

12+

ОЛЖАС НУРГОЖАЕВ

СЕМЬ МАСОК ВАШИХ КЛИЕНТОВ



Как распознавать людей,
выбирать позицию и вести переговоры
на их языке

Олжас Нургожаев

7 масок ваших клиентов.

Как распознавать людей,

выбирать позицию и вести

переговоры на их языке

<https://litres.ru/74465908>
ISBN 9785007125093

Аннотация

Почему один клиент ждёт короткого ответа, другой требует доказательств, а третий соглашается — и всё равно не покупает? «7 масок ваших клиентов» — практическая книга о том, как люди принимают решения в продажах и деловых переговорах. Автор раскрывает семь поведенческих стратегий: Командир, Достигатор, Аналитик, Хранитель, Дипломат, Звезда и Игрок. Вы научитесь замечать истинные приоритеты клиента, понимать его опасения, выбирать подходящую позицию и говорить на языке его ценностей.

Содержание

Семь масок ваших клиентов	7
Как распознавать людей, выбирать позицию и вести переговоры на их языке	7
От автора	8
Вступление	14
Клиент, которого вы ещё не увидели	15
Часть I. Прежде чем назвать маску	26
Глава 1. Почему один сценарий не работает со всеми	27
Метод, который приносил результат	27
Один продукт, семь разных разговоров	31
Удобный язык продавца	35
Цена неверного прочтения	38
Глава 2. Что мы видим в первые минуты встречи	41
До того, как клиент заговорил	41
Первое впечатление	47
Слова, поведение и реакция	50
Вопросы, которые проверяют предположение	52
Различия внутри одной компании	55
Глава 3. Поведение, личность, состояние и переговорная тактика	59
Клиент, который изменился за одну неделю	59
Четыре слоя одного разговора	63

Личность, которую менеджер не знает	66
Роль меняет способ разговора	68
Состояние, которое меняет встречу	71
Тактика, выбранная сознательно	74
Вопрос, который возвращает точность	76
Глава 4. Маска самого менеджера	78
Человек по эту сторону стола	78
Стиль, который кажется естественным	81
Встреча, записанная на диктофон	84
Сильная сторона и её предел	87
Реакция менеджера как источник информации	89
Адаптация, в которой сохраняется человек	91
Подготовка к следующей встрече	93
Глава 5. Как распознать маску и не ошибиться	95
Встреча до встречи	95
Первые признаки	98
Диагностика как гипотеза	100
Метод трёх подтверждений	102
Что клиент считает результатом	105
Как человек воспринимает риск	107
Поведение при несогласии	108
Признаки ошибочной диагностики	110
Карта наблюдения Александра	112
Семь дверей в один разговор	114
Часть II. Семь масок	116

Глава 6. Командир. Клиент, который привык управлять	117
Переговорная, в которой уже всё решено до нас	117
Что Командир стремится удержать	120
Вопрос, за которым стоит проверка	122
Позиция спокойной силы	124
Конец ознакомительного фрагмента.	126

**7 масок ваших клиентов
Как распознавать людей,
выбирать позицию и вести
переговоры на их языке**

**Олжас Муратулы
Нургожаев**

© Олжас Муратулы Нургожаев, 2026

ISBN 978-5-0071-2509-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Семь масок ваших клиентов

**Как распознавать людей,
выбирать позицию и вести
переговоры на их языке**

От автора

За годы работы в продажах мне довелось вести переговоры с собственниками бизнеса, руководителями компаний, коммерческими директорами, техническими специалистами, закупщиками и представителями государственных организаций. Менялись должности людей, масштабы проектов, продолжительность сделок и стоимость решений, но в каждой переговорной комнате оставалась одна задача: понять человека, которому предстояло принять ответственное решение в условиях ограниченной информации, внутренних рисков и множества интересов.

Значительная часть моего профессионального пути связана с информационными технологиями, развитием бизнеса и сложными корпоративными продажами. Я работал с компаниями, которым требовалось изменить привычные процессы, внедрить новые системы, объединить подразделения и провести команду от первоначальной идеи до устойчивого результата. Подобные сделки редко зависят только от функций продукта и коммерческих условий, поскольку на их движение влияют люди, каждый из которых по-своему воспринимает ценность, риск, ответственность и сам разговор с поставщиком.

Один руководитель хочет получить короткий ответ и понять, кто отвечает за результат, другой просит показать рас-

чёт и проверить каждое допущение, третий возвращается к прошлому неудачному опыту, четвёртый стремится сохранить согласие внутри команды, а пятый видит в проекте возможность создать новый стандарт для всей компании. Они способны рассматривать одно решение, участвовать в одной встрече и приходить к выбору совершенно разными путями.

Долгое время я, подобно многим продавцам, стремился совершенствовать универсальный способ ведения переговоров. Я изучал вопросы, презентации, работу с возражениями, обсуждение цены и завершение сделки, стараясь построить последовательность, которая поможет уверенно проводить любую встречу. Такая система действительно приносит пользу, но со временем становится видно её главное ограничение: один и тот же подход способен вызвать доверие у одного клиента и сопротивление у другого.

Обстоятельное объяснение понравится человеку, который хочет глубоко разобраться в предложении, но утомит собеседника, ожидающего быстрого вывода. Уверенный напор поддержит клиента, ориентированного на результат, и усилит тревогу того, кто оценивает риск перемен. Доброжелательная атмосфера поможет открыть сложный вопрос, однако сама по себе не приведёт к решению, если менеджер избегает разговора об обязательствах.

Постепенно я пришёл к мысли, что профессиональная гибкость формируется с наблюдения за тем, каким способом конкретный человек принимает решение. Именно из этой

мысли выросла система семи масок.

Командир стремится сохранять контроль и ожидает самостоятельного бизнес-партнёра. Достигатор ценит движение и измеримый результат. Аналитик ищет основания, которые можно проверить. Хранителю нужен управляемый путь изменений. Дипломат бережёт отношения и согласие между людьми. Звезда хочет создать значимый результат и увидеть признание собственного вклада. Игрок воспринимает переговоры пространством, где стороны определяют баланс интересов и условий.

Слово «маска» в этой книге не означает притворство. Оно описывает ведущую стратегию поведения, которая помогает человеку получить важный результат и снизить значимый для него риск. Одна маска может проявляться устойчиво, другая выходит на первый план под влиянием должности, этапа сделки или новых обстоятельств. Руководитель способен вести первую встречу в позиции Командира, перед утверждением бюджета превратиться в Аналитика, а накануне запуска проявить осторожность Хранителя.

Поэтому книга не предлагает семь неподвижных типов личности и не обещает научить читателя определять человека по костюму, жестам или первым двум фразам. Подобная уверенность создаёт больше ошибок, чем пользы, поскольку менеджер перестаёт слушать и начинает подгонять живое поведение под удобную категорию.

Семь масок следует использовать в качестве системы ра-

бочих гипотез. Продавец наблюдает, предполагает, задаёт вопросы и смотрит, какая информация меняет позицию клиента. Если первоначальная версия перестаёт объяснять происходящее, её нужно пересмотреть без попытки отстоять собственную правоту.

В центре книги находится Александр — менеджер, работающий в сфере информационных технологий и продающий комплексную систему управления продажами и клиентскими отношениями. Его встречи, ошибки и профессиональные открытия собраны из ситуаций, знакомых многим людям, которые участвуют в корпоративных переговорах. Александр является собирательным героем, поэтому отдельные эпизоды не следует воспринимать в качестве точного описания одной компании или конкретной сделки.

Сфера информационных технологий выбрана осознанно. Я хорошо знаю её язык, длинные циклы продаж, сложные проекты и многоуровневые решения, где собственник, коммерческий руководитель, финансовая служба, технические специалисты и будущие пользователи оценивают одно предложение с разных сторон. При этом содержание книги не ограничивается ИТ-рынком.

Если вы продаёте оборудование, услуги, обучение, недвижимость, консалтинг, финансовые продукты или любое другое решение, вы встретите тех же людей. Продукты меняются, но человеческая логика сохраняет знакомые очертания.

Эта книга рассчитана на менеджеров по продажам, руко-

водителей отделов, коммерческих директоров, собственников бизнеса и всех, для кого переговоры являются частью профессии. Начинаящий специалист найдёт в ней ориентиры для наблюдения, опытный продавец сможет систематизировать накопленные ощущения, а руководитель получит язык для подготовки, наставничества и разбора встреч.

Читать книгу можно последовательно, следуя за профессиональным развитием Александра, однако после первого знакомства отдельные главы удобно использовать в качестве справочника. Перед встречей с требовательным руководителем можно вернуться к Командиру, перед подробной проверкой расчёта — к Аналитику, а перед сложным внутренним согласованием — к Дипломату и главе о нескольких клиентах за одним столом.

Практические приложения помогут перенести систему в ежедневную работу. Карта семи масок собирает основные потребности, опасения и роли менеджера. Форма подготовки помогает изучить участников до встречи. Семь версий презентации показывают, каким образом один продукт раскрывается на разных языках ценности. Структура разбора предназначена для руководителей и сотрудников, стремящихся превращать состоявшиеся переговоры в профессиональный опыт.

Я не предлагаю заучивать все признаки и мысленно проверять клиента по длинному списку. Гораздо полезнее взять несколько вопросов и постепенно сделать их частью соб-

ственного мышления:

Что этот человек стремится получить?

Какого последствия хочет избежать?

Каким способом принимает решение?

Какую позицию ожидает увидеть с моей стороны?

Ответы не всегда появятся сразу, но само внимание к ним изменит качество разговора. Менеджер станет реже презентовать ненужные возможности, спорить с невысказанным возражением, предлагать скидку из-за собственной тревоги и принимать вежливость за готовность купить.

Возможно, после прочтения вы не сможете безошибочно определять маску каждого клиента, да такая цель и не принесла бы реальной пользы. Гораздо ценнее другое умение: сохранять любопытство, видеть различия между людьми, проверять собственные предположения и выбирать форму общения, которая помогает сторонам принять достойное решение.

Клиенту не нужен менеджер, способный приклеить к нему точное название. Ему нужен человек, который поймёт его ответственность, услышит сомнение, сохранит профессиональную опору и поможет пройти путь от первой встречи до осмысленного выбора.

Если эта книга позволит вам провести хотя бы один такой разговор, значит, она выполнила свою задачу.

Вступление

Клиент, которого вы ещё не увидели

Встреча закончилась на сорок семь минут раньше, чем Александр предполагал.

Это не показалось ему тревожным сигналом. Напротив, выходя из переговорной комнаты, он был уверен, что всё прошло именно так, как и должно было пройти. Клиент внимательно выслушал презентацию, несколько раз согласно кивнул, уточнил стоимость технической поддержки и попросил отправить окончательное коммерческое предложение до конца недели. Не было ни споров, ни неприятных вопросов, ни попыток немедленно снизить цену. В самом конце директор компании поднялся из-за стола, пожал Александру руку и произнёс фразу, которую менеджеры по продажам слышат настолько часто, что со временем перестают задумываться над её значением:

— Спасибо. Очень интересно. Мы обязательно подумаем.

Александр поблагодарил его за встречу, пообещал прислать материалы и вышел в коридор с тем спокойным удовлетворением, которое появляется после хорошо выполненной работы. Он не сомневался в качестве проведённых переговоров, поскольку успел рассказать о компании, показал возможности предлагаемой системы, продемонстрировал несколько проектов и объяснил, чем их решение отличается от предложений конкурентов. Клиент не возражал, не

перебивал и, судя по всему, остался доволен разговором.

Возвращаясь в офис, Александр мысленно оценил вероятность сделки примерно в семьдесят процентов.

В CRM он указал, что встреча прошла успешно, клиент проявил заинтересованность, а следующим шагом должна стать отправка коммерческого предложения. В комментарии Александр добавил, что заказчик настроен положительно, хотя ему, вероятно, потребуется некоторое время для внутреннего согласования. Руководитель отдела продаж прочитал запись, поставил одобрительную реакцию и попросил не затягивать с расчётами.

Коммерческое предложение ушло клиенту на следующий день. Александр аккуратно оформил письмо, приложил презентацию, расчёт стоимости и описание этапов внедрения. Ещё через два дня он отправил короткое сообщение, чтобы убедиться, что материалы были получены. Клиент ответил почти сразу:

«Да, спасибо. Всё получили. Изучаем».

На следующей неделе Александр позвонил ему снова, однако услышал, что решение пока не принято. Спустя несколько дней клиент сослался на необходимость обсудить проект с финансовым директором. Затем выяснилось, что тот находится в командировке, после чего компании понадобилось дополнительное время для сравнения предложений. Александр продолжал поддерживать контакт, отправлял уточнения и предлагал организовать ещё одну встре-

чу, но постепенно ответы становились короче, а промежутки между ними — длиннее.

Спустя примерно месяц он узнал, что клиент подписал договор с другим поставщиком.

Новость была неприятной, но не неожиданной. К этому моменту Александр уже чувствовал, что сделка уходит, хотя всё ещё не понимал, в какой именно момент потерял её. Цена конкурента оказалась не ниже. Их решение не обладало уникальной функцией, которой не было у компании Александра. Более того, по нескольким техническим параметрам предложение Александра выглядело убедительнее. Не было и личного конфликта, который мог бы объяснить выбор клиента.

Оставалось самое раздражающее объяснение: во время встречи произошло нечто важное, чего Александр не увидел.

Он открыл свои записи и попытался восстановить разговор. Встреча началась вовремя. Клиент представился, предложил кофе и сел напротив, оставив телефон рядом с блокнотом. Александр поблагодарил его за возможность встретиться и по привычке рассказал несколько слов о своей компании. Затем он перешёл к презентации, описал опыт команды, перечислил выполненные проекты и показал архитектуру решения.

Клиент слушал молча. Иногда смотрел на экран, иногда переводил взгляд на лежавший перед ним блокнот, но ничего не записывал. Примерно через десять минут он спросил:

— Сколько времени займёт внедрение?

Александр ответил, что срок зависит от количества пользователей, требуемых интеграций и состояния существующей инфраструктуры, после чего вернулся к презентации. Через несколько слайдов клиент поинтересовался, кто будет лично отвечать за проект. Александр объяснил устройство проектной команды, рассказал о роли руководителя проекта, аналитиков и технических специалистов, а затем продолжил демонстрацию.

Третий вопрос касался результатов:

— Когда после запуска мы увидим реальный эффект?

Александр подробно рассказал о последовательности внедрения, обучении сотрудников и периоде адаптации, подчеркнув, что цифровая трансформация требует системного подхода и участия обеих сторон.

