения? Вы будете размышлять.

Внезапно Вас охватит страсть к анализу, потому что нет ничего более увлекательного, чем снова и снова исследовать законы жизни и собственное "Я" как некий лабиринт.

**Формула для анализа:** все больше и больше осмысливать критику.

## **3. Признание**

Третья фаза, конечно, самая сложная. В результате собственной аналитической деятельности Вы вдруг узнаете, что Ваше поведение во многих или, по крайней мере, в некоторых ситуациях содержит типичные ошибки. Например, Вы установили, что комплекс неполноценности, сохранившийся еще с юности, является причиной Вашего высокомерного поведения. Вы признаете, что высокомерны, и знаете почему. Путем анализа Вы уже открыли для себя часть реальности. Но это еще далеко не означает, что Вы должны внезапно изменить поведение. Просто теперь Вы знаете, почему некоторые люди так остро реагируют на Вас. Итак, признание дает осознание реального положения вещей и тем самым возможность осознанно строить свое поведение.

**Формула для признания:** понимать неправильность своего поведения и не искать смягчающих обстоятельств.

## **4. Коррекция**

Человек, справившийся с анализом и признанием ошибок в своем поведении, имеет шанс исправить и само поведение. Если бы он не использовал этот шанс, его можно было бы сравнить с крестьянином, который возделал свое поле, но не захотел собирать урожай. Фаза коррекции - это венец и вознаграждение ранее затраченных усилий. Теперь попытайтесь избавиться от балласта, мешавше-

го Вам возможно еще с детства жить без комплексов. Препятствия для достижения счастья и успеха устранены. Наконец-то Вы можете раскрыть все свои таланты. Человек уверен в себе; потому что знает, как он реагирует на других и как другие реагируют на него.

Формула для коррекции: неправильное поведение можно наконец-то выбросить за борт, как старое проржавевшее ведро.

---

---

## КТО ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО ОН НИЧТО, МОЖЕТ ДОСТИЧЬ МНОГОГО

---

---

*Гол в свои ворота N 3*

### БРАТЬ ЗАКАЗЫ, ОТ КОТОРЫХ ЛУЧШЕ БЫЛО БЫ ОТКАЗАТЬСЯ

При слове "заказ" некоторые современники слышат звон монет. Прежде всего его отчетливо слышат люди свободных профессий, которые работают от заказа до заказа. Некоторые хватаются за первый попавшийся заказ не раздумывая. Несмотря на то, что причин отказаться от него достаточно. От этого комплекса трудно избавиться.

В промышленности дело обстоит проще: существует смета покрытия расходов, исходя из которой ответственные лица могут решить, стоит ли браться за заказ. Для промышленности это, несомненно, самый правильный путь выбора заказа. Для человека же свободной профессии играют роль и другие аспекты этой проблемы, которые не учитываются ни в какой другой системе. Успех предприятия человека свободной профессии зависит исключительно от его личных качеств. На нем лежит основная тяжесть, и если он "выходит из строя", дело останавливается. Ведь у него нет ни заместителя, ни аппарата, которые могли бы вести все дела. Важнейшим потенциалом фирмы является он сам. Он должен создавать не только финансовые накопления и резервы, но и накопления духовной энергии, внутреннего потенциала. Вопрос о том, браться или не браться за выполнение конкретного заказа, он должен решать и с этой точки зрения.



И если предлагают заказ, оплата которого едва покрывает расходы, то лучшим в этой ситуации будет отказ и занятие восстановлением своих сил. Если верно утверждение, что энергетические потенциалы души и тела должны все время восполняться, то постоянное разбазаривание собственных резервов - очень рискованное дело. Люди свободных профессий в основном склонны к тому, чтобы изнурять себя. Происходит беспощадная самоэксплуатация. И многие должны еще учиться говорить "нет".

Если и дальше критически рассматривать отношение предпринимателей к принятию или непринятию заказа, то надо углубиться в область человеческой души. Каждый заказ, не содержащий ни материальных, ни моральных стимулов, подсознательно воспринимается как поражение. Поражение подрывает уверенность человека в себе и ослабляет его духовную жизнестойкость. Накопление отрицательных эмоций ведет к тому, что теряется всякий интерес к работе, ошибки следуют одна за другой, и выполнение заказа терпит фиаско, влекущее за собой финансовые потери, потерю репутации, стресс, снижение жизненной активности.

Не последнюю роль играют и этические причины. Некоторые сейчас схватятся за голову: "Какая связь между этикой и бизнесом?" Такая позиция сегодня еще типична, потому что новое мышление требует слишком много терпения и понимания. Поговорим не об альтруизме, а о разумном эгоизме. Например тогда, когда кто-то отказывается от выполнения заказа, наносящего вред окружающей среде. Этот человек в своем решении руководствуется разумным эгоизмом - желанием выжить. Или кто-то другой, кто отказался от заказа, наносящего вред здоровью человека. Тоже эгоистическое решение, так как он сам не хочет пострадать.

Эти эгоисты отличаются от миллионов других эгоистов только тем, что живут по законам разумного эгоизма. Всегда было так, что сначала должен был упасть маленький пласт снега, чтобы пришла в движение снежная лавина. Лавина, нужная нам для выживания, называется "этическое сознание". Если первый пласт снега оказался меркантильным эгоизмом, мы ничего не имеем против. Наоборот, нужно сделать еще много гениальных открытий и найти путь, по которому мы сможем выйти из нашего отравленного настоящего. На этом деле вполне можно зарабатывать деньги, совершенно эгоистично. При таком подходе к вопросу, человек, выполняю-

щий заказы, наносящие вред окружающей среде, просто идиот, уничтожающий сам себя. Все равно: быстрее или медленнее.

Потому что долго это продолжаться не будет, т.к. мы уже довели природу до такого состояния, что не сегодня-завтра отношение к отравителям окружающей среды резко изменится. Умные люди уже сейчас перестраиваются, чтобы в решающий момент оказаться впереди всех. Неспособность распознать веления времени - классический гол в свои ворота.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

- Спасибо, я вынужден сказать "нет" по этическим причинам.
- Спасибо, я вынужден сказать "нет" по экономическим причинам.

Некоторые чувствуют угрызения совести лишь тогда, когда уже слишком поздно. А договор уже подписан. Несмотря на плохое предчувствие, сигналы тревоги просто подавляются, а совесть как бы усыпляется наркозом. Но этот наркоз требует постоянной подпитки в виде смягчающих обстоятельств. Если однажды Ваша фантазия иссякнет и не сможет произвести этот "наркотик", Вы окажетесь совершенно незащитны перед лицом реальности. Предотвратите этот конфликт путем тщательной проверки заказчика, заказа и цели, которой послужит этот заказ.

Многие люди свободной профессии часто не решаются попросить время на размышление и подробнее расспросить о заказе.

Просто из страха не получить его.

Но как раз такое поведение и делает Вас наиболее уязвимым. Тот, кто не сразу выражает готовность взяться за работу, производит более приятное впечатление, чем готовый на все заранее тихоня. Человек осмотрительный всегда кажется более серьезным, удачливым, знающим себе цену.

Имейте перед глазами список следующих вопросов:

1. Не вреден ли Ваш продукт для потребителей или для окружающей среды?
2. Стоит ли принимать участие в разработке или производстве этого продукта, исходя из его качеств?

3. Имеет ли этот продукт предпосылки для коммерческого успеха?
4. Предлагается Вам краткосрочное или долгосрочное сотрудничество?
5. Готов ли клиент выплатить часть гонорара в виде задатка?

