

Установление контакта

Прежде чем рассказать о том, как подаю эту тему я, очень хочется процитировать одну известную работу.

Обретение знакомства связано с созданием благоприятных ситуаций, многие из них могут возникнуть совершенно случайно, и здесь главное — не упустить подходящего момента.

Оптимальные варианты знакомства, по сути, зависят от профессии, пола, возраста, национальности, социального положения, культурного уровня, характера, привычек и всех прочих индивидуальных особенностей человека, и, кроме того, от его настроения, места действия, окружающей обстановки и иных в различной степени влияющих факторов.

При знакомстве сразу же выбирается программа общения: симметричная или дополнительная. Симметричная модель подразумевает равенство — возрастное, интеллектуальное, социальное... — общающихся сторон, факт которого четко устанавливается, и в дальнейшем участники рьяно следят за его соблюдением (что позволено одному, то позволено и другому...). Дополнительная программа утверждает неравенство и фиксирует дистанцию общения, каковой затем строго придерживаются. При знакомстве соответствующая программа устанавливается мгновенно, переменить ее потом довольно трудно.

Так как большинство людей составляют мнение о своих знакомых по начальному, но очень живучему впечатлению, оптимальной и важнейшей установкой является обеспечение нужного восприятия. Требуемый эффект достигается продуманным выбором (ориентируясь на симпатии и антипатии объекта и прочие психологические закономерности) внешнего вида, основной манеры поведения, ситуации знакомства.*

Вот как важен этот момент — установление контакта!

* Ронин Р. Своя разведка. Способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения и съема информации: практическое пособие. — Минск : Харвест, 1998.

Среди символов, совершенно чуждых на ниве отечественного бизнеса, но широко используемых за рубежом, есть знак переговоров — два скрепленных кольца. У нас это символ брака. Тоже, в общем-то, бесконечные переговоры...

Этот символ, нарисованный на табличке с веревочкой, вывешивают на дверную ручку конференц-зала, объявляя: «Не мешать! Идут переговоры».

Этот знак обозначает поля интересов переговорных сторон и их частичное совпадение, которое определяется в ходе беседы и используется при поиске направлений сотрудничества.

Хорошо, когда точки соприкосновения есть. Но что делать, если поля интересов не пересекаются? Нужно искать пути реального или фиктивного их сближения.

Есть два пути.

Первый — подтягивание поля интересов оппонента к полю собственных интересов.

Второй — разыгранное или действительное смещение своих интересов. Вариант действительного смещения собственных интересов перестает казаться диким, когда мы имеем в виду не игру против самого себя, а просто получение выгоды не там, где было намечено, а на обнаруженном в процессе анализа интересов оппонента поле.

Разумеется, бывают ситуации, когда зоны совпадения интересов невозможно достичь даже при максимальных усилиях по их смещению. Кажется, в таком случае невозможен и сам контакт — например, «Я тебе о птичке, а ты мне о пальто...»

Иногда, когда на этапе установления контакта мы не можем обнаружить общие интересы, не помогают и их трансформации, выручает принцип проекции интересов на некую удаленную ось.

Что такое эта ось?

Осью может быть тема, выходящая далеко за пределы переговорного поля, например: общее хобби, нечто общее в биографии, общие знакомые, генетические или географические корни, сходные интересы, религиозные взгляды, политические убеждения и т. п.

Работая на этапе установления контакта, мы постоянно ищем все большее и большее количество осей, на которые в тупиковых ситуациях можно спроецировать переговоры для спасения будущей сделки.

Приступая к изложению материала, посвященного установлению контакта, я беру в руки фломастер и поочередно рисую на доске те знаки, которые мы сейчас рассмотрим.

☞ формирование первого впечатления

15" правило «пятнадцать секунд»

4+ правило «четыре плюсов»

+ улыбка

+ комплимент

+ имя

+ признание значимости

/ эмоциональные отношения

⊕ положительная атмосфера

☺ позитив в первых словах

После того как на доске зафиксированы основные вехи раздела, мы приступаем к их обсуждению.

Формирование первого впечатления и «правило 15 секунд»

Да, **первое впечатление** (☞) управляет будущим нового знакомства. И здесь важны некоторые психофизиологические особенности восприятия — то есть № 1.

Психологические нюансы, существенно влияющие на формирование первого впечатления, нащупали задолго до нас. Их немало. В подаче этого блока мне обычно помогают слушатели. Я придумал такое упражнение:

— Вы знаете, как здорово у нас пишут инструкции? Купите стиральную машину и попытайтесь разобраться с управлением по приложенному пухлому руководству. «Тумблер А на панели Б повернуть в положение В...» А инструктаж соседки, к которой после этого чтения вы обратитесь за помощью, прозвучит ясно и коротко. Сейчас я прочитаю вам одну тошнотворную фразу. А вы попытаетесь перевести ее на человеческий язык. Готовы?

— Да!

— В рамках концепции противопожарной безопасности кардинальную роль играет приверженность принципу размыкания электроэнергетических сетей при временном оставлении жилых и производственных помещений...

— Уходя, гасите свет!

— Правильно. Это тренировка. А сейчас нам предстоит иметь дело с одной из моих абракадабровых колод. Тут, на каждой карточке, — примерно такая же ахиня, как та, которую вы так изящно перевели. Я раздаю вам по одной карте. Вы думаете. Потом читаете вслух, произносите связку «то есть» и повторяете то же самое, но уже не казенным, а человеческим языком. Примерно вот так: «При разрыве нежелательных коммуникаций рекомендуется уничтожение следов контакта», то есть «Уходя, гасите всех!». Ну, раз смеетесь, значит, понятно. Вы ведь уже догадались, чем нам помогут такие упражнения с колодами? Вместо моей монотонной речи вы услышите изложение каждого блока из свежих уст — разными голосами своих коллег. Это улучшит запоминаемость.