Тогда ему казалось, что он отвечает профессионально. Сейчас же, прокручивая разговор в памяти, Александр впервые заметил, что клиент трижды пытался получить короткий и определённый ответ, а вместо этого каждый раз получал объяснение, почему всё зависит от обстоятельств.

Возможно, дело было именно в этом. Возможно, клиент хотел увидеть перед собой человека, способного взять ответственность и назвать ясные ориентиры, тогда как Александр стремился продемонстрировать глубину подхода и осторожность в обещаниях. Возможно, презентация, которой он так гордился, с каждой минутой убеждала собеседника не в ком-

петентности поставщика, а в том, что работа с ним потребует слишком много времени.

Наконец Александр вспомнил ещё одну деталь. Когда он открыл слайд с историей компании и начал рассказывать о развитии команды, клиент посмотрел на часы. Движение было быстрым и еле незаметным. В тот момент Александр решил, что собеседник просто проверяет время, и продолжил говорить. Теперь этот жест воспринимался совершенно иначе.

Мы часто считаем, что видим, слышим и понимаем клиента, хотя на самом деле это не так.

Перед нами сидит человек, который задаёт вопросы, рассматривает предложение, спорит о цене или, наоборот, доброжелательно соглашается с каждым нашим словом. Мы слышим его реплики, следим за выражением лица и делаем выводы о степени заинтересованности, но почти всегда смотрим на происходящее через собственные ожидания. Если клиент кивает, нам хочется верить, что он согласен. Если задаёт много вопросов, мы принимаем это за интерес. Если молчит, считаем, что он внимательно слушает. Если требует скидку, думаем, что его не устраивает цена.

Однако один и тот же поступок может иметь совершенно разное значение.

Молчание одного клиента говорит о сосредоточенности, тогда как другой молчит потому, что уже перестал участвовать в разговоре. Подробные вопросы могут свидетельство-

вать о серьёзном намерении купить, но могут быть и способом отложить решение. Просьба о скидке иногда означает реальное ограничение бюджета, а иногда является обычной проверкой того, насколько легко продавец отказывается от собственной позиции. Даже фраза «нам всё нравится» в зависимости от человека способна означать искреннюю заинтересованность, желание избежать неприятного разговора или вежливую подготовку к отказу.

Менеджер слышит слова, но решение клиента отражается не только в словах. За ними находятся его привычный способ мыслить, отношение к риску, потребность в контроле, стремление сохранить статус, боязнь ошибиться, желание быть услышанным или намерение получить преимущество. Пока менеджер не увидит эту внутреннюю логику, он будет разговаривать не с клиентом, а с собственным представлением о нём.

Александр не был начинающим продавцом. За его плечами были десятки проведённых встреч, сложные переговоры, выигранные тендеры и проекты, которыми он по праву гордился. Он умел задавать вопросы, знал продукт и не боялся разговаривать с руководителями крупных компаний. Если клиент выдвигал возражение, Александр обычно находил убедительный ответ. Если разговор заходил в тупик, он умел вернуть его к задачам бизнеса.

И всё же его сильные стороны работали не со всеми.

Некоторые клиенты ценили его обстоятельность, другим

она казалась медлительностью. Одни воспринимали уверенность как признак профессионализма, другие видели в ней попытку давления. Кто-то хотел услышать подробный рассказ о технологии, а кому-то достаточно было трёх цифр и одного обязательства. Одним клиентам требовалось время, чтобы довериться менеджеру, тогда как другие начинали терять интерес, если он не переходил к делу в первые минуты встречи.

Долгое время Александр объяснял это особенностями характера людей, сложностью рынка или непредсказуемостью продаж. Лишь постепенно он пришёл к более неприятному, но гораздо более полезному выводу: проблема заключалась не в том, что клиенты были слишком разными, а в том, что он сам оставался с ними одинаковым.

У Александра был свой удобный и хорошо отработанный способ вести переговоры. Сначала он устанавливал контакт, затем рассказывал о компании, задавал вопросы, проводил презентацию и переходил к обсуждению следующего шага. Этот порядок казался ему правильным, поскольку неоднократно приносил результат. Он менял примеры, переставлял слайды, сокращал или увеличивал объём технической информации, но в глубине подход оставался прежним. Александр продавал так, как умел продавать, а не так, как хотелось бы конкретному клиенту.

В этом нет ничего необычного. Большинство менеджеров со временем находят один стиль, в котором чувствуют се-

бя уверенно, после чего начинают считать его универсальным. Энергичный продавец старается увлечь каждого клиента, рациональный вооружается цифрами и расчётами, дружелюбный стремится создать тёплую атмосферу, а настойчивый полагается на давление и последовательное движение к решению.

Истинная адаптация появляется после того, как менеджер допускает, что человек перед ним воспринимает встречу совершенно иначе, поэтому нескольких заученных реплик для профессиональной гибкости недостаточно

Клиент может воспринимать переговоры как поиск быстрого результата, проверку надёжности, интеллектуальное соревнование, попытку сохранить безопасность, выстраивание отношений или борьбу за контроль. Он входит в переговорную комнату со своим опытом, ожиданиями и опасениями. Иногда его поведение открыто показывает, чего он хочет, но гораздо чаще настоящие мотивы скрываются за привычной маской.

Слово «маска» в этой книге не означает притворство или обман. Мы не будем утверждать, что каждый человек всю жизнь относится к одному неизменному типу и при любых обстоятельствах ведёт себя одинаково. Один и тот же руководитель способен проявлять властность при обсуждении сроков, становиться осторожным при подписании договора и превращаться во внимательного аналитика, когда речь заходит о безопасности данных. Его поведение меняется вме-

сте с ситуацией, ответственностью и величиной риска.

Маска — это ведущая стратегия, которую человек использует в данный момент, чтобы получить желаемое и защититься от нежелательного. Она показывает, что для клиента особенно важно сейчас, чего он опасается и каким способом пытается повлиять на переговоры.

Одному необходимо сохранить контроль, поэтому он говорит коротко, перебивает и требует определённости. Другому важно избежать ошибки, поэтому он возвращается к деталям и не торопится принимать решение. Третий прежде всего оценивает качество отношений и потому избегает открытого несогласия. Четвёртый превращает разговор в торг, даже когда предложенная цена полностью соответствует его возможностям. Если отвечать им одинаково, результат будет зависеть от случайного совпадения между стилем клиента и привычками менеджера.

Задача профессионального продавца состоит не в том, чтобы угадать характер человека по его одежде, жестам или первым двум фразам. Поспешная классификация опасна не меньше, чем полное отсутствие наблюдения. Стоит менеджеру решить, что он уже «разгадал» клиента, как он перестаёт его слушать и подгоняет поведение живого человека под удобное описание.

Распознавание маски — это не моментальное угадывание, а последовательная проверка предположений. Менеджер наблюдает, задаёт вопросы, смотрит на реакцию и уточняет

складывающуюся картину. Он не ставит диагноз, а выбирает наиболее подходящую позицию, оставаясь готовым изменить её, если увидит новые сигналы.

Эта книга рассказывает о семи масках, которые особенно часто появляются в продажах и деловых переговорах. Мы встретим человека, привыкшего командовать, и клиента, который думает прежде всего о результате. Поговорим с Аналитиком, которому недостаточно уверенных обещаний, и с Хранителем, стремящимся уберечь компанию от риска. Увидим, почему доброжелательность Дипломата бывает обманчивой, как потребность Звезды в признании влияет на решение и зачем Игрок проверяет каждую границу, даже если уже заинтересован и принял решение о покупке.

Ни одна из этих масок не является плохой или хорошей. За каждой стоит понятная человеческая потребность, которая в одних обстоятельствах помогает принимать сильные решения, а в других ограничивает человека. Мы не будем учиться манипулировать этими потребностями. Наша цель заключается в другом: распознав способ, которым клиент воспринимает переговоры, выбрать такую форму разговора, при которой обе стороны смогут услышать друг друга.

Александр ещё не знал всего этого, когда заносил проигранную сделку в архив CRM. Он видел перед собой привычные поля: причина отказа, конкурент, сумма, комментарий менеджера. В строке «Причина» он сначала выбрал вариант «Предложение другого поставщика», однако сразу по-

нял, что эта формулировка ничего не объясняет. Другого поставщика клиент выбрал уже после встречи. Настоящая причина сформировалась где-то до этого — возможно, в одном из трёх вопросов, на которые Александр так и не ответил прямо, или в том коротком взгляде на часы, которому не придавал значения.

Он удалил выбранную формулировку и написал:

«Я слишком поздно понял, какой разговор был нужен этому клиенту».

С этой записи и началась его настоящая работа в продажах.

Часть I. Прежде чем назвать маску

Глава 1. Почему один сценарий не работает со всеми

Метод, который приносил результат

На следующее утро Александр пришёл в офис раньше обычного. Проигранная сделка продолжала занимать его мысли, хотя никаких формальных причин для столь долгих переживаний у него не было. В продажах побеждают не в каждом случае, и за годы работы он привык к тому, что даже хорошо подготовленный проект способен уйти к конкуренту. Клиент может изменить приоритеты, сократить бюджет, отложить внедрение или выбрать поставщика, с которым его связывает многолетнее сотрудничество. Каждая из этих причин понятна, хотя и не всегда приятна.

На этот раз объяснения не складывались в убедительную картину. У клиента был бюджет, задача оставалась актуальной, сроки внедрения его устраивали, а предложение Александра соответствовало техническим требованиям. Конкурент победил при сопоставимой цене и более скромных возможностях системы. Значит, решение определялось чем-то ещё, и это обстоятельство беспокоило Александра сильнее самого поражения.

Он открыл презентацию, которую показывал на встрече, и стал перелистывать слайды. Компания работала на рынке больше десяти лет, реализовала несколько крупных проектов и могла подтвердить свою компетентность отзывами заказчиков. В презентации были описаны архитектура решения, этапы внедрения, состав команды, сроки, стоимость и ожидаемый экономический эффект. Каждый раздел выглядел профессионально, а весь материал выстраивался в понятную последовательность.

Та же презентация уже помогала Александру выигрывать сделки.

Несколькими месяцами ранее он показывал её производственной компании, которой требовалась система управления взаимоотношениями с клиентами. Коммерческий директор внимательно выслушал рассказ, подробно расспросил о реализованных проектах и попросил дать контакты двух заказчиков для получения рекомендаций. После проверки компания подписала договор.

Чуть позже Александр использовал аналогичный материал на встрече с владельцем дистрибьюторского бизнеса. Тот прервал презентацию после пятого слайда и предложил сразу перейти к стоимости. Александр быстро перестроился, открыл расчёты и за несколько минут объяснил, каким образом автоматизация повлияет на скорость обработки заказов. Договорённость о пилотном проекте появилась уже в конце первой встречи.

Ещё один клиент попросил отправить все материалы заранее, чтобы его техническая команда могла подготовить вопросы. На самой встрече презентацию не открывали. Два часа ушли на обсуждение интеграций, модели хранения данных и требований к информационной безопасности. Решение о покупке созревало медленно, зато после завершения технической проверки проект прошёл согласование без серьёзных возражений.

Три встречи привели к положительному результату, хотя развивались совершенно по-разному. В одном случае клиенту требовались доказательства опыта, в другом решающими стали скорость и экономический эффект, в третьем доверие возникло после получения технической точности. Презентация оставалась той же, однако её значение менялось вместе с человеком, который сидел напротив.

Александр задумался, какую именно часть своего метода он считал универсальной.

В его представлении хорошая встреча начиналась с установления контакта. Затем следовало кратко рассказать о компании, выяснить потребности, представить решение, ответить на возражения и договориться о следующем шаге. Такую последовательность он изучал на тренингах, отработывал вместе с руководителем и передавал новым сотрудникам. Логика казалась безупречной: прежде чем предлагать продукт, менеджер должен понять задачу клиента, после чего связать возможности решения с выявленными потребностями.

ми.

Сама последовательность действительно была разумной. Слабое место скрывалось в том, что каждый из её этапов Александр проводил в привычной для себя манере. Он устанавливал контакт так, как было комфортно ему, задавал вопросы в удобной ему последовательности и презентовал решение с той глубиной, которую сам считал достаточной. Клиент получал профессионально организованную встречу, построенную вокруг представлений менеджера о правильных переговорах.

Подобный подход способен приносить стабильный результат, особенно если стиль продавца совпадает с ожиданиями значительной части его аудитории. Возникает ощущение, что метод найден, остаётся лишь совершенствовать формулировки и наращивать количество встреч. Каждая новая победа укрепляет уверенность, а поражения объясняются ценой, конкуренцией, отсутствием бюджета или недостаточной готовностью клиента.

Со временем менеджер перестаёт видеть, сколько решений принимается благодаря совпадению стилей и сколько сделок теряется из-за их расхождения.

Один продукт, семь разных разговоров

Представим, что компания продаёт систему автоматизации отдела продаж. Функциональность продукта, стоимость лицензий, сроки внедрения и состав проектной команды остаются неизменными. В течение недели менеджер встречается с семью потенциальными клиентами и каждому показывает одно предложение.

Первый клиент уже в начале разговора спрашивает, кто отвечает за результат и какие гарантии готов предоставить поставщик. Его мало интересует история компании, поскольку он оценивает способность собеседника принимать обязательства. Он быстро распознаёт неопределённые формулировки и воспринимает их как слабость. Длинное объяснение вызывает у него раздражение, а спокойный и точный ответ укрепляет уважение.

Второй клиент хочет понять, насколько быстрее будет работать отдел продаж после внедрения. Его интересуют сроки, показатели и момент появления первого измеримого эффекта. Он готов обсудить технические детали позднее, если первоначальная оценка подтвердит экономический смысл проекта. Менеджер, начавший разговор с устройства системы, рискует потерять его внимание ещё до главных аргументов.

Третий клиент открывает ноутбук, изучает расчёты и задаёт вопросы о методике, по которой был определён ожидаемый рост конверсии. Любое число для него требует основания. Уверенность продавца имеет значение только вместе с проверяемыми данными, ясными допущениями и последовательной логикой.

Четвёртый вспоминает предыдущий неудачный проект, который сорвал работу отдела и вызвал недовольство сотрудников. Он слушает предложение сквозь призму возможных осложнений, поэтому даже впечатляющая выгода не снимает его тревогу. Ему необходимо понять порядок миграции данных, условия возврата к прежней системе, доступность поддержки и распределение ответственности при возникновении проблем.

