

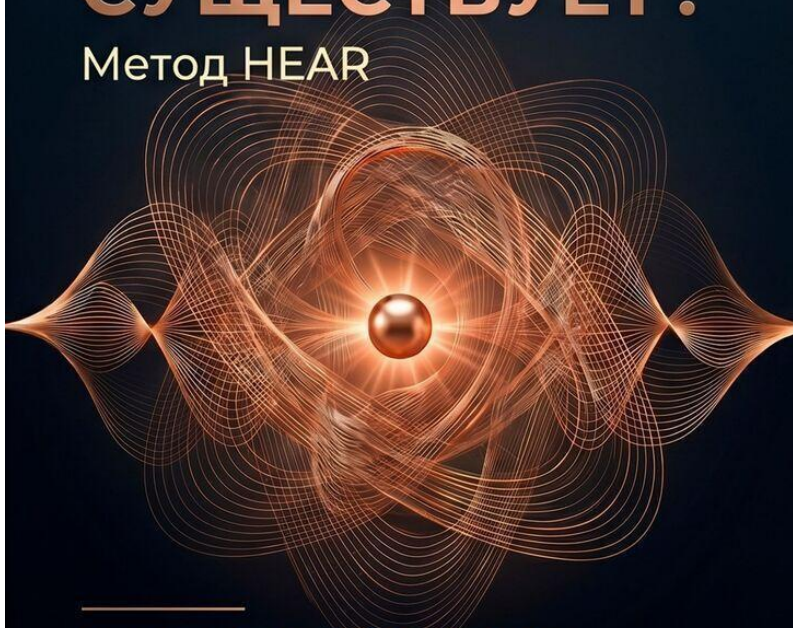
ПЕРЕГОВОРЫ • ПРОДАЖИ

12+

А что, если...

ВОЗРАЖЕНИЙ НЕ СУЩЕСТВУЕТ?

Метод HEAR



НАДЕЖДА БРАТЧЕНКО

Эксперт по B2B-продажам и переговорам

Надежда Братченко

А что, если... возражений не существует? Метод HEAR

<https://litres.ru/74301883>

ISBN 9785007064774

Аннотация

«Возражений не существует» — и стоит это понять, как борьба прекращается, а сделки закрываются легче. То, что привыкли «отрабатывать» и «дожимать», — это сигналы: клиенту не хватило понимания, уверенности или фактов. Услышьте их — и стеклянная стена между вами исчезнет. Метод HEAR (Слышать) — шесть шагов от первого звонка до сделки, на которых клиенту просто нечего возразить: он чувствует, что ему помогают, а не продают. Для тех, кто устал воевать и хочет, чтобы продажи приносили радость.

Содержание

Предисловие. Почему я никогда не боролась	6
Введение	9
Часть I. Почему возражений не существует	15
Глава 1. Исследование длиною в жизнь	15
Язык создаёт реальность	18
Психологическая петля	21
Индустриальная ловушка	23
Вывод исследования	25
Глава 2. Что происходит, когда мы перестаём верить в возражения: нейробиология доверия	27
Исчезновение внутреннего противника	28
Клиент перестаёт защищаться	31
Сигналы становятся слышны	33
Меняется результат	35
Вывод исследования	36
Глава 3. Почему рынок до сих пор учит бороться: экономика конфликта против экономики помощи	38
Конфликт легко упаковать	39
Система воспроизводит себя	41
Есть другой путь — и он работает эффективнее	43
Уход из системы меняет продавца	44

Вывод исследования	45
Глава 4. Перестать бороться: почему отказ от приёмов и есть главный приём	48
Глава 5. Живые кейсы: что происходит, когда перестаёшь бороться	53
Конец ознакомительного фрагмента.	58

А что, если... возражений не существует? Метод HEAR

Надежда Братченко

© Надежда Братченко, 2026

ISBN 978-5-0070-6477-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие. Почему я никогда не боролась

Признаюсь сразу, с первой страницы: я не умею отрабатывать возражения. Не потому что не доучилась или поленилась освоить приёмы, — а потому что мне никогда не приходилось этого делать. За все годы в продажах я ни разу не боролась с клиентом: не «пробивала», не «дожимала», не закрывала по скрипту. Я честно не знаю, как это устроено изнутри. Я только слышала, как это делают другие.

С самого первого дня у меня просто получалось. Сделки закрывались, клиенты возвращались, рекомендации приходили сами, без просьб. Я не была напористой и не давила. Я просто пыталась понять человека напротив — что ему на самом деле нужно, чего он боится, что его держит. И этого почему-то оказывалось достаточно.

Долго я считала это везением: характер такой, продукт удачный, клиенты хорошие попались. Но когда я сменила сферу — и снова побила рекорды; когда проекты становились сложнее и дороже, а клиенты крупнее, и результат всё равно повторялся, — отговорка про везение перестала работать. Дело было не в удаче. Дело было в том, что я интуитивно делала что-то иначе, чем все вокруг.

Я редко называю цифры, но здесь это важно — не чтобы

впечатлитель, а чтобы вы понимали: я говорю не из теории. За годы этот способ работать принёс сотни миллионов чистой маржи. Я рассказываю об этом не ради похвальбы, а потому что хочу, чтобы вы доверяли не красивым словам, а результату — и спокойно шли за мной по этому пути.

Но был вопрос, на который я долго не могла ответить. Когда меня просили научить, я терялась. «Что ты говоришь, если клиент сказал „дорого“?» — «Не знаю... я просто продолжаю разговор». Это звучало беспомощно. Люди пытались повторить за мной — и упирались в стену. Я видела, как талантливые продавцы выгорают, потому что каждый день выходят на ринг. А я на ринг не выходила. Но почему — объяснить не могла.

Ответ пришёл, когда я начала слушать записи собственных звонков — не чтобы найти ошибки, а чтобы расшифровать то, что работало безотказно. Я раскладывала разговоры на атомы и вдруг увидела систему: чёткую, логичную, передаваемую. И её главное открытие: то, что индустрия называет «возражениями», — вовсе не возражения. Это сигналы. Сигналы человека, которому не хватило понимания, уверенности или информации.

Помню один ранний случай. Я продавала облачную систему сдачи отчётности в налоговую. Бухгалтер небольшой компании не спорил со мной — он просто рассказал, как каждый квартал вручную проверяет, не изменились ли формы. Я спросила: «А что будет, если подадите по устаревшей фор-

ме?» Он ответил: «Штрафы, проверки, всё придётся переделывать». Это не было возражением. Это был сигнал: «Я боюсь ошибиться, и цена ошибки высока». Я не стала убеждать его в удобстве облака — я показала, что система сама обновляет формы и он больше никогда не попадёт на штраф из-за устаревшего бланка. Сделка закрылась не потому, что я кого-то переспорила. А потому, что я услышала.

Когда я это осознала, всё встало на места. Само слово «возражение» — ловушка. Оно пришло из мира споров и судов и заранее делает из клиента противника. Но клиент не противник. Он человек, который хочет быть услышанным. Я назвала этот метод HEAR. По-английски это Human Empathy And Rapport — человеческая эмпатия и взаимопонимание. По-русски — просто «Слышать». Потому что именно этому он учит: слышать человека, а не бороться с ним.

И ещё одно — честно. Мне это давалось само, но я не жду, что так будет у каждого с первого дня. Кому-то понадобится время, чтобы перестроиться; будут неловкие разговоры и срывы — это нормально. Но направление одно, и оно работает. Эта книга — не про техники. Она про смену оптики: как перестать видеть стеклянную стену между собой и клиентом и снова увидеть человека.

Я никогда не боролась. И вы перестанете. Но прежде чем взять в руки новую оптику, давайте посмотрим в глаза тому, что мешало нам годами.

Введение

Роман сидел в машине перед офисным центром и смотрел на стеклянные двери. Он только что вышел со встречи и не мог заставить себя повернуть ключ зажигания. Он прокручивал разговор снова и снова.

Он готовился. Он знал продукт до последнего винтика. Он выучил скрипт, продумал ответы на все типичные «возражения». Когда руководитель ИТ-департамента сел напротив, Роман выдохнул и начал — чётко, бодро, по расписанному сценарию. Преимущества, кейсы, цифры. Клиент слушал. Кивал. Роману казалось, что всё идёт отлично. Он даже позволил себе внутренне улыбнуться — сейчас он изящно обойдёт любое «дорого» и выйдет с договорённостью о следующем шаге.

