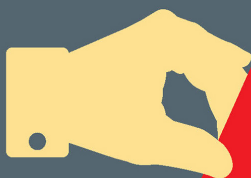


АЛЕКСАНДР ФРИДМАН
МУРАД АЛИСКЕРОВ

ИСКУССТВО КОНСТРУКТИВНОГО ДАВЛЕНИЯ

ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ
ПЕРЕГОВОРЫ:
ОТ НЕДОВЕРИЯ
К СОТРУДНИЧЕСТВУ



БОЛЬШЕ
ВЫГОДНЫХ
СДЕЛОК



ПРИНЦИПЫ,
МЕТОДИКИ,
ПРИЕМЫ



ПРАГМАТИЧНЫЙ
СИСТЕМНЫЙ
ПОДХОД



УДК 005.574, ББК 60.841, Ф88

Фридман, Александр; Алискеров, Мурад.

Искусство конструктивного давления. Трансформационные переговоры: от недоверия к сотрудничеству / Александр Фридман, Мурад Алискеров [ил. Елены Рычаговой]. — М.: Добрая книга, 2026. — 368 с., ил.

ISBN 978-5-98124-828-3.

Отпечатано в России.

Знак информационной продукции согласно
Федеральному закону № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.

16+

Это практическое руководство поможет вам освоить целостную систему ведения переговоров и значительно повысить шансы на заключение выгодных сделок. Залог успеха в любых переговорах — умение понять ход мыслей собеседника и аккуратно изменить его взгляд на ситуацию так, чтобы он сам пришел к более взвешенной и объективной оценке происходящего. В трансформационных переговорах вы берете на себя ответственность за развитие мышления клиента, не ограничиваясь обслуживанием его текущих запросов, помогаете ему увидеть подлинные причины проблем, организуете совместный поиск оптимального решения и ведете собеседника к осознанному выбору вашего продукта или услуги — ради реальной пользы для его бизнеса. Вы получите большой арсенал практических инструментов для эффективного ведения переговоров, которые можно сразу использовать в работе вашей компании, департамента, отдела или рабочей группы.



Издательство «Добрая книга»®

Электронный адрес издательства: mail@dkniga.ru

Страница издательства в сети Интернет: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных, памяти ЭВМ или информационных системах, или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги, ее фрагментов и (или) элементов без письменного разрешения правообладателя запрещено, является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность. В частности, запрещено такое использование, в результате которого книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

© Александр Фридман, Мурад Алискеров, 2026.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2026.

Словосочетание «Добрая книга» и логотип издательства являются зарегистрированными товарными знаками
ООО «Издательство «Добрая книга».

Оглавление

Предисловие. Как взять процесс заключения сделки под свой контроль?	9
Глава 1. Что может помешать вам заключить сделку? ..	13
Типичные ошибки переговорщика	17
Домашнее задание	47
Глава 2. Подготовка к переговорам	49
Анализ поля конкуренции	50
Анализ своего продукта	51
Предварительный сбор информации о партнере по переговорам	52
Определение целей переговоров	54
Как правильно оформить выход из переговоров	58
Выбор места проведения переговоров	60
Планирование развития переговорного процесса	62
Цикл контакта для трансформационных переговоров	62
Домашнее задание	71
Глава 3. Настройка контакта. Как заложить фундамент для трансформационных переговоров	73
Как «продать» безопасность	79
Инструменты невербального воздействия	81
Инструменты вербального воздействия	90
Как правильно начать встречу	100
Как заканчивать этап настройки контакта	106
Домашнее задание	109

Глава 4. Ориентация в интересах партнера: почему она необходима и как ее провести	113
Насколько необходим small talk?	119
Что важно учитывать в процессе ориентации в интересах партнера	121
Возможные ловушки на этапе ориентации	123
Домашнее задание	128
 Глава 5. Как правильно задавать вопросы: профессиональные подходы	 131
Открытые вопросы	133
Закрытые вопросы	134
Альтернативные вопросы	136
Риторические вопросы	137
Виды вопросов по методу СПИН (SPIN) Нила Рекхэма	138
Ситуационные вопросы	139
Проблемные вопросы	140
Извлекающие вопросы	142
Направляющие вопросы	144
Двенадцать принципов эффективного использования вопросов	150
Как быть, если партнер не отвечает на вопрос	156
Какое впечатление на партнера нужно произвести, задавая вопросы?	161
Домашнее задание	164
 Глава 6. Зачем и как правильно выслушивать собеседника	 165
Что мешает нам слушать и слышать собеседника?	166
Последствия «естественного» слушания	171
Как нейтрализовать свои <i>естественные</i> настройки	173
Как слушающий может влиять на уровень конструктивности трансформационных переговоров	181
Разрушительные действия слушателя	182
Промежуточные действия слушателя	190

Укрепляющие действия слушателя	195
Завершение этапа ориентации в интересах партнера.....	213
Домашнее задание	214

Глава 7. Убедительная презентация. Как представить свой продукт так, чтобы партнер вас услышал, понял и принял ваше предложение к рассмотрению. 217