Когда вы готовите комментарий, пожалуйста, задумывайтесь над тем, а нельзя ли смысл этой рекомендации

вывернуть наизнанку и подать со знаком минус? Эта моя просьба обусловлена двумя причинами.

Во-первых, эти карты и рекомендации не для коммерсанта, а для разведчика — из книги Романа Ронина «Своя разведка». Наши профессии схожи, но в чем-то все-таки различаются.

Во-вторых, критический подход вообще полезен. Может быть, не все советы годятся для всех ситуаций и иногда продуктивнее поступать с точностью до наоборот...

Поехали?

*Благодаря «эффекту ореола» (окрашивания одним качеством всех остальных) общее благоприятное впечатление о человеке обеспечивает позитивные оценки его пока еще неизвестных (в частности, моральных) качеств, и наоборот. **То есть** правильно выбирай маску, грим и платье.*

*Явная физическая привлекательность делает положительной оценку как черт личности, так и отдельного поступка («эффект красоты»). **То есть** с лица воды не пить, но...*

*Если мужчину сопровождает хорошо одетая женщина приятной внешности, его оценивают выше, чем в сопровождении некрасивой и неаккуратно одетой женщины. **То есть** Ручечник* неслучайно выбирал себе неотразимых напарниц.*

...Но вернемся к нашей колоде.

*Мужчины ниже, чем полагают женщины, оценивают их деловые и интеллектуальные качества, а женщины ниже, чем полагают мужчины, оценивают их физическую привлекательность. **То есть** при проектировании первого впечатления мужчины должны больше внимания уделять своей внешности, а женщины — просчитывать, как преодолеть стереотип «пустой блондинки».*

*Когда встречаются мужчина и женщина, их взаимные оценки не лишены эротического подтекста, хотя хорошо воспитанные люди не обнаруживают своих эмоций. **То есть** никто из нас не лишен пола, и это нельзя не учитывать.*

* Ручечник, или Петр Ручников — персонаж фильма «Место встречи изменить нельзя». *Прим. ред.*

*Чуть проглядывающая застенчивость нередко воспринимается как привлекательная и даже сексуально возбуждающая. **То есть** у откровенного кокетства есть хорошая альтернатива.*

Приветливая, доброжелательная улыбка способствует возникновению доверительности, сметает недоверие и недопонимание. **То есть** улыбайся!

*Честное, твердое, мужественное рукопожатие в сочетании с прямым взглядом в глаза нравится почти всем. **То есть** пожимай руки, но помни, что это все-таки нравится не всем.*

*Энергичная, выразительная жестикуляция отражает положительные эмоции, поэтому воспринимается как признак заинтересованности и дружелюбия. **То есть** раскрепостись, говори не только словами, но и телом, глазами, лицом.*

*Собеседник, который смотрит в глаза, симпатичен, однако пристальный или неуместный взгляд в глаза создает неблагоприятное впечатление, ибо воспринимается как признак враждебности. **То есть** контролируй зрительный контакт.*

Кстати, этот прием можно проверить в вагонах метро. Если пристально глядеть кому-то в глаза, в большинстве случаев нарвешься на негативную реакцию. Но этого не произойдет, если вы будете смотреть человеку в точку под носом. На расстоянии более полутора метров такой взгляд воспринимается как взгляд в глаза, но не вызывает агрессии.

*Люди, отклоняющие при разговоре корпус назад или разваливающиеся в кресле, нравятся заметно меньше, чем те, кто наклоняет корпус к собеседнику, ибо этот жест воспринимается как заинтересованность. **То есть** не разваливайся в кресле, лучше несколько податься вперед.*

*Женщина обычно нравится больше, когда сидит в спокойной позе с нескрещенными руками и ногами. **То есть** учитывайте, что скрещенные руки и ноги — это поза защиты.*

*Скрещивание рук на груди часто разрушает уже образовавшийся контакт и отталкивает собеседника. **То есть** этот жест — возврат, переговорный «шаг назад»... Без комментариев.*

*Выраженные крайности в одежде (очень модный или слишком устарелый костюм...), как и полная безвкусица порождают негативное впечатление; особенно бросаются в глаза стоптанная или грязная обувь и помятый головной убор. **То есть** во внешнем виде продавца более рентабелен традиционализм.*

*Женщины оценивают мужчину за 45–60 секунд, обращая при этом особое внимание на его речь, глаза, прическу, руки, обувь, одежду (именно в такой последовательности). **То есть** поставь голос, отработай «фразы контакта», покажи глаза, причешись, почисти туфли и оденься!*

*По одежке обычно не только встречают, но и доверяют. **То есть** хороший понт дороже денег — вульгарно, но верно.*

*Дружеская обстановка, вкусная еда, приятная музыка, неожиданное везение и все прочие моменты, приводящие субъекта в благодушное настроение, всегда способствуют благоприятному восприятию им нового знакомого («эффект переноса чувств»). **То есть** сделай переговоры театром удовольствий.*

*Исключительную силу в создании хорошего настроения и, соответственно, расположения собеседника к вам имеет комплимент, более эффектный, кстати, на отсвечивающем фоне антикомплимента себе. **То есть** фон работает не только в обвинении, но и в похвальбе...*

Иногда кто-то из слушателей затягивает комментарий, и тогда нужно ему помогать. Очень многие комментарии к картам моих колод, которыми при каких-то затруднениях я выручаю слушателей, являются находками их предшественников. Наверное, так можно наиболее образно переложить на человеческий язык любую книгу... А с другими колодами мы еще поработаем.