Он закончил презентацию и замолчал. Клиент посмотрел в стол. Потом поднял глаза и сказал: «Спасибо, это интересно. Я подумаю». Роман попытался мягко надавить — «Что именно вас смущает?». Клиент вежливо ушёл в «мне нужно обсудить с коллегами». Роман вышел из кабинета с чувством, будто его удалили с ринга. Он не понял, в какой момент проиграл. Он же всё сделал правильно.

А клиент и не «возражал». Он с самого начала подавал сигналы. С первой минуты — когда Роман начал презентацию, не спросив о текущей ситуации. На пятой — когда вста-

вил: «Вообще-то у нас другая проблема». На восьмой — когда вздохнул и замолчал, а Роман вместо паузы заполнил тишину новым аргументом. Клиент не воевал. Он пытался быть услышанным. Но Роман был занят борьбой с возражениями, которых не существовало. Он бился о стеклянную стену, которую сам же и построил.

Знакомо? Вы ведь тоже так делали. Готовились, старались, искренне выкладывались — но в какой-то момент разговор превращался в спор. Вы слышали «дорого» и начинали доказывать выгоду. Слышали «я подумаю» — и усиливали напор. Чувствовали, что клиент уходит, и хватались за последний аргумент, как за спасательный круг. Но чем сильнее вы убеждали, тем дальше он отодвигался. Будто между вами вырастала прозрачная преграда. Вы её не видели, но чувствовали: что-то мешает. И бились о неё снова и снова — пока сделка не умирала.

Вот эта преграда и есть стеклянная стена — центральная метафора этой книги. Она выглядит как реальность: кажется твёрдой, непреодолимой. Продавцы годами учатся «пробивать» её новыми аргументами, скриптами, техниками убеждения. Но вся правда в том, что стеклянной стены не существует. Это мираж. Оптическая иллюзия, созданная словами, которые мы сами используем. И главное из этих слов — «возражение».

Смотрите: само слово «возражение» уже программирует нас на борьбу — возражают оппоненту, в споре, в суде. Сто-

ит назвать так слова клиента — и мы бессознательно встаём напротив, а он становится противником. К тому, как именно язык создаёт эту ловушку, мы ещё вернёмся в первой главе. Сейчас важно другое.

То, что индустрия называет «возражениями», — это просто сигналы. Сигналы человека, которому не хватило ясности, уверенности или фактов. «Дорого» — не атака, а запрос: «помогите увидеть ценность». «Я подумаю» — не отказ, а запрос: «дайте мне больше уверенности». «Пришлите КП» — не согласие, а способ мягко завершить разговор, в котором человек не почувствовал, что его слышат.

Но вот что важно. Сигнал — это не то, что клиент специально вам подаёт. Сигнал — это маркер, который срабатывает внутри вас и говорит: «Стоп. Ты что-то пропустил. Вернись и дослушай». Это индикатор не атаки клиента, а вашей собственной глубины слышания.

И разница между «возражением» и «сигналом» — не в словах клиента. Она в голове продавца. Слышишь «возражение» — включаешь защиту и готовишься к бою. Слышишь «сигнал» — включаешь любопытство и готовишься понять. Одна и та же фраза. Два совершенно разных исхода.

Эта книга — не про техники. Она про смену оптики: как перестать видеть стеклянную стену и снова увидеть человека напротив. Как заменить слово «возражение» на «сигнал». Как перестать бороться и начать слышать.

Так родился метод HEAR — Слышать. Не «отрабаты-

вать», не «отвечать», не «бороться». А слышать — так глубоко и точно, чтобы сигналам просто неоткуда было взяться. Метод состоит из шести шагов, и каждый из них — не скрипт и не заученная фраза, а естественный этап разговора, который я просто выделила и осознала.

Всё начинается с разведки — пятнадцати минут до звонка, которые делают вас своим. Затем — получение разрешения на разговор, когда вы не вторгаетесь к клиенту, а спрашиваете разрешения. Потом — Карта Слышания, навигатор по восьми направлениям понимания, который не даёт пропустить то, что позже могло бы стать сигналом. Когда карта пройдена, наступает момент усиления — один вопрос «А что, если?..», который помогает клиенту прожить цену бездействия. Сразу после него — якорь, возвращающий человеку чувство контроля и покоя. И только тогда, когда клиент сам просит рассказать о решении, вы переходите к презентации — но не к перечислению характеристик, а к формуле БУСВ, которая связывает каждое свойство продукта с конкретной болью клиента. Завершается всё мягким закрытием — тремя шагами, которые превращают страх перед «да» в лёгкий, почти незаметный переход к следующему действию.

Шесть шагов. Без скриптов. Без борьбы. Без «дожима». Каждый из них убирает не сигнал, а причину, по которой он мог бы возникнуть. Когда вы проходите этот путь, клиенту просто нечего «возражать» — не потому что вы его убедили, а потому что он сам всё рассказал, его боль на столе, и он ви-

дит в вас не противника, а проводника к решению. Стекло-
ная стена, которая когда-то вырастала между вами в каждом
разговоре, больше не строится — потому что вы ни разу не
дали повода её построить.

Прежде чем вы перевернёте страницу — одно честное
предупреждение. Это не скрипт, который можно выучить за
выходные. У кого-то новая оптика включается почти сра-
зу, у кого-то перестройка занимает недели или месяцы. Пер-
вые попытки бывают неловкими. Иногда будут кипеть нер-
вы. Иногда в самый ответственный момент вы поймаете себя
на том, что снова «отрабатываете возражение» вместо того,
чтобы слышать. Это нормально, через это проходит почти
каждый. Заучить скрипт можно за день — и забыть через
неделю. А слышать — это про вас настоящего, и это остаёт-
ся навсегда. Именно поэтому в конце книги вас ждёт план
на шестьдесят дней: не потому что иначе нельзя, а потому
что любая настоящая привычка требует практики, а не толь-
ко чтения.

И запомните с самого начала одно слово — Слышать. Это
не один из шагов. Это то, что рождается из состояния По-
мощника и пронизывает каждый шаг. Слушать может каж-
дый — просто ждать своей очереди говорить. Слышать —
может только тот, кто готов помочь.

Возражений не существует. Есть только сигналы. И когда
вы научитесь их слышать, продавать станет легче — не по-
тому что вы станете убедительнее, а потому что клиент сам

потянется к решению, когда почувствует: его слышат, а не продавливают. Я пройду этот путь вместе с вами — от первых страниц до последней. Переверните страницу, и начнём.

→ Хотите сразу к сути? В Главе 5 — живые истории учеников, а в Главе 6 — карта шести шагов метода. За теорией возвращайтесь в любой момент.

Часть I. Почему возражений не существует

Глава 1. Исследование длиною в жизнь

Я никогда не работала с возражениями. Ни разу за все годы. Сначала я думала, что со мной что-то не так, потому что индустрия, в которую я пришла, жила и дышала «отработкой возражений». На тренингах рисовали таблицы: слева — типовые возражения, справа — правильные ответы. Коллеги обсуждали, как «пробить» клиента, который сказал «дорого», и как «дожать» того, кто пообещал подумать. А я просто продолжала разговор. Клиенты не спорили со мной, не строили баррикад, не атаковали — они думали вслух, иногда сомневались, иногда задавали неудобные вопросы. Но я никогда не чувствовала, что мы по разные стороны ринга, потому что никакого ринга не было. Я не боролась. Но почему?

И сразу скажу честно, без ложной скромности и без прикрас: всё, что получалось у меня с самого начала, — это интуиция. Я просто откуда-то знала, что вот так — правильно. Я не играла роль Помощника и не осваивала её по книгам — это мой способ жить. Я всегда была готова пожертвовать

сделкой, если видела, что она навредит человеку, — даже тому, кто ещё не стал моим клиентом и ничем мне не обязан.

В самом начале пути компания отправила меня на тренинг по отработке возражений. Я честно прошла его — и так же честно поняла: это не мой путь. Говорить с человеком заготовками, вести разговор строго по алгоритму — значит не слышать его. А я по-другому не умею и не хочу. Поэтому я вернулась к себе. Именно поэтому в моей профессиональной жизни возражений нет — и почти не было проигрышей в том смысле, в каком их понимают менеджеры. Не потому, что я какой-то особенный гений, а потому что я никогда не выходила на бой. Я приходила помочь.