Пятый клиент уделяет большое внимание людям, которые будут участвовать во внедрении. Он спрашивает, кто станет руководителем проекта, как команда поставщика общается с пользователями и каким образом решаются разногласия. Для него качество взаимоотношений служит одним из главных признаков надёжности партнёра.

Шестой с воодушевлением говорит о будущем компании, показывает новый офис и рассказывает, как планирует изменить работу коммерческого подразделения. Его привлекает возможность реализовать интересный проект, который увидят сотрудники, партнёры и коллеги по рынку. Сухой перечень функций не даст ему образа результата, ради которого

хочется действовать.

Седьмой клиент с первых минут спрашивает о скидке, сравнивает предложение с конкурентами и проверяет каждое условие договора. Он внимательно следит за реакцией менеджера, поскольку хочет понять предел возможных уступок. Для него переговоры становятся способом установить выгодные правила сотрудничества.

Все семеро рассматривают одну систему. Каждый видит в ней собственный смысл.

Для одного покупка связана с ответственностью и контролем, для другого — с достижением результата, для третьего — с обоснованностью решения. Кто-то оценивает риск, кто-то ищет надёжные отношения, кто-то стремится воплотить яркую идею, а кто-то сосредоточен на выгодных условиях. Возможности продукта остаются прежними, меняется путь, по которому клиент приходит к решению.

Если менеджер проводит все семь встреч по одному сценарию, несколько клиентов останутся довольны. Их способ восприятия совпадёт с тем, как продавец привык излагать информацию. Остальные будут постепенно терять интерес, испытывать сомнения или ощущать давление, даже когда предложение объективно соответствует их задачам.

Именно здесь появляется одна из самых коварных ошибок в продажах. Менеджер видит, что сценарий работает в одних случаях, и делает вывод о его универсальности. Встречи, завершившиеся успехом, становятся доказатель-

ством правильности метода, а проигранные сделки воспринимаются как неизбежное исключение. При таком взгляде сложно обнаружить закономерность, поскольку она находится за пределами стандартных показателей в CRM.

Система фиксирует этап сделки, бюджет, вероятность продажи и дату следующего контакта. Однако она не показывает, что клиент ожидал от менеджера твёрдости, а получил осторожность, хотел краткости, а столкнулся с обстоятельностью, искал человеческого участия, а услышал безусловно подготовленную презентацию.

Удобный язык продавца

У каждого менеджера постепенно формируется собственный язык продаж. Речь идёт не только о словах и профессиональных выражениях. В этот язык входят темп разговора, степень настойчивости, отношение к паузам, привычная глубина объяснений и способ реагировать на сопротивление.

Один продавец чувствует себя уверенно, когда говорит энергично и ведёт клиента вперёд. Он быстро устанавливает контакт, легко переходит между темами и старается сохранять высокий темп встречи. Молчание собеседника вызывает у него желание добавить аргументов, поэтому паузы заполняются новыми объяснениями.

Другой предпочитает основательную подготовку. Перед встречей он собирает информацию, изучает отчётность компании, готовит расчёты и продумывает ответы на возможные вопросы. Такой менеджер заслуживает доверие клиентов, ценящих точность, но может перегрузить человека, которому нужен короткий путь к решению.

Третий делает ставку на отношения. Он умеет создать спокойную атмосферу, проявляет внимание к собеседнику и легко находит общие темы. Клиенты чувствуют себя рядом с ним комфортно, хотя переговоры с жёстким и властным оппонентом способны поставить его в затруднительное положение. Желание сохранить доброжелательность мешает во-

время обозначить границы и потребовать встречного обязательства.

Четвёртый любит сложные переговоры. Давление клиента пробуждает в нём азарт, а спор о цене воспринимается как возможность проявить мастерство. Он уверенно защищает предложение и редко уступает без причины. Этот стиль вызывает уважение у сильного оппонента, однако способен напугать осторожного клиента, которому прежде всего требуется чувство безопасности.

Каждый из этих менеджеров обладает ценными качествами. Проблема возникает тогда, когда собственный стиль становится единственным доступным способом вести разговор. Человек продолжает действовать привычно даже после того, как клиент уже показал потребность в другом подходе.

Профессиональная гибкость не требует каждый раз изображать новую личность. Клиент сразу чувствует искусственную манеру, особенно если заученная уверенность расходится с поведением менеджера. Гибкость проявляется в выборе формы, которая позволяет донести честную мысль понятным для собеседника способом.

Одну и ту же информацию можно представить через результат, надёжность, расчёт, отношения, признание или преимущество в переговорах. Содержание сохранится, а путь к нему станет доступнее конкретному человеку.

Александр понял это, сравнивая свои последние встречи. Его обстоятельность прекрасно работала с клиентами, кото-

рые хотели разобраться в проекте и оценить компетентность поставщика. Во время разговора с руководителем, ориентированным на скорость и ответственность, та же обстоятельность создала ощущение ухода от прямых ответов.

Презентация не подвела Александра. Подвела уверенность в том, что её можно одинаково показывать разным людям.

Цена неверного прочтения

Ошибка в определении клиента не выглядит как одна очевидная оплошность. В большинстве случаев она складывается из небольших расхождений, каждое из которых кажется несущественным.

Менеджер говорит на несколько минут дольше, чем готов слушать собеседник. Даёт слишком подробный ответ человеку, ожидающему конкретного решения. Быстро переходит к следующему этапу, хотя клиенту требуется время для проверки. Поддерживает лёгкую беседу с тем, кто воспринимает её как пустую трату времени. Соглашается со спорным требованием, стремясь сохранить хорошие отношения, и тем самым снижает доверие клиента, который хотел увидеть твёрдого партнёра.

Одна такая деталь конечно не разрушает сделку. Однако их последовательность постепенно формирует впечатление, которое клиент может и не выразить словами. Он начинает чувствовать, что поставщик его не понимает, разговор развивается в неудобном темпе, а сотрудничество потребует лишних усилий. Рациональное объяснение появляется позднее: слишком высокая цена, необходимость подумать, отсутствие внутреннего согласования или выбор другого решения.

Менеджер слышит официальную причину и работает

именно с ней. Предлагает скидку, отправляет дополнительные расчёты, напоминает о преимуществах системы или просит организовать ещё одну встречу. Все действия выглядят логично, однако направлены на объяснение, которое возникло уже после того, как клиент внутренне отделился от предложения.

В корпоративных ИТ-продажах последствия такого расхождения особенно заметны. Решение покупается на месяцы или годы, затрагивает работу сотрудников, требует интеграций и создаёт зависимость от поставщика. Клиент оценивает продукт вместе с людьми, которые будут его внедрять. Манера менеджера становится для него предварительной версией будущего сотрудничества.

Если продавец не слышит прямой вопрос, клиент предполагает, что проектная команда будет так же реагировать на требования. Если менеджер легко обещает невозможное, возникают сомнения в реалистичности сроков. Если он избегает ответственности, заказчик заранее представляет будущие споры между поставщиком и собственной командой. Если давит на решение, клиент начинает опасаться, что после подписания договора его интересы отойдут на второй план.

Переговоры становятся демонстрацией продукта и одновременно демонстрацией отношений, которые возникнут после покупки.

Поэтому распознавание маски происходит задолго до то-

го, как менеджер переходит к презентации. Первые вопросы клиента, выбранный им темп, отношение к деталям, реакция на неопределённость и способ выражать несогласие уже дают материал для наблюдения. Эти признаки ещё не позволяют сделать окончательный вывод, но помогают сформировать первое предположение и проверить его в разговоре.

Александр закрыл презентацию и открыл пустой документ. В верхней строке он написал название клиента, а ниже сформулировал три вопроса:

«Что этот человек хотел получить от встречи?»

«Что он пытался проверить своими вопросами?»

«Какую позицию он ожидал увидеть с моей стороны?»

Ответы не вернули проигранную сделку, зато изменили его подготовку к следующей. В календаре уже стояла встреча с компанией, которая за несколько лет открыла пять филиалов и теперь хотела объединить работу с клиентами, заявками и продажами в одной системе. Прежде Александр начал бы с подготовки привычной презентации, однако теперь к ней добавилась новая задача: понять, с кем именно ему предстоит разговаривать.

Глава 2. Что мы видим в первые минуты встречи

До того, как клиент заговорил

Следующая встреча Александра была назначена на десять часов утра в офисе компании, которая занималась оптовыми поставками строительных материалов. За последние четыре года компания открыла пять филиалов, увеличила отдел продаж и начала работать с несколькими новыми регионами. Рост принёс ожидаемое увеличение оборота, вместе с которым появились трудности, прежде не вызывавшие серьёзного беспокойства.

Заявки поступали по телефону, по электронной почте, в мессенджеры и формы на сайте. Часть клиентов обращалась непосредственно в головной офис, другие связывались с региональными менеджерами, а постоянные заказчики предпочитали писать сотрудникам, которых знали лично. Каждый филиал вёл работу привычным способом: кто-то использовал таблицы, кто-то записывал договорённости в блокнот, кто-то сохранял переписку исключительно в телефоне.

Пока компания была небольшой, подобная свобода по-

могала сотрудникам действовать быстро. После расширения она стала источником путаницы. Руководство не всегда понимало, сколько обращений поступило за день, какие из них уже обработаны и почему часть клиентов не получила ответа. Одна заявка могла оказаться сразу у двух менеджеров, в то время как другая несколько дней оставалась без отработки. Если сотрудник заболел или уходил в отпуск, восстановить историю его общения с клиентами удавалось лишь после долгого поиска по переписке и файлам.

Компания Александра предлагала комплексную систему управления продажами и клиентскими отношениями, которая объединяла клиентскую базу, сделки, задачи, коммуникации и управленческую отчётность. Одной из её возможностей была организация работы с обращениями, поступавшими из разных каналов и региональных подразделений. Все заявки из разных каналов и филиалов собирались в одном месте, закреплялись за ответственными сотрудниками и проходили понятные этапы обработки. Руководитель видел общую картину, менеджер получал список актуальных задач, а история взаимодействия с клиентом сохранялась внутри компании.

Для Александра этот продукт был хорошо знаком. Он много раз рассказывал о нём собственникам бизнеса, руководителям отделов продаж и специалистам, отвечавшим за внутренние процессы. Он знал, какие возможности системы обычно вызывают интерес, какие сомнения возникают перед

внедрением и почему сотрудники могут сопротивляться переходу к новому порядку работы.

Раньше такая уверенность побудила бы его заранее выбрать привычный сценарий встречи. Он показал бы, как обращения попадают в систему, продемонстрировал карточку клиента, объяснил принцип распределения заявок и завершил презентацию отчётом для руководителя. В этот раз Александр поставил перед собой другую задачу: прежде чем рассказывать о продукте, он хотел понять людей, которым предстояло принять решение.

Со стороны клиента во встрече участвовали двое. Владельца компании звали Рустам, коммерческого директора — Елена. Из предварительного разговора Александр знал, что инициатива исходила от собственника, который после очередной жалобы крупного заказчика потребовал навести порядок в обработке обращений. Елена отвечала за отдел продаж и должна была оценить, насколько предложенная система подходит для реальной работы филиалов.

Александр приехал за пятнадцать минут до назначенного времени. Помощница проводила его в переговорную комнату, предложила чай и сказала, что участники скоро подойдут. На стене висела карта страны с отмеченными городами присутствия, рядом находилась доска с результатами филиалов за текущий месяц. На столе лежала распечатанная презентация, которую Александр отправил накануне. Несколько страниц были загнуты, возле таблицы с этапами внедре-

ния стояли карандашные пометки.

Первой вошла Елена. Она поздоровалась, положила перед собой блокнот и попросила разрешения открыть окно, поскольку в комнате было душно. Пока Александр помогал ей справиться с тугой ручкой, она спросила, давно ли его компания занимается автоматизацией отделов продаж.

Вопрос прозвучал спокойно и вполне доброжелательно. Александр кратко рассказал об опыте команды и упомянул несколько проектов, сопоставимых по количеству сотрудников. Елена уточнила, работают ли среди клиентов компании с региональными подразделениями, после чего записала названия двух из них.

Через несколько минут появился Рустам. Он вошёл быстрым шагом, поздоровался и занял место во главе стола. Телефон он оставил в руке.

— Коллеги, у меня примерно сорок минут, — сказал он, посмотрев на Александра. — Я ситуацию Елене уже объяснил. Нам нужен порядок в заявках, потому что сейчас каждый филиал живёт собственной жизнью. Покажите, как вы это решаете, сколько времени займёт запуск и кто с нашей стороны должен будет этим заниматься.

Александр поблагодарил его за обозначенные вопросы и записал три пункта: решение, срок запуска, участие команды клиента.

В прежней манере он открыл бы презентацию и сразу начал показывать возможности продукта. Всё необходимое для

ответа уже было подготовлено, а ограниченное время Рустам словно подталкивало к быстрому переходу к демонстрации. Вместо этого Александр предложил сначала за несколько минут уточнить, что именно происходит с заявками, чтобы затем показать только относящуюся к задаче часть системы.

Рустам согласился и положил телефон экраном вверх рядом с собой.

— Расскажите, пожалуйста, о последнем случае, после которого вы решили заняться этим вопросом, — обратился Александр к нему.

— Один из наших постоянных клиентов отправил запрос на большую поставку, — ответил Рустам. — Письмо пришло менеджеру в филиал. Тот переслал его в головной офис и решил, что дальше заявкой займутся здесь. В головном офисе решили, что филиал продолжает работу самостоятельно. В результате два дня никто ничего не делал. Клиент позвонил мне и спросил, почему компания перестала отвечать. Мне пришлось лично разбираться, у кого находится заявка.

Он говорил без раздражения, однако несколько раз повторил слово «лично», подчёркивая собственное участие в ситуации, которой, по его мнению, должны были заниматься сотрудники.

— Когда компания была меньше, я мог держать подобные вопросы в голове, — продолжил Рустам. — Сейчас это уже невозможно. Я хочу открыть систему и увидеть, где находит-

ся каждая важная заявка, кто за неё отвечает и когда клиент получит ответ.

Елена слушала, перелистывая блокнот. Когда Рустам закончил, она добавила:

— Ситуация действительно неприятная, но есть ещё одна сторона. У филиалов разная нагрузка и разные клиенты. Если мы введём слишком жёсткий порядок, менеджеры начнут обслуживать систему вместо того, чтобы работать с людьми. У нас уже была попытка внедрить контроль с помощью таблицы, и она закончилась тем, что сотрудники заполняли их задним числом.

В течение первых нескольких минут обозначились два взгляда на одну задачу. Рустам хотел получить прозрачность и возможность контролировать движение заявок. Елена думала о сотрудниках, которым предстояло работать в новом порядке каждый день. Собственника беспокоило отсутствие ответственного, коммерческого директора — появление лишней нагрузки и сопротивление команды.