Шесть шагов убедительной презентации	220
Как быть убедительным и правильно выстроить содержание презентации.....	235
Виды аргументов	236
Как правильно оформить свою речь, чтобы обеспечить конструктивное внимание и потенциальное согласие партнера	238
Результат: диалог в духе «Встретились два короля»	246
И, наконец, презентационный тюнинг: дополнительная упаковка презентации с опорой на модальность партнера .	248
Домашнее задание	256

Глава 8. Как эффективно преодолевать возражения .. 259

Возможные причины появления возражений	260
Десять ошибок переговорщика: что может вам помешать успешно преодолеть возражения	267
Трансформационный подход: вектор преодоления возражений	275
Как профессионально настроиться на преодоление возражений: «нотная грамота» для переговорщика	280
Шесть шагов трансформационного преодоления возражений .	284
Шаг №1. Перейдите на сторону собеседника	284
Шаг №2. Проверьте реалистичность возражения	288
Шаг №3. Составьте перечень возражений и попросите партнера оценить их значимость	290
Шаг №4. Проясните смысл и основание для возражения	290
Шаг №5. Преодолейте возражение или возражения	293

Алгоритм преодоления возражений	296
Краткое резюме: как запустить <i>синтез</i> новой логики партнера по переговорам.	302
Варианты возражений, с которыми вы можете столкнуться .	303
Как учесть различные взгляды людей, которые могут сорвать выполнение достигнутого соглашения	304
Уступки в переговорах: проявлять гибкость или стоять на своем?	306
Шаг №6. Уточните результат	316
Домашнее задание	321
 Глава 9. Завершение переговоров. Как повлиять на выполнение достигнутого соглашения	 323
Психология управления прогрессом	326
Технология управления прогрессом: последовательность действий.	327
Риски внедрения	335
Что делать после того, как проект завершен	345
Домашнее задание	350
 Послесловие.	 351
 Об авторах: Александр Фридман	 353
Авторская программа Александра Фридмана «Номо boss: человек управляющий»	356
 Об авторах: Мурад Сидярович Алискеров	 365
Наставническая программа KOD-X и бизнес-клуб Lariba	366



Предисловие

Как взять процесс заключения сделки под свой контроль?

*Он обладал счастливым умением возражать
сеньору, отстаивая интересы сеньора.*

Генри Лайон Олди. Приют героев

Почему в сложных переговорах клиенты говорят «Нет», даже когда у них есть проблемы и решение им объективно необходимо?

Почему логичные аргументы не двигают сделку вперед, а «хорошие отношения» лишь консервируют статус-кво?

Почему попытки «подкупить» клиента уступками обесценивают продукт, приводят к убыткам или заканчиваются отказом?

И почему на практике большинство сделок срывается не из-за цены, а из-за страха клиента принять решение?

Возможно, вы сталкивались с этим сами. Клиент вроде бы согласен с предложением, но процесс замирает — и непонятно, что именно происходит. Или вы видите, что запрос клиента непрофессионален: он просит не то, что ему действительно нужно, но вы не можете убедить его изменить точку зрения. Вы ведь знаете: во-

преки расхожему утверждению, клиент далеко не всегда бывает прав.

Эта книга о переговорах, в которых вы берете на себя ответственность за развитие мышления клиента, а не ограничиваетесь обслуживанием его текущих запросов. Речь идет не о манипуляциях, а о *конструктивном давлении на его точку зрения*. Результат: клиент видит последствия своего бездействия и приходит к зрелому решению сказать «Да» вашему предложению.

В книге мы показываем, как:

- ▶ распознавать ложные «Да», за которыми скрываются неопределенность и инерция;
- ▶ создавать интеллектуальное напряжение, не разрушая доверия;
- ▶ вести клиента от возражений к осознанному выбору решения;
- ▶ сохранять контроль над процессом заключения и реализации соглашения.

Основная цель книги: способствовать вашему профессиональному развитию. Представленные здесь методики позволяют переосмыслить собственный опыт и сформировать практические навыки, применимые как в коммерческих переговорах, так и в различных жизненных ситуациях.

Мы вводим термин *«трансформационные переговоры»*. Если у вас есть именно то, что полностью устраивает клиента, то это, скорее, удачное совпадение. На практике точки зрения сторон почти всегда расходятся. Чтобы человек изменил свою позицию, необходимо уметь оказы-

вать давление, но не на человека, а *на его картину мира**. Такое давление мы называем *конструктивным*. Оно заключается в том, что вы добавляете в картину мира собеседника недостающие элементы, а некоторые привычные допущения подвергаете сомнению. Если это сделано профессионально, человек принимает новую логику и сам меняет свою точку зрения. Это и есть трансформация.

Вы бросаете вызов привычному мышлению собеседника, но не вводите его в заблуждение ради собственной выгоды. Напротив, вы помогаете ему по-новому увидеть ситуацию, причины проблем и возможные последствия отсутствия их решений. По сути, вы способствуете его развитию. Это непросто, но возможно.