И в этом — всё, что я хочу тебе передать этой книгой. Если ты чувствуешь, что несёшь пользу, если ты живёшь результатом, который рождается именно в момент помощи, — тебе не нужны никакие техники продаж. Просто знай, что ты можешь всё. Единственная настоящая помеха — твои страхи, твоя тревога и желание победить любой ценой.

Но делать по наитию и понимать, как это устроено, — не одно и то же. Чтобы превратить своё чутьё в знание, которое можно объяснить и передать другим, понадобились годы. Я начала слушать записи своих звонков не для того, чтобы найти ошибки, а чтобы расшифровать то, что работало безотказно. Я раскладывала разговоры на атомы, сравнивала удачные разговоры с теми, где что-то шло не так, и постепенно начала видеть закономерности, которые удивили меня са-

му. Эти закономерности складывались в систему, а система привела меня к выводу, который перевернул всё: то, что индустрия называет «возражениями», — это просто сигналы. Сигналы клиента, которому не хватило понимания, уверенности или информации. А само слово «возражение» оказалось лингвистической ловушкой, которая десятилетиями заставляла миллионы умных и искренних продавцов бороться с тем, чего не существует.

Здесь сразу уберём одно опасное недопонимание — без него всю книгу можно прочитать наизнанку. «Возражений не существует» — это не призыв продавливать любое «нет» и не обещание, что клиента всегда можно «дожать», стоит лишь подобрать правильные слова. Смысл ровно обратный. То, что индустрия называет возражением, — это всегда либо сигнал (человеку не хватило ясности, спокойствия или фактов), либо просто реальная ситуация. А реальная ситуация по определению не может быть возражением: с ней не борются — её слышат.

Если у клиента действительно нет денег — это не «возражение „дорого“, которое нужно отработать». Это факт его жизни. И задача Помощника здесь — помочь, а не оформить на человека кредит ради своей сделки. Если человек говорит, что ему сейчас не до этого, потому что у него горит совсем другое, — продолжать давить не продажа, а отсутствие эмпатии. Представьте, что собеседнику по-настоящему плохо, а вы в ответ всё расхваливаете товар. Это не «работа с

возражением». Это глухота. И тот, кто так поступает, не может быть Помощником — он просто не чувствует другого человека.

Поэтому, когда я говорю «возражений нет», я говорю вот о чём: нельзя бороться с реальностью другого человека. Её можно только услышать — а дальше либо помочь по-настоящему, либо честно отойти. Всё остальное в этой книге — о том, как научиться слышать эту реальность настолько глубоко, чтобы видеть разницу между сигналом, который ждёт ответа, и ситуацией, которую нужно просто принять.

Это не просто гипотеза. Это результат исследования, которое шло всю мою профессиональную жизнь, не научное исследование в строгом смысле, но закономерность, которую я видела снова и снова. И сейчас я проведу вас по его ключевым открытиям — не чтобы убедить, а чтобы показать, насколько глубоко эта иллюзия проникла в наше мышление и как много сделок она разрушает каждый день.

Язык создаёт реальность

Слово «возражение» пришло в продажи из юридического и риторического словаря. Возражают оппоненту в суде. Возражают на заседании, когда не согласны с позицией другой стороны. Возражают в дискуссии, когда хотят доказать, что собеседник ошибается. Сама этимология этого слова несёт в себе идею противостояния, отстаивания своей правоты,

борьбы за то, чтобы последнее слово осталось за тобой.

И когда мы вешаем этот ярлык на слова клиента — на его «дорого», на его «я подумаю», на его «у нас уже есть поставщик», — мы бессознательно помещаем его в роль оппонента. Мы не замечаем этого, но наш мозг уже произвёл сдвиг: перед нами больше не человек, которому нужно помочь принять решение. Перед нами — противник, которого нужно победить. Разговор превращается в ринг, а мы — в бойцов, которые должны «отработать» его слова так, чтобы он признал нашу правоту.

Лингвисты и когнитивные психологи давно установили: слова, которые мы используем для описания реальности, меняют наше восприятие этой реальности. Это не метафора — на это указывают и лингвистика, и когнитивная психология. Когда вы называете реакцию клиента «возражением», в вашем мозге активируются те же зоны, что и при подготовке к конфликту. Вы готовитесь защищаться или нападать ещё до того, как клиент произнёс второе слово. Ваш тон меняется, плечи чуть поднимаются, дыхание становится поверхностным. И клиент, чей мозг сканирует угрозу быстрее сознания, мгновенно считывает эти сигналы. Он ещё не понял, что происходит, но уже чувствует: что-то не так. Его защита включается в ответ.

Так одно слово создаёт реальность, в которой два человека, ещё минуту назад сидевшие напротив друг друга с общей целью, вдруг оказываются по разные стороны баррикад.

Мы не замечаем, как это происходит, потому что привыкли к этому слову. Оно кажется нам нейтральным, техническим, даже полезным — в конце концов, нас учили, что «возражения» это просто часть работы. Но именно в этой кажущейся нейтральности и скрыта ловушка: мы не осознаём, что язык уже сделал за нас выбор. Он уже определил, кто мы в этом разговоре. И мы стали бойцами, даже не успев понять, нужна ли была эта битва.



Рис. 1. Одно слово — два мира

Психологическая петля

Когда мы верим, что клиент «возражает», мы начинаем вести себя иначе. Это происходит мгновенно и неосознанно — тело реагирует раньше, чем разум успевает вмешаться. Мы чуть напрягаемся, наш голос становится чуть выше или чуть твёрже, мы перестаём слышать и начинаем ждать паузы, чтобы вставить заготовленный аргумент. Мы больше не исследуем реальность клиента — мы защищаем свою позицию.

Клиент считывает эти перемены мгновенно — раньше, чем осознаёт смысл сказанного. Он ещё не понял, что именно изменилось в вашем поведении, но уже чувствует напряжение и отвечает тем же: внутри включается защита. Он начинает сопротивляться — не потому, что не хочет покупать, а потому что получил сигнал тревоги. О том, что в этот момент происходит в мозге — и у него, и у вас, — мы подробно поговорим в следующей главе.

И вот здесь замыкается петля. Мы видим его сопротивление и говорим себе: «Ну вот, я же знал, что он будет возражать». Мы принимаем его естественную, биологически обусловленную реакцию на наше напряжение за подтверждение того, что «возражения существуют». Мы не замечаем, что сами создали то, с чем теперь боремся. Мы вошли в разговор с ожиданием боя, наше тело выдало это ожидание, клиент считал его и рефлекторно ответил защитой — а мы интер-

претировали эту защиту как подтверждение своей правоты. Круг замкнулся.



Рис. 2. Психологическая петля

Этот механизм настолько тонок и быстр, что заметить его можно только при очень внимательном наблюдении. Сама я впервые увидела его не в своих разговорах, а в чужих: коллеги приносили мне записи и просили разобраться, почему сделка не пошла. И там он был повсюду — в каждом разговоре, который начинался с напряжения и заканчивался сиг-

налами: микроскопический сдвиг в интонации продавца, за которым следовала ответная реакция клиента. Продавец не осознавал, что он сделал, — он искренне верил, что клиент просто «трудный». Но на записи было слышно: сначала менялся продавец, и только потом — клиент. А в своих записях я искала этот момент и не находила: там, где другой соскальзывал в борьбу, я почему-то оставалась рядом с человеком.

Индустриальная ловушка

Если эта конструкция настолько разрушительна для реальных продаж, почему она продолжает существовать и процветать? Короткий ответ: потому что на ней держится целая индустрия. «Возражения» — идеальный товар для рынка тренингов: их легко упаковать, измерить и продать, а когда скрипты не срабатывают, продать следующий, более продвинутый уровень. Это отдельная и важная тема, и я разбираю её целиком в Главе 3. Здесь же мне важно зафиксировать одно: система сама заинтересована в том, чтобы вы продолжали верить в существование того, с чем боретесь.

ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ ПРОИСХОДИТ В РАЗГОВОРЕ

Если отвлечься от теорий, тренингов и скриптов и просто прислушаться к разговору, в котором продавец не давит, не

нападает, не пытается победить, — открывается совсем другая картина. Именно так я вела разговоры сама — и именно этому позже учила других. И вот что в них видно отчётливо.