Александр записал ещё две фразы: «увидеть, кто отвечает» и «не обслуживать систему».

Перед ним находилась одна компания, но разговор уже разделился на две линии.

Первое впечатление

Представление о собеседнике складывается еще до содержательной части встречи. Менеджер обращает внимание на одежду, выражение лица, должность, интонацию, выбранное место за столом и манеру приветствия. Все эти детали быстро соединяются в цельный образ, который затем влияет на восприятие каждого нового слова.

Рустам вошёл быстрым шагом, занял место во главе стола и сразу ограничил продолжительность разговора. По этим признакам его можно было принять за жёсткого руководителя, стремящегося управлять всеми участниками. Елена говорила мягче, выслушивала собеседников и обращала внимание на реакцию сотрудников, поэтому рядом с Рустамом казалась более уступчивой.

Подобное впечатление могло оказаться верным, хотя для уверенного вывода информации пока было недостаточно.

У Рустама действительно могла проявляться маска Командира. Вместе с тем короткий формат разговора объяснялся плотным расписанием, место во главе стола могло быть его обычным местом, а стремление быстро перейти к делу соответствовало положению собственника, который уже обсуждал ситуацию с командой.

Спокойствие Елены тоже не доказывало готовность уступить. Человек способен говорить тихо и при этом последова-

тельно защищать свою позицию, добиваясь решения без давления и повышения голоса. Забота о реакции сотрудников может быть проявлением Дипломата, Хранителя или опытного руководителя, который понимает практические причины провала предыдущей попытки.

Первое впечатление полезно рассматривать как начальное предположение. Менеджер получает направление для наблюдения, затем проверяет его с помощью вопросов, реакций и развития разговора. Чем сложнее сделка, тем опаснее превращать одну выразительную деталь в окончательный портрет человека.

Клиент может посмотреть на часы из-за приближающегося звонка, перебить собеседника после уже знакомого объяснения или потребовать скидку, выполняя распоряжение руководства. Один эпизод сообщает о ситуации, тогда как устойчивая модель раскрывается посредством повторяющихся действия.

Если человек задаёт темп встречи, определяет порядок обсуждения, требует ясных обязательств, возвращает собеседников к результату и спокойно воспринимает прямое несогласие, предположение о маске Командира получает несколько подтверждений. Если же клиент всего один раз остановил затянувшуюся презентацию, такой вывод будет поспешным.

Ошибка первой оценки не остаётся нейтральной. Продавец начинает разговаривать с образом, который уже сфор-

мировался в его голове. Считая клиента властным, он заранее готовится защищать границы и видит давление в любом уточнении. Решив, что перед ним дружелюбный человек, расслабляется и принимает вежливость за согласие. Аналитика перегружает расчётами, хотя тот хотел получить короткое подтверждение компетентности поставщика, после чего передать изучение деталей своему специалисту.

Помните о ценности наблюдения будьте готовы к изменению своего предположения.

Слова, поведение и реакция

Во время разговора Александр следил за тремя сторонами поведения клиентов.

Первая проявлялась в словах. Рустам говорил о порядке, ответственности, скорости реакции и возможности видеть общую картину. Елена упоминала нагрузку сотрудников, удобство работы, прошлый опыт и вероятность сопротивления со стороны филиалов. Выбранные ими формулировки показывали, каким последствиям каждый придавал особое значение.

Вторая раскрывалась способом участия в разговоре. Рустам задавал прямые вопросы и ждал конкретных ответов. Если объяснение становилось слишком подробным, он возвращал Александра к исходной теме. Елена не управляла всей встречей, но внимательно уточняла, как предлагаемое изменение будет выглядеть в повседневной работе менеджеров.

Третья сторона становилась заметной в реакции. Когда Александр открыл схему движения заявки, Рустам сразу спросил, можно ли увидеть просроченные обращения по всем филиалам. Елена заинтересовалась другим элементом той же схемы: каким образом менеджер узнает, что заявка назначена именно ему, и сколько действий потребуется для её принятия в работу.

Один экран рассказывал им разные истории. Рустам видел контроль над процессом, Елена представляла конкретного сотрудника, который утром откроет систему и начнёт работать с обращениями.

Для понимания клиента полезно наблюдать за соединением этих трёх сторон. Слова показывают содержание мысли, поведение раскрывает привычный способ вести разговор, а реакция помогает заметить темы, обладающие для человека особым значением.

Слова сами по себе способны создать неточную картину. Клиент может утверждать, что его интересует цена, а затем большую часть встречи обсуждать надёжность поставщика. Может говорить о желании быстро запустить проект и при этом требовать многочисленных согласований. Может подчёркивать коллективный характер решения, сохраняя за собой право определять каждый критерий выбора.

Такое расхождение помогает глубже понять человека. Внешне он обозначает официальную позицию, тогда как его внимание выдаёт факторы, от которых в действительности будет зависеть решение.

Вопросы, которые проверяют предположение

После короткого обсуждения текущего процесса Александр решил проверить свои первые наблюдения.

— Представим, что система работает уже три месяца, — сказал он, обращаясь к Рустаму. — По каким признакам вы поймёте, что проект принёс ожидаемый результат?

Рустам ответил мгновенно:

— Я смогу в любой момент увидеть количество новых заявок, сроки ответа и ответственных сотрудников. Если клиент позвонит мне напрямую, я открою его карточку и сразу пойму, что происходит. Руководители филиалов перестанут объяснять проблемы тем, что им поздно передали информацию.

Ответ подтвердил значение контроля и персональной ответственности. Для Рустама система становилась способом вернуть управляемость процессу, который вырос вместе с компанией и вышел за пределы его личного внимания.

Александр повернулся к Елене:

— А что будет главным признаком успешного внедрения для вас?

Перед ответом Елена задумалась и несколько секунд смотрела на свои записи.

— Менеджеры действительно начнут пользоваться систе-

мой, причём будут делать это в течение рабочего дня. Если они продолжают записывать всё в телефонах, а вечером переносить данные ради отчёта, мы получим красивую картину, которая не имеет отношения к реальности. Мне важно, чтобы новый порядок помогал продавать и не отнимал время у общения с клиентами.

Елена оценивала результат опираясь на принятие системы командой. Её тревожило расхождение между формальным внедрением и повседневным поведением сотрудников.

Следующий вопрос Александр задал обоим:

— Что может помешать проекту, даже если сама система будет работать правильно?

Рустам посмотрел на Елену, предлагая ей ответить первой.

— Руководители филиалов могут воспринять это как усиление контроля из головного офиса, — сказала она. — Тогда они выполняют требования формально, а реальные договорённости продолжают вести привычным способом. Ещё одна проблема возникнет, если мы попытаемся сразу описать слишком много этапов и полей. Менеджеры должны увидеть пользу с первых дней.

— Соппротивление будет в любом случае, — добавил Рустам. — Вопрос в том, сколько времени мы дадим людям на переход и кто проследит за выполнением правил. Если решение принято, его нужно внедрять последовательно.

В ответах вновь проявилось различие. Елена стремилась

снизить сопротивление при помощи понятной пользы и удобства. Рустам рассчитывал на ясное решение, сроки и ответственность руководителей. Оба подхода могли поддержать проект, если соединить их в общем плане. При столкновении они способны были создать напряжение: чрезмерная поспешность усилила бы сопротивление, а слишком осторожное внедрение оставило бы компании прежний беспорядок.

Вопросы помогли Александру увидеть эту точку заранее.

Прямое предложение собственной версии дало бы меньше информации. Если бы он спросил Рустама, важен ли ему контроль, собственник почти наверняка согласился бы. Если бы Александр предложил Елене подтвердить значение удобства для сотрудников, она также ответила бы утвердительно. В таких формулировках уже содержится ожидаемый вывод, поэтому клиенту остаётся лишь принять его или отвергнуть.

Открытый вопрос позволяет человеку самостоятельно выбрать главное. Ответ показывает приоритеты через собственный язык клиента, а менеджер получает возможность проверить предположение без навязывания готовой картины.

Различия внутри одной компании

Когда Александр перешёл к демонстрации, он решил показать один и тот же процесс с двух точек зрения.

Сначала в систему поступила новая заявка от клиента регионального филиала. Она автоматически появилась в общем списке, получила время поступления и была назначена свободному менеджеру. Рустам увидел, что руководитель может следить за сроком ответа и при необходимости передать обращение другому сотруднику.

Затем Александр открыл ту же заявку от имени менеджера. На экране находились контактные данные клиента, содержание обращения, ближайшая задача и история предыдущего общения. Для начала работы требовалось подтвердить получение заявки и выбрать время следующего действия.

— То есть менеджеру не нужно вручную создавать карточку и переписывать туда письмо? — спросила Елена.

— Если заявка поступает по подключённому каналу, основная информация появляется автоматически, — ответил Александр. — Сотруднику остаётся проверить данные и начать работу.

Елена попросила показать, как система выглядит на телефоне. Рустам в это время изучал отчёт руководителя.

Несколько минут спустя он спросил:

— Могу ли я установить правило, чтобы заявка, которая

на два часа осталась без ответа переходила руководителю филиала?

Александр подтвердил такую возможность и показал, как настраивается уведомление.

— Только давайте не будем сразу ставить два часа для всех, — заметила Елена. — В некоторых филиалах один менеджер может весь день находиться на встречах. Нам нужно разделить заявки по срочности.

Рустам посмотрел на неё и кивнул:

— Хорошо. Предложите разные сроки для обычных и крупных обращений.

В этом коротком обмене проявился способ, которым они принимали совместные решения. Рустам задавал направление и стремился закрепить правило. Елена проверяла, как это правило будет работать в реальной жизни, после чего предлагала условие, позволяющее сохранить общий замысел. Их разногласия не превращались в борьбу, поскольку каждый отвечал за собственную часть результата.

Наблюдение за тем, как участники разговаривают друг с другом, даёт менеджеру сведения, которые трудно получить прямым вопросом. Становится понятнее, кто определяет конечную цель, чьё мнение влияет на способ реализации, как выражается несогласие и что требуется для появления общего решения.

К концу встречи Александр представлял, каким должно быть дальнейшее предложение. Рустаму требовались про-

зрачность, сроки запуска, ответственность участников и измеримый результат. Елене были нужны простой процесс работы, понятная польза для менеджеров, постепенное внедрение и возможность учитывать особенности филиалов.

Если бы Александр отправил им стандартную презентацию продукта, каждый нашёл бы в ней часть необходимых сведений. Вместе с тем ни один не увидел бы целостного ответа на собственную задачу. Новое предложение следовало построить так, чтобы единая система одновременно обеспечивала управляемость для собственника и помогала сотрудникам обрабатывать заявки без лишней нагрузки.

Когда сорок минут подошли к концу, Рустам посмотрел на часы и обратился к Елене:

— Мне нужно идти. Вы дальше посмотрите детали и договоритесь о следующем шаге.

Затем он повернулся к Александру:

— До пятницы сможете прислать план запуска? Мне нужны этапы, сроки, ответственные с обеих сторон и результат, который мы получим после каждого этапа.

— До пятницы направим, — ответил Александр. — В плане отдельно покажем, как система будет запущена в головном офисе и филиалах, каким образом пройдёт обучение и по каким показателям мы оценим первые результаты.

Елена попросила добавить пример рабочего дня менеджера после внедрения и короткую схему обработки заявки, которую можно будет обсудить с руководителями филиалов.

После ухода Рустама встреча продолжалась ещё около получаса. Елена подробнее рассказала о структуре отдела продаж, различиях между филиалами и предыдущей попытке ввести единый учёт. Александр уже понимал, почему ей требовалась осторожность. Сотрудники пережили проект, который добавил им отчётности и почти не изменил качество работы, поэтому новое предложение неизбежно сравнивалось с этим опытом.

Выйдя из офиса клиента, Александр открыл записи и разделил страницу на две части. Слева написал имя Рустама, справа — Елены. Под каждым именем появились ожидаемый результат, основные опасения, критерии успешного внедрения и позиция, которую они хотели увидеть со стороны поставщика.

Рустам ожидал ясности и готовности отвечать за обещанный результат. Елена хотела увидеть внимательное отношение к реальной работе сотрудников и способность внедрить систему без лишнего усложнения.

Эти выводы оставались предварительными. Следующие разговоры могли дополнить их или заставить Александра пересмотреть часть наблюдений. Он уже усвоил главное: компания обращается к поставщику с общей задачей, однако каждый участник воспринимает её через собственную ответственность, опыт и представление о правильном решении.

Прежде чем выбрать способ продажи, Александру предстояло понять эти различия.

Глава 3. Поведение, личность, состояние и переговорная тактика

Клиент, который изменился за одну неделю

Уточнённый план внедрения Александр отправил Рустаму и Елене в четверг вечером, на день раньше согласованного срока. В документе были описаны этапы запуска, состав рабочей группы, порядок подключения филиалов и результаты, которые компания должна получить после завершения каждого этапа. Отдельный раздел показывал, как изменится работа менеджера: заявки из разных каналов будут поступать в единую систему, история общения с клиентом сохранится в его карточке, а руководитель сможет видеть движение сделки и своевременно подключаться к обращениям, требующим внимания.

В пятницу Елена ответила, что документ получен и передан участникам будущей рабочей группы. Она предложила провести следующую встречу во вторник, пригласив руководителей двух крупнейших филиалов и финансового директора. Рустам подтвердил время коротким сообщением: «Подходит. На встрече нужно определить бюджет и принять

решение по пилоту».

Александр воспринял эту формулировку как хороший признак. Клиент обозначил конкретный результат, пригласил новых участников и был готов обсуждать следующий этап. Всё указывало на движение сделки.

Ко второй встрече Александр подготовился с учётом наблюдений, сделанных в первый раз. Для Рустама он вынес на отдельную страницу сроки, зоны ответственности и показатели успешного запуска. Для Елены составил схему рабочего дня менеджера и сократил количество обязательных действий в системе. Руководителям филиалов предстояло увидеть, каким образом новый порядок поможет распределять обращения и сохранять историю работы с клиентами. Финансовому директору Александр приготовил расчёт стоимости и несколько вариантов лицензирования.

Он ожидал, что Рустам снова возьмёт управление разговором на себя, сразу обозначит цель и будет требовать конкретных ответов. Первая встреча давала достаточно оснований для такой гипотезы.

Во вторник всё выглядело иначе.