Наша книга рассказывает о том, *как именно это делать на практике*. В первые годы становления рыночной экономики переговоры даже по крупным сделкам часто велись интуитивно. Харизмы и живого ума было достаточно, чтобы открывать любые двери. Сегодня рынок перенасыщен предложениями, экономика нестабильна, конкуренция высока, и для заключения серьезных контрактов необходимы профессиональные инструменты. Мы рекомендуем воспринимать эту книгу как методическое пособие, а не как сборник «приемов». Она рассчитана на вдумчивое изучение. В каждой главе предусмотрены задания, помогающие подготовиться к применению изученной теории на практике. По мере освоения материала вы научитесь увереннее убеждать, находить взаимовыгод-

* Картиной мира называют систему представлений о реальности и о самом себе, на которые человек опирается при принятии решений в разных жизненных ситуациях. Термин введен в широкий обиход Владимиром Константиновичем Тарасовым в книге «Технология жизни. Книга для героев». — *Прим. ред.*

ные решения и профессионально работать с противоречиями в интересах. Мы выступаем за честные и конструктивные переговоры и отвергаем манипуляции как способ выиграть за счет проигрыша другой стороны. При этом мы считаем, что необходимо уметь и распознавать манипуляции, и грамотно им противодействовать.

Подходы, которые мы описываем в этой книге, основаны на синтезе проработанных на практике рекомендаций ведущих мировых экспертов и на нашем опыте сопровождения переговоров по заключению крупных контрактов между бизнес-структурами, а также между частными лицами. Мы делаем основной акцент на деловых переговорах, однако эти подходы применимы и в любых других ситуациях. Если вы умеете вести трансформационные переговоры, предмет обсуждения и личность собеседника перестают быть решающим фактором. Если нет, то у вас есть два пути: либо учиться «втюхивать», либо искать клиентов, которых полностью устроит ваше предложение.

В этой книге нет «волшебных формул» и «хитрых приемов». Мы предлагаем другой подход: переговоры как совместную работу над решением, где профессионал готов выдержать сопротивление и преодолеть возражения ради реальной пользы для клиента. Эта книга адресована собственникам бизнеса, директорам, руководителям, B2B-менеджерам, консультантам и всем, кто работает со сложными контрактами, где цена ошибки высока, а простых решений не существует.

Освоение предложенных методик позволит вам добиваться более сильных результатов и одновременно формировать репутацию надежного партнера. Если у вас уже есть опыт успешных переговоров, эта книга позволит вам повысить квалификацию.



1

Что может помешать вам заключить сделку?

Методичка «Как вести переговоры с котом»

- 1. Внимательно изучите требования кота.*
- 2. Дайте коту все, что он требует.*
- 3. Завершите переговоры.*

Уильям Юри, один из авторов Гарвардской методики переговоров, сказал, что качество всей нашей жизни напрямую зависит от умения взаимодействовать с другими людьми. Сегодня человек крайне мало получает непосредственно от природы: мы не ведем натуральное хозяйство и, как правило, живем в социуме. Каждый человек с момента своего рождения ведет переговоры с другими людьми. Результаты этих переговоров определяют все наши успехи и провалы.

Мысли взрослого человека в значительной степени поглощены вопросами влияния на других людей: как договориться с ними о том, что представляет для него интерес. Наш мозг постоянно занят моделированием переговоров — это может касаться подчиненных, коллег, руководителей, внешних партнеров, кого-либо еще. Именно поэтому переговоры становятся основной частью нашей

жизни, а ее качество в конечном итоге зависит от того, насколько эффективно мы их ведем. Зачастую мы получаем от мира вовсе не то, что, как нам думается, мы по праву заслужили, а лишь то, о чем нам удалось договориться. Вам кажется, что это несправедливо? А может быть, как раз это и справедливо — получаешь ровно то, чего сумел добиться? И отсюда вытекает вопрос: что делать — сетовать на несправедливость мира или развивать умение вести переговоры? Выбор за вами. Но профессионал выбирает последствия, а дилетант — только поступки, после чего обычно удивляется последствиям. Так что вопрос «Кем быть?» нам кажется вполне актуальным.

Часто приходится слышать мнение: «Договориться можно со всеми» или «Профессионал не получает отказов!» Можно встретить книги и тренинги с многообещающими названиями «Как убедить кого угодно» и «Как побеждать в любых переговорах». Да, это, в принципе, возможно, но — какой ценой и с какими последствиями? Мы ведем переговоры с партнерами, чьи интересы могут не совпадать с нашими или даже быть прямо противоположными. Да, наверное, можно договориться со всеми и обо всем, но не факт, что это стоит делать. И очень хорошо, если у вас нет необходимости идти на соглашение любой ценой.

Есть ли разница между переговорами и продажами? Мы считаем, что продажа, или сделка — возможный результат переговоров. Сделка может быть коммерческой или личной, но для ее заключения и, что не менее важно, воплощения в жизнь нужны переговоры.