---

---

## ЕСЛИ ФИЗИЧЕСКАЯ ЖИЗНЕСТОЙКОСТЬ ОТСУТСТВУЕТ, ЧЕЛОВЕК БОЛЕЕ ПОДВЕРЖЕН КОНФЛИКТАМ

---

---

*Гол в свои ворота N 4*

### ПАРТНЕРСТВО ПРИ РАВНОМ УЧАСТИИ

Один из моих клиентов был "близнец", т.е. представлял предприятие, управляемое двумя компаньонами, владеющими равными долями капитала. Оба они отличались друг от друга, как день и ночь. Один - маленький, скупой, закомплексованный, другой - высокий, медлительный и добродушный. Когда оба сидели за одним столом, казалось они идеально дополняют друг друга - идеальная пара. Но то, что мне пришлось пережить в ходе нашего с ними сотрудничества, было достойно сцены. Последнее слово было всегда за маленьким тираном. Даже если для этого ему приходилось употреблять всю свою энергию и насмерть заговорить компаньона. Большой добряк после этого был настолько измучен, что часто во время обсуждения засыпал. И так продолжалось три четверти года. Однако в оставшуюся четверть года, когда у маленького тирана был отпуск, добряк становился сверхэнергичным. Он отменял все, что затевал перед отпуском маленький тиран. Беря реванш за "совместные решения", добряк доходил до того, что даже увольнял всех людей, принятых на работу маленьким тираном. Резко менялась и деловая политика, проводимая этим предприятием. Разрабатывались новые стратегии маркетинга, заключались договора с новыми консультантами и перед сотрудниками ставились новые задачи. Все это продолжалось до тех пор, пока маленький тиран не возвращался из отпуска. В день "икс" все становилось на свои места и маленький

тиран брался за красный карандаш. Вновь принятые люди увольнялись, а уволенные любимчики снова принимались на работу. Если у них еще не пропадало желание согласиться на это. Добряк во время обсуждений опять был вынужден кивать и последнее слово, как всегда, оставалось за маленьким тираном. Только благодаря отличной продукции, этому предприятию удавалось выдержать подобные скачки. Но не каждое предприятие имеет счастливую возможность выпускать продукцию повышенного спроса и поэтому всегда необходимо придерживаться стабильного курса. Ко всему прочему, нужен еще и капитал. При соотношении долей капитала 50 : 50 борьба за власть запрограммирована. И скорее развалится предприятие, чем прекратится соперничество между компаньонами. Власть должна всегда иметь определенные функции, чтобы быть продуктивной.

При партнерстве 50 : 50 это вряд ли возможно, так как никто не придерживается разграничения функций. Области компетенции становятся все более расплывчатыми.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

### 1. Пассивный пайщик

Некто, кто принимает в деле только финансовое участие и получает проценты от прибыли.

### 2. Активный пайщик

В таком партнерстве компаньоны делят между собой функции руководства.

Важно всегда сохранять перевес: хотя бы 51%.

К тому же в договоре о партнерстве четко зафиксировать области компетенции и задачи каждого. Для того, чтобы, с одной стороны, заблокировать расширение функций и, с другой стороны, иметь возможность обвинить компаньона в допущенных им возможных промахах.

Но одного этого недостаточно. Вы предотвратили самое худшее. Но попытайтесь сначала выяснить, подходит ли Вам партнер, как человек. Пойдите с датой и часом его рождения к хорошему астрологу и попросите составить его гороскоп. Каждый человек имеет свои наклонности и тенденции, которые определяются положением звезд.

Наведите справки о его финансовом положении.

---

---

## НЕЛЬЗЯ ДОПУСТИТЬ ИСЧЕЗНОВЕНИЯ БЛАГОРОДСТВА, ИНАЧЕ МОЖЕТ ИССЯКНУТЬ ДУХ ТВОРЧЕСТВА

---

---

*Гол в свои ворота N 5*

### **ПРЕДЪЯВЛЯТЬ НЕСЕРЬЕЗНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ**

Того, кто прикидывает свои цены на глазок, вскоре постигнет экономический крах. Поэтому многие начинания не выдерживают и двух лет из-за непродуманности политики цен. Компенсация недостатка заказов завышением цен - один из глупейших голов в свои ворота, который только может быть. Фантастические требования гонорара возникают потому, что утрачено реалистическое отношение к деньгам и к оценке своего труда. Часто это происходит в тех случаях, когда новые предприятия должны погасить большую сумму, полученную в банке. Если предприятие находится под постоянным давлением этого долга, то недостающую сумму пытаются получить любой ценой. Завышенные требования просто несерьезны и неизбежно заканчиваются потерей клиентов. Спасение себя за счет других не может продолжаться долго.

### **АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

Кто хочет задавать тон в экономике, должен иметь в виду: цена все еще является главным регулятором конкуренции. Кто пытается здесь расставлять свои акценты, может получить дополнительный шанс на успех. То, что цены не являются чем-то застывшим, мы узнаем непрерывно: с помощью наших поставщиков, сотрудников, прожиточного минимума и постоянно возрастающей платы за пользование автобаном. С самого начала нам необходим преискурант цен, который во всех деталях покажет, из чего складывается цена. Итак:

Это одна из выжнейших задач при основании нового предприятия и начало карьеры человека свободной профессии. И для старта можно посоветовать, чтобы цены были примерно на 10% процентов ниже цен конкурентов. Когда Вы приобретаете клиентов, Ваши обещания качества продукции абстрактны, а предложенные цены конкретны. Когда Вы постепенно займете прочное положение, потому что у Вас достаточно заказов, Вы должны будете медленно выравнивать цены. Не забывайте каждый год сверять Ваши цены со всеобщим индексом повышения цен и приводить их в соответствие с общим уровнем. Гибкое следование уровню цен лучше, чем резкое их поднятие раз в несколько лет, потому что такой резкий "количественный" скачок не найдет понимания у клиентов.

---

---

## ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ ПРЕДУБЕЖДЕНИЙ - ВАЖНЕЙШИЙ ШАГ К УСПЕШНОМУ ОБЩЕНИЮ

---

---

*Гол в свои ворота N 6*

### ОГРАНИЗОВЫВАТЬ СОБСТВЕННОЕ ДЕЛО, НЕ ИМЕЯ ИДЕИ

Тот, кто открывает собственное дело, имея лишь одно намерение - добиться успеха, очень скоро будет вынужден его закрыть. Потому что в основе всего должна лежать предпринимательская идея. Рынок примет новичка только в том случае, когда тот предложит нечто, чего еще нет на рынке. И Вы должны найти этот пробел. Это может означать и улучшение какого-то звена уже существующей системы. Так, например, мюнхенец Герд Кефер произвел фурор в своей области (рестораны, гастрономия), потому что своим Party-сервисом он воплотил в жизнь совершенно новую идею обслуживания. Эта творческая инициатива позволила ему в течение небольшого промежутка времени создать образцовое предприятие. Такие качества, как удача, работоспособность, ум и смелость очень ускоряют путь к цели, но совершенно бесполезны, если отсутствует предпринимательская идея. Удачу, выпавшую на долю того, кто на-

шел такую идею, можно сравнить с выигрышем в спортлото. Уже потому, что даже в своей собственной профессии часто за деревьями не видят леса. А для вторжения в незнакомую область отсутствуют необходимые базисные знания. Многие новички поэтому, не задумываясь, открывают еще одну типографию на улице, где есть уже две других. И это в то время, когда любой, не связанный с издательским делом человек, засомневался бы в успехе этого предприятия. Например, аптекарь.

Конкуренция сейчас жестче, чем раньше, и требует новых оригинальных идей. Какой толчок они дают всему дальнейшему ходу предприятия - показывает следующая схема:

<b>Предпринимательская идея</b>
<b>Сильные личностные качества</b>
<b>Достаточный начальный капитал</b>
<b>Возможность получения кредитов, создаваемая солидным и реалистичным планированием оборота</b>
<b>Привлечение внимания новизной и оригинальностью при сбыте</b>
<b>Шансы на свободное формирование цены. Отсутствие борьбы цен</b>
<b>Способность к долгосрочному выживанию, достигаемому все возрастающей независимостью от конъюнктуры рынка</b>

Как может выглядеть путь к оригинальной предпринимательской идее?

### **АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

Сначала попытайтесь найти идею в той области, которую Вы хорошо знаете.

Начните со следующих шагов:

Обдумайте все уже существующие в Вашей отрасли идеи в области производства, обслуживания и сбыта.

Сыграйте в такую игру: представьте себя на месте того, кто должен покупать производимый в Вашей области продукт. Заметьте: Вы не в роли предпринимателя, а в роли потребителя, Вашего клиента. Новая, жизнеспособная предпринимательская идея должна нравиться рынку, а не производителю.

Игра: Что Вам, как покупателю, не нравится в предлагаемой мебельными фирмами продукции? Например то, что надо покупать уже готовую мебель.

Вывод: Вы попали на след новой идеи. Потому что Вы сразу же поняли, что можно предложить мебель, которая будет собираться из отдельных элементов как из кубиков. В разных вариантах.