Клиент говорит «дорого» не потому, что атакует вашу цену, а потому что сравнивает её с чем-то — с бюджетом, который не был озвучен, с ценой конкурента, о которой вы не спросили, с ценностью, которую вы ещё не показали. Его «дорого» — это не камень, брошенный в вашу сторону, а указатель: «Я не вижу, почему это стоит этих денег. Помоги мне увидеть».

Клиент говорит «я подумаю» не потому, что отказывается, а потому что действительно не готов принять решение прямо сейчас. Ему может не хватать информации, чтобы чувствовать уверенность. Он может бояться ошибиться. Он может быть не тем человеком, который принимает финальное решение, но ему неудобно признаться в этом. Его «я подумаю» — это не отговорка, а приглашение задать следующий вопрос: «Что именно вам нужно обдумать? Кто ещё будет участвовать в принятии решения?»

Клиент говорит «у нас уже есть поставщик» не потому, что закрывает перед вами дверь, а потому что он уже кому-то доверяет и не понимает, чем вы лучше. Его «у нас уже есть» — это не барьер, а запрос: «Покажи, что ты понимаешь мою ситуацию и можешь предложить то, чего у меня сейчас нет».

Во всех этих случаях происходит одно и то же. Клиент не нападает, не защищается, не пытается «слить» разговор.

Он подаёт сигнал — о том, что человеку не хватило ясности, веры в результат или просто данных. Он делает это так, как умеет — словами, которые индустрия приучила нас называть «возражениями». Но если снять этот ярлык и просто послушать, становится очевидно: перед вами не противник, а человек, который пытается принять сложное решение в условиях неполной информации и просит вашей помощи. Просто он делает это не прямо, а через сигналы.

Называть эти сигналы «возражениями» — значит не слышать клиента. Значит навешивать на его естественную, живую реакцию ярлык, который искажает всю картину. Значит превращать его просьбу о помощи в атаку, на которую нужно отвечать. И как только мы это делаем, мы теряем возможность помочь — а вместе с ней и сделку.

Вывод исследования

За годы наблюдений, анализа и практики я пришла к выводу, который стал фундаментом всей моей работы: возражений не существует. Есть только сигналы — естественные реакции клиента, которые указывают на то, что ему нужно больше понимания, уверенности или информации. Эти сигналы не являются атакой, не требуют обороны и не должны провоцировать борьбу. Их задача — показать нам, что мы что-то пропустили в диагностике, что-то не спросили, что-то не услышали.

Когда мы перестаём называть слова клиента «возражениями» и начинаем слышать в них сигналы, всё меняется. Мы перестаём быть бойцами и становимся Помощниками. Мы перестаём защищаться и начинаем исследовать. И тогда сигналы — те самые, которые раньше вызывали у нас напряжение и желание «отработать», — становятся нашими союзниками. Они показывают нам путь к пониманию клиента. Они подсвечивают то, что мы пропустили. Они ведут нас к сделке — мягко, без борьбы, без давления.

Именно это открытие привело меня к созданию метода HEAR — Слышать. Не отрабатывать, не отвечать, не бороться. А слышать. Слышать так глубоко и точно, чтобы сигналам просто неоткуда было взяться. Вся эта книга — о том, как это делать шаг за шагом. Но прежде чем перейти к технологии, нам предстоит спуститься на уровень глубже. В следующей главе мы заглянем в нейробиологию доверия и увидим, что происходит в мозге — и продавца, и клиента, — когда вера в возражения исчезает. Переверните страницу.

Глава 2. Что происходит, когда мы перестаём верить в возражения: нейробиология доверия

Когда первое исследование завершилось и вывод стал очевиден — возражений не существует, есть только сигналы, — я столкнулась с неожиданным внутренним сопротивлением. Не со стороны скептиков, не со стороны индустрии, а со стороны собственного разума, который привык всё проверять. «Хорошо, — сказала я себе, — допустим, в моей практике это работает. Допустим, я просто никогда не использовала слово „возражение“ и поэтому не провоцировала борьбу. Но что, если это особенность моего стиля, моего характера, моей интуиции? Что, если это работает только у меня и не имеет под собой никакой объективной основы?»

Именно это сомнение — «а вдруг это работает только у меня?» — заставило меня проверять интуицию всерьёз. Свою историю я уже рассказала во введении: новичок без скриптов, который обходит по цифрам опытных коллег — сначала на лидогенерации, потом в лизинговой компании, а затем и в сложных многосторонних B2B-проектах в ИТ с крупнейшими компаниями страны. Каждый раз повторялся один и тот же диалог: «Как ты работаешь с возражениями?» — «У меня их нет». И каждый раз я видела, как бле-

стоящие профессионалы, владеющие техниками отработки в совершенстве, выгорают, потому что каждый день выходят на ринг. А я на ринг не выходила.

Сразу оговорюсь, чтобы между нами не было недомолвок: я пришла к этому не из учебников. Я не изучала чужие школы продаж и не собирала метод из готовых техник — он вырос из множества моих собственных разговоров. Если что-то в нём перекликается с известными подходами, для меня это лишь подтверждение: живая практика и серьёзные исследования приходят к одним и тем же истинам. И всё же, чтобы убедиться, что дело не в одном моём характере, я пошла вглубь — в нейробиологию, когнитивную психологию, право и лингвистику. Не как учёный, а как практик, которому стало жизненно важно докопаться до истины. То, что я обнаружила, превзошло ожидания: на разных уровнях — от работы мозга до поведенческих паттернов — исследования описывают ровно то, что я годами наблюдала в реальных разговорах. Возражений нет. Есть реакция мозга на угрозу. И когда угроза исчезает, исчезают и «возражения».

Исчезновение внутреннего противника

Всё начинается с мозга самого продавца. Когда человек верит в существование «возражений» и готовится к разговору как к потенциальной битве, его мозг запускает каскад нейрохимических реакций, которые миллионы лет назад бы-

ли предназначены для выживания. Гипоталамус активирует симпатическую нервную систему, надпочечники выбрасывают кортизол — гормон стресса, — и организм переходит в режим, который нейробиологи называют «бей или беги». Мышцы напрягаются, дыхание становится поверхностным, сердцебиение учащается. Всё это происходит за доли секунды и полностью бессознательно — вы ещё не начали разговор, но ваше тело уже готово к бою.

В этом состоянии мозг работает совершенно иначе, чем в состоянии покоя. Префронтальная кора — зона, отвечающая за сложные когнитивные функции, анализ, эмпатию и творческое мышление, — частично отключается, уступая управление более древним структурам, которые заточены на быстрые, шаблонные реакции. Вы не можете задавать глубокие открытые вопросы, потому что ваш мозг не ищет понимания — он ищет угрозу и готовит контраргумент. Вы не можете держать паузу, потому что пауза воспринимается как уязвимость, а уязвимость в режиме «бей или беги» недопустима. Вы становитесь именно тем Продавцом, который сыплет характеристиками, перебивает и давит — не потому, что вы плохой человек, а потому что ваш мозг работает в аварийном режиме.

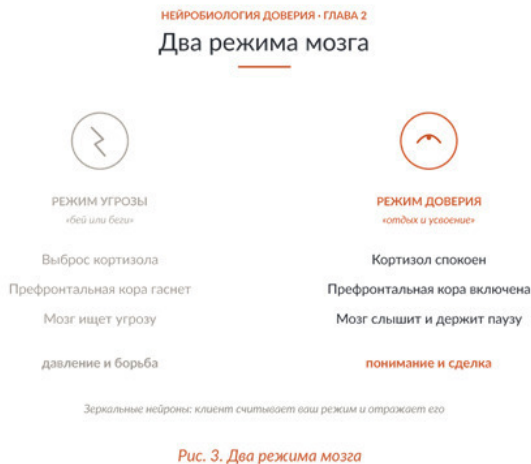
Теперь представьте, что происходит, когда продавец перестаёт верить в возражения. Он входит в разговор не с ожиданием боя, а с намерением понять. Миндалевидное тело — тот самый древний страж — не получает сигнала тревоги,

потому что в ситуации исследования нет угрозы. Кортизол не выбрасывается. Симпатическая система не активируется. Вместо этого мозг остаётся в состоянии спокойной концентрации: префронтальная кора работает в полную силу, вы можете задавать вопросы, слышать ответы, держать паузы и слышать то, что действительно говорит клиент.