Контрагента, с которым вы проводите переговоры, мы будем называть *собеседником* или *партнером* без уточнения его гендерной принадлежности. Он пока еще не кли-

ент. Слово «партнер» не подразумевает, что с ним надо дружить или что он непременно будет мягким и пушистым по отношению к вам.

Предмет переговоров мы будем в дальнейшем называть *продуктом*. Продуктом может быть товар, услуга или даже совместный поход в кино. Если вы умеете вести переговоры, предмет переговоров не так важен. А если не умеете, он тоже не так важен, но уже по другой причине.

В большинстве ситуаций ваши взгляды на сделку не совпадают с точкой зрения потенциального клиента. В процессе переговоров вы должны изменить его точку зрения, а для этого нужно трансформировать картину мира — фундамент, на котором эта точка зрения возникла. Сумеете изменить картину мира — человек изменит свой запрос. Не сумеете — сделки не будет.

Изменение картины мира редко проходит безболезненно, человек склонен защищать статус-кво. Вам нужно научиться проявлять мягкую настойчивость и оказывать *конструктивное давление*. Уместно ли оставлять собеседника в иллюзиях или неведении относительно актуальности проблемы, породивших ее причин и способов решения? Ваша задача: развить квалификацию собеседника и вывести его на более высокий уровень восприятия сложившейся ситуации. Мы говорим об этом без малейшего сарказма.

Мы делаем упор на методики переговоров в B2B, состоявшихся по вашей, читатель, инициативе и проходящих лицом к лицу, при встрече в физическом пространстве, офлайн. При разговоре «через экран» часть рассмотренных в книге вопросов имеет меньшее значение, а некоторые могут быть и вовсе не актуальными. Решать серьезные вопросы по телефону мы вообще не рекомен-

дуем и потому не рассматриваем этот формат переговоров.

Наш опыт показывает, что большинство изложенных в этой книге подходов универсальны. При этом, возможно, часть рекомендаций не учитывает некоторых специфических особенностей культуры вашего региона или даже противоречит им. Поэтому мы рассчитываем на ваше критическое мышление и творческий подход к подгонке методик с учетом хорошо известной вам специфики.

В качестве примеров мы приводим ряд кейсов. Возможно, они покажутся вам надуманными, слишком простыми и даже банальными. Рискнем предположить, что такое впечатление может быть вызвано упрощенным изложением ситуации: вы прочли описание, не участвуете в переговорах и никак не зависите от их результатов. Мы рассчитываем на то, что вы будете переосмысливать эти кейсы с учетом специфики ваших задач. Подходы и методики универсальны, а их сочетание зависит от вашего понимания обстоятельств. Мы считаем бесполезным искать методику ровно под вашу ситуацию. Есть «искусство боя» и конкретный спарринг-партнер для диалога — желательно конструктивного.

В этой книге мы описываем конструктивные переговоры и почти не затрагиваем ситуации, которые можно было бы назвать «жесткими»: когда вас подвергают откровенному прессингу или, наоборот, вы хотите на кого-то надавить. По нашему мнению, такие ситуации требуют других методик и отдельного описания, поэтому мы оставляем их для следующей книги. Кроме того, по нашему опыту, жесткие ситуации чаще всего бывают спровоцированы именно неумением вести себя конструктивно.

Конструктивность — отнюдь не проявление слабости, а, наоборот, признак внутренней силы и демонстрация высочайшей квалификации.

В книге мы приводим примеры различных фраз. Пожалуйста, не воспринимайте их как скрипты или некую «формулу успеха». Учитывайте личность партнера и, опять же, местную специфику. К использованию этих фраз мы также рекомендуем подходить творчески, учитывая сам смысл применения фразы и контекст диалога.

Типичные ошибки переговорщика

Увы, отрицательный результат мы себе часто обеспечиваем сами и без особых усилий партнера. Каким образом? Совершая ошибки, но пребывая в полной уверенности, что действуем правильно. Мы можем неверно себя вести на разных стадиях переговоров, от подготовки к ним до финальной стадии. Читая эту книгу, узнавая себя, постепенно уменьшая количество ошибок и параллельно внедряя правильные подходы к переговорам, вы развиваете свою квалификацию переговорщика и повышаете вероятность успеха.

Ошибка № 1

Теория без целенаправленной отработки

Иногда человек рассуждает так: «Я об этом слышал (читал, смотрел), значит, я уже это умею, теперь нужно узнать еще что-то новенькое». Однако следует иметь в виду, что полученная информация лишь расширяет ваш кругозор, но не обеспечивает рост мастерства.

Мы используем термин *«Ловушка боксера-теоретика»*. Вопрос: сколько видеороликов с уроками бокса нужно

просмотреть, чтобы стать боксером? Увы, в подобных случаях количество далеко не всегда переходит в качество. Если мы не пытаемся осознанно применять описанные в книге или показанные кем-то подходы, то полученная информация практически не отражается на наших действиях. Кроме того, насмотренность или начитанность может вызвать и необоснованный рост самомнения: я, мол, много чего читал, видел и слышал, мне будет легко вести переговоры. Согласитесь, одно дело — осознанный отказ от сделки в процессе профессиональных переговоров, и совсем другое — оправдание неудачи тем, что «Это бизнес, тут не может всегда везти». Кстати, профессионал рассчитывает не на везение, а на свое мастерство, основанное на тренировках и практическом использовании переговорных техник.

