

Мастер аргумента

Принципы
успешных
переговоров

Евгений
Жигилий



МИФ Бизнес

Евгений Жигилий
Мастер аргумента

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2020

УДК 658.85
ББК 65.291.34

Жигилий Е.

Мастер аргумента / Е. Жигилий — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2020 — (МИФ Бизнес)

Практический курс Евгения Жигилия, известного бизнес-тренера по успешному общению, который позволит достигать больше как в материальном, так и нематериальном плане, добиваться целей на работе и в личной жизни. Вы освоите техники переговоров и научитесь успешно отрабатывать возражения. Для всех, кто занимается продажами и участвует в переговорах.

УДК 658.85
ББК 65.291.34

© Жигилий Е., 2020
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2020

Содержание

Введение. Принципы и правила	6
Часть первая – установочная	9
Глава 1. Возражение – естественная часть общения	10
Глава 2. Сравним возражение с жалобой и претензией	12
Глава 3. Как мы воспринимаем реальность	16
Глава 4. Как наши роли влияют на нас	18
Глава 5. Что мешает быть собой и поступать эффективно	20
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Евгений Жигилий

Мастер аргумента. Принципы успешных переговоров

Издано с разрешения автора

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Евгений Жигилий, 2020

© ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

* * *

Введение. Принципы и правила

При столкновении с возражениями практически у любого человека первый порыв – найти способ заставить всех согласиться. Именно это желание и мешает добиться согласия.

Эта книга будет полезна в первую очередь всем тем, кто занимается продажами и переговорами, проводит деловые встречи, собрания, презентации или выступает на публике, – словом, всем, кто общается с людьми, сталкивается с возражениями и стремится достичь лучших результатов в ходе диалога. Однако инструменты, описанные в книге, универсальны: они одинаково полезны и эффективны и в бизнесе, и в личной жизни.

Что вы встретите в этой книге: описание конкретных инструментов, а также скрипты (сценарии и примеры), сведенные в единую систему, которую легко понять, освоить и перевести в практические навыки. Я уверен, что абсолютно любой человек, используя этот материал, при наличии желания и самодисциплины с легкостью создаст собственную «книгу возражений и аргументов» для своего бизнеса, товара или услуги. Вам достаточно иметь:

1. Навык чтения.
2. Желание повысить результативность своего общения.
3. Навык тренироваться.
4. Навыки самодисциплины.

Чего точно нет в этой книге: саморекламы, «воды» и туманных формулировок. Мои контакты приведены только один раз, в самом конце книги. В тексте я несколько раз переадресую вас к отдельным главам книги [«Мастер звонка»](#), но делаю это не ради пиара, а чтобы вы смогли освоить или вспомнить материал, который позволит глубже понять изложенные здесь вещи.

Предупреждаю: большинство инструментов настолько просты, что после прочтения нескольких глав у вас может возникнуть соблазн решить, что вы все уже поняли, и броситься работать с возражениями. Несомненно, вы извлечете какую-то пользу и при таком подходе, но лишь минимальную. Если же вы спокойно, главу за главой, освоите материал и, самое главное, выполните все упражнения, которые приведены в книге, то вы гарантированно станете Коммуникатором, Переговорщиком и Продавцом (именно с большой буквы!) – независимо от того, на каком уровне находитесь сейчас.

Летом 2013 года была издана моя первая книга – [«Мастер звонка»](#). Я писал ее не для того, чтобы стать известным, хотя меня, как почти любого автора, посещали и такие мысли. Благодаря знаниям, полученным на практике от других людей, которые были моими наставниками, и из книг, я на сто процентов был уверен: у книги должна быть миссия! И она родилась сама собой: любой русскоговорящий человек, который хочет научиться продавать или улучшить свои навыки и результаты, должен иметь возможность получить все ключевые инструменты продаж и общения по телефону (и напрямую) в простом, понятном, легко применимом виде, а также возможность освоить навыки самостоятельно, если он не может приехать или оплатить тренинг. В каком-то смысле это была книга-самоучитель, точнее, книга-тренер. И уже в конце года издатель сообщил, что «Мастер звонка» стал бестселлером! На сегодня вышел уже шестой тираж. Но главное не это. Важно, что книга выполняет свою миссию: мне стали приходить сообщения от незнакомых людей с благодарностями и описанием их достижений. Многие компании взяли мою книгу за основу стандартов работы и продаж по телефону и добавили ее в корпоративную библиотеку как обязательную литературу. А некоторые предприимчивые бизнес-тренеры стали готовить и проводить по моей книге далеко не дешевые тренинги для тех, кто предпочитает не читать, а обучаться с наставником! И правильно сделали!

Вторая книга, «Мастер аргумента», продолжает тему эффективной коммуникации на всех уровнях общения, имеет похожую миссию, столь же проста и содержит практические задания.

Существует известное изречение *«Нет пророка в отечестве своем»*. Смысл его в том, что мы не верим в талант, гениальность или истинность слов человека, если мы близко его знаем или если он живет рядом с нами, потому что воспринимаем его как заурядного человека.

Этот принцип уже тысячи лет исправно работает на уровне нашего восприятия. Мы до сих пор зачастую не доверяем русскоязычному автору лишь потому, что он вырос и живет рядом с нами, но со вниманием рассматриваем книгу с иностранным именем на обложке, хотя мы одинаково ничего не знаем о них обоих. Сам факт, что это иностранец, добавляет его произведению ценности. Именно здесь кроется одна из основных причин, почему мы часто не прислушиваемся к словам отца или матери, но следуем рекомендации знакомого, не принимаем совета жены или мужа, а спрашиваем его у постороннего человека.

Вспомните, в какой ситуации вы слушали другого человека *с готовностью принять его мысли*: когда это был сосед, с которым вы с детства росли в одном дворе, или «гуру» из далекой страны? В каком случае вы воспринимали собеседника заурядным, понятным и знакомым, а в каком он обретал в ваших глазах некий статус?

Принять чужие мысли не означает, что вы должны счесть их правильными; это признание их права на существование, признание их реальными и возможными настолько же, насколько реальны и возможны ваши собственные мысли. Принятие чужих мыслей не означает отказа от собственных убеждений.