Следующий шаг: Вы должны проверить, нравится ли эта идея только Вам и некоторым другим людям, или же она соответствует какой-то уже наметившейся общей тенденции. Только когда Вы получите положительные результаты теста на проверку соответствия товара тенденции спроса, можете спокойно приступить к осуществлению Вашей предпринимательской идеи. Кроме того, Вы никогда не должны забывать: банки неумолимы, если Вы не выполняете своих платежных обязательств. Вы окажетесь под таким давлением, что у Вас не останется сил для достижения успеха в делах.

Маленькие банки и сберегательные кассы в провинции больше подходят для мелких предпринимателей и людей свободных профессий, потому что там значительную роль играют такие понятия, как личные отношения и связи с клиентами.



---

---

## САМЫЕ ИЗОЩРЕННЫЕ ОБМАНЩИКИ ЧАСТО СКРЫВАЮТСЯ ПОД МАСКОЙ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЕЙ

---

---

*Гол в свои ворота N 7*

### НА ГРАНИ ФИНАНСОВОГО КРАХА ВСЕ ЕЩЕ ЦЕПЛЯТЬСЯ ЗА СВОЕ ДЕЛО

Один молодой предприниматель имел хорошие предпосылки для успеха, если не считать его неспособности управлять фирмой. Но он был жестоко наказан за ошибки, описанные в предыдущих главах. Он издавал журнал и первые результаты были неплохими: журнал покупали. Но несмотря на это, предприниматель запрограммировал свое банкротство уже в тот день, когда открыл издательство. А причиной тому был заведомый недостаток капитала.

Чисто случайно ему удалось уговорить двух деловых людей стать пайщиками его издательства и вытянуть у них в качестве пая по полмиллиона марок.

С одной стороны, миллион марок был для этого человека началом воплощения его юношеской мечты. С другой стороны, миллион был крахом этой мечты, потому что журнал не может долго продержаться всего с одним миллионом. Необходимый для этого капитал составляет по крайней мере десять миллионов. Случилось то, что и должно было случиться. Издатель "икс" обанкротился.

Счета больше не оплачивались, сотрудники работали без зарплаты, даже платежи по медицинскому страхованию своих сотрудников были просрочены издателем.

Пришел в движение типичный механизм краха фирмы. Сначала полетели судебные предупреждения. Потом судебный исполнитель описал мебель. Несмотря на все это издатель "икс" продолжал бороться, как впрочем, каждый предприниматель, привязанный к своему детищу. Он лихорадочно искал кого-нибудь, кто дал бы ему деньги и вместе с ними возможность оживить умирающее дело.

Но неудача, видимо, действует как плохие духи: она отталкивает солидных людей и притягивает проходимцев.

Внезапно советник по бизнесу Клаус Ф. вызвался достать деньги в провинции с условием, что ему заплатят за это комиссионные.

Он был одним из тех советников по бизнесу, которые скорее заслуживают названия "осквернитель трупов" и обладают мародерскими инстинктами шакала. Он знал, что в издателе "икс" он найдет бьющуюся в конвульсиях жертву, уже давно переставшую мыслить в своей борьбе за выживание. Советник Ф. ежедневно обнадеживал издателя, уверяя его в том, что договор о кредите почти готов к подписанию. Неделя шла за неделей и издатель неуклонно шел ко дну. "Осквернитель трупов" Ф. потихоньку затягивал петлю. Он требовал от своего доверителя возмещения расходов, которые были так велики, что могли бы задушить и более процветающее предприятие. А если он не получит этих денег, грозился он, то сорвется подписание договора о кредите. Издатель еще раз уговорил своих компаньонов дать денег, чтобы заплатить шакалу Ф. Одновременно "икс" получил предупредительное извещение из суда о том, что против него через три недели может быть возбуждено дело о неуплате и объявлении его банкротом. Издатель пропустил это предупреждение мимо ушей, вернее сказать, постарался о нем не думать. Ведь до суда было еще три недели. До этого времени он уже получит полумиллионный кредит и все обойдется, думал этот наивный человек. На следующий день позвонил советник Ф. и сообщил потрясающую новость: "Мы должны на следующей неделе поехать в Америку для заключения договора о кредите". Опять издатель вынужден был выпрашивать деньги у своих компаньонов, чтобы оплатить командировочные расходы, свои и шакала Ф. Принимая во внимание ожидаемые полмиллиона, поиздержавшиеся компаньоны раскошелились еще раз. Один из них вынужден был даже продать свой автомобиль. Оставшиеся до отлета в страну "неограниченных кредитов" дни издатель "икс" использовал для того, чтобы еще раз уговорить своих многочисленных кредиторов и бывших сотрудников: "Еще только две недели и тогда все будет хорошо, мы прорвемся." Всем, конечно, хотелось в это верить. Многие из его кредиторов, сами испытывающие финансовые затруднения, в свою очередь сообщили эту радостную весть своим кредиторам. Один, которому особенно

срочно нужны были деньги, забыл даже вдруг о строгом режиме экономии и пошел на радостях со своей кредитной карточкой в магазин за покупками. Ведь три тысячи марок будут уже через три недели! Наконец издатель "икс" возвратился из Америки. Единственное, что "устроил" там этому простаку советник Ф. было "Letter of intent"<sup>\*</sup>. Составитель, финансовая корпорация, выражает намерение выдать кредит на определенную сумму, но не обязуется это сделать. В противоположность "Letters of credit"<sup>\*\*</sup>. Больше того. Американский банк тебует от издателя "икс" 300000 марок в качестве предварительного процента для того, чтобы протокол о намерениях перешел в договор о кредите. Наш простака, все еще не понявший сути происходящего, ходил в Мюнхене из банка в банк, чтобы набрать 300000 марок для предварительной оплаты процентов. Естественно, везде он получал только сочувствующие улыбки. Кто даст кредит под ни к чему не обязывающий протокол о намерениях? И когда, наконец, одна серьезная советница по бизнесу осторожно развеяла последние иллюзии по поводу "Letter of intent", наш издатель прозрел.

Реальность оказалась весьма суровой. Наступил день суда. Издатель был приговорен к уплате шести тысяч марок. При неуплате - 150 дней тюрьмы. Между первыми признаками экономического краха и окончательным исчезновением иллюзий прошло полтора года надежды, душевных мук и непродуктивной траты сил.

Не говоря уж о том, что в этот водоворот пустых надежд были втянуты и другие люди. Отрезвление для всех было болезненным. А многим это слишком дорого обошлось.

В выигрыше оказался в конечном итоге лишь шакал Ф., который снял с простака-издателя последнюю рубашку. Чтобы Вы в один прекрасный день тоже не оказались "голым", я рекомендую для "тяжелых дней" в свободном предпринимательстве следующую антиконфликтную стратегию.

---

\* Протокол о намерениях

\*\* Договор кредитования

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Предположим, что Вы, являясь владельцем предприятия, близки к банкротству.

В своем поведении не уподобляйтесь страусу: не прячьте голову в песок перед лицом опасности. Посоветуйтесь лучше со своим адвокатом и банкиром. Так Вы спасете то, что еще можно спасти.

Не забудьте о том, что при особенно большом ущербе, нанесенном кредиторам, Вам может грозить лишение свободы.

Если Вы просто человек свободной профессии, не имеете штата сотрудников, то можете и дальше продолжать до тех пор, пока домовладелец не выгонит Вас на улицу, а кредиторы не лишат Вас возможности спокойно жить и работать.

Но все-таки теперь надо реально взглянуть на вещи:

1. Действительно ли моя предпринимательская идея жизнеспособна? Или это "мертворожденное дитя"?
2. Лежат ли мои проблемы только в чисто коммерческой сфере? Слишком большие накладные расходы и слишком маленькая прибыль.
3. Мои проблемы связаны с недостатком жизнестойкости. Я перегружен духовно и физически.

Часто бывает достаточно небольшого заемного капитала, чтобы снова оживить умирающее дело. Но в большинстве случаев такая "инъекция", если она не устраняет причину неудач, лишь продлевает мучения. Проверьте, не сможете ли Вы выбраться из кризиса путем радикального сокращения накладных расходов и без помощи заемного капитала. Если Вы найдете в себе мужество вовремя нажать на тормоза, то это будет решающим моментом для Вашего будущего. Вкладывание денег в разваливающееся дело часто означает лишь бессмысленную потерю средств. Если Вы не сможете ответить утвердительно более чем на половину следующих вопросов, то Вы должны отказаться от Вашего предприятия:

1. Имеете ли Вы возможность гарантированной оплаты накладных расходов (оплата за помещение, электричество, зарплата персоналу и т.д.) по крайней мере на три месяца? И, конечно, не забудьте об уплате налогов.