Немногим лучше *«Ловушка драчуна-практика»*. Человек рассчитывает только на свой опыт, не заботясь о совмещении практики с ее осмыслением через изучение теории. Практика — дело, несомненно, хорошее, но очень полезно регулярно ее осмысливать, сопоставляя с изученными методиками ведения переговоров. Если вы будете приходить в спортивный зал и избивать боксерскую грушу без постановки правильной техники, это укрепит вас физически и, несомненно, позволит освоить какие-то «ухватки». Но есть одна проблема: сбавать они будут только с теми, кто вообще не тренируется. Мастером таким путем вам не стать. Интуитивно отработанные и закрепленные подходы могут быть как правильными, так и неправильными. Если вы после года подобных самостоятельных тренировок придете к тренеру и продемонстрируете свой интуитивно наработанный стиль, то, вероятно, он схватится за голову. Почему? Он увидит, что у вас

уже «на автомате» закрепилось множество неправильных движений, которые потребуется буквально «перепрошивать» на правильные. Как вам наверняка известно, учить легче, чем переучивать. Дополнительная проблема: человек склонен высоко ценить свой опыт, защищать от критики, а поэтому не готов признавать его частичную ошибочность и переучиваться. То, что естественным образом идет от себя, кажется и несомненно правильным.

Вы не владеете своими интуитивными навыками, но, наоборот, они владеют вами. Вы что-то машинально сказали, не видя в этом ничего плохого, а потом переговоры как бы сами собой пошли наперекосяк.

По нашим наблюдениям, многие люди застревают в некой «точке ОК»: они декларируют желание развиваться, но не готовы затруднять себя перепрошивкой своих уже сформированных подходов. Сегодняшнюю «базу» они считают изначально правильной и согласны лишь добавить к ней какие-то «фишки». Но если в числе ваших сегодняшних подходов к переговорам есть много ошибочных, то даже правильные, рабочие «фишки» на эту базу «не встанут». А поэтому изучение нового без переосмысления уже действующих подходов не обеспечит повышения результативности, а только расширит кругозор.

Искусство переговоров — синтез качественной теории и осмысленной практики. Существует два вида автоматизма: первого и второго уровней. Автоматизм первого уровня — интуитивная реакция на ситуацию, основанная на ваших врожденных чертах характера и жизненном опыте. Вам что-то сказали — вы что-то ответили. Если кто-то попытается ударить или напасть, вы или отступаете, или встречно атакуете.

Автоматизм второго уровня: осознанное и последова-

тельное использование навыков, сформированных в результате целевого изучения методик с их последующей отработкой на практике. В основе действий профессионала всегда лежит комплекс изученных, освоенных и, возможно, переработанных методик. А столь желанную и воспеваемую импровизацию может позволить себе только профессионал. Интуитивные действия, основанные не на методике, а на автоматизме первого уровня, импровизацией называть нельзя. Человек, не умеющий играть на пианино и нажимающий на клавиши в произвольном порядке, не может считаться импровизатором.

Если вы хотите быть профессионалом в переговорах, вам нужно постепенно и целенаправленно осваивать методики, изложенные в этой книге. Все сразу же освоить невозможно, это справедливо не только для ведения переговоров, но и для любой другой области деятельности.

Хорошее владение методиками переговоров не гарантирует вам результат, но сильно повышает возможность его получения. Интуитивные же методики, переговоры «на способностях» не обрекают на провал, но снижают вероятность успеха.

Поэтому нужно решить, хотите ли вы увеличить свой КПД (коэффициент полезного действия) за счет повышения профессионализма или предпочитаете экстенсивный подход: увеличивать количество встреч с потенциальными клиентами.

Как осваивать изученные методики? Мы рекомендуем исходить из того, что если хочешь всего и сразу, то ничего не получишь вообще и надолго. Как и в спорте, техники переговоров нужно осваивать постепенно и желательно по одной. Делать это лучше вне серьезных переговоров, идеальный вариант — в безопасных бытовых ситуациях.

Для того чтобы успешно выступить на соревнованиях, необходимо тренироваться в зале. Мы не рекомендуем рассчитывать на то, что достаточно будет прочитать эту книгу, а на переговорах вы вдруг сможете успешно применить всё, о чем узнали. Каждый день давайте себе конкретное задание: сегодня я буду тренировать вот эту методику. Не рассчитывайте, что все получится сразу. Вечером проанализируйте ситуации, отметив: что получилось хорошо, что не очень, какой был эффект и на что обратить внимание в следующий раз. Отдельные техники постепенно сплавятся и сольются в искусство. Если вы последуете нашим рекомендациям, то через месяц или два вдруг почувствуете, что мир словно стал к вам более благосклонным. Кроме того, практически исчезнут случаи заключения невыгодных сделок. Освоив базу, вы постепенно научитесь импровизировать и дополните наши подходы своими наработками. Основная цель этой книги — превратить ваши интуитивные представления и опыт в эффективные навыки для успешного использования в бизнесе и личной жизни.