Моя цель заключается в том, чтобы эта книга не просто послужила занимательным чтением, но стала полезным практическим курсом по успешному общению, который повысит ваш уровень и позволит достичь большего как в материальном, так и в нематериальном плане. Например, чтобы вы не только стали чаще добиваться максимального успеха в переговорах, но и начали получать больше удовольствия от любого, даже на первый взгляд сложного и не особо успешного, общения. Именно поэтому в книге:

- даны практические задания для самостоятельного выполнения;
- описаны инструменты и скрипты (сценарии, фразы, конкретные тексты), которые можно сразу начать использовать;
- обсуждаются не только алгоритмы и правила, но еще и принципы, по которым эти правила работают.

Правило – это некий порядок действий, который предлагается выполнять лишь на том основании, что «так принято» и «так правильно». Жизнь может меняться, а правила – устаревать.

Правила – это уровень непосредственного делания. «Делай как надо, и ты почти гарантированно получишь результат!» – вот их лозунг. Правила работают, но это лишь внешний слой, и к тому же все они имеют исключения. Принципы – это уровень осознания, как работают правила. Понимая принципы, вы обретаете свободу действий и начинаете видеть, где не работают правила. Это глубинный слой.

Правила говорят нам о том, как надо делать, а принципы – о том, как и почему работают правила.

В повседневной жизни около 80 % людей действуют, не зная правил той «игры», в которой они участвуют. Наиболее пытливые и мотивированные узнают правила и уже двигаются наверняка, получая положительный результат чаще, чем другие. Таких около 15 %. И всего 5 % самомотивированных людей докапываются до принципов работы системы и не только достигают высоких результатов, но и получают своего рода админские права, то есть могут нарушать правила. Вы можете войти в их число!

Следуя правилам, выросшим из проб и ошибок – иначе говоря, из опыта, – вы будете достигать своих целей в общении гораздо чаще. Однако, понимая принципы, вы сможете всегда получать результат, иногда даже нарушая правила. Следуя правилам, вы, подобно локомотиву, уверенно едете по рельсам, а осознавая принципы – еще и сами прокладываете свою железную дорогу! «Нет пророка в отечестве своем» – это правило, а «Большинство людей не верят в талант, гениальность или истинность слов человека, который находится рядом с ними» – это принцип.

Часть первая – установочная

В детстве, особенно зимой, когда вырастали большие мягкие сугробы, мы с друзьями часто играли в царя горы. Для игры необходимы были хотя бы трое ребят и любой холмик, покрытый снегом. Все игроки одновременно бросались в бой, каждый сам за себя, с единственной целью: поборов и растолкав остальных претендентов, занять вершину. Снег и теплая одежда смягчали удары при падении, но зато затрудняли движения. Никаких специальных правил не было: разрешалось хвататься, цепляться, толкать, ставить подножки, делать обманные маневры, объединяться с одним участником против другого, а затем предавать первого, чтобы стать царем. Запрещено было только причинять боль и наносить травмы. Когда один из мальчишек занимал вершину, игра не заканчивалась; однако теперь ему было гораздо легче отбиваться от тех, кто лезет снизу, и он мог удержаться наверху достаточно долго. Игра продолжалась столько времени, на сколько хватало сил или желания. Заняв вершину холма, мы испытывали приятное чувство победы, собственной силы и превосходства: ты выше всех, твои соперники повержены, и ты можешь снисходительно поплевывать в их сторону и обзывать их разными обидными словами, принятыми во дворе.

Наблюдая за участниками различных тренингов и семинаров, я заметил, что большинство из них, искренне думая, что пришли учиться работать с возражениями, вести переговоры и продавать, на самом деле хотят научиться играть в царя горы: они жаждут любым способом оказаться наверху и, поплеывая на поверженных противников, получать бонусы, связанные с нахождением на вершине. И знаете, меня это совсем не удивляет и не расстраивает: ведь когда-то я сам пришел именно за этим – и только спустя долгое время с ужасом осознал, насколько я был далек от понимания подлинной цели и настоящего результата.

Эта книга не о том, как любой ценой стать царем горы, а о том, *как вести конструктивное общение и получать результат, по-настоящему уважая себя и своих оппонентов.*

Глава 1. Возражение – естественная часть общения

Как известно, у каждого на плечах своя голова. И не просто своя, а особенная: больше ни у кого такой нет. Особенная не столько внешними данными, сколько содержанием: в ней свои, особенные мысли, убеждения, установки, свое, особенное мировоззрение и свой, особенный опыт, зафиксированный в виде памяти.

То, что думает один человек, никогда не совпадет с тем, что думает другой. Даже когда люди говорят друг другу: «Я вас понял», их мысли не совпадают. Древнее китайское изречение гласит: «Всегда была, есть и будет пропасть между тем, что говорит один, и тем, что понимает другой».

Каждый из нас думает своей головой, использует собственные, а не чужие установки, и поэтому наши взгляды и решения чаще всего не совпадают. Именно по этой причине в общении двух людей обязательно возникает ситуация, когда каждый имеет свое, принципиально отличное от другого мнение, и тогда возникает конфликт – несовпадение точек зрения. В этот момент, как правило, рождается возражение. И это абсолютно нормально!

Возражение – это высказывание иной, отличной от вашей точки зрения. Возражение является естественной и неизбежной частью общения.

Итак, возражение – это не редкая, опасная или нестандартная ситуация, а естественная и закономерная часть общения. А раз так, то встает вопрос: нужно ли относиться к возражениям по-особенному, как к чему-то из ряда вон выходящему? Безусловно, нет! Но большинство людей не могут реагировать на возражения спокойно, и тому есть глубокие причины.

Многие авторы пишут о возражениях исключительно в рамках продаж. На первый взгляд это логично. Однако я хочу, чтобы вы рассматривали возражение как *естественную часть любого общения!*

Однажды я заметил, что в компании, где я на тот момент работал, продавцов отправляют на тренинги по продажам, но никогда не обучают переговорам. Тренинги по переговорам были доступны только менеджерам (руководителям отделов). Тогда я подумал, что это некая привилегия, как, например, корпоративный автомобиль, и счел это логичным: ведь менеджеры проводят важные встречи, а продавцы просто занимаются продажами. Только намного позже, когда я сам начал постоянно встречаться с клиентами, меня осенило: ведь я занимаюсь не чем иным, как переговорами! И вот тут-то я вспомнил о своем наблюдении и не на шутку задумался.