Рустам вошёл в переговорную позже остальных, коротко поздоровался и сел возле окна, хотя место во главе стола оставалось свободным. Он не стал определять порядок встречи и сразу передал слово Елене.

— Начинайте без меня, — сказал он. — Я сегодня буду больше слушать.

Елена представила участников и предложила Александру кратко напомнить задачу проекта. Во время первых слайдов Рустам несколько раз посмотрел на телефон, ответил на сообщение и вышел из комнаты, когда ему позвонили. Вернувшись, он уже не задал ни одного вопроса о сроках или ответственности, хотя на предыдущей встрече эти темы занимали его больше всего.

Александр почувствовал растерянность. Его предположение о Рустаме как о человеке, стремящемся контролировать разговор, словно перестало соответствовать происходящему. Собственник компании выглядел отстранённым и позволял другим участникам определять ход обсуждения.

Можно было решить, что первая оценка оказалась ошибочной. Возможно, жёсткость Рустама на прошлой встрече объяснялась ограниченным временем, а его настоящий стиль был значительно спокойнее. Существовала и другая версия: проект потерял для него значение, поэтому он больше не хотел лично участвовать в деталях. Третье объяснение связывало перемену с присутствием команды — собственник мог сознательно предоставить сотрудникам возможность высказаться, сохраняя окончательное решение за собой.

Каждая версия выглядела правдоподобно, а подтверждений не хватало.

Пока руководители филиалов рассказывали о своей работе, Александр наблюдал за Рустамом. Тот почти не реаги-

ровал на обсуждение интерфейса, распределения заявок и обучения менеджеров. Когда финансовый директор спросил о полной стоимости владения системой в течение трёх лет, Рустам поднял голову и внимательно выслушал ответ. Затем поинтересовался, какие расходы могут появиться после запуска и потребуется ли компании расширять собственную ИТ-команду.

Перемена внимания показывала, что интерес к проекту сохранился, при этом центр этого интереса сдвинулся.

Позднее выяснилось, что утром Рустам получил предварительный расчёт затрат на открытие нового филиала. Расходы оказались выше запланированных, поэтому перед встречей ему пришлось пересмотреть несколько инвестиционных решений. Он пришёл в переговорную с мыслями о бюджете и временно отодвинул вопросы внедрения на второй план.

Его поведение изменилось за одну неделю, хотя сам человек остался прежним.

Четыре слоя одного разговора

Стремление разделить клиентов на понятные типы появляется по естественной причине. Менеджеру нужна система, которая помогает ориентироваться в сложном разговоре, выбирать аргументы и прогнозировать реакцию собеседника. Без такой системы каждая встреча выглядит набором отдельных реплик и случайных поворотов.

Типология приносит пользу только при условии, что продавец понимает границы её применения. Поведение человека формируется несколькими слоями, и маска представляет лишь один из них.

Первый слой связан с личностью. В него входят сложившиеся особенности человека: привычный темп мышления, отношение к общению, потребность в порядке, склонность к риску, способ выражать эмоции и множество других характеристик. Они меняются медленно и сопровождают человека в разных областях жизни.

Второй слой создаёт роль. Собственник, финансовый директор, закупщик, пользователь системы и руководитель проекта могут по-разному обсуждать одно предложение, поскольку каждый отвечает за собственный результат. Человек, который легко принимает решения в личной жизни, на работе способен проявлять повышенную осторожность, если ошибка повлияет на сотни сотрудников и потребует объ-

яснений перед советом директоров.

Третий слой определяется состоянием. Усталость, раздражение, тревога, нехватка времени, недавний конфликт или неожиданная новость меняют темп разговора и реакцию на слова менеджера. Состояние способно усиливать привычную маску, временно ослаблять её или создавать впечатление совершенно другого типа поведения.

Четвёртый слой относится к переговорной тактике. Клиент может сознательно выдерживать паузу, требовать скидку, демонстрировать сомнение или ссылаться на предложение конкурента, стремясь улучшить условия сделки. Тактика выбирается ради конкретного результата и прекращается после достижения цели либо после потери эффективности.

Менеджер видит все четыре слоя одновременно. Они соединяются в одном человеке, поэтому внешнее проявление не сообщает сразу, какая причина находится в его основе.

Рустам на первой встрече задавал порядок разговора и требовал понятных обязательств. В этом могла проявляться его ведущая маска Командира. Его статус собственника усиливал стремление контролировать результат, поскольку ответственность за потерянные заявки в конечном счёте возвращалась к нему. На второй встрече финансовая новость изменила состояние и направила внимание на расходы. Во время обсуждения цены он мог дополнительно использовать жёсткую переговорную тактику, чтобы проверить возможности поставщика.

Если Александр назовёт всё происходящее проявлением одного типа, часть поведения клиента останется для него непонятной. Если же он откажется от любой системы из-за сложности человеческой природы, наблюдения не превратятся в рабочий инструмент. Профессиональная задача состоит в том, чтобы видеть несколько слоёв и постепенно определять влияние каждого из них.

Личность, которую менеджер не знает

После одной или двух встреч продавец обладает слишком ограниченным материалом для выводов о личности клиента. Он видит человека в деловой обстановке, в рамках определённой задачи и под влиянием ответственности, связанной с решением.

Рустам мог быть требовательным руководителем и мягким отцом, уверенным переговорщиком и осторожным инвестором, сдержанным на официальной встрече и открытым среди давних партнёров. Александр не знал, каким он становится за пределами переговорной комнаты, да такое знание и не требовалось для качественной продажи.

Менеджеру достаточно понимать ту часть поведения, которая влияет на текущие переговоры. Как человек воспринимает риск, каким образом проверяет предложение, что вызывает доверие, как выражается несогласие и какие условия необходимы для следующего шага — эти вопросы имеют прямое отношение к работе.

Попытка описать личность целиком создаёт ложное ощущение глубокого понимания. После фразы «он властный человек» продавец объясняет любое действие клиента стремлением доминировать. После вывода «она очень дружелюбная» прямое возражение воспринимается как случайность,

хотя оно может раскрывать важную границу. Чем шире ярлык, тем меньше менеджер замечает живые изменения в разговоре.

Маска должна оставаться рабочим описанием поведения в конкретном контексте. Она помогает выбрать позицию на встрече, но не даёт права судить о человеке в целом.

Роль меняет способ разговора

После обсуждения общего плана Александр передал слово финансовому директору, которого звали Тимур. До этого момента тот слушал, просматривал документы и задавал лишь уточняющие вопросы о количестве пользователей.

Когда разговор перешёл к стоимости, его манера стала заметно жёстче.

— В вашем расчёте есть лицензии, внедрение, обучение и техническая поддержка, — сказал Тимур. — Я хочу понимать, что из этого является обязательным. Если мы уберём обучение и проведём его своими силами, насколько уменьшится сумма?

Александр объяснил, какую часть обучения может взять на себя команда клиента и какие риски появятся при таком решении. Тимур попросил предоставить оба варианта.

— Ещё один вопрос: почему техническая поддержка считается отдельно? Если мы покупаем систему, её нормальная работа должна входить в стоимость.

Формулировка звучала требовательно, хотя сама по себе ничего не говорила о характере Тимура. Финансовый директор выполнял свою профессиональную роль: проверял состав расходов, искал возможности оптимизации и выяснял, какие обязательства уже включены в предложение.

Через двадцать минут обсуждение перешло к процессу

согласования заявок. Один из руководителей филиалов рассказал, что крупные сделки задерживаются из-за ожидания специальных условий от головного офиса. Тимур внимательно выслушал его и предложил заранее определить предел скидки, в рамках которого филиал сможет принимать решение самостоятельно. Его речь стала спокойнее, а позиция — более открытой.

В одном разговоре Тимур проявил жёсткость при обсуждении бюджета и готовность делегировать полномочия при обсуждении работы филиалов. Эти проявления соответствовали разным задачам его должности.

Роль особенно сильно влияет на поведение в сложных корпоративных сделках. Пользователь думает о том, насколько удобно ему будет работать с системой. Руководитель подразделения оценивает дисциплину команды и достижение показателей. Финансовый директор рассматривает стоимость, окупаемость и предсказуемость расходов. ИТ-специалист отвечает за совместимость, доступы и поддержку. Собственник связывает проект с развитием бизнеса и управляемостью компании.

Различия между ними возникают даже при совпадении личных качеств. Два Аналитика будут задавать разные вопросы, если один отвечает за финансы, а второй за техническую сторону. Два Командира могут вступить в борьбу за влияние, если их зоны ответственности пересекаются. Два Хранителя станут отстаивать противоположные реше-

ния, когда один опасается перемен, а другой видит главный риск в сохранении существующего порядка.

Перед встречей полезно изучить должность участника, его полномочия и последствия возможной ошибки. Эти сведения помогают понять, какие особенности поведения связаны с маской, а какие продиктованы обязанностями.

Состояние, которое меняет встречу

После завершения основной части обсуждения Рустам попросил сделать перерыв. Он вышел из переговорной вместе с финансовым директором, а Елена осталась с Александром и руководителями филиалов.

— Сегодня он напряжён из-за нового филиала, — негромко объяснила она. — Утром пришёл пересмотренный бюджет, поэтому любой дополнительный расход сейчас воспринимается болезненнее.

Эта информация прояснила поведение Рустама, но Александр мог заметить изменение и без прямого объяснения. Собственник участвовал в обсуждении избирательно, возвращался к финансовым вопросам и несколько раз перечитывал одну страницу расчёта. Его реакция отличалась от первой встречи, а значит, прежняя гипотеза нуждалась в уточнении.

Состояние клиента можно заметить по изменению темпа речи, сокращению ответов, потере внимания, повышенной резкости или повторному возвращению к одной теме. Подобные признаки требуют осторожной проверки.

— Я вижу, что вопрос бюджета сегодня особенно важен, — сказал Александр, когда Рустам вернулся. — Предлагаю отдельно рассмотреть объём пилотного этапа, чтобы вы могли оценить систему на ограниченной группе сотрудников и

принять решение о дальнейшем расширении на основании результатов.

Рустам посмотрел на финансового директора.

— Сколько пользователей вы предлагаете включить в пилот?

Александр назвал два подразделения: головной отдел продаж и один из филиалов. Такой состав позволял проверить распределение заявок, передачу информации между подразделениями и формирование общей отчётности.

Обсуждение стало предметным. Вместо спора о полной стоимости участники начали определять границы первого этапа, показатели результата и условия дальнейшего запуска.

Уважение к состоянию клиента не требует отказываться от цели встречи. Менеджер может изменить глубину обсуждения, перенести отдельные вопросы, сократить презентацию или предложить более безопасный следующий шаг. Такое решение помогает сохранить качество разговора и учитывает реальную способность человека воспринимать информацию в данный момент.

Бывает, что продолжение встречи теряет смысл. Клиент получил неприятную новость, спешит на срочное совещание или настолько раздражён предыдущим разговором, что любое предложение воспринимает сквозь защитную реакцию. В таком случае перенос обсуждения способен оказаться сильнее попытки любой ценой использовать выделенное время.

В других обстоятельствах достаточно прямо назвать замеченное изменение и уточнить, как лучше построить дальнейший разговор. Подобная фраза показывает внимание к собеседнику и возвращает ему возможность повлиять на формат встречи.

Тактика, выбранная сознательно

После согласования границ пилотного проекта Тимур вернулся к стоимости.

— Мы рассматриваем ещё одного поставщика, — сказал он. — У него внедрение обходится дешевле почти на двадцать процентов. Если вы хотите остаться в обсуждении, нужно приблизиться к этой сумме.

Александр попросил уточнить, входит ли в предложение конкурента настройка процессов, перенос данных и обучение двух подразделений. Тимур ответил, что детального сравнения пока не проводил, но общая стоимость действительно ниже.

Требование могло быть связано с реальным преимуществом другого поставщика. Оно также могло представлять переговорную тактику, направленную на получение скидки. На этом этапе Александру не требовалось угадывать намерение Тимура. Ему следовало уточнить условия сравнения и сохранить связь цены с объёмом обязательств.

— Давайте сопоставим предложения по одинаковому составу работ, — предложил Александр. — Если разница сохранится, мы отдельно обсудим её причины. Если ваша задача заключается в уменьшении бюджета пилота, можем изменить его объём и сохранить качество каждого включённого этапа.

Тимур согласился отправить таблицу конкурента без указания конфиденциальных условий.

Переговорная тактика отличается от маски своей направленностью. Человек использует её ради конкретного изменения позиции другой стороны. Он выдерживает паузу, подчёркивает ограниченность бюджета, ссылается на конкурента, откладывает решение или демонстрирует готовность уйти. После получения желаемого условия его поведение может сразу измениться.

Игрок применяет подобные приёмы как привычный способ вести переговоры, поскольку сам процесс поиска преимущества имеет для него высокую ценность. Представители других масок тоже способны торговаться. Аналитик попросит обосновать стоимость, Командир потребует пересмотреть условия, Достигатор свяжет цену со сроком получения результата, Хранитель попробует уменьшить масштаб обязательств. Внешнее действие будет похожим, но его внутренняя причина и подходящий ответ различаются.

Поэтому просьба о скидке ещё не делает человека Игроком. Она становится одним из признаков только в сочетании с другими проявлениями: систематической проверкой границ, поиском уступок, вниманием к позиции сторон и стремлением получить ощущение выигранных переговоров.

Вопрос, который возвращает точность

К концу встречи участники согласовали предварительный состав пилота. Александр должен был обновить расчёт, подготовить сравнительную таблицу предложений и провести отдельную рабочую встречу с Еленой и руководителями филиалов. Рустам обещал принять окончательное решение после получения финансовой модели.

Перед завершением Александр задал вопрос:

— Чтобы я правильно подготовил следующий вариант, скажите, пожалуйста, что сейчас является главным условием для продолжения проекта?

На первой встрече Рустам, вероятнее всего, назвал бы управляемость и ответственность. Теперь его ответ был другим:

— Мы должны провести пилот в разумном бюджете и увидеть результат до открытия нового филиала. Если система покажет, что заявки действительно перестали теряться, а руководители получают общую картину, расширим её на всю компанию.

Основная потребность Рустама в контроле сохранилась. Текущее финансовое состояние добавило требование к бюджету, а открытие филиала определило срок. Роль собственника заставляла его связывать решение с развитием компа-

нии. Всё это соединилось в одном ответе.

Александр записал формулировку почти дословно. Она давала значительно больше, чем попытка окончательно отнести клиента к определённомu типу.

После встречи он добавил в свою карту наблюдений четыре строки:

«Ведущая маска».

«Роль в решении».

«Текущее состояние».