То, что заготовлено для создания благоприятного первого впечатления, должно сработать уже в первые 15 секунд (*правило 15"*).

Мы разобрали первое впечатление и некоторые нюансы, контролирующие его формирование. А теперь перейдем к...

Правило четырех плюсов

Улыбка

Меня злят улыбки продавцов, отработанные бесконечным повторением чужого слова «чиз». Это чужие улыбки! Продавца, который работает со славянами, следует учить улыбаться, растягивая не «чиз», а родной «сыр» или, для придирчивых критиков, — слово «шлях». И продажи удвоятся.

У Юлиана Семенова в «Семнадцати мгновениях весны» Штирлиц у зеркала шлифует мимику: «Он считал, что разведчик обязан уметь владеть своим лицом». Германия вроде бы училась у наших Исаевых. Но заставь кое-кого Богу молиться, так он и лоб расшибет, — они решили не глядеть в зеркало на свою улыбку, а сразу вписать ее в некий стандарт.

Весной друг привез мне из Берлина колоду зеркальных карт — со стандартными улыбками. Тридцать шесть карт: улыбка № 1, улыбка № 2... улыбка № 36.

Представьте себе усталого немецкого деловара, который, стоя вечером в магазине в очереди за кефиром, вынимает из кейса зеркальные карточки со стандартными улыбками и пытается вписать отражение своих губ в прочерченный по зеркалу карты контур-эталон.

Да ведь не этому учил вас Штирлиц! Нужно не перенимать чужие улыбки, а отрабатывать свои!

Комплимент

Следующий шаг — комплимент.

Виктор Шейнов пишет: *«Комплимент — это небольшое преувеличение достоинства, которое собеседник желает видеть в себе»*. В своей работе *«Искусство убеждать»**

* Шейнов В. Искусство убеждать. Технология скрытого управления людьми. — Минск : Харвест, 2007.

он заложил основы «комплиментарно-процессуального» кодекса, некоторые блоки которого мы ниже выделим курсивом.

«Комплимент универсален. Compliment можно сказать всем. В технике выворачивания наизнанку почвой для комплимента может стать даже любой недостаток». Труса можно назвать опытным и осторожным, болтуна — красноречивым, хама — рубахой-парнем... Чтобы комплимент бил наповал, ищите недостатки партнера. Его за эти недостатки всегда ругали, вы первым похвалите.

Чтобы из лести сделать комплимент, нужно после псевдокомплиментарной части посетовать на отсутствие этого качества у себя. Напомним одно из известных правил: *«Исключительную силу в создании хорошего настроения и, соответственно, расположения собеседника к вам имеет комплимент, более эффектный, кстати, на отсвечивающем фоне антикомплимента себе».* **То есть** фон работает не только в обвинении, но и в похвале...

«О, я очарован тем, как вы внимательно слушаете! — налетаю я на одну из симпатичных слушательниц. — Мне редко удается так сосредоточиться...»

«О, как вы пунктуальны! — бросаю последнему из опоздавших сегодняшним утром. — А меня всегда что-нибудь да задержит...»

«О, как вы хорошо выглядите! — это к нашей мисс Тренинг. — А я с ног валюсь от усталости...»

Чтобы комплимент превратить в лесть, нужно лишить его опоры на факты. Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и низводит высказывание до уровня банальной лести.

«Комплиментарная часть высказывания должна быть предельно краткой». Давайте попробуем сказать очень длинный комплимент.

Один из слушателей охотно откликается:

— Ваш тренинг очень выгодно отличается от всех учебных программ, прослушанных мною ранее, что, вероятно, обусловлено вашим совершенно особым отношением к теме, которая, наверное, для вас не только работа, но и увлекательное хобби, которое...

— Не верю! — с наигранным возмущением кричит бизнес-тренер. — Чувствуете — с каждым новым оборотом прибавляется сомнений в искренности отзыва. Если в самом деле захотите похвалить мою программу, прижмите левую руку к правому сердцу и выдохните: «Класс!»

Есть утверждения, приятные всем. Но только проявив эмпатию, можно сделать действительно сильный комплимент.

Совершенно неотразимы комплименты, включающие в себя возможность домыслить то, что хочется слушателю.

И будьте осторожны: помните об эффекте привыкания. Так называемые нужные люди привыкли настороженно относиться к комплиентам.

Джон Паркинсон* утверждал, что...

важно найти ключ к человеку — он откроется, и контакт упрощается. В каждом офисе «ключи» есть, стоит лишь поискать. Они могут подсказать тему для разговора, интересную обеим сторонам. На них можно отвлечь внимание в случае необходимости. Если обнаружится, что стороны имеют точки соприкосновения, общие интересы, возможно, система аргументации примет иную направленность. Конечно, стороны не должны быть разобщены и противопоставлены до такой степени, что в любой момент может вспыхнуть схватка.

Личные вещи в офисах всегда дают много тем для разговоров — ищите их. Это могут быть семейные фотографии с детьми того же возраста, что и ваши, фотографии, сделанные во время отпуска и запечатлевшие знакомые вам места, спортивные

* Известный американский ученый, крупнейший специалист в области социальной психологии. Прим. ред.

трофеи, призы — любая вещь. В каждом офисе на каждом рабочем столе есть такие «ключи». Ищите, а самое главное — используйте их.

И имейте в виду: если вам все-таки не удастся обнаружить в офисе, на столе, в одежде оппонента ни одного «ключа», то сам по себе этот факт — тоже ключ. Им может быть стерильно чистый и пустой рабочий стол или голые стены.

— А теперь, господа, найдите ключи во мне, — озадачиваю я слушателей.