- Процесс продажи целиком состоит из общения с клиентом или, если смотреть шире, с человеком.
- Переговоры, как оказалось, тоже состоят из общения одного человека с другим.
- При продаже у тебя есть цель. Другими словами, тебе что-то нужно от клиента.
- При переговорах у тебя тоже есть цель: тебе тоже что-то нужно от оппонента.
- Потом я вспомнил математику: если $A = B$, а $B = V$, значит, $A = V$.
- В чем тогда разница? Почему существуют два разных тренинга?

Но никакой существенной разницы не было: и продажи, и переговоры оказались *общением с заранее поставленной целью!*

Но разве на этом общение заканчивается? Им наполнена вся наша жизнь! Клиентский сервис (или сервисное обслуживание) тоже сплошное общение. Разговор на лавочке у подъезда – общение; выезд на шашлыки, встреча с друзьями, поход в банк или в магазин тоже общение! Этот список можно продолжать бесконечно. И если возражение – это естественная, неот-

рывная часть общения, то как его запереть в какой-то отдельной области жизни? Как можно разрезать на кусочки само общение?

Человек – целостное существо, поэтому невозможно разграничить общение по категориям: только деловое или только личное. Порой вообще сложно определить, где заканчивается личная жизнь и начинается деловая. Различаются только темы бесед, а сам процесс общения и его инструменты неизменны. Чувства и эмоции, знания и навыки, способы мышления и типы реакций у нас одни для всех областей жизни, и мы одинаково пользуемся ими в быту и в бизнесе. Столь же схожи и результаты, которых мы добиваемся. Одни результаты нас устраивают, другие – нет. Если мы хотим что-то изменить, то нужно осваивать новые инструменты и иногда делать не так, как раньше.

Принципы (как это работает)

- Возражение – это точка зрения, отличная от вашей. Возражение является естественной и неотрывной частью общения.
- Люди – социальные существа. Все, чего мы достигаем в жизни, нам удастся благодаря общению с другими людьми.

Правила (как это сделать)

- Хочешь получать результаты лучше, чем прежде, – осваивай новые инструменты и меняй способ действия.

Глава 2. Сравним возражение с жалобой и претензией

Давайте окончательно определим, что мы называем возражением. Безусловно, это иная точка зрения, но такое Def явно неполное. Чтобы дописать его, сравним возражение с жалобой и претензией. Далее для краткости я буду называть эту пару ЖиП.

Как показывает мой опыт, более 80 % продавцов не знают, в чем разница между жалобой и претензией, и это при том, что понимание их различий дает немалые преимущества в работе.

Большинство людей считают жалобу негативным событием и относятся к ней соответственно. Я тоже раньше так думал, но потом поменял точку зрения: жалоба – замечательное действие! Приведу несколько аргументов. Если они вас не убедят, то вы вправе остаться при своем мнении; если же вы согласитесь со мной, то, я уверен, перед вами откроются новые возможности!

Первое, за что стоит быть благодарным жалующемуся человеку, – это за обратную связь, которая помогает развиваться и улучшать бизнес. Ведь *большинство людей не высказывают свое мнение до тех пор, пока их не доведут до ручки*. Жалоба – это форма обратной связи. Но получить пользу от жалобы можно лишь при одном условии: если вы считаете ее позитивным событием. Если же она вас раздражает, как и человек, который ее высказал, – шансов почти нет.

Второе, чему стоит радоваться: человек не перешел от жалобы к претензии! Чтобы прояснить этот пункт, давайте разберемся с понятиями.

Жалоба – это вербальное (как правило, устное) выражение негативных эмоций после сделки (события). Чаще всего жалоба не содержит никаких требований.

Итак, жалоба – это оформленное в слова излияние негативных эмоций человеком, столкнувшимся с проблемой. И заметьте: как правило, без сформулированных требований! Иными словами, человека переполняют отрицательные эмоции, и он выражает свою боль. Его высказывания могут быть резкими (люди не всегда подбирают слова в такой момент), но при этом он ничего особенного не требует! Разве только внимания и уважения.

Кроме жалобы, я выделяю еще один тип – *просьбу о помощи*. Ее можно было бы назвать преджалобой, но так как просьба о помощи не всегда завершается жалобой, то лучше рассматривать ее как отдельную ситуацию.

В мире достаточно много мудрых уравновешенных людей, не считающих проблему поводом для жалобы. Они обычно не проявляют негативных эмоций, не выдвигают требований, а просто просят помочь исправить сложившуюся ситуацию. Другой человек, более расстроенный, легко возбудимый или обманутый в прошлом, давно бы перешел к жалобе, однако эти люди хорошо владеют собой. Если сотрудник, к которому они обратились, помогает им решить вопрос, на этом все завершается, и им остается лишь поблагодарить специалиста. Однако в смиренном спокойствии просьбы скрывается подводный камень: продавцы и специалисты клиентского сервиса часто не уделяют таким «легким» обращениям должного внимания. Подобное безразличие или невнимательность неумолимо превращают просьбу в претензию, минуя жалобу, поскольку уравновешенный клиент точно знает, чего он хочет, и с легкостью может сформулировать свои требования.

Как только ваш клиент попросил ручку и лист бумаги, все становится намного серьезнее: возникает зафиксированная жалоба. А если человек догадывается сформулировать требования, то жалоба превращается в претензию, которая обладает полной юридической силой.

Претензия – это письменная жалоба, содержащая требования.

Иногда претензия предъявляется устно. Но незаписанные слова – несуществующие слова. Так что жалующегося человека не стоит бояться, как и злиться на него, а наоборот, его нужно носить на руках как минимум за то, что он:

1. Информировал вас о своих проблемах и помогает вам улучшить бизнес.
2. Не сформулировал требования.
3. Не хватается за ручку и бумагу!

Как только человек занялся составлением претензии, ситуация для вас резко ухудшается, ведь у расстроенного клиента появляются два советника: ручка и бумага. Я не шучу! Вспомните: когда вы говорите, слова вылетают сплошным потоком, их так много, что часть тут же теряется и забывается. Когда вы пишете, ручка и бумага заставляют вас притормозить, подумать, успокоиться, а главное, они фиксируют все, что вы записали! Теперь текст можно проверить, обдумать и отредактировать. И вспомнить о требованиях.