«Переговорная тактика».

Рядом с каждой строкой оставалось место для подтверждений и вопросов. Александр понимал, что такая карта не превратит людей в предсказуемые схемы. Её назначение заключалось в другом: она заставляла менеджера разделять причины поведения и проверять собственные выводы до выбора переговорной позиции.

Человек перед ним мог сохранять одну ведущую маску и по-разному проявлять её в зависимости от роли, состояния и обстоятельств встречи. Чем точнее Александр видел эти различия, тем меньше зависел от первого впечатления и тем осмысленнее строил дальнейший разговор.

Глава 4. Маска самого менеджера

Человек по эту сторону стола

После встречи с Рустамом Александр вернулся в офис с ощущением, что стал лучше понимать происходящее в переговорах, хотя вместе с тем появилось другое сомнение. До сих пор он рассматривал главным образом поведение клиентов, стараясь определить их ожидания, опасения и способы принятия решений, однако постепенно становилось заметно, что атмосфера встречи создаётся обеими сторонами и реакция человека напротив во многом зависит от того, какую позицию занимает сам менеджер.

Александр открыл записи по нескольким последним сделкам и увидел в них повторяющийся рисунок. Он тщательно готовился, стремился показать компетентность, спокойно отвечал на вопросы и подробно объяснял устройство предлагаемого решения. Клиенты, которые ценили последовательность и хотели глубоко разобраться в проекте, воспринимали такой подход с благодарностью, поскольку рядом с Александром чувствовали, что поставщик понимает сложность задачи и не собирается давать легкомысленные обещания.

С людьми, ожидавшими быстрого и прямого разговора, та же манера работала слабее. Александр начинал издалека, до-

бавлял контекст, объяснял зависимости и старался оградить каждое утверждение от возможного неверного толкования, в то время как собеседник хотел услышать несколько конкретных ориентиров и только затем решить, стоит ли углубляться в детали. Чем сильнее клиент торопил его, тем обстоятельнее становились ответы, поскольку Александр воспринимал требование краткости как риск чрезмерного упрощения.

Это наблюдение оказалось для него неприятным. Ранее он полагал, что подробность является объективным признаком качественной работы, теперь же увидел, что она представляла ещё и личный способ сохранять уверенность. Когда Александр хорошо знал все детали и мог последовательно объяснить каждую связь, он чувствовал контроль над разговором. Короткий ответ оставлял пространство для неопределённости, из-за чего ему хотелось добавить ещё одно уточнение, затем второе, а после привести пример, который окончательно подтвердит сказанное.

Клиент в этот момент мог слышать совершенно другое. В попытке Александра быть точным он замечал уход от прямого ответа, в стремлении раскрыть контекст видел неспособность выделить главное, а осторожность формулировок принимал за нежелание отвечать за результат. Менеджер оценивал себя по намерению, тогда как клиент воспринимал его с помощью полученного опыта.

Осознание этой разницы привело Александра к вопросу, который прежде никогда не появлялся в его подготовке: ка-

кую маску он сам надевает перед встречей и каким человеком становится в общении с разными клиентами?

Стиль, который кажется естественным

Каждый менеджер постепенно создаёт собственный способ вести переговоры. В него входят темп речи, последовательность вопросов, отношение к паузам, степень настойчивости, готовность спорить, привычная глубина объяснений и манера завершать разговор. Со временем все эти элементы начинают восприниматься как естественная форма профессионального поведения, поэтому продавец перестаёт замечать их влияние на собеседника.

Один менеджер входит в переговорную с высокой энергией, быстро устанавливает контакт и почти сразу наполняет пространство своим присутствием. Он любит говорить, легко приводит примеры, уверенно пользуется юмором и способен увлечь клиента образом будущего результата. Когда собеседник оживлённо реагирует, такой продавец чувствует себя особенно убедительно, а молчание или сдержанность вызывают желание увеличить темп и добавить эмоциональности.

Другой менеджер строит разговор вокруг вопросов и фактов, внимательно фиксирует ответы, тщательно проверяет формулировки и избегает обещаний, которые невозможно подтвердить. Его встреча выглядит основательной и профессиональной, хотя клиент, ориентированный на скорость, мо-

жет почувствовать, что разговор движется слишком медленно и каждый шаг требует избыточного анализа.

Третий продавец делает акцент на качество отношений. Он умеет слушать, поддерживает спокойную атмосферу, заминает личные детали и стремится сохранить доброжелательность даже в трудном обсуждении. Клиенты охотно общаются с ним и делятся информацией, однако стремление избежать напряжения способно помешать ему прямо спросить о бюджете, обозначить условие или зафиксировать обязательство другой стороны.

Четвёртый предпочитает уверенное движение к результату, быстро определяет цель, задаёт прямые вопросы и держит встречу в заданных рамках. Его собранность помогает разговаривать с сильными руководителями, ценящими время и ясность, но в обществе с осторожным человеком такая манера может восприниматься как давление, особенно если решение связано с большим риском и требует внутреннего согласования.

Ни один из этих стилей сам по себе не гарантирует успеха и не ведёт неизбежно к ошибке, поскольку значение приобретает соответствие между поведением менеджера, характером ситуации и потребностями клиента. Способ, создающий доверие в одной переговорной комнате, в другой способен вызвать сопротивление, хотя продавец останется тем же человеком и будет искренне стараться провести встречу профессионально.

Сложность заключается в том, что собственный стиль заметить труднее, чем чужой. Человек слышит содержание своих слов и знает, зачем их произносит, поэтому его внимание направлено на смысл, который он хотел передать. Клиент не имеет доступа к этому намерению и делает выводы по темпу, интонации, выбору аргументов и реакции менеджера на неудобные вопросы.

Для Александра подробное объяснение означало уважение к сложности проекта. Для Рустама оно могло звучать как недостаток определённости. Доброжелательный продавец воспринимает уступку как способ сохранить отношения, тогда как Игрок видит подтверждение того, что границу можно сдвинуть ещё дальше. Энергичный менеджер хочет передать уверенность в результате, но Хранитель способен услышать в его напоре недооценку возможных осложнений.

Разница между намерением и восприятием становится одной из главных причин, по которым опытные продавцы продолжают терять понятные на первый взгляд сделки.

Встреча, записанная на диктофон

Несколько дней спустя Александр готовился к внутреннему разбору переговоров с руководителем отдела продаж. В компании существовала практика записывать часть онлайн-встреч с согласия клиента, чтобы технические специалисты могли вернуться к требованиям и проверить договорённости. Одна из таких записей относилась к сделке, проигранной два месяца назад, когда крупная торговая компания рассматривала комплексную систему управления продажами и клиентскими отношениями.

Клиентом был операционный директор по имени Алишер. Во время первой встречи он сразу обозначил, что компания хочет объединить работу нескольких подразделений, видеть общую воронку продаж и сократить количество ручных отчётов. Александр помнил тот разговор как содержательный: они обсудили процессы, выявили основные трудности и договорились о демонстрации системы.

Прослушивая запись, он обратил внимание на эпизод, который прежде не считал значимым.

— Сколько времени понадобится, чтобы запустить первый отдел? — спросил Алишер.

— Срок будет зависеть от готовности процессов, качества исходных данных и количества необходимых интеграций, — ответил Александр. — В среднем проекты такого масшта-

ба занимают от двух до четырёх месяцев, хотя до обследования я бы не хотел называть точную цифру, потому что важно учесть структуру клиентской базы, существующие источники обращений и порядок формирования отчётности.

— Понятно, — произнёс Алишер. — Допустим, мы хотим увидеть первый результат через месяц. Что вы сможете запустить?

— Здесь важно разделить полноценное внедрение и пилотный этап, — продолжил Александр. — Если мы говорим о пилоте, сначала понадобится определить группу пользователей, согласовать процессы, подготовить данные, настроить роли, провести обучение, после чего мы сможем оценить результат. При этом многое будет зависеть от вовлечённости ваших сотрудников.

Ответ был профессиональным и содержал разумные оговорки, но прямого описания результата через месяц Алишер снова не получил. Он спрашивал о возможном объёме запуска, а Александр объяснял, почему точная оценка требует дополнительных данных.

На записи была слышна короткая пауза, после которой клиент сменил тему и попросил показать отчёты руководителя. Александр воспринял переход как знак того, что вопрос закрыт, хотя теперь видел другую возможность: Алишер решил, что поставщик не готов взять на себя обязательство даже в рамках ограниченного пилота.

Александр остановил запись и сформулировал более под-

ходящий ответ:

— За месяц мы можем запустить один отдел, перенести активную клиентскую базу, подключить основные каналы обращений и дать руководителю первую рабочую воронку. Точный состав пилота определим после короткого обследования, но эти четыре результата я готов использовать как исходный ориентир.

В новой формулировке сохранялась профессиональная осторожность, однако она появилась после четкого ответа, поэтому клиенту уже не приходилось самостоятельно извлекать главное из длинного объяснения.

Александр продолжил слушать запись и заметил ещё несколько похожих эпизодов. Когда Алишер спрашивал о стоимости, ответ начинался с факторов, влияющих на расчёт. Когда хотел понять, кто отвечает за проект, Александр рассказывал о составе команды. Когда интересовался действиями при задержке сроков, менеджер описывал порядок коммуникации между сторонами. Каждый ответ содержал полезную информацию, но не был точным, словно Александр несколько раз обходил главное прежде, чем решался приблизиться к нему.

Запись показала ему собственную манеру отчетливее любых общих рекомендаций. Он услышал человека, который стремился быть точным настолько сильно, что порой терял точность в глазах собеседника.

Сильная сторона и её предел

Профессиональные ограничения менеджера не всегда формируются из очевидных слабостей. В основном их создают качества, которые уже приносили успех и получили внутреннее подтверждение.

Уверенность помогает вести сложные переговоры, пока не превращается в неспособность услышать сомнение. Доброжелательность создаёт доверие, пока не мешает обсуждать неприятные вопросы. Настойчивость двигает сделку вперёд, пока не лишает клиента пространства для обдуманного решения. Дотошность укрепляет экспертность, пока не перегружает человека, которому нужен короткий ответ. Гибкость облегчает поиск договорённостей, пока не приводит к уступкам без встречного шага.

Менеджеру трудно заметить момент перехода, поскольку он продолжает использовать качество, которое считает своим преимуществом. После признаков сопротивления он способен усилить привычный стиль: энергичный начинает говорить ещё ярче, аналитик добавляет расчёты, дружелюбный старается сильнее расположить клиента, настойчивый увеличивает давление, а осторожный предлагает больше оговорок и условий.

Вместо изменения позиции продавец повышает громкость собственного способа общения.

Александр увидел эту закономерность в проигранной встрече. Чем настойчивее Алишер требовал конкретики, тем тщательнее Александр объяснял зависимости, потому что хотел обезопасить клиента и свою компанию от необоснованных ожиданий. Оба стремились получить ясность, но двигались к ней разными путями. Один просил обозначить ориентир, другой пытался сначала перечислить все обстоятельства, способные повлиять на его выполнение.

Если бы Александр раньше заметил расхождение, ему не пришлось бы отказываться от точности. Достаточно было изменить порядок ответа: сначала назвать ясный ориентир, затем обозначить условия, от которых он зависит. Содержание осталось бы честным, а форма соответствовала бы способу восприятия клиента.

Именно так работает профессиональная адаптация. Она не требует копировать жесты собеседника, искусственно менять голос или изображать несвойственную решительность. Менеджер сохраняет собственные ценности и говорит правду, выбирая порядок, глубину и темп, которые помогают человеку напротив услышать смысл.

Реакция менеджера как источник информации

В процессе наблюдения за клиентом полезно замечать собственную эмоциональную реакцию, поскольку она способна рассказать о происходящем больше, чем кажется.

Рядом с Командиром менеджер может почувствовать желание оправдываться или вступить в борьбу за влияние. Достигатор вызывает ощущение, что объяснение приходится постоянно сокращать и ускорять. В разговоре с Аналитиком продавец особенно тщательно проверяет каждое слово, опасаясь неточности. Хранитель пробуждает стремление успокоить и дать больше гарантий. Дипломат создаёт приятное чувство взаимопонимания, из-за которого деловая ясность постепенно отходит в сторону. Звезда увлекает менеджера своим энтузиазмом, а Игрок вызывает желание доказать, что продавца невозможно переиграть.

Эти ощущения не определяют маску клиента, но помогают заметить характер взаимодействия. Если Александр слышит в себе желание долго объяснять очевидное, возможно, собеседник поставил под сомнение его компетентность. Если ему хочется немедленно предложить скидку, вероятно, возник страх потерять сделку. Если после дружелюбного разговора трудно задать прямой вопрос о следующем шаге, атмосфера встречи уже влияет на профессиональную пози-

цию.

Собственная реакция становится полезной после того, как менеджер замечает её и отделяет от внешнего действия. Возникшее раздражение не обязывает отвечать резко, тревога не требует уступки, а желание понравиться не должно управлять условиями сделки. Между внутренним ощущением и ответом появляется небольшое пространство, в котором можно выбрать более точную позицию.

Александр начал использовать простой вопрос: «Что сейчас происходит со мной в обществе этого клиента?» Он задавал его мысленно, когда чувствовал, что темп разговора меняется или привычная уверенность ослабевает.

Перед требовательным руководителем этот вопрос помогал заметить желание оправдаться и вернуть ответ к сути. Во время тёплой беседы с доброжелательным клиентом напоминал, что хороший контакт ещё не означает готовности двигаться дальше. В переговорах о цене позволял увидеть собственную тревогу прежде, чем она превращалась в необоснованную уступку.

Способность наблюдать за собой не отдаляет менеджера от разговора. Напротив, она уменьшает количество автоматических реакций, которые мешают слышать клиента.

Адаптация, в которой сохраняется человек

Некоторые продавцы воспринимают идею адаптации с недоверием, потому что видят в ней предложение подстраиваться, играть роли и говорить каждому человеку то, что он хочет услышать. Такой подход действительно быстро разрушает доверие, поскольку искусственная уверенность, показная дружелюбность и заученное отражение жестов воспринимаются как техника воздействия.

Профессиональная адаптация строится на другом основании. Менеджер сохраняет честность содержания, уважение к интересам сторон и готовность отвечать за свои слова, изменяя при этом форму разговора.

Во всех этих разговорах менеджер остаётся одним человеком. Меняется последовательность подачи, глубина материала, темп и способ фиксации договорённостей.