Кейс Мурада Алискерова

Два продавца

У нас в отделе продаж работал менеджер — назовем его Тимуром*. Он очень гордился тем, что прочитал много книг по переговорам. На полке у него стояли бестселлеры деловой литературы с многочисленными пометками и выделениями маркером, а в телефоне хранились десятки роликов с видеохостингов —

* Имена, а также некоторые обстоятельства и детали в этом и других кейсах и примерах изменены, чтобы сохранить конфиденциальность упомянутых в них лиц. — *Прим. авт.*

«Как работать с возражениями», «10 приемов манипуляции в переговорах» и тому подобные.

В разговорах с коллегами, обсуждая рабочие ситуации, он любил вставлять фразы вроде: «Ну, здесь классическое якорение», «Тут надо зайти через win-win», «Это же чистая BATNA* у клиента». Когда ему давали нового клиента, он уверенно говорил: «Да нормально, разрулим, я такое уже видел».

Однажды к нам пришел крупный потенциальный заказчик. Сделка была важная: годовой контракт, который мог закрыть план отдела. Тимур сам попросился вести переговоры: «Мне как раз интересно применить все, что изучал». На встрече он выглядел уверенно: хороший костюм, улыбка, легкий юмор. Клиент рассказал о своей ситуации: у них уже был поставщик, допускавший задержки и нарушавший сроки поставок, и в компании шли споры о том, следует ли его менять.

В этот момент нужно было заниматься ориентацией: задавать вопросы, копать вглубь и выяснять, где у клиента настоящий «больной зуб», — в нашей методике это второй этап переговоров, «Ориентация в интересах партнера», мы поговорим о нем в главе 4. Тимур же молча слушал, кивал, а потом, дождавшись, когда клиент умолк, перешел к презентации: достал ноутбук и, не задав ни одного уточняющего вопроса, минут двадцать рассказывал о нашей компании, о ее славной истории,

* BATNA (*англ.* Best Alternative to a Negotiated Agreement, «наилучшая альтернатива переговорному соглашению») — наиболее выгодный вариант действий, который сторона может предпринять, если в рамках переговоров стороны не придут к соглашению. Концепция BATNA была разработана Роджером Фишером и Уильямом Юри в рамках Гарвардского переговорного проекта и изложена ими в 1981 году в книге «Путь к согласию: переговоры без поражения» (в некоторых русскоязычных изданиях — «Переговоры без поражения. Гарвардский метод»). В дальнейшем мы будем называть ее «запасным аэродромом». — *Прим. авт.*

о кейсах и выгодах работы с нами, показывал слайды, пару раз вставлял в разговор фразы о «партнерстве» и «общих целях».

Клиент пару раз пытался вставить: «У нас с прошлым подрядчиком была проблема именно с поддержкой после запуска...», но Тимур его перебивал: «Да, да, мы как раз этим и отличаемся, смотрите...» и снова возвращался к своей презентации. Когда Тимур закончил свой монолог, клиент произнес классическую фразу: «Мы подумаем и вернемся к вам. Нам надо обсудить это внутри».

Тимур даже не попытался выяснить, что именно им нужно обсудить, кто принимает решение, какие сомнения остались, а ответил: «Конечно, конечно, я все понимаю. Это нормальный процесс. Тогда я вам на почту вышлю предложение, а через недельку созвонимся». После встречи он выглядел довольным: «Ну, я нормально зашел, им понравилось, есть интерес. Надо просто подождать».

После этой встречи клиент перестал отвечать на телефонные звонки, а через месяц Тимур получил вежливое письмо: «Спасибо, мы решили остаться с текущим подрядчиком».

На очередной планерке руководитель отдела продаж спросил Тимура: «Что произошло? На чем ты потерял клиента?» Тимур начал перечислять стандартный набор «отмазок»: «Слушай, рынок тяжелый, они привыкли к старому подрядчику, там, наверное, уже личные связи. Ну и вообще, в переговорах так бывает — не каждая встреча заканчивается сделкой».

Его объяснения казались разумными, пока мы не включили аудиозапись той самой встречи. Когда Тимур ее услышал, ему стало не по себе. Он понял, что:

- ▶ почти не слушал клиента, а лишь кивал в такт и ждал, когда можно будет начать говорить самому;
- ▶ ни разу не спросил: «По каким критериям вы бы оценили успешность смены подрядчика?»;

- ▶ не уточнил, чего именно клиент опасался в случае смены подрядчика;
- ▶ воспринял обтекаемую фразу клиента «Мы подумаем» как подтверждение успешного завершения сделки.

Как оказалось, из книг и видеороликов Тимур вынес лишь красивые слова. В реальном разговоре он действовал точно так же, как действовал бы человек, который вообще ничего не читал: говорил больше, чем слушал, и надеялся на удачу.