Есть три критерия, которые отличают ЖиП от возражения.

1. Обязательства. Самый главный критерий: *ЖиП возможны лишь после появления обязательств!* А обязательства продавца перед клиентом возникают чаще всего после совершения сделки. Если определить сделку как любую более-менее официальную договоренность, то отсюда следует, что ЖиП могут появиться только после сделки. Они не имеют смысла до сделки, поскольку обязательств еще нет. Посудите сами, как будет выглядеть, если вы придете в компанию, где планируете купить некую вещь, и обратитесь с жалобой по поводу вещи, которую еще не купили. А вот *возражение всегда происходит только до сделки* и не имеет смысла после нее. Представьте: вы уже купили товар и, выходя из магазина, вдруг возражаете продавцу: «Вы знаете, я все-таки должен был посоветоваться с женой». Это уже не возражение, а сожаление.

2. Событие. *ЖиП возможны лишь при наличии произошедшего события, которое послужило причиной для обращения к обязательствам продавца.* Вам обещали, что вещь будет работать минимум год, она проработала восемь месяцев – событие случилось. Вас уверили, что вы единственный обладатель подобного предмета; вы приехали домой, а у всех ваших соседей он уже есть. Напротив, *возражению никакой свершившийся факт не нужен*, оно возможно в любое время и зависит лишь от того, что думает человек.

3. Объективность. Для окончательного понимания, что такое возражение, нужен третий критерий – объективность. *Для ЖиП необходимо наступление факта (объективного события).* Объективность означает, что любой человек может одинаково установить свершившийся факт. Предмет сломан пополам, и каждый, кто его осмотрит, это определит. Машина не заводится, и никто не может ее завести. Другими словами, есть объективная причина ЖиП. В противовес ей субъективность – сугубо личное мнение, то, что думает конкретная личность, но что не может однозначно подтвердить другой человек. Конечно, любой клиент может обратиться с жалобой и по поводу субъективного, мнимого факта, считая его объективным. В компании, где знают, что такое уважение, клиенту в любом случае уделят внимание, но ответных действий на жалобу или претензию не будет. *Что касается возражения, оно всегда субъективно:* это то, что сейчас думает человек.

- «Я слышал, ваш товар ломается» – субъективное мнение.
- «Мой друг купил такой же и был разочарован» – субъективное мнение.
- «Две недели – это слишком долго!» – субъективное мнение.

Кстати, большинство людей, возражая, неосознанно употребляют фразы, подчеркивающие субъективность: я думаю, я слышал, мне говорили, мне кажется, меня смущает, со мной бывало похожее, я боюсь, что. Иногда люди возражают в виде утверждения: это плохо, это

сломается, это дорого и т. п., но эти заявления не перестают быть возражениями, так как тоже *представляют субъективное мнение*, а не установленный факт. Например, когда кто-то говорит вам, что такая-то модель стиральной машины ненадежна, это просто возражение. И даже если человек приводит вам сотню доказательств ее ненадежности, это остается возражением. Пока клиент не купит у вас стиральную машину (сделка) и пока не выйдет из строя именно его экземпляр (установленный свершившийся факт), это всего лишь гипотеза. Если трое туристов, поднимаясь по тропинке перед вами, подвернули ногу, это вовсе не значит, что и вы подвернете свою. Возражение – это всегда субъективная точка зрения. Запомните: наши мысли и слова часто вообще не имеют прямого отношения к реальности, а означают лишь то, как и что мы думаем!

Итак, вот более полное Def.

Возражение – иное субъективное мнение, высказанное до сделки и препятствующее ее заключению.

Отсюда следует важный вывод: раз ЖиП возможны только после сделки и всегда возникают по поводу свершившегося факта, то при встрече с ними лучше всего сразу признавать ответственность за возникшую проблему, просить прощения и решать вопрос, не доводя до претензии и конфликта. А вот с возражением можно и нужно работать!

Вот некоторые реальные примеры возражений, собранные продавцами из разных сфер бизнеса.

- У вас очень дорого по сравнению с другими компаниями. (Или: был в другом месте, там дешевле.)
- Почему так долго? (Или: не устраивают сроки выполнения заказа.)
- Не хочу давать дополнительную информацию, посчитайте примерно.
- У вас слишком дорогой сервис.
- Я слышал о вашей компании плохие отзывы.
- Почему именно ваша компания?
- Вы первые, к кому мы обратились. Будем мониторить рынок.
- Нам надо подумать.
- Предыдущая попытка внедрения у нас подобной системы закончилась неудачей.
- В ближайшее время бюджет на это не выделен.
- Ваши конкуренты предлагают более интересные условия.
- У нас уже есть компания, которая решает эти задачи.
- Моим друзьям говорили то же самое, а потом не выполнили свои обещания.
- Нам это не нужно.
- Почему вы не предлагаете «коробочное» решение?
- Мы не можем предоставить вам информацию до заключения договора.
- Мы так привыкли и не хотим ничего менять.
- Я не уверен, стоит ли переводить деньги, пока мы лично не встретились.
- А вдруг я оплачу, вы привезете, а это не совсем то, что мне нужно?
- Собственный парк значительно дешевле лизингового.
- Почему вы не можете назвать ориентировочное время поездки, я же не расписку вас прошу написать?
- Операционный лизинг дороже собственности.
- Мне нужно посоветоваться с женой.
- Нам нужно время, чтобы принять решение.
- Мы не работаем с кадровыми агентствами.

- Мы никогда не работали с кадровыми агентствами, потому что у нас редко открываются вакансии.

- Нет бюджета на подбор персонала через агентство. (Или: у нас есть свой штат рекрутеров. Или: мы не привлекаем кадровые компании, подбираем только своими силами.)

- Мы работаем с провайдером и менять его не хотим.
- Не надо меня «лечить», вы можете просто посчитать?
- Решение принимаю не я один.
- Меня не устраивает, что доставка и монтаж не могут быть в один день.
- У ваших конкурентов все то же самое, а цены ниже!
- Хочу сравнить с другими, а потом буду думать.
- У меня все есть.
- Мы ничего покупать не будем!
- У нас есть аналогичный продукт, нас все устраивает.