Но самое удивительное происходит дальше. Клиент бессознательно «зеркалит» ваше эмоциональное состояние — это явление, которое нейробиологи связывают с работой зеркальных нейронов и более широких нейронных сетей (включая островковую кору и лимбическую систему). Эти клетки, открытые в конце XX века итальянскими учёными, активируются как при выполнении действия, так и при наблюдении за ним у другого человека. Когда вы напряжены, у клиента непроизвольно запускаются сходные физиологические реакции — он чувствует дискомфорт, даже не осознавая причины. Когда вы спокойны и открыты, его организм отражает это спокойствие. Ваше состояние становится фоном для его состояния. Это не эзотерика и не манипуляция: эмоциональное заражение — доказанный физиологический феномен, происходящий в значительной степени автоматически. Сознательно противостоять ему возможно, но это требует заметных усилий, подобно тому как сдерживать зевок в ответ на зевотку собеседника — можно, но непросто.

Так исчезает внутренний противник. Сначала — в вас. Затем, зеркально, — в клиенте. Вы не боретесь с ним, не убеж-

даете его, не «отрабатываете» его слова. Вы просто перестаёте быть угрозой, и его мозг, получив этот сигнал, отключает защиту. Это не техника. Это физиология.



Клиент перестаёт защищаться

Защитная реакция клиента, которую в индустрии называют «возражением», зачастую является не столько ответом на содержание ваших слов, сколько реакцией на воспринимаемую социальную угрозу. Это объясняет модель SCARF, предложенная нейробиологом Дэвидом Роком в 2008 году. Согласно ей, мозг обрабатывает угрозы в пяти ключевых социальных доменах: статус, определённость, автоном-

мия, связанность и справедливость. Исследования показывают, что переживание социальной угрозы (например, критика, несправедливость или исключение) активирует перекрывающиеся нейронные сети с физической болью. Угроза статусу задействует те же области, что и обработка болевых стимулов. Угроза автономии воспринимается как потеря контроля и запускает стрессовую реакцию. Это не эзотерика, а подтверждённый нейробиологический феномен: социальная боль и физическая боль имеют общие нейронные механизмы, что и объясняет силу эмоциональных реакций в общении.

Когда продавец, верящий в «возражения», слышит от клиента «дорого» и начинает доказывать ценность, он, сам того не осознавая, атакует сразу несколько зон SCARF. Он ставит под сомнение финансовую компетентность клиента — удар по статусу. Он давит и настаивает — удар по автономии. Он не оставляет пространства для сомнений — удар по чувству контроля. Мозг клиента воспринимает это как физическую боль и мгновенно включает защиту. И чем сильнее продавец давит, тем сильнее сопротивление.

Но когда продавец перестаёт верить в возражения и вместо давления задаёт вопрос — «С чем вы сравниваете?», «Какой бюджет был запланирован?», «Что для вас важно в цене?», — он не атакует ни одну из зон SCARF. Он не ставит под сомнение статус клиента, потому что не утверждает,

что тот неправ. Он не угрожает автономии, потому что не навязывает своё решение. Он не отнимает контроль, потому что оставляет клиенту право выбирать. И мозг клиента, не получив сигнала об угрозе, не включает защиту. Ему просто не от чего защищаться.

Более того, в этом состоянии безопасности мозг клиента начинает работать иначе. Когда защита снята, префронтальная кора клиента тоже включается в полную силу. Он начинает анализировать, сопоставлять, видеть картину целиком — а не только ту угрозу, которая только что маячила перед ним в лице продавца. Он становится способным принимать решения — не из страха, а из понимания. И это именно то состояние, в котором сделка возможна.

Сигналы становятся слышны

Есть фундаментальный принцип когнитивной психологии, который был многократно подтверждён экспериментально: мы видим то, во что верим, а не то, что есть на самом деле. Наше восприятие не является объективным отражением реальности — оно всегда фильтруется через наши ожидания, убеждения и прошлый опыт. Этот феномен известен как селективное внимание, и он работает безотказно.

Когда продавец верит в существование «возражений», его мозг сканирует реальность в поиске подтверждений этой веры. Он слышит «дорого» — и фильтр мгновенно класси-

фицирует это как «возражение», требующее отработки. Он слышит «я подумаю» — и фильтр помечает это как «отговорку», которую нужно преодолеть. Мозг буквально не слышит запроса, стоящего за этими словами, потому что занят поиском угроз и подготовкой контраргументов. Это не вина продавца — это работа когнитивных механизмов, которые миллионы лет помогали нашим предкам выживать в среде, полной реальных опасностей.

Но стоит продавцу поверить в сигналы вместо возражений — и фильтр восприятия перенастраивается. Те же самые слова он теперь слышит не как атаку, а как запрос о понимании: что я пропустил, какой вопрос не задал, чего человек боится. Сами сигналы — «дорого», «я подумаю», «у нас уже есть поставщик» — мы по косточкам разобрали в прошлой главе; здесь важно другое: само переключение оптики, которое только и делает их слышимыми.

Это не просто «активное слушание», которому учат на тренингах, — это фундаментальный сдвиг в восприятии реальности. Меняется не техника, а оптика. И когда оптика меняется, меняется и то, что вы видите перед собой. Вы больше не видите противника, который кидает в вас камни. Вы видите человека, который подаёт вам сигналы. А сигналы, в отличие от возражений, не нужно отрабатывать — их нужно слышать. И отвечать на них не контраргументом, а вопросом. Не защитой, а пониманием.

Меняется результат

Когда исчезает внутренний противник, когда клиент перестаёт защищаться, когда сигналы становятся слышны — результат неизбежно меняется. Но важно понять, почему именно. Конверсия растёт не потому, что продавец стал «лучше продавать» в традиционном смысле этого слова — лучше убеждать, лучше аргументировать, лучше «дожимать». Конверсия растёт потому, что продавец перестал мешать клиенту покупать.

Этот парадокс имеет под собой серьёзную научную основу. Поведенческая экономика — дисциплина на стыке психологии и экономической теории, за которую Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию, — убедительно показала, что люди принимают решения иначе, чем это представлялось классической экономической модели. Человек не является рациональным калькулятором, оценивающим выгоды и издержки. Он принимает решения эмоционально, иррационально, под влиянием множества когнитивных искажений и средовых факторов. И один из самых мощных факторов, влияющих на принятие решений, — это чувство безопасности и контроля.

Когда клиент чувствует угрозу — а мы уже знаем, что давление продавца воспринимается мозгом как угроза, — его способность принимать решения резко снижается. Он не мо-

жет мыслить ясно, не может видеть картину целиком, не может оценить реальную ценность предложения. Его мозг занят одним: как защититься. И в этом состоянии он скорее скажет «нет» или «я подумаю», чем согласится на сделку — даже если сделка объективно выгодна.

Когда же угроза исчезает, когда продавец своим спокойствием, вопросами и паузами создаёт пространство безопасности, мозг клиента переходит в режим, который нейробиологи называют «отдых и усвоение». В этом режиме он способен анализировать, сопоставлять, видеть долгосрочные перспективы и принимать взвешенные, зрелые решения. Клиент не просто соглашается на сделку — он покупает осознанно, без принуждения, с чувством, что он сам принял правильное решение. И именно такие сделки не разваливаются на следующий день после подписания договора, именно такие клиенты возвращаются снова, и именно они приводят с собой других.

Вывод исследования

Когда я завершила это исследование — пройдя от собственных наблюдений через нейробиологию, когнитивную психологию, лингвистику и поведенческую экономику, — у меня не осталось сомнений. «Возражений не существует» — это не лозунг, не метафора, не техника продаж. Это научно обоснованный факт, подтверждённый на всех уровнях: от

нейронных связей до поведенческих паттернов.

Когда мы верим в возражения, наш мозг готовится к бою, выбрасывает кортизол и отключает префронтальную кору. Клиент считывает это через зеркальные нейроны и тоже готовится к бою. Его защита включается, и он начинает сопротивляться. Мы видим это сопротивление и убеждаемся: возражения существуют. Круг замкнут.