2. Намечаются ли новые контракты, а вместе с ними и новые заказы? Или уже существующие клиенты собираются сделать новые заказы?
3. Доставляет ли Вам удовольствие Ваша профессия?
4. Уверены ли Вы, что Ваш товар (услуга) все еще конкурентноспособны?
5. Чувствуете ли Вы в себе силы для того, чтобы в следующие месяцы работать в два раза больше?
6. Можете ли Вы договориться с кредиторами так, чтобы никто из них не прислал бы Вам требования о "клятвенном заверении"\*?
7. Есть ли у Вас идея, которая окрылит Вас и всю Вашу фирму?

---

---

## **ТОТ, КТО С НЕВОЗМУТИМЫМ СПОКОЙСТВИЕМ ПЕРЕЖИВАЕТ ТЯЖЕЛЫЕ ВРЕМЕНА, В ПОЛНОЙ МЕРЕ ВЛАДЕЕТ ИСКУССТВОМ ЖИТЬ ПО-НАСТОЯЩЕМУ**

---

---

*Гол в свои ворота N 8*

### **ДАВАТЬ КЛЯТВЕННЫЕ ЗАВЕРЕНИЯ, ХОТЯ ЕЩЕ ЕСТЬ ДРУГОЙ ВЫХОД**

Каждого предпринимателя могут постигнуть финансовые трудности, даже если он очень осторожен и корректен. Болезнь, развод или потеря клиента - это те комки снега, которые могут привести в движение всю снежную лавину. Вдруг появляется больше расходов, чем доходов, и однажды наступает паралич.

---

\* Юридический документ, представляющий собой опись имущества несостоятельного должника, составленную им самим, и обязательство в случае неуплаты долга расплатиться за нанесенный ущерб всем своим имуществом.

Банки блокируют текущий кредит, а кредиторы теряют терпение.

Все вдруг хотят получить свои деньги и крысы покидают тонущий корабль. Клиенты, державшиеся до сих пор лояльно, дезертируют, а так называемые "лучшие друзья" отворачиваются от Вас. И остается только надежда на лучшие времена. Но сначала придется пройти сквозь черный тоннель, где поджидают всевозможные пропасти: депрессии, судебные предупреждения, судебные исполнители, взбешенные кредиторы, глупые советчики, вызванные стрессом заболевания.

Одним из самых подлых ударов, которые могут Вас ожидать, является истребование клятвенного заверения. Это "милое" требование приходит в большинстве случаев тогда, когда уже забрезжил свет в конце тоннеля. И это связано с нашей системой взыскания платежей. Сначала делается судебное предупреждение.

Чтобы получить трех-, четырехмесячную передышку, заявите протест через своего адвоката. Если после этого суд признает правомерность требований кредиторов, то к делу подключается судебный исполнитель. Он взыскивает деньги или берет залог.

Если эти меры не увенчались успехом, то некоторые кредиторы теряют терпение и выдвигают требование клятвенного заверения. Тогда в дом приходит письмо со всевозможными бланками. На обратной стороне памятки для должника напечатано несколько важных предложений:

"К сроку, на который Вы приглашены, Вы должны представить полный перечень Вашего имущества и заверить, что Вы представили правильные и полные данные. Дача умышленно или по небрежению не соответствующего действительности клятвенного заверения карается лишением свободы. Если Вы не явитесь к назначенному сроку или если Вы не будете готовы сдать клятвенное заверение, Ваши кредиторы могут потребовать взятия Вас под стражу".

Все это звучит совсем не весело, когда касается лично Вас. Некоторые должники оказываются настолько сломлены случившимся, что готовы подписать все, что угодно, только бы получить, наконец, покой. Даже если это будет клятвенное заверение. Найдется достаточно дураков, которые будут советовать: "Сделай это, и тогда тебя оставят в покое!"

Это большая ошибка, все будет совсем по-другому. Тот, кто заполняет эти бланки, должен под присягой указывать все свои доходы. Таким образом, вся Ваша деятельность окажется под строгим контролем. Адвокат кредитора будет иметь право накладывать арест на любую появляющуюся прибыль, на этот слабый росток, признак появляющейся деловой активности. Решение о наложении ареста может совершенно уничтожить эти нежные ростки новой жизни. Неудивительно, что при таких обстоятельствах совсем опускаются руки. И даже если новые источники получения прибыли не иссякают из-за ущерба, нанесенного репутации предпринимателя, у многих должников появляется сильное чувство ненависти к кредитору. Причем, прежде всего у людей с безупречной репутацией, которые всегда старались аккуратно выполнять свои платежные обязательства. Они ведь хотели только, чтобы им не мешали возродить свое дело. Наложение ареста воспринимается ими как злоумышленное вторжение в их жизнь, хотя с точки зрения закона кредитор вправе это сделать. Такой эмоциональный настрой часто приводит к тому, что должник начинает делать все в пику кредиторам. Он прекращает работать, потому что не хочет, чтобы кто-то залезал в его карман. Тем самым он мстит кредиторам и вредит своему будущему.

**Вывод:** клятвенное заверение надо давать только тогда, когда имеешь долги, которые никогда в жизни не сможешь выплатить. Тот же, кто заполняет клятвенное заверение, имея долг в 10, 20, 50 или 100 тысяч марок, просто глупый баран, без сопротивления попадающий в лапы волка. С помощью антиконфликтной стратегии Вы имеете массу возможностей избежать клятвенного заверения.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Вы неплатежеспособны и не можете удовлетворить требования кредиторов.

**Сделайте следующее:**

1. Обдумайте новую концепцию своего будущего. Ради Бога, не отступайте, двигайтесь только вперед. Если Вы, например, архитектор, то не надо менять свою профессию на профессию шофера такси. Это Вы всегда успеете сделать. Подавляйте в себе любые попытки самобичевания. Тот, кто испытывает трудности, склонен к самоистязанию. Любите себя сейчас еще больше, чем прежде. Со-

здайте новый план для достижения успеха в Вашей основной профессии.

2. Лично позвоните всем кредиторам и сообщите им о своем новом плане. Сделайте это с таким воодушевлением, как-будто Вы хотите выбить новый кредит в своем банке.

3. Часть кредиторов теперь оставит Вас в покое. Другие будут все же неумолимы и захотят увидеть деньги. Любой ценой.

4. Ничего страшного, пусть эти ребята действуют, будь что будет. А будет то, что почтальон принесет предупреждение из суда. Тотчас же идите к своему адвокату, чтобы он заявил протест. Если Вы не успеете это сделать вовремя, придет служебный исполнитель, чтобы взять залог.

5. Через несколько месяцев суд признал справедливыми требования кредиторов. Вы должны платить, но все еще не можете этого сделать. Через одну-две недели Вас посетит судебный исполнитель. Перед этим унесите из дома все ценные вещи. Радио, телевизор и мебель никто не имеет права у Вас забрать. Важная деталь: будьте дружелюбны по отношению к судебному исполнителю. Эти люди, в большинстве своем, имеют в груди как бы две души и все время колеблются между сочувствием и сознанием долга. Уже не один судебный исполнитель заработал выговор начальства за слишком сочувственное отношение к должникам. Итак: надо правильно построить разговор с судебным исполнителем.

6. Судебный исполнитель ушел ни с чем: нет денег и нечего взять в залог. Попробуйте еще раз лично воздействовать на кредиторов, потому что сейчас Вам уже реально угрожает "клятвенное заверение".

7. Если все же, несмотря на все старания, приходит "дружеское" приглашение с просьбой сделать клятвенное заверение, остается лишь одно средство: выиграть время и раздобыть деньги. Такая нервотрепка часто действует на сердце, кровообращение и почки. Идите к своему лечащему врачу и попросите дать заключение о состоянии Вашего подорванного здоровья. На три недели Вы становитесь лежачим больным. В адрес суда отправьте заказным письмом заключение врача. Теперь у Вас еще три недели времени для того, чтобы найти хотя бы треть требуемой суммы.

Предполагается, что срок подачи клятвенного заверения переносится. Если Вы не смогли всего этого сделать, ничего страшно-



го, мир не перевернется. Но Вы попытались сделать все, что было возможно и не будете мучиться сознанием того, что что-то упущено. Несмотря ни на что, попытайтесь все же найти в себе силы начать все с начала. Это возможно. Многие из тех, кто когда-то обанкротился, смогли снова встать на ноги.