После минутного изучения бизнес-тренера группа начинает робко пробовать:

— Вы на перерыве с большой любовью доску протирали...

— Борода ваша... Не сувенир ли из прошлой профессии?..

— Названия ваших книг довольно дерзкие...

— Вы тут как-то строчку из Визбора процитировали.

Случайно не ходили в альпинерах?..

А мисс Тренинг смущенно выдала:

— Я все всматривалась в пряжку вашего пояса. И разглядела там оленью упряжку...

Я смеюсь:

— Фух, успокоили! А я-то думал, куда вы все смотрите!..

Ладно. А теперь попрошу на базе этих найденных ключей построить комплименты.

Пауза...

— Вы на перерыве с такой любовью доску вытирали, что я позавидовал вашей влюбленности в ремесло.

— Классная у вас борода! А у меня растительность, как в тундре...

— Мне нравятся дерзкие люди. Увидел названия ваших книг и почувствовал родственную душу.

— Визбора и раньше знал не каждый...

— Экзотическое сочетание — такой строгий костюм и пряжка с упряжкой!

Снова смеюсь — подцепили!..

— Сейчас — упражнение. Называется оно «Комплимент по кругу». Я начинаю, а вы, как эстафетную палочку, передаете комплимент по цепочке. Но не забывайте эту палочку обновлять; повторившегося штрафует. Жанна, у вас такая хорошая улыбка!

Жанна — Жоре, Жора — Лене...

— А я? А как же я?! Я тоже хочу!.. — возмущаюсь я, когда последняя из эстафетной цепочки мешкает и не хочет возвращать комплимент бизнес-тренеру. — Но у нас была одна ошибка. Виктор, какую ошибку вы сделали?

— Плохой комплимент?

— Нет, ошибочная реакция на комплимент, адресованный вам. Впрочем, для мужчины простительно. Старшую дочь я уже отучил отвечать комплиментом на комплимент. А младшая в ответ на мое «Доча, ты клево выглядишь!» пока все норовит отблагодарить чем-то вроде «Папка, ты тоже!» Будем принимать комплименты с благодарностью, но не станем отвечать комплиментами — не стоит умалять шаг партнера и разминивать его любезность. У нас еще будет возможность сделать человеку приятное. Но всегда ли мы можем сказать человеку комплимент?

— Ну-у, наверное, все-таки бывают такие ситуации, когда среди первых фраз он неуместен...

— А какие «такие»?

— Ну-у, например, в магазине, у прилавка...

Правильно. Вы стоите за прилавком крупного универмага, к вам направляется дама в манто, а вы ни с того ни с сего делаете комплимент ей, ее походке или манто... Неудобно. Давайте попробуем.

Пара слушателей пробует: Жора — за воображаемым прилавком, Жанна — в воображаемом манто.

— Ну что, Жора, неуместно было начинать с комплимента?

— Конечно неловко...

И от Жоры я поворачиваюсь к группе:

— А вы не заметили, может быть, «продавец» все-таки сделал комплимент или чем-то его заменил?

Один из моих обсерваторов* замечает все и всегда:

— Он подался навстречу мадам — вот так...

— Вот спасибо! Это именно то, чего я от вас добивался. Это комплиментарное движение. В одном из киевских универмагов мои слушательницы очень долго не могли понять его механику. Мне не оставалось ничего иного, кроме как заставить девчонок одеться, спуститься и выйти на улицу. У входа в универмаг всегда тусовались уличные менялы. Мы стояли в стороне и наблюдали их комплиментарную моторику. Менять деньги — небезопасно. Особенно прямо на тротуаре. Рискнувшие обратиться к асфальтовому финансовому сервису напряжены. Они выбирают менялу из наиболее щуплых и... И этот выбор меняла читает по глазам. В ответ он производит трудноуловимый комплекс движений: слабый поворот торса, посыл плеч вперед, легкий наклон головы и смена мимики с рисунка «терпеливое и спокойное ожидание» на «персональный интерес и отклик». Итак, если ситуация не располагает, мы легко можем заменить «второй плюс» комплиментарным движением. Кстати, такое вот движение, в отличие от отражения слов, очень органично можно использовать в качестве ответа на услышанный комплимент. Повторяем последнее упражнение, но теперь отвечаем на комплимент комплиментарным движением. А группа следит за теми мимическими, жестикулярными и позуальными знаками, из которых наши друзья вылепят это движение. На ближайшую субботу домашнее задание: наблюдение за киевскими менялами...

* Наблюдателей. *Прим. ред.*

— Вообще, чем еще, помимо слов, мы обращаемся к собеседнику?

— Мимикой.

— Позой!

— А еще жестами.

— И звучанием голоса.

Правильно. Нарисуем на нашей доске структуру каналов восприятия.

	Каналы восприятия	«Вес» каналов в %
	ВЕРБАЛЬНЫЙ канал: слова, их смысл и контекст, суть предложений	
Невербальные каналы	ПАРАЛИНГВИСТИКА: тембр, тон, интонация, мелодика речи, паузы МОТОРИКА: мимика, жесты, позы	

— Как видите, я не указал удельный вес каналов. Вот пять разноцветных фломастеров для наших волонтеров. Попросим предложить свои версии вклада каждого из каналов в восприятие информации.

Волонтеры пишут напротив каждого канала свои цифры. Попробуйте вписать свои цифры и вы. Не забудьте, что в сумме они должны равняться 100 процентам.

Получив версии слушателей, я, ухмыляясь, тяну жутким голосом:

— Вас ждет шок!.. Смотрите на настоящий расклад, — и красным маркером вписываю в рисунок цифры.