Думаю, вы заметили, что в списке приведены примеры возражений как из «бизнеса для клиента»¹, так и из «бизнеса для бизнеса»². Эти виды экономического взаимодействия различаются процессами, но на возражения и их отработку это никак не влияет: алгоритмы и инструменты используются одни и те же, так как возражение – это явление, свойственное любому виду общения. На протяжении книги я буду приводить разные примеры, а также дам вам универсальные и частные инструменты, из которых вы сами, выполняя несложные упражнения, создадите собственный бизнес-набор.

Принципы (как это работает)

- Возражение – это всегда иное субъективное мнение, высказанное до сделки и препятствующее ее заключению.

- Просьба о помощи – это устное обращение без негативных эмоций с призывом решить вопрос (проблему). Часто предшествует жалобе и претензии.

- Большинство людей никогда не дают обратную связь, пока их не доведут до ручки.

- Жалоба – это вербальное (устное) выражение негативных эмоций после сделки (свершившегося события), часто без каких-либо требований.

- Претензия – письменно оформленная жалоба, содержащая требования.

Правила (как это сделать)

- Всегда реагируй на просьбу о помощи!

- Радуйся жалобе и относись к ней серьезно: это боль человека!

- Встречаясь с жалобой и претензией, выясняй причину, признавай свою ответственность, проси прощения и решай проблему!

- Работай с возражениями, а не борись с ними!

¹ Бизнес для клиента (англ. business-to-consumer, B2C) – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между организацией (business) и конечным потребителем (consumer). Другими словами, ваш клиент – конечный покупатель, который сам является потребителем товара / услуги.

² Бизнес для бизнеса (англ. business to business, B2B) – термин, определяющий вид коммерческих взаимоотношений между компаниями. Иначе говоря, ваш клиент – компания, которая использует ваш товар или услугу для создания и продажи своего продукта или для перепродажи конечным потребителям – словом, для ведения своего бизнеса.

Глава 3. Как мы воспринимаем реальность

Все мы в большинстве случаев видим мир не таким, каков он на самом деле. Наше сознание под завязку набито убеждениями и точками зрения. Все происходящее вокруг проходит через них, как вода через фильтр, и на выходе реальность становится субъективной. *Реальность для нас – это то, что мы думаем о реальности.* Для людей, верящих в существование снежного человека, он более чем реален, просто они его не видели. Для людей, верящих в приметы, они на самом деле работают.

Один раз моя знакомая пошла с маленькой дочкой на каток. После катания в раздевалке обнаружилась неприятная вещь: кто-то украл новенькие сапожки ребенка. Стоили они не так уж много, но женщина сильно расстроилась из-за самого факта воровства, особенно после веселого отдыха на катке. Вечер был загублен; она ехала домой и думала о человеческой подлости. Наутро ей позвонил незнакомый мужчина и попросил назвать адрес, чтобы привезти сапоги. Оказалось, вчера этот молодой отец тоже водил свою дочку на тот же каток и по мужской рассеянности надел на ножки ребенка чужие сапоги, а понял это только дома, когда зоркий глаз жены подметил несоответствие. Моя знакомая бурно обрадовалась, что ее вера в добро получила подтверждение, и кинулась в Facebook, чтобы поделиться новостью сразу со всеми друзьями и знакомыми. Она начала свой пост с таких слов: «Друзья, Бог все-таки есть!».

Это реальный случай. Я специально привожу здесь именно этот пример и надеюсь, что он вызовет противоречивые мнения, чего я и добиваюсь. Я не уверен, что наличие добрых и честных людей доказывает существование Бога, при всем моем уважении к верующим. Скорее это подтверждает, что разные люди получили разное воспитание. При этом моя знакомая сделала свой однозначный вывод, и она права – но только в своей реальности. Обратите внимание: во всем происходящем вокруг нас мы видим и интуитивно ищем то, что подтверждает наши убеждения и нашу реальность. *Мы склонны выборочно подгонять то, что мы видим и слышим, под свои убеждения.*

Наш способ мышления шаблонный. Если человека часто обманывали, он всюду заподозрит ложь; если ему часто говорили, что он самый лучший, то он станет в самом деле считать себя лучше других. Если вас дважды обвесили в каком-то магазине, вы, вероятно, считаете его плохим и всем об этом говорите. Если ваша машина часто, как вам кажется, ломается, вы всем советуете не покупать эту модель, так как верите, что она ненадежна. Если вас бросил любимый человек, то вы можете решить никогда больше не вступать в отношения, чтобы снова не испытать боль. Если вы выросли в районе, где все носили ножи, то для вас наличие ножа в кармане – обычное дело.

Я пишу об этом не для того, чтобы вы решили: «Ага! Большинство клиентов не видят реальности и не ведают, что творят». Я пишу об этом для вас: осознание шаблонности своих взглядов поможет вам лучше понимать других, а значит, договариваться с абсолютно разными людьми. Вы точно такой же человек, как и ваши клиенты, и все мы видим мир сквозь призму своих устоявшихся взглядов даже тогда, когда уверены, что максимально объективны. Если вы примете это, то сможете легко и безоценочно принимать взгляды других людей и получать совсем иные результаты от общения. Ваше общение будет протекать с уважением, без манипуляций и уловок, так как вы перестанете думать за клиента и считать себя единственно правым.

Принципы (как это работает)

- Мы видим свою реальность. Реальность каждого – это то, что он думает о реальности.
- Все мы склонны выборочно подгонять под наши убеждения то, что мы видим и слышим.

- Ожидания не работают: все, что ты решил за другого человека, чаще всего не совпадает с тем, что он думает.

Правила (как это сделать)

- Не думай за другого человека: хочешь знать его мысли – задай вопрос!

Глава 4. Как наши роли влияют на нас

Возражение – для многих камень преткновения и причина расстройства, а я хочу, чтобы вы получали удовольствие, встречая иное мнение. Эта книга об общении, и я еще раз повторю ее основную мысль: не существует клиентов и продавцов – есть лишь люди в разных ролях!