---

---

## УМЕНИЕ ПРАВИЛЬНО СТРОИТЬ ОБЩЕНИЕ СНИЖАЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

---

---

*Гол в свои ворота N 9*

### САМОИЗОЛЯЦИЯ ВМЕСТО ОБЩЕНИЯ

Только в сказках жаренные утки сами прилетают в дом и опускаются прямо на стол. В действительности же все не так: жаренные утки не появятся сами по себе, безо всяких усилий с Вашей стороны. Если свободный предприниматель не умеет общаться с людьми, впереди его ждут тяжелые времена. Психология одинокого философа, который, сидя в башне из слоновой кости, отстранился от всех проблем, радостей и горестей мира, сегодня может оказаться смертельной. С другой стороны, психология типа: "Привет, а вот и я, такой хороший и красивый", точно также препятствует достижению успеха. В общение надо вкладывать душу, если хочешь, чтобы оно было действенным. И характер. Те, кто строит общение с коммерческими целями только на технократических принципах, никогда ничего не добьется, кроме стандартных словесных заявлений о намерениях.

Сказать кому-то, что ты хочешь - это как бы первое измерение. Сказать кому-то, что у тебя есть то, что нужно ему - это второе измерение. А заинтересовать кого-то своим делом, не обнаруживая, на первый взгляд, своих коммерческих намерений - это и есть решающее, третье измерение, создающее объемную картину.

Это измерение имеет душу, потому что в нем проявляется и межлический аспект деловых отношений. Если мы думаем, что можем лучше общаться друг с другом только потому, что постоянно

используем понятие "коммуникация", мы здорово ошибаемся. В одном мизинце торговца скотом 50-х годов было гораздо больше способностей и коммуникации, чем в руках и ногах нынешних специалистов по сбыту. Отсутствующие человеческие качества мы заменили рациональными приемами.

Новые системы коммуникации, такие как телефон, телевидение, разветвленные компьютерные сети, начали уже изменять наше отношение к миру. Используя такие системы, человек получает сомнительное преимущество в осуществлении общения через экран своего дисплея, не выходя из дома. На практике это означает, что сидя дома, он может сделать покупки в супермаркете, снять деньги со счета в банке, заплатить в бюро путешествий и т.д.

И все это - не покидая квартиры. Прекрасно, удобно и не нарушает Вашего уединения. Но тем самым мы еще больше укрепляем стену молчания и отчуждения, отгораживающую нас друг от друга. Все больше уходят в прошлое такие важные элементы общения, как беседа людей, встретившихся в какой-то нейтральной ситуации, например, в магазине. При этом как раз обыкновенный магазин или рынок дают нам прекрасные уроки простого человеческого общения. Этому и должны научиться предприниматели и люди свободных профессий.

Как человек ведет себя в общении с другими людьми? Сначала разговор идет о мелких, но важных вещах повседневной жизни и так постепенно автоматически возникает энергетическое поле симпатий. С этой точки зрения, правильно общаться - это значит проявлять интерес к другим людям. Тот, кто ко всему прочему использует и этот этический принцип, получает дополнительные шансы на успех. Тот же, кто начинает слишком быстро и слишком много рассказывать о себе, становится скучен. Это простое психологическое правило более наглядно там, где еще в какой-то степени сохранилась гармония человеческих отношений. Например, в южных странах. Где делового партнера вводят в круг семьи.

Деловой обед там дают не в ресторане, а приглашают клиента в дом. За таким обедом разговаривают не только о делах, но и о простых вещах, из которых складывается повседневная жизнь с ее заботами и тревогами. Мы, немцы, технократическая нация и слишком заняты для действительно положительного общения, потому

что мы не уделяем развитию делового общения такого количества времени и усилий, которые необходимы.

Так давайте же, подобно тому как садовник из маленького прутика выращивает дерево, выращивать из ростка симпатии дерево успеха, а человеческое общение - это та влага, без которой дерево не сможет расти.

Но умение общаться нужно не только для приобретения клиентов. Один предприниматель вынужден был закрыть свою фирму и даже сделать клятвенное заверение, потому что он, став неплатежеспособным, вел себя как страус, зарывая голову в песок, чтобы не видеть опасности. Вместо того, чтобы попытаться поговорить со своими кредиторами, он предпочел укрыться за завесой молчания. Не удивительно, что вскоре в дом пришли предупреждение из суда и требование клятвенного заверения.

Тот же, кто в подобном случае пробует по-человечески обсудить с кредиторами сложившееся положение, скорее всего найдет у них понимание. Потому что должник, который понемногу поправит свои дела и станет платежеспособным, даст гораздо больше, чем сломленный, потерявший из-за клятвенного заверения последнюю надежду. Я знаю предпринимателя, которого постигла неудача. На нем висел долг в 200 000 марок, когда ему пришлось закрыть фирму. Несмотря на это человек не сдался. Сначала он разработал план для того, чтобы начать новое дело. Идея оказалась хорошей и, к тому же, была блестяще изложена. Вооруженный этим планом, мой знакомый лично посетил всех своих кредиторов и представил им свою новую деловую идею. Как ни невероятно это звучит, но он получил не только отсрочку платежей, но и дополнительный кредит. Теперь у него был достаточный капитал для открытия нового дела. Двойной успех так окрылил этого человека, что в течение одного года он смог не только рассчитаться с долгами, но и получил прибыль. Ключом к этому явилось его умение общаться. Антиконфликтная стратегия покажет Вам, как за счет правильного общения Вы сможете добиться успеха и избежать неудач.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

При любой встрече с новым человеком исходите из того, что этот человек интересен. И для Вас может оказаться очень ценным.

Неважно какую должность он занимает и какие функции выполняет. Сделайте первый шаг на пути к овладению умением общаться.

**Избавьтесь от предубеждений.** Если Вы умом и сердцем воспримите эту формулу, Вам будет легко даваться общение не только со своими сотрудниками, но и с "высокопоставленными" лицами. Помните все время о том, что:

Каждый человек одинаково ценен. Этот следующий шаг можно назвать "проявлением неподдельного интереса". Только тот, кто с неподдельным интересом относится к людям, с которыми хочет установить контакт, будет иметь успех. "Как это возможно, - спросите Вы, - если я совсем не знаю этого человека?"

Например, приобретая новых клиентов. Это возможно, если правильно сопоставлять имеющиеся факты, из них, как из частей мозаики, составлять для себя целостную картину. Ведь Вы знаете его сферу деятельности, знаете что он производит, место, где находится его офис, его манеру поведения при встрече или при разговоре по телефону. Сделайте серьезный анализ и Вы будете знать, в чем слабость и в чем сила этого бизнесмена.

**Третий шаг:** ни в коем случае не увлекайтесь критикой. Это одна из наиболее частых ошибок при приобретении клиентов. Быть невысокого мнения о партнере по общению и о продукте, который он производит, и, тем самым, подчеркивать свою собственную значимость. Письмо, написанное с сознанием собственного превосходства, непременно окажется в мусорной корзине, и клиент будет прав. Если даже Ваша критика конструктивна, не следует этого делать, ведь Вас об этом никто не просил. Однако Вы можете с юмором заговорить о недостатках, которые осложняют жизнь Вашего собеседника. И, если он не обиделся, предложить ему свой план решения проблемы.

**Шаг четвертый:** способ самовыражения должен покоиться на следующих трех китах:

**ясность - правдивость - открытость**

Не разводите пустую болтовню, выражайте свои мысли кратко и ясно. Для деловых разговоров с клиентами можно предложить следующую схему построения высказывания:

1. Обещание: Что я могу предложить из того, чего не имеют другие?
2. Обоснование: На чем основано мое преимущество?
3. Тональность: Каким образом я смогу выразить 1 и 2 пункты?

**Шаг пятый:** непрерывность. Чем чаще Вы с кем-либо общаетесь, тем крепче будут деловые отношения. Особенно важны при этом личные контакты. Только так Вы сможете создать атмосферу полного доверия и избежать недоразумений. Конечной целью деловых отношений должна быть дружба. К другу подходят уже с другими, более строгими мерками.

---

---

## ТОЛЬКО ДУХОВНОСТЬ МОЖЕТ СПАСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РАЗУМ

---

---

*Гол в свои ворота N10*

### ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРОСЧЕТЫ

Мелкий предприниматель или человек свободной профессии, не имеющий дальней перспективы, не имеет и шанса выжить. И здесь Давид может многому поучиться у Голиафа. У всех крупных компаний есть свои количественные и качественные стратегии.