	Каналы восприятия	«Вес» каналов в %
	ВЕРБАЛЬНЫЙ канал: слова, их смысл и контекст, суть предложений	7
Невербальные каналы	ПАРАЛИНГВИСТИКА: тембр, тон, интонация, мелодика речи, паузы	38
	МОТОРИКА: миимика, жесты, позы	55

— Вам не страшно, дорогие мои продавцы, агенты, директора, коммивояжеры и менеджеры продаж?!

Представьте: мы готовимся к презентации нашего продукта перспективному крупному клиенту и к переговорам с ним. Пишем приветственный спич. Выстраиваем аргументацию по заранее просчитанным мотивам клиента. Мы уделяем колоссальное внимание именно **словам**. А в итоге вклад этого титанического труда в продажу не превышает **7 процентов!** Клиент больше внимания уделил звучанию наших голосов, а продажу сделали кривляния наших физиономий.

Иногда из аудитории раздается недоверчивый вопль:

— Не может быть! Слова и цифры играют решающую роль!

— Возможно. Скажите, о чем сейчас вам говорит рисунок моего лица?

— Ну, вы смотрите иронически, насмешливо, я бы даже сказал, издевательски. Скорее всего, припоминаете аналогичные эпизоды из предыдущих тренингов, когда вы обсуждали этот вопрос с прежними слушателями...

— Большое спасибо, достаточно полный ответ. Представляете, сколько информации было лишь в выражении моего лица?! Все дело в том, что информацию, передаваемую

по вербальному каналу, мы обычно дублируем по невербальным каналам. А вот то, что прячется в мелодике нашей речи, облике и поведении, словами мы дублируем настолько редко, что можно сказать — никогда. Какой вывод?

— Клиенту можно вешать на уши любую лапшу, но при этом нужно правильно звучать и правильно выглядеть.

Мы смеемся вместе, а я подвожу черту:

— Так, может быть, над звучанием и игрой внешнего вида нужно работать более старательно, чем над поиском правильных слов коммерческого предложения? Как этого можно достичь? Что нужно делать?

— Репетировать!

А что все-таки делать с этими процентами?

Чтобы запомнилось, очень хочется повторить тезис о силе воздействия трех коммуникативных каналов. Что я и сделаю...

Смысл слов передает всего 7 процентов информации. На долю жестов, мимики и движений приходится больше половины нагрузки — 55 процентов. А тон, интонация, голос, ударение и прочая паралингвистика контролируют 38 процентов передаваемой информации.

Как получить больше данных, чем хочет дать нам партнер по переговорам?

Соответственно числу каналов передачи информации есть три приема увеличения объема получаемой информации.

Первый — вербальный. Больше спрашивайте. Задавайте не закрытые вопросы (ответы только «да» или «нет»), а открытые. И так далее.

Второй — невербальный. О нем чуть подробнее.

Как политики и дикторы телевидения скрывают эмоции и подавляют невербальные реакции, чтобы не выдать ложь? Они фиксируют руки.

На допросе следователи отбирают у «клиента» подлокотники, сажают его на табурет, чтобы иметь возможность наблюдать за микродвижениями его рук. Вывод?

Во-первых, посади собеседника так, чтобы ему было труднее контролировать и подавлять язык жестов.

Во-вторых, заставляй его двигаться — в движении его будет легче читать.

Что делать, чтобы получать больше информации по каналу паралингвистики?

В каких условиях больше скажет интонация собеседника? Учти: он будет игривее и эмоциональнее в разнополой группе переговорщиков. Чтобы интонации мужчины были ярче, в разговоре должна участвовать женщина.

Когда лучше читаются тон и тембр? Только не при тяжелом звуковом прессинге. Создайте собеседнику такие условия для общения, в которых ему не придется форсировать голосом, иначе все оттенки его мелодии смажутся.

Но, самое главное, чтобы извлечь максимум информации из паралингвистических особенностей голоса собеседника, большую часть времени говорить должен он.

Задавайте вопросы — и получите возможность наблюдать за голосом.

Переключайте собеседника на третьих лиц, чтобы наблюдать за его произношением со стороны.

Ходите туда, где он вынужден обращаться не к вам, а к собственным клиентам — в его магазин, офис, торговый зал. Сравнивайте голос, который услышите, с тем, каким он пользуется для беседы с вами.

Где-то я выписал себе на карточку хорошую рекомендацию. Вот она: «Мир звуков полон информации — черпайте ее, извлекайте из нее знания, и вы станете сильнее».

Существенный нюанс: комплимент, как и вообще все, что мы говорим, не должен быть банальным. Об этом

когда-то очень хорошо написал Харви Маккей* : «Банальное начало разговора обеспечивает и банальное его продолжение, и более чем банальную развязку».

Заходя в чужой кабинет, подумайте, какими комплиментами давным-давно утомили его хозяина.

Один из моих знакомых, директор оптовой компании, в 1996 году взял на работу секретарем студенческую королеву красоты, просто потрясающую барышню! Она проработала почти четыре месяца и была уволена. Олег (мой знакомый) уволил ее тихо, с серьезным выходным пособием, но с невероятным облегчением. Этот шаг он объяснил так: «Понимаешь, Сань, терпеть это невозможно. Ты ведь знаешь, ко мне тут ежедневно человек сорок заходит. И когда вечером заглядывает сорок первый и произносит тот же комплимент, который я в этот день услышал уже от сорока визитеров — “Какая у вас дивная секретарша!!!”, — я уже готов бросать в него всеми моими телефонами. Вытерпеть это нельзя!..»

Если у компании хороший офис, то тут не раз звенели комплименты архитектору и дизайнеру. Если вышколенный персонал — хвалили сотрудников, отдел по работе персонала и самого босса. Если в коридорах висят редкие полотна виртуозных художников «маленьких голландцев», тут пели оды их кисти. Так давайте похвалим что-то другое. Давайте будем оригинальными!