Александр сформулировал для себя три границы адаптации. Он не будет обещать результат, который компания не способна обеспечить, даже если клиент особенно ценит уверенность. Он не станет скрывать важный риск ради сохранения приятной атмосферы. Он не согласится на невыгодное условие только потому, что собеседник использует давление или демонстрирует готовность уйти.

В пределах этих границ оставалось большое пространство

для гибкости. Можно было отвечать короче, начинать с результата, подробнее показывать расчёт, давать клиенту больше времени, задавать прямой вопрос или внимательнее обсуждать чувства команды перед изменениями. Ни одно из этих действий не требовало от Александра отказываться от собственного характера.

Подготовка к следующей встрече

Перед следующим разговором с Рустамом, Еленой и финансовым директором Александр добавил к обычному плану встречи отдельный раздел, посвящённый собственной позиции.

Он записал, что в разговоре с Рустамом ему важно отвечать прямо и выносить вывод в начало объяснения. В разговоре с Еленой следовало сохранить внимание к последствиям внедрения для сотрудников и не торопиться обещать лёгкий переход. При обсуждении бюджета с Тимуром требовалось отделять реальное ограничение от переговорной проверки и не предлагать уступку прежде, чем станет понятен встречный шаг клиента.

В конце страницы появились ещё три вопроса:

«Какая моя привычка может помешать этому разговору?»

«Как клиент способен воспринять мою сильную сторону?»

«Какую форму ответа я выберу, сохранив содержание честным?»

Раньше подготовка Александра была сосредоточена на компании клиента, продукте и возможных возражениях. Теперь в ней появился ещё один участник, поведение которого тоже требовало внимания.

Этим участником был он сам.

Менеджер способен изучить семь масок клиентов, запомнить характерные признаки и подготовить подходящие вопросы, однако вся система останется поверхностной, если он не увидит собственную маску. В каждой встрече продавец приносит за стол свои привычки, страхи, ожидания и способы показать уверенность, после чего они незаметно соединяются с поведением собеседника и начинают влиять на ход переговоров.

Чем отчетливее Александр понимал себя, тем меньше ему требовалось доказывать собственную компетентность и тем больше внимания оставалось для человека напротив. Он постепенно учился сохранять внутреннюю опору, одновременно меняя форму разговора, поскольку гибкость без опоры превращается в подчинение, а опора без гибкости оставляет менеджера один на один с собственным сценарием.

Сильный переговорщик умеет увидеть обе стороны стола.

Глава 5. Как распознать маску и не ошибиться

Встреча до встречи

За день до обсуждения пилотного проекта Александр получил от Елены письмо со списком участников. Помимо Ру斯塔ма, Тимура и руководителей двух филиалов, к встрече должен был присоединиться начальник отдела продаж головного офиса. Его звали Данияр, и именно ему предстояло отвечать за использование системы после завершения внедрения.

Внизу письма Елена добавила короткий комментарий: «Данияр относится к проекту с сомнением. Считает, что существующего порядка достаточно и проблема связана с дисциплиной отдельных сотрудников».

Несколько месяцев назад Александр воспринял бы такую информацию как предупреждение о будущем возражении. Он подготовил бы аргументы в пользу автоматизации, собрал примеры успешных внедрений и заранее продумал ответ на утверждение, что любую проблему можно решить без новой системы.

Теперь его заинтересовало другое. Из письма было невоз-

можно понять, что именно стояло за сомнением Данияра. Он мог обосновывать привычный порядок, опасаясь сложного перехода, и тогда в его поведении проявлялся Хранитель. Возможно, он считал себя главным экспертом по работе отдела и воспринимал проект как вмешательство в собственную зону ответственности. Сомнение могло опираться на расчёт: если корень проблемы действительно находился в дисциплине, покупка системы не гарантировала результата. Наконец, Данияр мог использовать сопротивление как способ сохранить влияние на решение, которое начало формироваться без его участия.

Каждая версия требовала отдельного подхода. Хранителю следовало показать безопасный путь перехода, человеку с сильной экспертной позицией — предоставить возможность повлиять на устройство процесса, Аналитику — предложить критерии проверки, а участнику, защищающему полномочия, — обозначить его роль в проекте.

Александр записал все варианты, оставив рядом свободное место для наблюдений. Он сознательно не выбирал один из них главным, поскольку пока располагал только чужим описанием позиции Данияра. Елена опираясь на свой опыт видела коллегу и могла точно передать его слова, но причины этих слов ещё предстояло установить.

Как мы уже знаем, встреча с клиентом начинается задолго до появления участников в переговорной комнате, поскольку уже на этапе подготовки менеджер создаёт первые вер-

сии будущего разговора. Он читает должности, изучает переписку, слушает комментарии коллег и постепенно формирует ожидания, которые способны помочь или ограничить его внимание.

Если Александр заранее решит, что Данияр сопротивляется изменениям, то на встрече будет замечать прежде всего подтверждения этой версии. Любое сомнение покажется страхом перемен, требование доказательств — попыткой отложить проект, а критика предложенного процесса — защитой привычного порядка. Менеджер начнёт отвечать на предполагаемую причину ещё до того, как услышит настоящую.

Поэтому качественная подготовка включает несколько возможных объяснений. Такая широта помогает сохранять любопытство и не спешить с окончательным выводом.

Первые признаки

Данияр пришёл за несколько минут до начала встречи. Он выглядел спокойным, поздоровался со всеми участниками и занял место возле Елены. Перед собой положил распечатанный план пилота, где несколько абзацев были выделены маркером.

Когда Александр начал кратко напоминать задачу проекта, Данияр слушал внимательно, хотя почти не смотрел на экран. Его взгляд оставался на документе, и время от времени он делал пометки на полях.

Первый вопрос прозвучал после описания существующей проблемы с потерей заявок между филиалами:

— На основании каких данных вы сделали вывод, что заявки теряются из-за отсутствия единой системы?

Вопрос показался жёстким, поскольку ставил под сомнение исходную логику проекта. Александр мог сразу перейти к обоснованию предложения и перечислить преимущества автоматизации, однако предпочёл уточнить:

— Я опирался на ситуации, которые описали Рустам и Елена. Полагаю, что отсутствие единого пространства является одной из причин, но хотел бы услышать вашу оценку. Где, по вашему опыту, происходит основной разрыв?

Данияр отложил ручку.

— Разрыв происходит в ответственности. Менеджер по-

лучил заявку и должен довести её до результата. Если он переслал письмо и забыл о клиенте, никакая система сама по себе его не исправит. Мы можем купить дорогой инструмент, затем обнаружить, что люди продолжают работать точно так же.

В его ответе было несколько важных сигналов. Данияр искал причинную связь, не принимал исходное утверждение без проверки и отделял возможности инструмента от поведения сотрудников. Всё это могло указывать на аналитический способ мышления. Вместе с тем он отстаивал профессиональную территорию: управление дисциплиной отдела входило в его ответственность, поэтому формулировка о беспорядке могла восприниматься как критика его работы.

Александр записал: «проверяет причину», «разделяет систему и дисциплину», «ответственность отдела».

Одного ответа было недостаточно для определения маски. Человек способен задать аналитический вопрос из-за опыта, должности или конкретной проблемы, поэтому дальнейший разговор должен был либо подтвердить выбранное направление, либо показать другую внутреннюю логику.

Диагностика как гипотеза

Распознавание маски начинается с предположения, которое менеджер может достаточно долго и легко удерживать в голове, чтобы изменить его после появления новых сведений. Такой подход отличается от стремления мгновенно классифицировать собеседника, поскольку оставляет место для проверки и ограждает разговор от влияния первого впечатления.

Гипотеза должна отвечать на практический вопрос: какая потребность, вероятнее всего, управляет поведением клиента в этой ситуации?

Если человек стремится определять порядок, требует прямых обязательств и проверяет способность менеджера сохранять позицию, можно предположить потребность в контроле. Когда клиент возвращает разговор к срокам, показателям и конкретному результату, ведущим мотивом может быть достижение. Последовательная проверка данных указывает на потребность в обоснованности, внимание к рискам — на стремление сохранить безопасность, а забота о согласии между участниками — на особое значение отношений.

При этом один признак способен соответствовать нескольким маскам. Вопрос о сроках задаст Достигатор, желающий быстрее получить результат, Командир, контролирующий обязательства, Хранитель, оценивающий риск за-

держки, или Аналитик, который строит план проекта. Слова совпадают, а причины различаются.

Поэтому Александр стремился понять, зачем клиент задаёт вопрос и каким образом использует полученный ответ. Достигатор после обозначения срока переходит к следующему результату. Командир уточняет, кто отвечает за соблюдение обещания. Хранитель спрашивает, что произойдёт при задержке. Аналитик интересуется основанием расчёта и условиями, способными изменить прогноз.

Диагностика развивается через последовательность: заметить сигнал, предположить причину, задать проверочный вопрос и посмотреть, что клиент сделает с ответом.

Метод трёх подтверждений

Для собственной работы Александр сформулировал правило, которое назвал методом трёх подтверждений. Прежде чем считать определённую маску ведущей, он искал её проявление в трёх разных областях разговора.

Первое подтверждение относилось к результату. Менеджер выяснял, каким клиент представляет успешное завершение проекта и что должно измениться после принятия решения.

Второе касалось риска. Александр старался понять, какое неблагоприятное последствие клиент считает самым существенным и от чего стремится оградить себя, команду или компанию.

Третье проявлялось в способе взаимодействия. Менеджер наблюдал, как человек реагирует на несогласие, неопределённость, необходимость сделать выбор и попытку другой стороны повлиять на ход разговора.

Если все три области указывали в одном направлении, гипотеза приобретала рабочую устойчивость. Когда признаки расходились, Александр продолжал наблюдение и допускал сочетание нескольких масок.

В случае Данияра первое подтверждение появилось во время обсуждения ожидаемого результата.

— Каким должен быть результат пилота, чтобы вы счита-

ли его успешным? — спросил Александр.

— Мы должны получить измеримые данные, — ответил Данияр. — Сколько заявок поступило, какое время прошло до первого ответа, сколько обращений дошло до предложения и сколько было потеряно. Затем эти показатели нужно сравнить с текущими. Если разницы нет, расширять систему бессмысленно.

Он описал успех через проверяемые показатели и сравнение результатов, что соответствовало гипотезе об Аналитике.

Для проверки отношения к риску Александр задал следующий вопрос:

— Какого результата пилота вы опасаетесь больше всего?

— Формального, — сказал Данияр. — Мы можем выбрать активных менеджеров, привести в порядок их данные, провести обучение и через месяц показать руководству красивый отчёт. После запуска на всю компанию окажется, что в обычных условиях процесс не работает. Пилот должен отражать реальную нагрузку, включая сложный филиал и сотрудников с разным уровнем дисциплины.

Главным риском Данияр считал недостоверный вывод, полученный в искусственно благоприятных условиях. Его снова интересовало качество проверки.

Третье подтверждение появилось, когда Александр не согласился с предложением включить в пилот сразу три филиала.

— При таком составе мы потратим большую часть первого месяца на сбор и подготовку данных, — объяснил он. — Для проверки процесса достаточно головного отдела и одного филиала со сложной нагрузкой. Если заранее согласуем критерии, результат останется показательным.

Данияр не стал отстаивать свою идею из принципа. Он попросил перечислить критерии, уточнил размер выборки и предложил выбрать филиал, где одновременно работают опытные и новые менеджеры. Получив обоснование, он изменил позицию и помог улучшить план.

Три области разговора показывали устойчивый рисунок: Данияр стремился к проверяемому результату, опасался ошибочного вывода и принимал возражение после появления достаточных оснований. Гипотеза об Аналитике получила несколько независимых подтверждений.

Одновременно в его поведении сохранялась экспертная позиция руководителя отдела. Она влияла на содержание вопросов и желание участвовать в проектировании процесса, но не меняла основной способ принятия решения.

Что клиент считает результатом

Вопрос об ожидаемом результате раскрывает значительно больше, чем перечень желаемых функций. Два человека могут хотеть одну и ту же систему, но представлять успех совершенно по-разному.

Командир захочет видеть ситуацию и управлять ответственностью, Достигатор назовёт срок появления измеримого эффекта, а Хранитель опишет стабильный переход, при котором компания сохранит рабочий процесс и избежит серьёзных сбоев. Остальные клиенты также будут оценивать проект сквозь собственные критерии, поэтому значение ответа раскрывается вместе с дальнейшим поведением человека.

Эти ответы нельзя использовать как готовый тест, где каждой фразе соответствует единственная маска. Их значение раскрывается вместе с дальнейшим поведением человека. Руководитель может говорить о росте продаж, поскольку такой результат требуется от его должности, а в процессе выбора уделять основное внимание безопасности и постепенности внедрения.

Полезный вопрос должен позволять клиенту самостоятельно определить критерий. Вместо просьбы подтвердить важность конкретного результата Александр предлагал человеку представить будущее после внедрения и назвать при-

знаки, по которым тот оценит успех.

Ответы клиента затем становились основой презентации. Система переставала выглядеть набором функций и связывалась с изменением, которое имело значение для конкретного участника.

Как человек воспринимает риск

Риск раскрывает внутреннюю логику маски особенно хорошо, поскольку в момент возможной потери человек показывает, что стремится сохранить. Один клиент опасается утратить контроль, другой — потратить время без измеримого движения, третий — нарушить устойчивую работу компании. Поэтому менеджеру важно услышать не только само опасение, но и ценность, стоящую за ним.

Александр старался спрашивать о риске без нагнетания тревоги. Вместо перечисления возможных проблем он предлагал клиенту определить обстоятельство, которое способно сделать проект неудачным. Такая формулировка помогала обсуждать реальные опасения и одновременно показывала, по каким критериям человек будет проверять предложение.

Во время разговора с Данияром риск оказался связан с качеством эксперимента. Значит, обычное заверение в надёжности системы не повлияло бы на его сомнение. Ему требовался пилот, построенный по правилам, которым можно доверять: репрезентативная группа, заранее согласованные показатели, реальные условия работы и сопоставление с исходными данными.

Понимание риска позволяло Александру выбрать аргумент, соответствующий настоящей причине осторожности.

Поведение при несогласии

Способ выражать и принимать несогласие помогает увидеть, какую позицию клиент ожидает от менеджера.

Командир может проверить, способен ли собеседник спокойно отстаивать профессиональное мнение. Слишком быстрое согласие снижает уважение, поскольку выглядит как отсутствие внутренней опоры. Достигатор оценивает, приближает ли разногласие к результату; длинный спор о второстепенной теме быстро лишает его интереса.