Однажды ученые провели необычный эксперимент: они собрали двадцать добровольцев, которым были нужны деньги, и предложили за вознаграждение в тысячу долларов в день (!) принять участие в абсолютно безопасном двенадцатидневном социальном исследовании. С добровольцами подписали официальный договор, посадили их в автобус и отвезли в уединенное место. Пока эти совершенно обычные и нормальные люди проходили тесты и собеседования, а потом ехали в автобусе, они познакомились друг с другом и мирно общались, рассказывали о себе и о том, как потратят деньги после эксперимента. Когда автобус приехал на место, из двадцати участников случайным способом выбрали шестерых. Их одели как надзирателей и *сказали* им, что на ближайшие двенадцать дней они охранники. Остальных одели как заключенных, посадили в реальные камеры и *сообщили* им, что они заключенные. «Охранникам» дали перечень из пяти простых правил, которые должны были соблюдать «заключенные»; только при выполнении этих правил после завершения эксперимента все – и «охранники», и «заключенные» – получают свое вознаграждение. Вот эти правила для «заключенных».

1. Выходить на обязательную ежедневную получасовую прогулку.
2. Питаться три раза в день и съедать всю еду, которую им дают.
3. Не покидать территорию.
4. Говорить с «охранниками», только если те к ним обращаются.
5. Не дотрагиваться до «охранников».

«Охранникам» было поставлено одно несложное условие: нарушители правил должны получить соизмеримое с провинностью наказание. Эксперимент прекращается, и никто не получит денег в любом из следующих случаев.

- Произошло нарушение, но в течение получаса наказания не последовало.
- Применено любое насилие с любой стороны.
- Хоть один человек отказался от участия в эксперименте.

Кроме того, всех без исключения участников эксперимента предупредили, что при совершении противоправного поступка они попадут под настоящий суд.

Если вы внимательно прочитали правила и условия проведения эксперимента, то заметили, что он был абсолютно безопасен: любой сдвиг в сторону насилия или выход кого-либо из игры сразу останавливал эксперимент. Что же произошло на самом деле?

Эксперимент прекратили на шестой день, когда после пяти дней унижений и побоев со стороны «охранников» (!) «заключенные» устроили бунт, захватили власть и собирались убить (!) «охранников», забыв о том, что будут осуждены пожизненно по-настоящему. Никто из участников эксперимента не вспомнил, что это *игра* и у всех одна цель – получить деньги для решения личных проблем, что все это время они не переставали быть свободными гражданами с нормальной психикой, которые на время договорились сидеть в камерах или ходить с дубинками, есть всю еду и вовремя выходить на прогулку!

Оказалось, что, как только мы надеваем на себя некую роль, вместе с ней мы получаем и соответствующее *мышление*. Роль начинает управлять нами, определяет наш внешний вид, мысли, решения и поступки, а значит, и результаты нашего поведения! Так действует большинство из нас. Чаще всего продавец, общающийся с клиентом, играет роль продавца, а клиент играет роль покупателя! И каждый делает то, что предписано ролью:

- продавец делает вид, что не продает, а клиент – что он просто смотрит;
- продавец думает, как быстрее продать, а не как понять клиента и найти для него оптимальное решение;
- клиент размышляет о том, как выгоднее купить, чтобы ему ничего не впарили и нигде не обманули, вместо того чтобы попросить продавца о помощи;
- продавец боится остаться без бонуса;
- клиент боится принять неправильное решение и еще много чего.

Если вы хотите слышать и видеть то, что происходит на самом деле, а не то, что вам навязывает ваша роль, эффективнее оставаться собой. Вы можете быть продавцом или клиентом, но помните: *ваша роль и вы – это не одно и то же!* Роль как одежда, которую вы надеваете и можете снять в любое время. Это позволит вам лучше понимать себя и других людей, помнить о цели общения, поступать эффективнее и чаще получать высокий результат.

Принципы (как это работает)

- Большинство людей играют роли, которые, *с их точки зрения*, наиболее выгодны, презентабельны и безопасны.
- Не существует клиентов и продавцов – есть лишь люди, которые играют их роли!
- Ваша роль и вы – не одно и то же!

Правила (как это сделать)

- Различайте себя и свою роль: то, что предписывает роль, не всегда эффективно и полезно для вас и для получения конечного результата.

Глава 5. Что мешает быть собой и поступать эффективно

Если бы все люди относились друг к другу с принятием и пониманием того, что каждый имеет право на свою точку зрения при условии, что она не наносит вреда другим, то работы с возражениями просто не было бы, так же как не существует соревнований по айкидо. Но это не так. Наше мышление имеет несколько универсальных установок, которые призваны помогать нам выживать, а в качестве побочного эффекта, как это ни странно, мешают нам быть собой, видеть объективную реальность, получать великие результаты, договариваться и слышать других. Они управляют нами гораздо чаще, чем нам кажется, до тех пор, пока мы не увидим и не осознаем их.

Установка: быть правым

Наша правота – это все, что у нас есть. Это наша суть: то, что мы думаем, это и есть мы. Любое сомнение в нашей правоте ставит под вопрос не столько правоту, сколько нас самих. *Большинство людей автоматически воспринимает любое возражение как нападение на свои убеждения.* Именно это мешает начать интересоваться возражением. Если у человека есть устоявшаяся точка зрения и ему высказывают противоположную, это воспринимается как нападение на его сущность. И *признать правоту другого как бы означает отказаться от своей.* А это недопустимо! Именно поэтому нам так важно быть правыми!

По статистике, в большинстве случаев через две минуты после спора собеседники уже особо не помнят его причину, а спорят лишь с целью остаться правыми! Когда кто-нибудь ставит под сомнение нашу правоту, мы интуитивно выбираем одну из двух естественных стратегий:

- уходим от дискуссии, чтобы сохранить свою точку зрения;
- начинаем защищаться и таким образом оберегаем то, что думаем.

Чаще всего мы интуитивно выбираем нападение как лучшую форму защиты. В нашем случае – словесное нападение в виде аргументов (если, конечно, они у нас есть), опровергающих точку зрения собеседника. А в худшем случае говорим собеседнику, что он не прав, – и начинается словесная битва!