Расширение и модернизация тщательно планируются. Новая продукция сначала проходит проверку на конкурентоспособность. Вы, работая графиком, адвокатом, издателем, маклером, советником по налогам, консультантом по рекламе, вольным ремесленником, коммерческим представителем, не можете, да и не должны себе это позволить.

Но во времена, когда многие "старые ценности" отвергаются, Вы должны считаться с постоянными изменениями.

Мы находимся на переходном этапе от общества индустриального к обществу гуманитарному.

Времена, когда на предприятиях трудились огромные армии рабочих, прошли, также как исчезло и слепое поклонение технике. Многочисленные проблемы взаимодействия человека и окружаю-

щей среды, возникновению которых мы обязаны неправильным обращением с техникой, властью и благосостоянием, ставят под сомнение многое из того, что еще вчера обещало нам светлое будущее, а сегодня воспринимается нами как препятствие на пути к этому будущему. Конкретно это означает, что те, кто еще сегодня зарабатывает на производстве загрязняющих окружающую среду продуктов (например, аэрозолей), нуждаются в новых перспективах.

Это легче сказать, чем сделать. Структурная перестройка экономики может повлечь за собой огромные перемены.

Сначала исчезает специфический рынок сбыта. О возможных причинах поговорим позднее. Потом придут в упадок предприятия, обслуживавшие его.

Это затронет также и людей свободных профессий. То, что это не просто игра воображения, показывает пример с атомной промышленностью. Один за другим падают бастионы. Атомная энергия стала уже вредным продуктом. Растущая в народе антипатия растет с каждой печальной вестью. И никакая политика умалчивания или смягчения фактов ничего не может с этим поделать. Рынок мертв. Тот, кто еще сегодня работает в этой области, должен срочно искать новые перспективы и идеи, иначе его ожидает очень неопределенное будущее. Но и во многих других отраслях промышленности скоро создастся сложное положение. Люди, например, все больше думают о здоровом питании. Ибо это хорошо для их здоровья. Но не очень хорошо для пищевой промышленности и заготовителей тары.

Совсем плохи дела в фармакологической промышленности, потому что многие все больше думают о том, что "химия здоровья" скорее делает нас больными, чем здоровыми. И что кто-то, отравляя наши реки щелочами, совершенно не задумывается о последствиях. Вообще химия, и я считаю заслуженно, стала главной мишенью критики. Калийные удобрения вызывают не только прирост продукции, но и кислотные дожди. Фтор-хлор-углеводородные соединения (ФХУВ) разрушают наш озоновый слой и все реальнее становится угроза глобальной климатической катастрофы.

В ауте оказалась не только химическая промышленность, но и наши политики. Разве мы не убеждаемся все чаще в том, что перед лицом этих острейших проблем они принимают половинчатые решения. Там, где необходимо твердое "нет", например, в вопросе с

ФХУВ, они идут на сомнительные компромиссы. А там, где давно надо произнести четкое "да", произносят только "да-нет". Например, "да" вложениям в экологически безопасные технологии. Я говорю это не для того, чтобы вызвать еще большую критику в адрес правительства и совсем подорвать доверие к нему. Всем давно ясно, что у власти должны стоять не глубокие старцы, а молодые энергичные люди, которые засучат рукава уже хотя бы потому, что они боятся. Боятся того, что может быть уже через десять лет мы будем гулять в противогазах. Боятся, что, не фильтруясь через озоновые слои атмосферы, солнечные лучи могут стать злейшим врагом нашей кожи. Боятся того, что мы просто утонем в море нашего мусора. Поэтому я хотел бы призвать предпринимателей прислушаться к велению времени. На практике это значит: пересмотреть свои планы, учитывая сложившуюся обстановку. И тут Давид имеет преимущество перед Голиафом: он более подвижен и ловок. Используйте же это преимущество.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

### 1. Придерживайтесь законов этики.

Во времена растущего недоверия к власти имущим и к самой власти, каждый норовит свалить ответственность на другого. Уход от ответственности и нерешительность - две половинки одного целого. В этой обстановке все преимущества у порядочных людей, потому что они стоят как скалы среди бушующего прибоя.

Всем остальным придется трудно, так как они не умеют руководствоваться законами этики. Плохие привычки сковывают так же крепко, как путы страха.

Поэтому наступающие времена будут хороши лишь для тех, кто всегда сохранял честность и принципиальность во всем.

**Не хотите ли познакомиться с основами этики?**

- В основе каждой деятельности должна лежать честная, с полной самоотдачей, работа.
- Я хочу, чтобы клиент с моей помощью достиг успеха.
- Я охотно возьму на себя часть ответственности, потому что клиент своей выплатой гонорара берет ответственность за меня.

- Я всегда предпочитал честную работу сулящим золотые горы аферам.
- Я человек свободной профессии и потому всегда хочу быть внутренне свободным. Поэтому деньги не могут развратить меня.
- Мое согласие выполнить заказ зависит от многих факторов:
  - является ли продукт безопасным для человека и окружающей среды и полезным для людей?
  - является ли клиент серьезным, надежным человеком?
  - не является ли для меня честолюбие оправданием нечестной игры?
  - хватает ли у меня уверенности в своих силах, чтобы достойно проигрывать?
- Я не боюсь перемен, потому что могу все оставить и все начать сначала, у меня хватит настойчивости для этого.
- У меня нет предубеждений, я не верю слухам. Я стараюсь сам найти истину.

## 2. Развивайте Вашу интуицию.

Вас ждут структурные изменения, но они не застигнут Вас врасплох, если Вы трезво и без сантиментов постараетесь составить прогноз будущего той отрасли, в которой работаете. Можете ли Вы ответить на следующие вопросы твердым "нет":

- Вредит ли продукт (проект), в выработке которого я участвую, окружающей среде, и тем самым жизни будущих поколений?
- Работаю ли я для рынка, на котором сильна конкуренция?
- Поддерживаю ли я своей работой продукцию, которая критикуется или будет критиковаться обществом?
- Занят ли я разработкой проекта, который не принесет пользы людям и является результатом произвола властей?
- Работаю ли я для группы предприятий, которые имеют отношение к производству оружия, загрязнению окружающей среды и материальной эксплуатации?

После долгого размышления Вы поймете, что почти каждый из нас в какой-то мере ответствен за то, что сейчас мы стоим перед множеством проблем. Потому что многие занимаются деятель-



ностью, которая по своей сути разрушительна. Попробуйте шаг за шагом начать отступление, которое, конечно, повлечет за собой временные потери. И все же тот, кто сейчас сделает это добровольно, будет иметь преимущества потом, когда другие будут вынуждены обстоятельствами отступить.

---

---

## НЕ ОСОЗНАННАЯ ВОВРЕМЯ ОШИБКА ВЛЕЧЕТ ЗА СОБОЙ ЕЕ МНОГОКРАТНОЕ ПОВТОРЕНИЕ

---

---

*Гол в свои ворота N 11*

### СТАГНАЦИЯ ИЗ-ЗА ПЕРЕУТОМЛЕНИЯ

Три вида энергии: души, разума и тела составляют энергетический потенциал человека. Все три энергетических потока, взаимодействуя, пополняют либо ослабляют друг друга. Уникальная система, человек, не сравнима ни с какой другой системой и является вершиной творения. Совершенно автономно действующие системы управления и регуляции заботятся о том, чтобы мы отключились до того, как наступит полное истощение организма. Они же дают нам в чрезвычайных ситуациях вызывающую прилив энергии дозу адреналина. За истощением душевных сил автоматически следует физическое истощение. И это тоже полностью автономная регулирующая функция единой системы нашего организма. Наш внутренний страж хочет, чтобы мы выспались и отдохнули и, таким образом, восстановили свои силы. Собственно говоря, мы должны были бы всегда оставаться здоровыми и бодрыми, если бы научились прислушиваться к сигналам нашей биосистемы (разум - душа - тело). И принимать соответствующие меры. То-есть испытывая перенапряжение, переставали бы работать. Меньше бы ели, если появились симптомы переседания. Как горючим заправлялись бы радостями жизни, когда нас одолевает тоска. Все это звучит очень убедительно, но когда разум и интуиция не союзники, а противники, человек подвержен риску заболеть. Голова становится врагом всей системы человеческого организма, если, например, намечает цели, требующие перенапряжения сил. Слишком высокие притязания несомнен-

но увеличивают стрессовую нагрузку. А стресс - злейший враг психо-физической стабильности.