Но когда мы перестаём верить в возражения, цикл разрывается в самом начале. Мозг не получает сигнала угрозы и остаётся в режиме спокойной концентрации. Клиент считывает это спокойствие, его защита снимается, и он начинает говорить правду. Мы слышим эту правду и отвечаем на неё вопросами и пониманием, а не контраргументами. Клиент чувствует себя в безопасности и принимает решение — не из страха, а из осознанной потребности. Сделка случается. Не потому, что мы её «продавили», а потому что мы не мешали ей случиться.

Именно поэтому я создала метод HEAR — Слышать. Не отрабатывать, не отвечать, не бороться. А слышать. Слышать так глубоко и точно, чтобы сигналам просто неоткуда было взяться. Вся эта книга — о том, как это делать шаг за шагом. Но прежде, чем мы перейдём к технологии, нам предстоит разобрать ещё одну важную тему. В следующей главе мы посмотрим, как именно индустрия тренингов построила бизнес на этой ловушке — и почему она не заинтересована в том, чтобы вы узнали правду. Переверните страницу.

Глава 3. Почему рынок до сих пор учит бороться: экономика конфликта против экономики помощи

Мы увидели, что «возражение» — это ловушка языка и психологии, и что отказ от неё меняет и продавца, и клиента. И теперь возникает неизбежный вопрос — тот самый, который вы, скорее всего, уже задаёте себе.

Если всё настолько очевидно, если наука на всех уровнях подтверждает, что борьба с «возражениями» неэффективна и даже вредна, если практикующие продавцы годами чувствуют, что скрипты не работают, а после «продавленно-го» клиента остаётся неприятный осадок, — то почему каждый второй тренинг до сих пор учит «отрабатывать возражения»? Почему полки книжных магазинов забиты сборниками «лучших ответов на 100 типичных возражений»? Почему корпоративные программы продаж строятся вокруг идеи преодоления сопротивления? Неужели весь рынок ошибается, а мы с вами — нет?

Этот вопрос стал для меня третьим, завершающим слоем исследования. После того как я разобралась с лингвистической ловушкой и нашла подтверждение в нейробиологии, я поняла, что обязана ответить ещё на один вызов: почему система, которая очевидно неэффективна, продолжает суще-

ствовать и процветать? И ответ, который я нашла, не имеет отношения ни к глупости её создателей, ни к злему умыслу. Он имеет отношение к экономике. Точнее — к тому, какой тип продукта легче упаковать, продать и масштабировать. Это исследование о том, как рынок выбрал конфликт — и что происходит с теми, кто выбирает помощь.

Конфликт легко упаковать

Представьте себе на минуту, что вы — руководитель тренинговой компании. Перед вами стоит задача: создать продукт, который будут покупать корпоративные клиенты. У этого продукта есть несколько жёстких требований. Он должен быть понятным — таким, чтобы руководитель отдела продаж, который выделяет бюджет, мог за пять минут понять, за что он платит. Он должен быть измеримым — чтобы через месяц после тренинга можно было отчитаться перед генеральным директором: «Смотрите, конверсия выросла на столько-то процентов». Он должен быть масштабируемым — чтобы его можно было преподавать в разных городах, разным тренерам, с одинаковым, предсказуемым результатом. И он должен давать быстрый, видимый эффект — потому что никто не хочет ждать полгода, чтобы понять, сработало обучение или нет.

Теперь посмотрите на «отработку возражений» через эту призму. Это идеальный продукт. У него есть драматургия:

есть герой-продавец и есть противник-возражение, которое нужно победить. Есть чёткая структура: вот типовые возражения, вот правильные ответы на них. Есть простой способ измерить результат: количество «отработанных» возражений, конверсия из возражения в согласие, средняя длина разговора. Есть возможность масштабировать: скрипты можно записать, раздать, выучить, протестировать. И есть быстрый эффект: продавец, который вчера терялся при слове «дорого», сегодня выдаёт заученный ответ и чувствует себя увереннее. Руководитель видит это и делает вывод: «Тренинг работает».

А теперь представьте, что вы пытаетесь упаковать в тот же формат метод Слышать. Как объяснить за пять минут, что проблема не в словах клиента, а в состоянии продавца? Как измерить «глубину понимания клиента» или «отсутствие внутреннего напряжения» в разговоре? Как масштабировать навык, который требует не запоминания скриптов, а внутренней трансформации, перестройки оптики, работы с собственными страхами и убеждениями? Как показать быстрый эффект, если настоящие изменения происходят не за два дня тренинга, а за недели и месяцы осознанной практики?

В этом и заключается главная причина, по которой рынок выбрал конфликт, а не помощь. Конфликт — это продукт, который легко упаковать в двухдневный тренинг с чек-листом и продать корпоративному клиенту, ожидающему быст-

рых и измеримых результатов. Помощь — это путь, который требует времени, внутренней работы и принципиально иного подхода к обучению. Путь, который гораздо труднее монетизировать в стандартном формате. И рынок, повинувшись своей природе, пошёл по более лёгкому пути. Не потому, что он злой или глупый. А потому что так работают рыночные стимулы: проще продать таблетку, чем здоровый образ жизни.

Система воспроизводит себя

Но самое интересное происходит дальше. Когда рынок выбирает конфликт и наполняет им тренинги, книги, скрипты и корпоративные стандарты, запускается мощный самоподдерживающийся цикл, который нейтрализует любые попытки выйти за его пределы.

Продавец, прошедший тренинг по «отработке возражений», выходит в поле с ожиданием борьбы. Его научили, что клиент будет сопротивляться, и дали оружие против этого сопротивления. Он ждёт «дорого», «я подумаю», «у нас есть поставщик» — и когда слышит эти слова, его мозг мгновенно распознаёт их как триггер и включает заученный скрипт. Продавец не исследует реальность клиента — он выполняет инструкцию. Он не слышит сигнал — он отражает атаку. И клиент, чей мозг, как мы уже знаем, мгновенно считывает напряжение и агрессию, отвечает защитой. Его сопротив-

ление усиливается. Продавец видит это усиление и думает: «Да, возражения действительно серьёзные. Хорошо, что меня научили с ними работать». Он возвращается на следующий тренинг — за новыми, более продвинутыми скриптами.

Так система воспроизводит саму себя. Тренинги создают продавцов, которые ожидают борьбы. Эти продавцы своим состоянием провоцируют сопротивление клиентов. Клиенты сопротивляются — и подтверждают «истинность» тренинга. Продавцы, убеждённые в том, что «возражения неизбежны», возвращаются за новыми техниками. Круг замкнут, и он будет вращаться до тех пор, пока кто-то не задаст вопрос: «А что, если я сам, своим ожиданием борьбы, создаю то, с чем потом сражаюсь?»

Проблема в том, что внутри системы этот вопрос почти невозможно задать. Потому что система не просто учит скриптам — она формирует картину мира, в которой «возражения» являются объективной реальностью, такой же неотъемлемой частью продаж, как переговоры о цене или подписание договора. Усомниться в существовании возражений внутри этой системы — всё равно что усомниться в существовании гравитации. Это кажется абсурдным. И именно эта кажущаяся абсурдность держит систему на замке лучше любых сознательных усилий.

Есть другой путь — и он работает эффективнее

Но я никогда не была частью этой системы. Не потому, что я была умнее, талантливее или проциательнее своих коллег. А просто потому, что с самого начала, по неопытности и интуиции, я делала иначе. Я не знала, что такое «отработка возражений». Я не училась на тренингах, не запоминала скрипты, не готовилась к бою. Я просто входила в разговор с интересом к человеку на том конце провода. Я спрашивала, слушала, уточняла. И удивительным образом то, что мои коллеги называли «возражениями», у меня просто не возникало.

Когда я начала анализировать этот феномен, я поняла: мои результаты были многократно выше не вопреки системе, а именно благодаря тому, что я в ней не участвовала. Я не тратила энергию на борьбу с иллюзией. Я не провоцировала клиента на защиту своим ожиданием атаки. Я не создавала то, с чем потом пришлось бы сражаться. Я просто помогала людям принимать решения — и они принимали их в мою пользу не потому, что я их «дожала», а потому что со мной им было спокойно и понятно.