Именно установка быть правым не позволяет нам слушать других людей и выбирать *третью стратегию – интерес к точке зрения собеседника.*

Установка: все контролировать

Большинство людей стремятся к спокойствию и стабильности. Несмотря на то что оба состояния в полной мере достижимы только на кладбище, многие именно это сочетание неосознанно и ошибочно ассоциируют со счастьем.

Чтобы мир воспринимался как стабильный и спокойный, нам нужно, чтобы все происходило по нашему плану – именно таким способом, какой мы считаем наилучшим. Именно поэтому для нас так важно держать все под контролем. Если говорить научным языком,

контроль – это наблюдение и фиксация параметров объекта, а также воздействие на объект в случае выхода его параметров за допустимые пределы для возврата объекта в нормальное функциональное состояние.

Подставьте вместо слова «объект» слово «человек» или «ситуация» – и Def станет проще и понятнее. Все просто: если объект «клиент» вышел за «допустимые пределы», то есть начал думать и говорить то, что не соответствует «нормальному функциональному состоянию», которое мы же и определили как норму, то нам срочно требуется воздействовать на него всеми известными способами, чтобы вернуть обратно в рамки наших представлений.

Кто же определяет эти «допустимые пределы»? Тот самый человек, который определил и «нормальное состояние», – мы сами. Если мы начинаем контролировать ситуацию, то все, что выходит за границы нашей точки зрения, следует вернуть в «допустимые пределы» нашего же мировоззрения.

А теперь представьте, какая странная складывается ситуация: все хотят быть правыми, и каждый хочет, чтобы события развивались по его плану, даже если плана как такового нет! Догадываетесь, какое возникает противоречие? Именно поэтому мы чаще всего начинаем аргументировать, не дослушав собеседника, – чтобы заранее выставить защиту!

Почти все продавцы хотя бы один раз проходят тренинг по продажам, где им говорят якобы прописную истину: контролируйте процесс продажи! Однако при этом очень редко поясняют, что слово «контроль» здесь имеет не то значение, о котором мы с вами говорили выше. Речь идет об активной – или, как еще ее называют, проактивной – позиции, что означает, например, такие действия:

- сами подходите и знакомьтесь, а не ждите, пока вас начнут искать;
- внимательно слушайте и запоминайте, что говорит и чего хочет клиент;
- сначала слушайте, затем уточняйте, затем снова слушайте и лишь потом говорите;
- узнавайте мнение – другими словами, запрашивайте обратную связь;
- активно предлагайте решение и побуждайте к действию, а не ждите, пока человек уйдет думать;
- выясняйте причину отказа, а не ждите, что клиент сам ее скажет;
- и другие подобные действия

Большинство продавцов, да и просто людей, знают лишь одно значение слова «контроль» – то, с которым они встречались со стороны взрослых во времена своего детства: стопроцентное одностороннее право запрещать и приказывать. Именно поэтому они ошибочно понимают рекомендацию контролировать процесс продажи в том смысле, что «моя точка зрения единственно верная, и я сам буду решать, как правильно для нас обоих». В результате такой продавец начинает давить на клиента и навязывать ему свою точку зрения, что, само собой, воспринимается противной стороной однозначно: как впаривание и давление.

В этом представлении о контроле заключается великий самообман: ведь контролировать других невозможно. Даже если ты надзиратель в тюрьме, ты можешь ограничить пространство, но заставить людей мыслить так же, как ты, не можешь! Посмотрите художественный фильм «Побег из Шоушенка» (The Shawshank Redemption, США, 1994, режиссер Фрэнк Дарабонт), где великолепно раскрыта эта тема. Контроль – это желание, чтобы все происходило так, как хочешь ты, и чтобы все поступали по-твоему. А так никогда не будет: мы не можем контролировать других людей и внешние обстоятельства, а только свои мысли, реакции и действия. И только таким образом мы можем влиять на людей и происходящее вокруг: или открыто и честно, или манипулируя (но об этом позже).

Установка: все оценивать

Наше мышление оценочное (критическое). Наше сознание автоматически подвергает оценке все, с чем сталкивается. И совсем не со зла. На протяжении тысяч лет от скорости оценки ситуации зависело физическое выживание человека: свой или чужой, опасно или без-опасно, драться или бежать, доминировать или подчиниться... Чтобы оценить что-либо, нужно

профильтровать информацию через сложившиеся шаблоны. А их у нас в избытке. Каждый из нас четко знает, что правильно и что неправильно, что хорошо и что плохо, что полезно и что бесполезно, что красиво и что безобразно... И выполняется такая оценка на автомате, так как иначе она была бы очень медленной, не успевала бы за событиями, и наши предки или погибли бы, или проиграли. Эта функция мозга переносится на все аспекты жизни и в любой сфере работает одинаково. Если мы встречаем что-то схожее с нашими шаблонами, то принимаем это, а если встречаем чуждое, то чаще всего отторгаем его и подвергаем критике.

Именно это качество мышления не позволяет нам спокойно слушать и слышать других, что так важно при общении. Почти в любой бизнес-книге написано: «Сначала следует выслушать, а потом говорить», но большинство из нас этого не делают лишь потому, что не осознают этот принцип мышления. Только с момента осознания и принятия начинается первый шаг развития! Все дальнейшее – это практика и еще раз практика.

Установка: доминировать

История человечества наглядно показывает, что можно не быть правым, но добиться признания своей правоты, заполучив статус сильного или главного. Этот статус дает доминирование. Оно работает долго и стабильно: если ты сильный – ты правый, твое положение более устойчиво, а будущее спокойно (по крайней мере, тебе так кажется). В примитивном обществе для доминирования достаточно физической силы. В современном социуме обычно нет необходимости бить собеседников по головам (можно и под суд попасть): на смену физическому пришло социальное доминирование, одна из форм которого – власть. Если нельзя быть действительно правым или другие не хотят следовать вашему плану, то всегда остается возможность просто стать главным, а значит, самым умным и всегда правым. И рядом с нами всегда находится тот, кто готов нас в этом поддержать, – наша гордыня. Это установка мышления, заключающаяся в том, чтобы по умолчанию считать себя лучше других. А таковыми мы себя чаще всего и считаем, так как в детстве папа с мамой каждый день твердили нам, что мы самые лучшие, самые красивые и самые умные. Слова имеют значение! Предполагается, что остальные хуже, страшнее, глупее. Лучше бы они говорили, что мы просто умные, красивые и хорошие! Сами догадываетесь: если вы не можете быть с людьми на равных, то для равновесия важно доказать и показать, что вы лучше, а значит, ваша точка зрения единственно верная!