Имя

— Верно. И перейдем к третьему плюсу из нашей обоймы — *имени*.

Упражнение. Обращение по цепочке. Вы все знакомы, поздоровайтесь с соседом, использовав его имя...

* Автор книги «Как открывать любую дверь, работая головой» и др. *Прим. ред.*

Если вам когда-то доведется давать своей группе задание выполнить такое упражнение, непременно понаблюдайте, с каким волнением каждый ждет произнесения своего имени. Я очень хорошо помню школьный урок, на котором мой класс писал контрольную по тригонометрии, и вдруг срочно понадобилось отправить одного из учеников с какими-то бумагами в районный отдел народного образования. Учительница (Людмила Иосифовна) скользила взглядом по рядам. А я, как и многие одноклассники, затаив дыхание, ждал и надеялся, что будет произнесена именно моя фамилия. Поэтому я не знаю тригонометрии... Но наша ситуация чем-то похожа, а чем-то отлична от моей школьной истории...

Приятно было слышать собственное имя? Да, почти для каждого из нас оно звучит как музыка. Это первое слово нашего детства, наши внутренние струны — разумеется, если родители не были авангардистами и мы не стыдимся своего имени. О том, какую роль собственное имя играет в восприятии человека, — читайте у великого Карнеги. Он писал:

Наши миллионеры помогли финансировать экспедицию адмирала Бирда в Антарктиду с условием, что цепи ледяных гор будут названы их именами. Виктор Гюго питал надежду, ни много ни мало, на то, что Париж будет переименован в его честь. Даже Шекспир, величайший из великих, пытался прибавить блеска своему имени путем приобретения гербового щита для своего рода.

...А впрочем, давайте обратим внимание на несколько моих карточек.

Николаус Энкельман*:

Сделали ли вы уже себе имя? Сколько доверия, умения и престижа излучает ваше имя на других? Человек, который еще не сделал

* Известный специалист и автор многочисленных книг по вопросам мотивации. Прим. ред.

себе имени, может быть и хорошим, и умным, однако в глазах окружающих он ничто, поэтому не может влиять на других. Мир доверяет имени. Какое позитивное внушение исходит, например, от названия автомобиля «Мерседес»? Это имя излучает надежность и качество, дает тысячам сотрудников компании благосостояние и социальную защищенность.

И снова Энкельман:

Важнейшим словом является имя человека. Ни на какое другое слово он не реагирует так чутко, как на собственное имя. Осознание этого очень важно при обхождении с людьми. Основой успеха служат дружелюбие, гармония и доверие. Способность создавать приятную, доверительную атмосферу начинается с умения правильно обращаться к собеседнику. Потому-то так невероятно важна память на имена. Обратите внимание на то, как вы разговариваете с людьми. Используйте в разговоре местоимения «вы», «ты», «мы» или имя собеседника. Смертный грех — забыть имя того, с кем вы уже встречались. По этому признаку человек сразу бессознательно отмечает, что интерес к его персоне не слишком велик. Каждый болезненно воспринимает то, что его имя забыли. Память на имена очень важна. Ее можно тренировать. Правильно произнося имя человека, мы задеваем самые сокровенные струны его души. Поэтому будьте внимательны с именами.

А если говорить об имени продукта, то уместно вспомнить Ильфа и Петрова. Помните американцев, которых повстречал на дороге Остап?

Они уже слышали это слово в одной почтенной семье из Чикаго. И там о pervatsch'e были даны прекрасные референции. В устах разомлевших туристов грубое слово «первач» звучало нежно и заманчиво...

— А теперь провокация. Вы ведь знаете, что именно она мать революции? В нашем случае революции сознания... Итак, если комплимент можно заменить комплиментарным движением, то чем можно заменить имя? И в каких ситуациях? Тренером в этом упражнении будет Марина.

И Марина очень толково объясняет аудитории:

— Иногда мы просто не можем знать имя собеседника. Конечно, мы делаем все, чтобы заранее его выяснить, но это удается не всегда. Например, при встрече покупателя у прилавка мы имени не знаем, да и спрашивать не вполне прилично... Поэтому имя можно заменить обращением. Подойдут слова «товарищ», «господин»...

Один из слушателей перебивает Марину:

— Ну да! На «товарища» ответят: «Тамбовский волк тебе товарищ», а на «господина» — «Господ повывели в Гражданскую»...

Марина профессионально атакует зубоскала:

— А какие обращения посоветуешь использовать ты?

Шутник тушует. Я обрубая паузу:

— В некоторых случаях обращения, которые предложила Марина, годятся?

— Да.

— Можно иногда использовать обращение «покупатель» или даже «дорогой покупатель»?

— Наверное...

Не кажется ли вам наиболее универсальным обращение «уважаемый»? Мне оно очень нравится. Его можно произносить каждый раз новым тоном. Оно может быть и медом, и ударом бича. Попробуйте запустить «уважаемого» эстафетой по кругу. Задача: ни разу не повторить интонацию...

Группа играет...

— Кстати, узнать имя контактора можно с помощью простых и невинных трюков.

Если вы работаете на телефоне, то ничто не мешает вам за неделю-две до намеченного контакта позвонить ему под видом потенциального покупателя, налогового инспектора, участкового милиционера или журналиста «Вашингтон пост»...

Если вы «обрабатываете свой участок ногами», ничто не мешает на время поменяться участками с агентом-соседом, и, разыграв какую-либо роль, провести рекогносцировку по методу «клонирования», то есть замены себя дублером.

При телефонных продажах сотрудники компаний не очень охотно сообщают свое имя.