Связанные с этим опасности весьма конкретны. Это истощение, болезнь, депрессия. Они нарушают все три энергетических потока и наступает кризис всей системы. Выйти из этого состояния гораздо труднее, чем кажется. И придется от многого отказаться. Во всяком случае, от слишком трудной цели. Таким образом, проигрывают еще до начала движения к цели. Но таких конфликтов можно избежать.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Честолюбие и перенапряжение идут рядом. Люди не честолюбивые почти не склонны к перенапряжению, это может случиться только в том случае, если на них оказывается давление. Так как перенапряжение вызвано в первую очередь внутренними мотивами, осознанными или не осознанными, то мои советы прежде всего предназначены честолюбивым людям, с тем, чтобы они могли целенаправленно и дозированно использовать движущие силы своих эмоций.

Переутомление есть ни что иное, как защитная реакция души.

Корни честолюбия лежат в подсознании. Это уловка психики с целью избежать поражения в период, когда она жаждет грядущих побед.

Поэтому финансовые и личные катастрофы часто являются толчком для новой удачной карьеры или ведут к еще большей катастрофе. Возможно и то и другое, как в рулетке. Наше подсознание предвосхищает верную победу, подавляя предубеждения об опасностях, которые лежат на пути к цели. "Опиум" эйфории так сладок и приятен, что для скепсиса не остается места. Этот риск можно побороть только с помощью обратных связей с реальностью.

Будем исходить из того, что Вы так подвержены эйфории, как никогда в жизни. Вы пережили трудные времена, но теперь знаете, что дальше все будет по-другому. Хорошо, оставайтесь в состоянии эйфории, так как Вы можете достичь удивительных результатов, если не сделаете ошибок.

1. Ваша эйфория может даже убедить банкиров и меценатов и тем самым помочь Вам получить кредиты. Но предоставьте своему адвокату составить договор об условиях. Он более сведущ, чем Вы, в этих вопросах. Но берите лишь столько, чтобы в случае банкротства Вам не пришлось расплачиваться за этот кредит всю жизнь.

2. Ваша эйфория приукрашивает людей, которые Вас окружают. Поэтому воспользуйтесь услугами независимого советника по работе с персоналом, пусть он как следует приглядится к Вашим партнерам и сотрудникам. Эти расходы окупятся, потому что смогут предотвратить кадровые ошибки.

3. Ваша эйфория делает Вас легкомысленным в общении с поставщиками. Великодушные истолковываются ими как глупость и создает надолго неблагоприятную обстановку. Каждый будет пытаться пойти наиболее легким путем в деловых отношениях с Вами: Вам могут попытаться навязать неудобные сроки поставок, плохое качество, цены без скидок.

4. Ваша эйфория снижает самоконтроль. Время от времени отводите себе день, в который Вы будете подвергать критике собственное "я". Лучше всего это удастся, если продублировать самого себя. Это значит, Вы играете по ролям маленький спектакль, как актер. Вы больше не господин Майер, а господин Бергер, который обсуждает господина Майера. А чтобы лучше представить себя в образе господина Бергера, нужно придать ему характерные черты какого-нибудь знакомого. Только тогда Вы сможете обсудить собственно господина Майера, то-есть самого себя.

5. Ваша эйфория влечет за собой физическое самоизнурение. Преждевременный износ не заставит себя ждать.

Поэтому уже в начале года запланируйте себе время отдыха. По крайней мере 2 отпуска по две недели в год. Возьмите себе за принцип не работать во время уикенда. Два дня в неделю необходимо, чтобы снова зарядить энергией Ваши аккумуляторы.

Если Вы не сделаете этого, Ваша энергия будет таять день ото дня. Отдых, необходимый телу для регенерации, займет гораздо больше времени, чем уикенд.

---

---

# ТОТ, КТО СЕБЯ ПЕРЕГРУЖАЕТ, ОСЛАБЛЯЕТ ЗАЩИТНУЮ СИСТЕМУ СВОЕГО ОРГАНИЗМА.

---

---

*Гол в свои ворота N 12*

## НЕПРАВИЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГИЕЙ

Тот, кто хочет нас уверить в том, что **Fitness\*** можно запастись впрок, просто несерьезный человек.

**Fitness** - это психофизическая стабильность, которую необходимо поддерживать ежедневно. Ни тренажеры в спортзале, ни силовые "номера", подобные тем, с которыми силачи выступают в цирке, не могут создать **Fitness**.

**Fitness** - действует как амортизатор стрессов, которые ежедневно испытывают предприниматели. Забудьте мифы о силачах. Антистрессовая **Fitness** создается другим способом. Только если энергетические потенциалы души, разума и тела образуют гармоническое единство, у человека возникает умение приспособиться к нагрузкам.

Умение приспособиться к нагрузкам означает способность компенсировать стресс. Если же одна энергетическая система человека (например, души) слабее чем другие, то у него нет предпосылок для **Fitness** в смысле стабильности. Человек - и прежде всего тот, который с секундомером в руках заботится о своем здоровье - должен, наконец, одуматься. Он должен научиться понимать и воспринимать себя как единое целое, а именно: как единство души, разума и тела.

Совершенно очевидно, что люди свободных профессий сами для себя являются причиной риска. Например, потому, что в расходовании своих сил они не знают границ. У них редко остается время для отдыха, так как оно не обусловлено контрактом. И отдых, кстати говоря, стоит денег. Даже если кто-то несмотря на нагрузки и со-

---

\* хорошее физическое состояние, которое называется "быть в форме"

храняет стабильность, он наносит больший, чем ему кажется, ущерб своему здоровью. Ведь при нагрузках все равно происходит автоматическое снижение жизненной активности. Человек в течение короткого времени стареет. Его можно сравнить со свечой, подожженной с двух концов. В 40 лет выглядеть на 50 лет и чувствовать себя как в 50 лет – это становится неизбежным следствием такого образа жизни и возникает из-за противоречия между логическим умом и интуицией. Логический ум настаивает на безудержном расходовании энергии, а интуиция предостерегает от этого.

## АНТИКОНФЛИКТНАЯ СТРАТЕГИЯ

### 1. Планирование времени.

Работа для Вас или Вы для работы. Если Вы хотите одержать победу в этой борьбе, то должны перейти в наступление. Вы должны стать режиссером Вашей работы, иначе Вам уготована судьба марионетки: подчиняться движению бесчисленных невидимых нитей.

Заставьте себя твердо придерживаться распорядка дня. Упорядочьте свой труд. Здесь Вам помогут простые правила. Отведите себе для запланированной работы определенный промежуток времени и строго придерживайтесь его. Сведите до минимума все, что может помешать Вам: обсуждения, телефонные звонки и т.д.

Но Вы должны иногда выполнять и внезапно свалившуюся на Вас работу. Отведите для этого еще один промежуток времени. В это время демонстрируйте другим Вашу открытость и доступность.

Отведите себе еще и третий промежуток времени: период для отдыха. Это время Вы можете и должны распределить в течении дня.

Этих перерывов для отдыха должны придерживаться прежде всего люди свободных профессий, которые редко ограничиваются 8-часовым рабочим днем. Перерывы необходимы и должны быть регулярными. Не экономьте также время на еде.

### 2. Преодоление душевных перегрузок.

Душевные перегрузки не только мешают нормальной ритмичной работе, но и могут вызвать заболевания на нервной почве. Весь организм страдает, нарушается гармония целостной системы "человек". Больше чем люди других профессий этому подвержены

менеджеры. Их эмоциональные нагрузки очень велики. Они должны решать не только свои проблемы, но и проблемы, которые, казалось бы, не имеют отношения к ним: проблемы с клиентами, ненадежными поставщиками, бюрократами, чиновниками. При этом тяжесть успеха, финансовый риск и ответственность - тоже не большам для измученной души.

Следующие виды стрессов наглядно показывают, сколько уколов получает душа менеджера в течении года:

- страх перед возможным крахом;
- страх перед болезнью;
- неприятный разговор в банке;
- финансовые трудности;
- потеря клиентов;
- потеря заказов;
- увольнение сотрудников;
- дисгармония в отношениях с сотрудниками;
- дисгармония в отношениях с клиентами;
- ошибки в работе, которые приводят к срыву сроков.