Установка: не рисковать

Все мы добились того, что имеем, благодаря тем навыкам и знаниям, которые у нас были до сих пор. Если мы хотим получить больше, нужно начать делать то, чего мы не делали раньше. А новое, как подсказывает тысячелетний опыт, сопряжено с риском. Никто не знает, что будет, если сделать по-новому. Мы рискуем и стабильностью, и спокойствием, которые, может быть, иногда и не самого лучшего качества, но такие родные и знакомые.

Установка не рисковать подсказывает не подходить к краю пропасти, помогает соблюдать правила дорожного движения, но также мешает ездить по новой дороге и постоянно заставляет отказываться от возможностей, о которых мы, вероятно, так и не узнаем, потому что не рискнули их попробовать. А если попробовали и сразу получили отрицательный результат, то тогда уж точно больше этой дорогой не пойдем.

Сергей, мой знакомый продавец автомобилей с трехлетним опытом, никогда не предлагает клиентам, заключившим договор на покупку машины, купить дополнительное оборудование: зимнюю резину, второй набор дисков, коврики, защиту картера, сигнализацию, багажник на крышу – словом, то, от чего маржа (прибыль) порой больше, чем от продажи самой машины. Я был удивлен, поскольку искренне считаю, что людям, так же как и мне, нужны эти вещи. Я

спросил Сергея, в чем причина. Он ответил: «Все просто. Я боюсь, что клиент, который уже потратился на машину, откажется не только от оборудования, но и от машины! И купит в другом месте, решив, что я ему втюхиваю что-то еще. Так что лучше пусть купит только машину, ну и то, что захочет сам».

Вот вам установка не рисковать в действии. А ведь, по статистике, около 90 % клиентов сразу либо со временем покупают для новой машины какое-либо дополнительное оборудование, которое не было установлено при продаже. Нужно только грамотно предложить.

Установка: находиться в комфорте

Камень преткновения любого развития, как ни странно, – это наши достижения. То, что мы получили, особенно если затратили на это много труда, становится «богатством», которое хочется сберечь. И зачастую неосознанная цель сохранить достигнутое подменяет желание двигаться дальше. Большинство из нас устраивает то, что мы имеем, и мы не собираемся покидать зону рутины, где все знакомо и понятно. Однако при этом почти все люди хотят иметь больше и жить лучше. Странное сочетание.

Желание оставаться в зоне комфорта подталкивает нас поступать привычным, устоявшимся образом. В плане сохранения того самого спокойствия и стабильности это эффективный способ действий: поступая так же, как и всегда, мы получаем те же результаты, что и ранее, и продолжаем оставаться в зоне комфорта!

Например, продавец Александр Н. привык продавать со скидкой. Не важно, сам он до этого дошел или кто-то его так обучил, но это стало его нормой. А тот факт, что многие люди после предложения скидки покупают, окончательно убедил Александра, что метод работает. Это стало его устоявшимся мнением, установкой и сформировало зону комфорта. Да, он получает меньше денег от каждой сделки, чем мог бы, так как скидка вычитается из маржи; безусловно, он сливает маржу компании, но (!) при этом все остается «стабильно» и «спокойно» до тех пор, пока есть достаточный входящий клиентский трафик, и он делает план по количеству сделок. Для Александра заявить клиенту, что его, продавца, не устраивает продажа с такой скидкой, какую просит клиент, рискованно и противоречит его представлению об успешной работе. Таким образом, Александр будет продолжать продавать со скидкой и не будет пробовать другие варианты исключительно из желания оставаться в зоне комфорта.

Установка: хорошо выглядеть

Речь в первую очередь идет не о внешности и одежде, хотя эта сторона жизни тоже сюда относится. Я говорю о желании соответствовать нормам общества и страхе не соответствовать им. Все мы выросли в социуме; само собой, нас учили, какими надо быть, чтобы считаться «правильными» и «хорошими», и какими быть не надо, чтобы не подумали обратного. А поэт Владимир Маяковский взял да и закрепил это чуть ли не на государственном уровне, написав поэму «Что такое хорошо и что такое плохо?». Стремление хорошо выглядеть помогает быть своим, не выделяться и получать меньше нареканий.

Большинство людей настолько боятся негативной оценки со стороны окружающих, что готовы отказаться от своих желаний и мечтаний, лишь бы не утратить социальное признание. Дело в том, что негативная оценка со стороны окружающих очень часто ассоциируется у нас с представлениями «я неправильный» и «я не прав». И наоборот, соответствие общепринятым нормам интерпретируется нами как «я все правильно делаю», «я правильно живу». Это и есть «хорошо выглядеть». Если вы смотрели великолепный голливудский мультфильм «Муллан» о китайской девушке, притворившейся мужчиной из любви к больному отцу, чтобы служить в армии вместо него, то, вероятно, помните ее слова в финале. Многие в этом месте плачут от

умиления, хотя на самом деле скорее нужно плакать от печали. Позднее выгнанная из армии Мулан, чудом избежавшая казни за нарушение вековых устоев, вернулась домой с разбитым сердцем и сказала отцу: «Я просто хотела быть достойным человеком». Иначе говоря, быть как все, соответствовать нормам общества, чтобы ее признали. Выходит, что в каком-то смысле не любовь к отцу двигала девушкой, а желание быть признанной. Слово «достойный» в толковом словаре трактуется как «уважаемый», «почтенный», «заслуженный». И чтобы заслужить это, героине мультфильма пришлось практически сменить пол и отказаться от того, кем она является на самом деле. (Я подозреваю, что режиссер заложил второй, более глубокий смысл о равноправии мужчин и женщин, а не о простом достоинстве одной девушки. И в мультфильме мне это все объясняет.) А вот в жизни чаще всего установка «хорошо выглядеть», как ни странно, побуждает многих людей отказываться от своих настоящих мыслей и желаний и подменять их чужими, но общепринятыми.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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