Через некоторое время к нам пришел другой менеджер — Андрей. У него все было наоборот: мало книг, зато много «боевых шрамов». Он много лет крутился в местном бизнесе и считал, что «все эти книжные техники — для теоретиков». Он любил говорить: «Я чувствую людей, мне ваши схемы и модели не нужны».

На переговорах Андрей вел себя привычно жестко:

- ▶ давил низкой ценой,
- ▶ перебивал,
- ▶ почти всегда уступал и уходил «в минус», лишь бы закрыть сделку.

Он приносил какой-то объем продаж, но только за счет постоянных скидок и согласия на дополнительные бесплатные услуги. Когда мы посчитали маржу по его контрактам, стало ясно, что половина его «побед» компании просто невыгодна.

Когда мы предложили ему попробовать конкретную технику — например, не давать скидку в первые 15 минут разговора и сначала хотя бы 3 раза уточнить интересы клиента, Андрей раздраженно отмахнулся: «Слушайте, не надо меня учить, я уже двадцать лет продаю».

Мы решили посадить Тимура и Андрея вместе как пару «продавец — покупатель» на внутренний тренинг — без вся-

кой теории, лишь одно простое упражнение: 10 минут ролевого разговора по заданной ситуации с использованием единственной техники — задавать не менее 5 уточняющих вопросов, прежде чем что-то презентовать или обсуждать цену.

Через полчаса перечисленные выше недостатки стали очевидны обоим. Тимур очень быстро понял, что знать прием — это одно, а применять его в реальных переговорах — совсем другое. Он признался: «Я думал, раз я об этом уже читал, то умею. А сейчас чувствовал себя как новичок и каждый раз хотел поскорее перескочить на презентацию».

Андрей, который, по его словам, «всю жизнь что-нибудь продавал», вдруг поймал себя на том, что ему физически тяжело не перебивать клиента и не давать скидку в первые минуты. Он все время возвращался к привычной модели поведения, сложившейся за многие годы работы. После упражнения он выругался и произнес: «Я не думал, что мне так сложно будет просто подождать и послушать».

Спустя пару недель, когда они оба начали сознательно отрабаты- вать одну технику за другой, результаты стали меняться. Тимур впервые закрыл крупную сделку благодаря тому, что вовремя услышал и прояснил реальные опасения клиента и потом сумел развеять их на этапе презентации. Андрей впервые вышел с переговоров с нормальной ценой, потому что осознанно удержался от привычки сразу давать скидку.

Они работали с обычными, вполне типичными клиентами в тех же рыночных условиях. Изменилось только одно: Тимур и Андрей осознали, что знания и жизненный опыт не трансформируются в навыки ведения переговоров автоматически, и стали относиться к переговорам как к спорту, где нужен тренер, регулярные тренировки и осознанная отработка навыков и приемов.

Ошибка № 2

Поиск «приемчиков»

Помогут ли «приемчики» без общей физической подготовки? Приведем пример. Многие подростки, записываясь в секцию единоборств, часто делают это с целью овладеть некими «секретными приемчиками»: научиться «укладывать» любого противника или даже нескольких одним махом и в любой ситуации. Но когда они приступают к занятиям, их ждет разочарование. Тренер, вместо того чтобы показывать хитрые уникальные приемчики, заставляет заниматься физической подготовкой, а это кажется скучным и бесконечно далеким от мечты. Оказывается, надо делать упражнения, причем не самые легкие. Занятия проводятся еще и в определенном темпе, с нагрузкой, и вызывают усталость. Вы прекрасно понимаете, что без должной физической подготовки, развития координации, дыхания и мышц невозможно ни отработать, ни поставить прием, какой бы великий мастер его ни показывал или о нем ни рассказывал. Безусловно, в любой деятельности есть базовые методики, а есть и некие «фишки». Но эти самые «фишки» человек изобретает или перенимает после освоения «базы». Если посмотреть на мастеров единоборств высокого уровня, то каждый из них обладает своим особенным стилем выполнения приемов. И мы восхищаемся этими особенностями. Но нельзя получить эти «победительные» особенности, не освоив «базу». «Фишки», которые вы себе создадите после освоения «базы», будут признаком подлинного мастерства. «Приемчики» вместо базовой подготовки делают вас смешным и уязвимым.

Но тренироваться бывает скучно, и вместо последовательного освоения переговорных методик люди при-

обретают книжки или видеокурсы с привлекательными названиями наподобие «147 способов убедить кого угодно в чем угодно». А если вы ищете волшебника, раздающего чудодейственные артефакты, то вместо него обязательно получите очередного сказочника.

Ошибка № 3

Ведение переговоров при разной заинтересованности в сделке

Итак, вы хотите провести переговоры. Но может быть так, что партнер предъявляет вам ультиматум: либо вы соглашаетесь на то, чего он, по сути, требует, либо — до свидания. Иногда вас может обмануть «упаковка» требования в вежливую формулировку, и поэтому вы примете то, что по сути является ультиматумом. Переговоры предполагают, что ваш партнер готов не только настаивать на своем, но и как-то учитывать вашу точку зрения на различные параметры соглашения. Ультиматум — когда вам просто выставляют условия, которые не собираются обосновывать, обсуждать и тем более менять.