Аналитик ожидает оснований и готов менять мнение после появления убедительных данных. Хранителю важно убедиться, что его опасения поняты и учтены в плане. Дипломат способен выражать несогласие косвенно, смягчая формулировки и оставляя собеседнику возможность сохранить отношения. Звезда болезненно воспринимает публичное обесценивание идеи, особенно в присутствии команды. Игрок рассматривает сопротивление как естественную часть переговоров и проверяет устойчивость позиции другой стороны.

Менеджеру полезно наблюдать не только за моментом возражения, но и за тем, что происходит после ответа. Клиент может принять аргумент, перейти к следующему вопросу, повторить прежнюю формулировку, изменить предмет обсуждения или усилить давление. Каждая реакция добавляет информацию о способе принятия решения.

Данияр после обоснованного ответа не продолжил настаивать на исходном предложении и включился в разработку более подходящего варианта. Это поведение укрепило предположение об аналитической маске и одновременно показало, что прямое профессиональное несогласие не разрушает контакт с ним.

Признаки ошибочной диагностики

Даже после трёх подтверждений гипотеза остаётся рабочей версией, поскольку человек способен изменить поведение вместе с обстоятельствами, а несколько масок могут проявляться одновременно.

Одним из признаков ошибки становится отсутствие ожидаемой реакции. Если менеджер предоставляет Аналитику подробные данные, а клиент быстро теряет интерес и возвращает разговор к срокам, возможно, ведущей является другая потребность. Если Хранителю предлагают безопасный пилот, но его сомнения не уменьшаются, причина способна находиться в недоверии к поставщику, отсутствии полномочий или нежелании менять существующего партнёра.

Второй признак появляется, когда клиент задаёт похожие вопросы, но использует ответы неожиданным образом. Игрок запрашивает расчёт и применяет отдельные цифры для давления на цену, тогда как Аналитик изучает связь между показателями. Командир спрашивает о рисках, чтобы определить ответственного, а Хранитель стремится понять способы защиты.

Третий признак связан с внутренним усилием менеджера. Если выбранная стратегия требует постоянно игнорировать новые сигналы и объяснять каждое противоречие случайностью, первоначальная версия, вероятно, стала слишком

ком удобной. Хорошая гипотеза объединяет наблюдения, а слабая вынуждает продавца подгонять человека под заранее выбранное описание.

В такой ситуации полезно остановить внутреннюю классификацию и вернуться к открытым вопросам: что человек пытается получить, что для него поставлено на карту и чего ему пока не хватает для решения.

Карта наблюдения Александра

После встречи Александр привёл свои заметки в единый порядок. В верхней части страницы находились имя, должность и роль Данияра в проекте. Ниже располагались несколько разделов:

- «Ожидаемый результат».
- «Главный риск».
- «Отношение к данным».
- «Реакция на несогласие».
- «Способ влиять на разговор».
- «Предполагаемая маска».
- «Что ещё нужно проверить».

В последней строке Александр написал: «Как отреагирует на ограниченный объём данных после первого месяца?»

Этот вопрос был важен, поскольку настоящий Аналитик способен принять решение в условиях неполной информации, если понимает ограничения и качество доступных данных. Бесконечная потребность в новых расчётах может свидетельствовать о страхе выбора, отсутствии полномочий или удобном способе откладывать решение.

Карта наблюдения не предназначалась для заполнения во время каждого разговора по строгому шаблону. Её ценность заключалась в привычке отделять увиденное от предположенного. Александр записывал слова и действия клиента, за-

тем формулировал возможную причину, сохраняя различие между фактом и собственной интерпретацией.

Фактом было то, что Данияр попросил заранее определить показатели пилота. Интерпретацией становился вывод о его потребности в доказательствах. Фактом являлась готовность изменить позицию после обсуждения критериев. Интерпретацией было предположение об аналитическом способе принятия решения.

Такое разделение ограждало Александра от уверенности, которая появлялась ещё до понимания.

Семь дверей в один разговор

К завершению встречи пилотный проект приобрёл более точные границы. Команда согласовала подразделения, показатели, сроки и порядок оценки результата. Данияр, которого Александр ожидал увидеть главным противником внедрения, стал одним из наиболее активных участников планирования, поскольку получил возможность проверить решение по критериям, заслуживающим его доверия.

Его первоначальное сопротивление не исчезло под воздействием убедительной презентации. Оно превратилось в конструктивное участие после того, как Александр понял логику сомнения и предложил подходящий способ проверки.

Именно в этом заключается практический смысл распознавания масок. Менеджер получает семь возможных дверей в разговор, каждая из которых ведёт к своему способу принятия решения. Командиру требуется пространство ответственности и контроля, Достигатору — путь к измеримому результату, Аналитику — обоснование, Хранителю — безопасное движение, Дипломату — доверие между людьми, Звезде — признание и образ значимого будущего, Игроку — сильная позиция и возможность вести настоящие переговоры.

Выбор двери начинается с наблюдения, продолжается вопросами и подтверждается реакцией клиента. Менеджер со-

храняет готовность вернуться на шаг назад, если новая информация меняет картину.

Александр закрыл блокнот и посмотрел на участников, которые продолжали обсуждать между собой состав рабочей группы. Он ещё не знал, насколько успешно пройдёт пилот и приведёт ли он к полномасштабному внедрению, но уже видел важное изменение в собственном подходе: вместо стремления быстрее доказать ценность системы он всё внимательнее изучал путь, по которому конкретный человек способен прийти к решению.

Следующая встреча должна была познакомить его с клиентом, для которого главным языком переговоров был контроль.

Часть II. Семь масок

Глава 6. Командир. Клиент, который привык управлять

Переговорная, в которой уже всё решено до нас

Встречу с генеральным директором сети образовательных центров Александру организовал давний партнёр, который сразу предупредил, что Алия Сериковна ценит время, быстро составляет мнение о людях и редко даёт второй шанс тем, кто приходит неподготовленным. Её компания за несколько лет выросла из одного учебного центра в сеть филиалов, расположенных в трёх городах, а вместе с расширением появились знакомые трудности: обращения родителей поступали через сайт, социальные сети, телефон и мессенджеры, менеджеры вели записи по-разному, а руководству приходилось собирать общую картину из нескольких отчётов.

Александр изучил сайт компании, записался на пробную консультацию, прошёл путь обычного клиента и обратил внимание, что после заявки ему позвонили два сотрудника из разных филиалов. Оба были вежливы, но каждый задавал одни и те же вопросы, словно предыдущего разговора не существовало. Один предложил программу в ближайшем цен-

тре, второй рекомендовал совершенно другое направление и пообещал отправить расписание, которое так и не пришло.

Подготовка дала Александру конкретный материал для разговора. Он мог показать, как единая система объединит обращения, сохранит историю общения и распределит заявки между филиалами, чтобы родители не получали повторных звонков и противоречивых предложений.

В назначенный день Александр приехал в офис заранее и несколько минут ждал в приёмной. Ровно в одиннадцать дверь кабинета открылась, помощница пригласила его войти и попросила расположиться за небольшим столом возле окна.

Алия Сериковна уже сидела напротив. Перед ней лежала одна страница презентации, которую Александр отправил накануне, рядом находились ежедневник и ручка. Ноутбук был закрыт, телефон лежал экраном вниз. В кабинете не было ничего случайного: документы собраны в ровные стопки, на доске отмечены показатели филиалов, а на стене висела карта развития сети с датами открытия новых центров.

Она поздоровалась и сразу перешла к делу:

— У нас пятьдесят минут. К концу встречи я хочу понять три вещи: решит ли ваша система проблему потерянных обращений, сколько времени займёт запуск и кто будет отвечать, если проект начнёт отставать. Если успеем обсудить стоимость, будет хорошо. Если нет, пришлёте расчёт после встречи.

Её голос звучал спокойно, и в нём не было нарочитой суровости, однако порядок разговора оказался установлен ещё до того, как Александр успел открыть ноутбук. Клиент обозначил продолжительность, критерии и ожидаемый результат, оставив поставщику возможность действовать внутри заданной рамки.

Александр кратко подтвердил предложенный порядок и добавил:

— Чтобы ответить по существу, я сначала покажу, где именно сейчас разрывается путь обращения, затем предложу схему решения и зафиксирую предварительный план запуска. На это потребуется около тридцати минут, после чего останется время для вопросов и стоимости.

Алия Сериковна посмотрела на часы и кивнула:

— Начинайте.

В этом коротком обмене состоялась первая проверка, хотя внешне он выглядел обычным согласованием повестки. Клиент обозначил рамку, а Александр принял её, сохранив ответственность за способ достижения результата. Он не стал бороться за право вести встречу и не превратился в исполнителя, ожидающего дальнейших распоряжений. Обе стороны заняли понятные позиции.

Что Командир стремится удержать

Командира легко описать через внешние признаки: он говорит прямо, задаёт темп, прерывает длинные объяснения и требует определённости. Такое описание помогает узнать знакомую манеру, но почти ничего не говорит о причине поведения.

В основе этой маски находится потребность сохранять контроль над ситуацией, результатом и распределением ответственности. Командир хочет понимать, кто принимает решение, кто выполняет работу, какие обязательства уже даны и что произойдёт при отклонении от плана. Неопределённость тревожит его прежде всего своей неуправляемостью, поэтому расплывчатые обещания вызывают более сильное недоверие, чем неприятная, но честно обозначенная информация.

В роли собственника или генерального директора эта потребность получает дополнительную силу. Человек знает, что последствия чужих ошибок в конечном счёте окажутся на его столе. Если сотрудники потеряют обращения, объясняться с партнёрами придётся руководителю; если поставщик сорвёт внедрение, именно он будет отвечать за потраченный бюджет; если команда не примет новую систему, от него будут ждать решения.

Поэтому Командир проверяет, способен ли менеджер

стать самостоятельным участником проекта. Ему нужен поставщик, который выдерживает ответственность, держит слово и сообщает о проблеме до того, как она превратится в кризис. Чрезмерно уступчивый продавец способен произвести слабое впечатление, поскольку готовность соглашаться со всем заставляет сомневаться в его способности управлять собственной частью работы.

Потребность в контроле не обязательно выражается повышенным голосом, резкостью или стремлением подавить собеседника. Алия Сериковна говорила ровно, внимательно слушала и не пыталась продемонстрировать статус, поскольку её влияние ощущалось через структуру разговора. Она задавала границы, возвращала обсуждение к результату и ожидала, что каждое обещание будет связано с конкретным ответственным.

Командир способен быть вежливым, спокойным и даже немногословным. Его маску выдаёт способ выстраивать пространство вокруг решения.

Вопрос, за которым стоит проверка

Александр показал путь обращения, которое он оставил через сайт компании. На экране появилась простая схема: заявка поступила в общий канал, затем оказалась у двух сотрудников, каждый из которых начал работу независимо от другого. История первого разговора не была доступна второму менеджеру, поэтому клиенту пришлось повторять информацию.

— Откуда вы знаете, что это происходит системно? — спросила Алия Сериковна. — Один случай ещё ничего не доказывает.

Вопрос прозвучал жёстко и мог подтолкнуть Александра к оправданию. Он мог начать доказывать, что подобная проблема характерна для растущих компаний, сослаться на опыт других проектов или попытаться убедить директора в очевидности выявленного разрыва. Вместо этого он признал границу доступной информации:

— Пока я могу уверенно говорить только о собственном обращении и о ситуациях, которые описал ваш руководитель отдела продаж во время предварительного разговора. Масштаб проблемы нужно подтвердить данными. На первом этапе мы соберём обращения из основных каналов и увидим, сколько из них дублируется, остаётся без ответа или передаётся между филиалами без закреплённого ответственного.

Алия Сериковна записала что-то в ежедневник.

— Хорошо. Не хочу, чтобы мне продавали решение проблемы, размер которой никто не измерил.

Она не ожидала от Александра всезнания. Ей требовалось увидеть, способен ли менеджер отделять факт от предположения и сохранять устойчивость после прямого вопроса.

Командир уважает определённую, однако определённая не равна обещанию знать всё. Профессиональный ответ может содержать ограничение, если существует понятный способ получить недостающую информацию. Фраза «сейчас у нас нет этих данных, мы соберём их на этапе обследования и представим к такой-то дате» звучит для Командира значительно надёжнее, чем длинное объяснение, призванное скрыть отсутствие ответа.

Каждый вопрос такого клиента следует воспринимать одновременно на двух уровнях. Первый касается содержания: сроков, стоимости, функций или ответственности. Второй проверяет самого собеседника: будет ли он говорить прямо, сохранит ли позицию и способен ли предложить следующий шаг.

Позиция спокойной силы

В диалоге с Командиром менеджер легко попадает в одну из двух крайностей. В первом случае он уступает пространство, принимает каждое условие и старается заслужить расположение готовностью немедленно выполнить любое требование. Во втором отстаивает собственный статус, отвечает жёстче, чем требует ситуация, и превращает деловой разговор в состязание характеров.

Обе реакции рождаются из внутренней неуверенности. Уступчивость помогает избежать столкновения, а демонстративная твёрдость позволяет скрыть ощущение давления. Командир быстро считывает такие колебания и либо усиливает контроль, либо теряет интерес к менеджеру как к самостоятельному партнёру.

Подходящая позиция строится на спокойной силе, которая проявляется через точность обязательств, готовность обозначать ограничения и способность удерживать деловую рамку разговора. Менеджеру не требуется повышать голос, повторять слова клиента или доказывать равенство сторон. Достаточно отвечать по существу, связывать обещания с условиями и сохранять уважение к собственной ответственности.

Александр продемонстрировал схему будущего процесса. Все обращения должны были поступать в единую систему,

автоматически распределяться по филиалам и закрепляться за сотрудниками. Руководитель получал возможность видеть просроченные действия, а история общения сохранялась в карточке клиента независимо от канала.

Алия Сериковна выслушала объяснение и спросила:

— Сколько времени вам понадобится, чтобы запустить это во всех филиалах?

— Для всей сети потребуется около трёх месяцев, — ответил Александр. — Через четыре недели мы можем запустить головной офис и один филиал, проверить распределение заявок, устранить ошибки и затем перейти к остальным подразделениям.

— Три месяца долго. Сделайте за два.

В комнате возникла короткая пауза. Требование прозвучало таким тоном, словно новый срок уже был принят, хотя Александр понимал, что сокращение затронет подготовку данных, обучение сотрудников и проверку процесса.

— За два месяца мы сможем подключить все филиалы, если ваша команда предоставит данные в течение первой недели и выделит ответственных сотрудников для совместной настройки, — сказал он. — При задержке с вашей стороны общий срок сдвинется. Если эти условия выполнимы, я готов заложить два месяца в план.

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.