Это не хвастовство. Это констатация факта, подтверждённого годами практики в самых разных сферах — от лидогенерации до B2B-контрактов на сотни миллионов с круп-

нейшими компаниями страны. Я не думала тогда ни о какой миссии. У меня не было цели доказать, что система ошибается, и тем более не было идеи, что однажды я напишу об этом книгу. Мной двигал чистый, почти эгоистичный исследовательский голод: мне самой было невероятно интересно разобраться в природе того, что со мной происходило. Почему у других есть возражения, а у меня нет? Почему мои результаты так многократно выше и так не похожи на то, как работают остальные? Что именно я делаю иначе? Это был личный вызов, интеллектуальная задача, которую я решала для себя самой. И лишь спустя годы, когда контуры ответа стали проступать сквозь годы наблюдений и десятки прочитанных исследований, я увидела побочный эффект своей работы: оказывается, то, что я раскопала, — не моя личная магия и не уникальная предрасположенность. Это механика, доступная любому, кто готов отключить режим борьбы и включить режим слышания.

Уход из системы меняет продавца

Когда продавец перестаёт верить в «возражения», он перестаёт быть потребителем системы конфликта. Он больше не покупает тренинги по «отработке», не ищет новые скрипты, не ждёт от клиента атаки. Он начинает искать другие способы — и находит их. Метод HEAR, которому посвящена вся эта книга, — один из таких способов. Не единственный,

но тот, который родился из практики, подтвердился наукой и доказал свою эффективность в тысячах реальных разговоров.

Уход из системы конфликта меняет не только результаты продавца — меняется его внутреннее состояние. Исчезает хроническое напряжение, которое возникает, когда каждое слово клиента воспринимается как потенциальная угроза. Уходит выгорание, которое неизбежно наступает, когда ты каждый день выходишь на ринг. Появляется интерес — тот самый, исследовательский, который превращает продажи из изматывающей борьбы в увлекательное путешествие по реальности другого человека.

И парадоксальным образом именно тогда, когда продавец перестаёт гнаться за результатом, результат начинает расти. Не потому, что случилось чудо. А потому что исчезло главное препятствие между ним и клиентом — напряжение, которое рождается из веры в «возражения» и ожидания борьбы. Стеклоанная стена, которую годами выстраивала индустрия, просто перестаёт существовать.

Вывод исследования

Рынок учит бороться не потому, что борьба эффективна. Он учит бороться потому, что конфликт — это продукт, который легко упаковать, продать и масштабировать. Драма-тургия «герой против противника» увлекательна. Чек-лист

«типовые возражения — правильные ответы» прост. Метрика «количество отработанных возражений» измерима. Но эффективность этого продукта — иллюзия, которая держится только на замкнутом круге самовоспроизводящейся системы: тренинги создают продавцов, которые ожидают борьбы, продавцы провоцируют сопротивление, сопротивление подтверждает нужность тренингов.

Помощь — это не продукт. Это путь. Путь, который требует внутренней перестройки, времени и осознанной практики. Его труднее упаковать в двухдневный тренинг, но именно он ведёт к тем результатам, о которых индустрия конфликта может только мечтать: к доверию, которое остаётся на годы, к клиентам, которые возвращаются сами и приводят других, к сделкам, которые закрываются без борьбы и давления.

Каждый продавец рано или поздно оказывается перед этим выбором. Можно оставаться потребителем системы конфликта — покупать тренинги, учить скрипты, ждать атаки и провоцировать сопротивление. А можно выйти из этой системы и пойти по пути Помощника — того, кто не борется, а слышит. Первый путь проще в начале. Второй — единственный, который ведёт к мастерству.

В следующих главах мы сделаем переход от теории к практике. Я покажу метод HEAR — шесть шагов, которые превращают слышание в технологию. Без скриптов, без борьбы, без «отработки». Но прежде, чем мы начнём этот путь, поз-

вольте мне задать вам один вопрос — тот самый, с которого когда-то началось моё собственное исследование. Переверните страницу.

Глава 4. Перестать бороться: почему отказ от приёмов и есть главный приём

Мы проделали большой путь. Мы увидели, что «возражение» — это лингвистическая ловушка, которая заставляет видеть противника там, где его нет; что отказ от этой веры меняет нейробиологию разговора — и для продавца, и для клиента, — превращая дуэль в диалог; и что рынок цепляется за «борьбу» не по злому умыслу, а потому что конфликт легче упаковать и продать, чем помощь.

Теперь, когда все три слоя вскрыты, наступает момент, ради которого и затевалось это исследование. Мы подошли к главному практическому выводу — тому, который меняет не только результаты, но и самоощущение человека в продажах. Если возражений не существует, если это всего лишь сигналы, которые мы либо провоцируем своей борьбой, либо не слышим за шумом собственных аргументов, — то что со всем этим делать? Как перейти от понимания к действию? Как перестать бороться и начать слышать на практике, а не в теории?

Ответ начинается с парадокса, который объясняет, почему привычный подход — давить и убеждать — работает против самого продавца. Чем больше мы боремся, тем боль-

ше получаем сопротивление. Это замкнутый круг, знакомый каждому, кто хоть раз пытался «дожать» клиента. Вы чувствуете, что клиент сомневается, — и усиливаете давление. Клиент, ощутив давление, включает защиту и отстраняется ещё дальше. Вы видите это отстранение и делаете единственное, чему вас учили: давите сильнее, приводите новые аргументы, предлагаете скидку. Клиент окончательно закрывается и вешает трубку или отправляет вас в папку «подумаю». Вы остаётесь с чувством, что сделали всё правильно, но почему-то проиграли. А проиграли вы именно потому, что боролись. Потому что ваша борьба и была тем, что создало сопротивление. Уберите борьбу — и вы перестанете быть источником сопротивления для клиента.

Но здесь возникает важный нюанс, который я хочу прояснить сразу, чтобы не осталось иллюзий. Перестать бороться — не значит стать пассивным, безразличным или соглашаться на всё. Это не про слабость и не про «пусть клиент делает что хочет». Перестать бороться — значит сменить намерение, с которым вы входите в разговор. Раньше вы входили с вопросом «Как мне продать?» — и этот вопрос уже содержал в себе напряжение, гонку, нужду. Теперь вы входите с вопросом «Как мне понять этого человека и помочь ему?». Раньше вы ждали от клиента слов, на которые нужно ответить аргументом, — и ваш мозг был в режиме защиты. Теперь вы ждёте от клиента сигналов, которые нужно услышать, — и ваш мозг переходит в режим исследования. Это

не просто смена слов, это смена оптики. Вы больше не боец на ринге, вы — Помощник, который сначала слышит и только потом действует.

И вот здесь я слышу ваш внутренний голос — тот самый скептический, который не даёт покоя каждому думающему продавцу. «Это звучит красиво, — говорит он. — Но как это сделать на практике? Как услышать, когда клиент говорит „дорого“ или „я подумаю“? Я не могу просто сидеть и медитировать на его сигналы — мне нужно закрывать сделку». И этот голос прав. Одного понимания недостаточно. Знание о том, что возражений не существует, не отменяет того факта, что завтра утром вы снимете трубку и снова услышите знакомое «пришлите КП». Чтобы знание стало навыком, нужна технология. Нужна система, которая шаг за шагом проведёт вас от первого контакта до подписанного договора, не оставляя пространства для борьбы.

Именно для этого я создала метод HEAR — Слышать. Я не собирала его из чужих приёмов — я извлекла его из собственной практики: разложила на части то, что годами безотказно работало в моих переговорах, и сложила в систему, которую можно передать другому. Это не набор разрозненных техник и не очередной скрипт «лучших ответов», а целостный подход, выросший из реальных, успешно закрытых сделок. Он не борется с сигналами — он слышит их как подсказку: сигнал показывает, что мы что-то упустили, не дослушали, к чему-то стоит вернуться. И чем точнее вы слышите

те человека с самого начала, тем меньше остаётся упущенного — а значит, и поводов для сигналов почти не остаётся. Пройдя все шаги метода, вы обнаруживаете, что клиенту просто нечего «возражать». Не потому что вы его убедили или переспорили, а потому что услышали так глубоко, что его боль оказалась на столе, страхи — признаны, а потребности — поняты. В таком разговоре сигнал не вспыхивает: он предупреждён ещё до того, как успел бы прозвучать.