Необходимо помнить, что минимальное условие для проведения любых, в том числе и жестких переговоров — некая взаимная и, желательно, равная заинтересованность. Вы заинтересованы в сделке с партнером, а он заинтересован в вашем продукте. Если вы очень зависите от договоренности с партнером, а он, наоборот, прекрасно может обойтись без вашего продукта, то у вас разная заинтересованность в сделке. В этом случае партнеру незачем вести переговоры, достаточно просто выставить ультиматум в виде обязательных для вас параметров соглашения. И никаких обсуждений, ибо — зачем?

Потенциальную потребность в продукте нужно фор-

мировать при разработке стратегии бизнеса. Вы не просто создаете продукт, который кажется вам интересным. Вы должны подумать о том, для решения каких задач и у каких клиентов продукт может быть полезным и чем он будет лучше похожих продуктов конкурентов. Увы, но ошибки, допущенные при разработке продукта, нельзя компенсировать высоким мастерством переговоров уже при среднем уровне конкуренции на рынке.

Ошибка № 4

Выбор неподходящего вида диалога

Переговоры — это диалог с партнером. Можно выделить три вида такого диалога.

- 1. Дискуссия.** Цель дискуссии — как можно лучше понять, в чем заключается истина, приблизиться к ее постижению, так как она бывает многогранной. При дискуссии партнеры взаимно уважают друг друга. Точка зрения каждого, вне зависимости от степени их совпадения, ценна, так как помогает лучше понять грани истины. Обратите внимание: уважение к точке зрения партнера не обязывает вас соглашаться на невыгодные для вас условия, но позволяет сохранить возможность возобновления диалога в будущем.
- 2. Спор.** Цель спора — заменить точку зрения партнера, несовпадающую с вашей, на единственно верную — вашу. В этом случае точка зрения партнера не представляет ни малейшей ценности, и поэтому вы не проявляете к ней уважения. При споре вы стараетесь больше говорить и меньше слушать. А когда партнеру удастся перехватить слово, вы не столько слушаете

те, сколько ждете возможности его перебить и продолжать настойчиво излагать свою точку зрения.

- 3. Полемика.** Цель полемики — морально вывести партнера из строя и лишить его возможности продолжать диалог. Говоря языком бокса, мы стремимся отправить партнера если не в «нокаут», то в «нокдаун». Он теряет почву под ногами. В полемике допускаются такие приемы, как повышение голоса, резкие выражения, ложь, манипуляция и даже оскорбления. Оскорбления можно разделить на открытые и скрытые. Выделим так называемое «интеллигентное хамство» — токсичную манеру поведения, когда партнер не произносит грубых слов, но старается вас унижить. Пример: «Хм, странно... Вы совершенно не разбираетесь в этом вопросе и непонятно зачем тратите мое драгоценное время». Одним из видов манипуляции мы считаем использование харизмы, когда вы пытаетесь обаять партнера в надежде, что он согласится на выгодные вам и невыгодные для него условия. Полемические приемы разнообразны, но все они рассчитаны на то, чтобы лишить партнера возможности объективно оценить ситуацию.

***Информация к размышлению.** В разных источниках нам приходилось видеть много рекомендаций, предлагающих использовать для победы в переговорах именно полемические приемы. Победить так, действительно, можно. Но давайте задумаемся: ваша цель — победа или же заключение соглашения? Ведь речь идет о переговорах по продукту, а не о боксерском поединке. Поэтому вам нужно соглашение. По умолчанию мы говорим о соглашениях по сложным вопросам, когда сделка не воплощается*

Залог успеха в любых переговорах — умение понять ход мыслей собеседника и аккуратно изменить его взгляд на ситуацию так, чтобы он сам пришел к более взвешенной и объективной оценке происходящего.

В трансформационных переговорах вы берете на себя ответственность за развитие мышления клиента, не ограничиваясь обслуживанием его текущих запросов, помогаете ему увидеть подлинные причины проблем, организуете совместный поиск оптимального решения и ведете собеседника к осознанному выбору вашего продукта или услуги ради реальной пользы для его бизнеса.



Эффективная система ведения переговоров, позволяющая значительно повысить шансы на заключение выгодных сделок.



Большой арсенал практических инструментов, которые можно сразу использовать в вашей компании, отделе или рабочей группе.



Управляемый процесс поэтапного движения к сделке вместо бесперспективных встреч, пустых разговоров, невыгодных уступок, хаотичной импровизации и надежды на везение или харизму.



Полный контроль над процессом подготовки и реализации соглашения на всех его этапах без грубого давления, унижительных «прогибов» и банальных манипуляций.



Жесткий и прагматичный подход к переговорам с учетом особенностей российского менталитета и обычаев ведения бизнеса.

ISBN 978-5-98124-828-3



9 785981 248283



9

часов

16+

ДОБРАЯ КНИГА®



книги для высокоэффективной жизни™