Вопрос «Как вас зовут?» в таких ситуациях работает плохо. «Как ваше имя?» — звучит еще хуже...

Я советую применить прием, который, как известный шампунь, сочетает в себе «два в одном» — два достоинства в одном продукте. Я сам использую его при установлении контакта для продажи семинаров и тренингов.

С первых слов лучше не называть своего имени, а лишь кратко «залегендировать» звонок. Тогда, немного помедлив, можно, несколько играя, «спохватиться»:

— О, простите, я не представился. Меня зовут Александр Анатольевич. А как мне обращаться к вам?

— Машенька...

Я не давил на Машеньку — имени из нее не вытягивал. Во-первых, я начал с того, что предложил обмен и первым отдал собственное имя. А во-вторых, я мотивировал свой вопрос. Ее имя мне было необходимо для ее же комфорта: чтобы правильно к ней обращаться.

Этот принцип мотивирования искусно и часто используется торговцами так называемой «канадской оптовой компании». Когда-то они на улицах Киева продавали игрушечных обезьян. «Купите обезьяну», адресованное на улице нормальному, здоровому человеку, прозвучало бы дико. А вот: «Вы знаете, многие берут это как подарок на день рождения», воспринималось естественно. В самом деле, вот я приглашен на вторник в гости. Так неужели я не смогу завернуть эту обезьяну в свои слова и подать как оригинальный презент? И теперь мне

не придется фантазировать у магазинного прилавка, выбирая подарок...

Вообще, ребята из «канадской оптовой» — особая тема. Отвлечемся чуть-чуть.

Признание значимости

Продемонстрировать признание значимости собеседника — это, как вы помните, последний, четвертый, пункт «правила четырех плюсов».

Многие продажи и коммерческие контакты происходят по сценарию, обусловленному житейскими стереотипами, в которых заложено почтение к одним операторам и фигурам рынка, и высокомерие и презрение по отношению к другим. Пусть эти доминанты предвзятого отношения часто выражены очень слабо, но они существуют почти всегда.

Предвзятое, еще доконтактное почтение люди испытывают к тем, от кого зависит их успех, выгода, настроение:

- ключевая персона, от которой зависит быстрое решение проблемы;
- руководитель компании, которая должна стать клиентом;
- пользователь продукта, испытывающий к нам благодарность за заботу о нем.

Но от этих фигур продавца в большинстве случаев отделяют «враги»:

- ничего не решающие менеджеры бюрократической иерархии, затрудняющие обнаружение ключевой фигуры;
- блокиеры (охранники, секретари и чиновники), которые мешают встрече с руководителем;

- руководители, не желающие приобрести для своего персонала наш дивный продукт и даже не позволяющие общаться со своими служащими.

Отношения со второй категорией контакторов традиционны. Модели и манера их поведения с нами для этих «врагов» привычны, как утреннее отправление естественных потребностей. Они нас тоже не любят. И конечно, давным-давно знают, каким должно быть наше отношение к ним. Контактор любого из этих типов просто машинально склонен выбрать ту схему общения с нами:

- которая сразу изменит соотношение наших статусов;
- играя, сломит наше сопротивление;
- минимизирует продолжительность контакта.

Один из наиболее постоянных элементов сценария в спектакле «Разберемся с этим коммивояжером» — поставить продавца на место и заставить признать собственную значимость. Сопrotивляться этому — бесперспективно, ибо на стороне противника мощь его иерархии и устоявшаяся надежность обороны, знание намеченного нами маршрута продвижения, ориентация не на завтрашний день, а на мгновенную победу. У коммивояжера-профессионала остается лишь один путь — опережающее признание значимости оппонента как фундамента предстоящей продажи.

Вы хотите спросить: «А разве враг не знает о возможности применения продавцом этой тактики?» Я вижу, что вы не дети и уже неплохо ориентируетесь в мире коммерческих коммуникаций. Ваши предположения абсолютно верны, и им почти нечего противопоставить. Вы могли бы таким вопросом загнать в угол многих преподавателей. И вы уже догадываетесь о сути тех рекомендаций, которые я собирался вам дать. И если не захотите, то, может, уже и не стоит о них говорить...

А-а, значит, все-таки хотите? Но я уже рассказал и даже показал почти все, что наметил. И простите, что в качестве статистов этой демонстрации использовал вас.

Конечно, наши «враги» знают о трюке «Признание значимости», но ему очень трудно сопротивляться. Он вечно успешен, неизменен успех комплимента и даже грубой лести. Этот простейший трюк ломает избранные оппонентом модели развития отношений с докучливым племенем коммивояжеров и позволяет строить контакт на площадке, расчищенной от руин прежних побед блокера.

Среди уроков Остапа Сулеймана Берта Марии Бендер-бея есть всего один, который может сослужить дурную службу всякому продавцу: «Как видно, посетитель тонко знал систему обращения с секретарями правительственных, хозяйственных и общественных организаций. Он не стал уверять, что прибыл по срочному казенному делу.

— По личному, — сухо сказал он, не оглядываясь на секретаря».

Если нужно просто прорваться, возьмите трюк Остапа на вооружение. Как видите, он основан на том, что изучаем сейчас мы, — на оседлании и ломке поведенческого шаблона. Но если собираетесь выстроить с компанией длительные взаимоотношения, то это самоубийство.

Вы, варяг-пришелец, априори обладаете несравненно меньшим ресурсом доверия у босса, чем любой из сотрудников его компании. Именно по этой причине в разделе, посвященном телефонным продажам, я буду особо подчеркивать продуктивность приема, в котором вы играете с боссом отлично ему известными именами его подчиненных — как их теневыми рекомендациями вашей благонадежности.