Метод HEAR — это путь от разведки до мягкого закрытия: шесть шагов, каждый из которых не «отрабатывает» сигнал, а убирает причину, по которой он мог бы возникнуть. Подробную карту всех шести шагов я разверну в Главе 6 — там вы увидите маршрут целиком, шаг за шагом. Сейчас важно одно: это не набор разрозненных приёмов и не очередной скрипт, а целостная система, выросшая из множества реальных разговоров, разобранных на атомы.

И здесь я хочу подчеркнуть то, что отличает метод HEAR от всего, что вам предлагали раньше. Это не скрипты. Это не таблица «типовые возражения — правильные ответы». Скрипты работают на поверхности: вы заучиваете реакцию на слово «дорого», но не устраняете причину, по которой клиент его произнёс. Вы боретесь с симптомом, оставляя болезнь нетронутой. Метод HEAR работает иначе: он не учит вас отвечать на сигналы, он учит вас строить диалог так, чтобы сигналам неоткуда было взяться. Когда вы задаёте правильные вопросы до того, как клиент успел почувствовать

дискомфорт, — его сомнения рассеиваются сами, а не под ударами ваших аргументов.

Это разница между пожарным, который тушит огонь, и архитектором, который проектирует здание так, чтобы оно не загорелось. Большинство продавцов — пожарные. Они бегают с огнетушителем от одного возражения к другому, и к концу дня у них нет ни сил, ни радости от работы. Помощник — архитектор. Он строит диалог, в котором у клиента нет причин защищаться. И когда вы освоите этот подход, вы почувствуете лёгкость — то самое чувство, которое приходит ко всем, кто перешёл от борьбы к слышанию. Вы перестанете уставать после звонков. Вы перестанете репетировать в голове ответы на ещё не случившиеся атаки. Вы начнёте получать удовольствие от того, что происходит между вами и клиентом — от живого, настоящего диалога, в котором двое смотрят в одну сторону.

В следующей главе я покажу, как этот метод работает в реальных историях. Не в теории — в живых диалогах с клиентами, которые приходили с сомнениями, а уходили с решениями. Вы увидите, как обычные продавцы, такие же, как вы, преодолевали свои страхи, пробовали задавать вопросы вместо того, чтобы презентовать, и получали результаты, которые раньше казались им недостижимыми. Это истории, с которых начинается настоящая работа. Переверните страницу.

Глава 5. Живые кейсы: что происходит, когда перестаёшь бороться

До сих пор мы говорили о подходе — о том, почему борьба с возражениями не работает и что меняется, когда продавец начинает слышать. Всё это пока теория, пусть стройная и логичная. Теперь я хочу, чтобы вы увидели её живьём — на реальных людях и реальных разговорах. Но прежде чем перейти к историям, честно скажу об одном.

Когда люди впервые слышат про этот метод, реакция почти всегда одна — сомнение. Я видела это не раз: и страх, и недоверие, и тихое «ну как это вообще может сработать?». Кто-то спрашивал прямо, кто-то просто усмехался. Люди не понимали: как это — не давить, не гнаться, не дожимать и при этом закрывать сделки? И я всегда понимала, откуда берётся это сомнение.

Они привыкли бороться, гнаться, дожимать. Их научили этому тренинги, скрипты, сама культура продаж, в которой клиент — оппонент, а разговор — дуэль. И они даже не замечают, как своими же вопросами выстраивают стеклянную стену. Даже правильный вопрос «Удобно сейчас говорить?» они задают так, будто заранее ждут отказа: виновато, торопливо, с внутренним страхом быть отвергнутыми. Задают во-

просы, на которые трудно ответить иначе как «нет», лишь бы быстрее проскочить неловкость и закончить разговор. А потом не понимают, почему клиент закрылся.

Но стоит им сделать всего несколько первых шагов по-новому — и у них начинает получаться. Это происходит всегда, когда человек действительно перестаёт бороться. И я вижу, как меняются лица. Сначала удивление: «Он сам попросил рассказать о продукте — раньше, чем я успел хоть что-то предложить». Потом тихая, глубокая радость — та, что приходит, когда вдруг понимаешь: продажа это не борьба, а помощь. А следом — облегчение. Уходит напряжение, которое годами копилось в плечах и в голосе. И меняется что-то большее, чем работа: меняется отношение к людям вообще. Потому что, когда перестаёшь бороться с клиентом, незаметно перестаёшь воевать и с собой.

Возражений не существует. Есть только сигналы. И когда понимаешь это не головой, а сердцем, меняется всё.

Я хочу показать вам три истории. Это реальные случаи людей, которых я учила. Имена изменены — всё остальное правда. Все реплики ниже взяты из стенограмм наших разговоров, дословно, без единой правки: живые слова, сказанные в моменте, без ретуши и причёсывания. Поэтому они и звучат так, как звучат, — иногда сбивчиво, иногда слишком эмоционально, но всегда искренне.

Выбрать эти три истории было непросто. Потому что это не единичные везунчики, которым повезло с талантом. За

годы я видела десятки таких перемен — разных по темпу, по глубине, по стартовым условиям, но одинаковых в главном: в ту минуту, когда человек перестаёт бороться и начинает слышать, его реальность меняется. Эти три истории — не «лучшие из лучших». Это просто три разные двери, через которые люди вошли в новую реальность. Возможно, одна из них — ваша.

АЛЕКСЕЙ: ИСТОРИЯ, В КОТОРОЙ ИСЧЕЗ «ВПАРИВАТЕЛЬ»

Алексей пришёл ко мне с тяжёлым чувством, знакомым многим опытным продавцам. Задавал много вопросов, старался, делал всё, чему его учили, — но клиенты всё равно «возражали». Он не понимал, почему. «Я же спрашиваю, — говорил он с досадой, — я не просто презентую. Но они всё равно уходят в отказ». Внутри него зрело разочарование. Он начинал думать, что продажи — это поле боя, где ты либо давишь, либо проигрываешь.

Перелом случился, когда я впервые показала ему Карту Слышания. Не как теорию, а как живую структуру, которую можно разложить перед собой и идти по ней шаг за шагом. Он попробовал — и в первом же разговоре случилось то, чего он не ожидал. Он перестал «отрабатывать» слова клиента и начал задавать открытые вопросы. И клиент, который обычно отвечал односложно, вдруг начал рассказывать

о том, что его действительно беспокоит. «Я просто шёл по этому файлику, — рассказывал он потом. — А потом оно само дальше пошло».

Но настоящее открытие ждало его впереди. Однажды Алексей работал над проектом, который тянулся уже несколько месяцев. Клиент хотел обновить систему хранения данных, и он, как привык, уже начал считать коммерческое предложение. Но вместо того чтобы просто посчитать, он впервые задал вопрос: «А что у вас сейчас с оборудованием? Почему вы решили менять именно сейчас?» И клиент ответил: «Да она у нас уже полтора года хромает. Мы просто свечку за неё ставим каждый раз». Оказалось, что оборудование не просто устарело — оно реально умирало. А он до этого момента даже не знал об этом, потому что не спрашивал.

«Я думал, что это просто обновление, — признался он мне потом. — А это не обновление. Они просто тянули, пока она не начала сыпаться». В этот момент он впервые увидел разницу между «посчитать КП» и «услышать боль». И эта разница оказалась пропастью.

А потом произошёл момент, который показал, что метод перестал быть для него просто распечатанным листком и стал способом мышления. Однажды он ехал на встречу с клиентом, чтобы вручить новогодние подарки, и в дороге ему позвонил другой заказчик — из крупной промышленной компании. Без подготовки, без распечатанной Карты во-

просов, он начал задавать открытые вопросы — просто потому что уже не мог иначе. Клиент попросил прислать коммерческое предложение, а он вместо того, чтобы согласиться, спросил: «А что вам это даст?» И клиент начал рассказывать о реальных потребностях, о проекте, который планируют к концу года, о графике, который должен был прислать, но пока не прислал. В этом разговоре не было борьбы — было исследование. И он вышел из него с гораздо большим пониманием ситуации, чем если бы просто выполнил просьбу и отправил счёт.

А насколько далеко он ушёл, я поняла совсем недавно — когда Алексей сам вышел на связь, чтобы рассказать, чем всё обернулось. С тем самым клиентом, у которого были сложности с системой хранения данных, они в итоге не просто «согласовали КП», а вместе разработали целый план модернизации: со всеми задачами, бюджетом, сроками и просчитанными рисками. Он подготовил не коммерческое предложение — он помог человеку принять верное решение.

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.