Снизить риск при неизбежных душевных нагрузках поможет:

**Положительная наглядность.**

Это упражнение является одним из самых простых и самых ценных. В последнее время много говорят о том, что если кто-то ни как не может забыть о волнующей его проблеме, то ему необходимо расслабиться. Отключиться от проблемы редко удастся потому, что нечем вытеснить эту проблему. Положительная же наглядность имеет свойство наполнять человека положительными эмоциями, вытесняя при этом все остальное. Единственное необходимое при этом вспомогательное средство: Ваша фантазия. Уйдите в себя и займите место в кинозале, где Вас будет окружать мир Ваших чувств желаний. Пусть Ваша фантазия покажет Вам самые прекрасные фильмы, которые она сможет выдумать. На крыльях большой белой птицы улетите на остров мечты, который соответствует Вашим представлениям о рае. Встретьтесь там таких людей, на которых Вы бы хотели походить сами: счастливых и свободных. Пребывайте в своих мечтах до тех пор, пока не почувствуете в себе внутренний покой. Равновесие между симпатической и парасимпа-

тической нервной системы восстановлено. Ваша вегетативная нервная система снова в порядке.

Проблемы, которые мы не решаем, а просто вытесняем из своего сознания, становятся "камнем на душе", который связывает энергию. А так как энергетические циклы не завершены, то внутренние потоки энергии не могут свободно развиваться и действуют совсем наоборот. Положительная энергия становится отрицательной. Следствием этого могут являться психосоматические нарушения в области желудка. Незавершенные циклы - это негативный фактор и с экономической точки зрения: до тех пор, пока они не завершены, отсутствует возможность создания новых проектов.

### 3. Новые методы управления энергией.

#### Пункт 1: Насыщенность питания полезными веществами.

Насыщенность полезными веществами - это критерий качества продукта, который в какой-то мере показывает соотношение между жизненно важными питательными веществами и энергетическим содержанием (количеством килокалорий) продуктов питания.

Противоположностью продуктам, богатым питательными веществами, являются так называемые энергоносители. Это продукты, которые дают нам только энергию (килокалории) и не содержат необходимых полезных веществ, как витамины, минеральные соли, микроэлементы. Сахар-рафинад - это пример пищевого продукта с крайне низким (почти нулевым) содержанием вышеназванных веществ.

#### Запомните основное правило:

Надо избегать продуктов с низким содержанием полезных веществ.

Это правило прежде всего относится к людям, ведущим малоподвижный образ жизни. Недостаточная физическая активность ни в коем случае не снимает потребности организма в витаминах и микроэлементах. А наличие различных факторов, вызывающих перегрузку всех систем человеческого организма (курение, алкоголь, стресс, неблагоприятные экологические условия) еще больше повышают потребность организма в этих жизненно важных веществах. Продукты, богатые микроэлементами, способствуют укреплению защитных сил организма. Люди, не знающие меры в еде, или люди, изнуряющие себя неразумными диетами - что еще хуже - упускают

из виду, что полноценное питание настолько укрепляет наш организм, что он даже может противостоять вредным воздействиям окружающей среды. Недостаток каких бы то ни было веществ, так же как и их избыток, ведут к тому, что организм становится менее устойчивым к воздействию вышеперечисленных факторов риска. Избыточный вес не только не красит человека, но и не способствует нормальной работе его нервной системы. Безупречно функционирующие сосуды, клетки и органы - единственная предпосылка для поддержания хорошей формы и здоровья. Они должны своевременно получать полезные питательные вещества. Пустые энергоносители обедняют обмен веществ, что приводит к болезням и функциональным нарушениям. Необходим разумный, взвешенный подход и к составлению меню.

**Питание менеджера должно состоять из:**

- продуктов, богатых клетчаткой, для правильного энергетического обмена;
- витаминов С, А и В, содержащихся в растительном масле и в свежих овощах и фруктах, для укрепления защитных сил организма;
- ненасыщенных жиров, содержащихся в растительном масле и высококачественном растительном маргарине, а также в некоторых видах морских рыб, например, в камбале, для правильного жирового обмена и для сохранения эластичности кровеносных сосудов;
- магния для работы сердца, калия и кальция, содержащихся в нерафинированных продуктах, овощах, фруктах и картофеле, а также в нежирных молочных продуктах, для нормального функционирования мышц и нервной системы.

Ни один продукт не может содержать в себе всех этих компонентов. Поэтому необходимо разнообразить свое питание.

**Пункт 2. Примерный распорядок дня, способствующий поддержанию физической активности.**

1. Подъем
2. 10 минут гимнастики
3. Поездка на машине (сидение)
4. Подъем по лестнице (движение)
5. Работа (сидение)
6. 10 минут гимнастики (движение)



7. Обед (сидение)
8. Прогулка (движение)
9. Работа (сидение)
10. 10 минут гимнастики (движение)
11. Работа (сидение)
12. Ужин (сидение)
13. 10 минут ходьбы или бега (движение)

Если Вы построите свой день так, что за каждой фазой физической неподвижности будет следовать фаза физической активности, то Вы сможете отказаться от занимающих много времени длительных тренировок. Для поддержания хорошей формы лучше делать меньше физических упражнений, но регулярно, чем время от времени подвергать организм большим физическим нагрузкам. Подъем по лестнице гораздо лучшая тренировка, чем занятия на тренажерах.

Очень полезны все упражнения, укрепляющие мышцы спины и тем самым помогающие предотвратить приступы радикулита.

Все эти рекомендации помогут Вам укрепить защитные силы организма и сохранить гармоническое единство всех энергетических систем: души, разума и тела.

# СО Д Е Р Ж А Н И Е

Посвящение и предисловие к немецкому изданию .....	8
<b>Запрещенный прием No 1</b>	
Если Ваш клиент отказывается от своих обязательств путем рекламации.....	10
<b>Запрещенный прием No 2</b>	
Тактика затягивания платежей .....	12
<b>Запрещенный прием No 3</b>	
Клиент неплатежеспособен и пытается отсрочить оплату, делая Вам новый заказ .....	14
<b>Запрещенный прием No 4</b>	
Клиент сегодня опротестовывает чек, который сам Вам дал вчера .....	15
<b>Запрещенный прием No 5</b>	
Договоры со скрытым взрывным механизмом.....	16
<b>Запрещенный прием No 6</b>	
Всевозможные уловки при первом разговоре о гонораре .....	17
<b>Запрещенный прием No 7</b>	
Кража идей по нулевому тарифу .....	19
<b>Запрещенный прием No 8</b>	
Синдром Наполеона .....	20
<b>Запрещенный прием No 9</b>	
Переманивание сотрудников и поставщиков .....	22
<b>Запрещенный прием No 10</b>	
Игры в монополию с людьми свободных профессий.....	26
<b>Запрещенный прием No 11</b>	
Покончить с новой идеей, чтобы заработать на старой .....	29
<b>Запрещенный прием No 12</b>	
Психология взяточничества, распространяющаяся среди покупателей в промышленности .....	32
<b>Запрещенный прием No 13</b>	
Вместе преодолевать негативное развитие платежной морали .....	34
<b>Гол в свои ворота No 1</b>	
Идти в силу инертности на сомнительные компромиссы и допускать при этом логические ошибки.....	40

<b>Гол в свои ворота No 2</b>	
<b>Мгновенное реагирование в ходе дискуссий.....</b>	<b>43</b>
<b>Гол в свои ворота No 3</b>	
<b>Брать заказы, от которых лучше было бы отказаться .....</b>	<b>48</b>
<b>Гол в свои ворота No 4</b>	
<b>Партнерство при равном участии.....</b>	<b>51</b>
<b>Гол в свои ворота No 5</b>	
<b>Предъявлять несерьезные требования .....</b>	<b>53</b>
<b>Гол в свои ворота No 6</b>	
<b>Организовывать собственное дело, не имея идей .....</b>	<b>54</b>
<b>Гол в свои ворота No 7</b>	
<b>На грани финансового краха все еще цепляться за свое дело.....</b>	<b>57</b>
<b>Гол в свои ворота No 8</b>	
<b>Давать клятвенные заверения, хотя еще есть другой выход.....</b>	<b>61</b>
<b>Гол в свои ворота No 9</b>	
<b>Самоизоляция вместо общения.....</b>	<b>65</b>
<b>Гол в свои ворота No 10</b>	
<b>Экологические и этические просчеты .....</b>	<b>69</b>
<b>Гол в свои ворота No 11</b>	
<b>Стагнация из-за переутомления .....</b>	<b>73</b>
<b>Гол в свои ворота No 12</b>	
<b>Неправильное управление энергией .....</b>	<b>76</b>