Вам лучше уйти и не возвращаться, если секретарь анонсирует ваше появление в дверях кабинета начальника вот так:

— Тут пришел еще один из этих бродячих торговцев...

Но вас могут отрекомендовать иначе:

— Иван Иванович, тут пришел Александр Анатольевич из той самой компании, о которой вы вчера нам из газеты зачитывали. Он такие потрясающие вещи рассказывает!..

Чтобы секретарь или другой сотрудник сказали о вас боссу что-то хорошее, без признания их значимости на стадии установления контактов просто не обойтись. А теперь упражнение.

Каждый из вас — коммерческий представитель собственной компании. Перед вами секретарь той компании, которую вы намерены превратить в клиента. По кругу, по цепочке, по часовой стрелке обратитесь к этому блокеру со словами признания его значимости.

— Барышня, я знаю: только вы можете мне помочь.

— Аленушка, мне просто не обойтись без вашей рекомендации.

— Сергей Иванович, такого опыта нет, наверное, ни у кого, кроме вас. Пожалуйста, посоветуйте, как мне лучше подать это предложение директору?

Почему-то именно это упражнение слушатели в большинстве случаев выполняют с особым энтузиазмом...

Улыбка, комплимент, обращение и признание значимости, четыре плюса установления контакта, — это так просто, что и учить-то не хочется.

Это так легко, что и делать не хочется.

А потом рождается обычное недоумение: «У меня ни фи́га не продается, а они мне тут о плюсах!..» И «кипит наш разум возмущенный...»

В играх что-то меняется. Появляются навыки вспоминания четырех плюсов. Но иногда все начинается с большим трудом и жутким писком. Мы любим потрудиться над поиском препятствий и попищать о неудачах.

— Играем в «Установление контакта». Играть будем целый час. Каждый сыграет по раунду. После этого разбор

полетов и еще раунд в следующем круге. Теперь договоримся об условиях. Что мы будем продавать?

— Страховки. Страхование на случай болезни, — предлагают мои страховые агенты.

— Кому?

— Директору кирпичного завода.

— Где?

— В его офисе.

— Как выглядит его кабинет?

— Двадцать четыре квадратных метра, двухтумбовый стол, его кресло и моя табуретка. В углу — шкаф типа «гей, славяне»...

— Сделаем выгородку.

Вместе со слушателями превращаем один из учебных столов в двухтумбовый, а два стула — в кресло и табуретку... И начинается беда под названием «Пути и препятствия».

Я излагаю правила упражнения:

— Упражнение называется «Установление контакта». На этапе установления контакта вы должны придерживаться «правила четырех плюсов»: улыбка, имя, комплимент и значимость. То есть, во-первых, должны улыбнуться контактору. Во-вторых, обратиться к нему по имени. В-третьих, сказать ему комплимент. В-четвертых, продемонстрировать, что вы признаете его значимость. Иван Иванович — покупатель, Алenuшка — продавец. Установите контакт.

Мои жертвы выходят на подиум и выполняют упражнение. Абсолютно бездарно. Начинаю допрос:

— Алenuшка, почему вы не сделали так, как я попросил?

— Ну-у, тут так непривычно. В игре все не так. И Иван Иванович — совсем не типичный покупатель.

Это мне знакомо. Второй этап допроса:

— Ладно. А как вы должны были поступить?

Алenuшка оживает: она это знает:

— Во-первых, улыбнуться.

Я провоцирую:

— С какой стати? Как улыбнуться незнакомому человеку? Ну вот такому зануде, как я?

Показывает:

— Вот так. Как будто хорошо его знаешь...

Киваю. Продолжаю:

— Во-вторых?...

— Обратиться по имени!

— Как вы можете обратиться по имени к покупателю, которого видите впервые в жизни?

На типичном личике блондинки — муки. Но наконец-то «рожает»:

— Ну-у, имя, наверное, можно заменить обращением...

— А чем заменить то «в-третьих», о котором вы забыли?

— Комплимент? Его можно заменить... Ну, вот так повернуться навстречу...

Соображает все-таки!..

— Хорошо. Что вы должны были сделать еще?

— А! Можно еще раз попробовать?

Медленно, шаг за шагом, в этом упражнении девочка выполняет все четыре пункта инструкции...

Это две разные философии — видеть препятствия либо видеть пути.

Когда вы хотите одернуть или унизить подчиненного, его надо спросить, почему он не сделал все как следовало, как было предписано. В ответ тот вынужден оправдываться, придумывая помехи, которые не позволили ему поступить в соответствии с требованиями.

Но если вы хотите в следующий раз заставить его поступить так, как на самом деле нужно это сделать, то необходимо спрашивать: «Как следовало поступить?» Ответом будет повторение ваших собственных инструкций, но уже его устами, и это будут ваши инструкции, адаптированные провинившимся к конкретной торговой ситуации. Вы

заставите подчиненного сделать шаг к пониманию и принятию правил, требований, норм.

Ваше занудство и упрямство в задавании вопросов второго типа будет вознаграждено.

Так не только с подчиненными. С клиентурой или партнерами — аналогично. Переговоры продвигаются, когда ищешь пути. И начинают буксовать, когда поощряешь поиск и придумывание возможных затруднений.

Если у покупателя нет денег, можете запустить дальнейшие отношения по двум направлениям.

Первое: поиздеваться — «А почему у такого парня нет денег?»

Второе: искать выход — «Попробуем придумать, где раздобыть деньги, или подберем модель подешевле?»

Когда хотим что-то сделать — ищем пути.

Когда делать не хотим — ищем или создаем препятствия.

...При втором круге прогона упражнения Иван Иванович и Аленушка еще мучительно припоминают «плюсы», но выполнять их им уже значительно легче.