

ОШИБКИ ВОПРОСОВ

Теперь мы немного поговорим о вопросах... Недавно после тренинга девушка-слушательница спросила у меня:

— Александр Анатольевич, можно вопрос?

Соглашаюсь:

— Можно.

— Вас интересуют деньги?

Мне сразу стало тошно и горько. Появилось предчувствие, что мне сейчас предложат работу в какой-то сети. Ответил вопросом:

— Я не знаю, как отвечать. Сказать, что не интересуют, будет враньем. Сказать, что интересуют, — это понять, что вы мной уже управляете. Так как вам лучше ответить?

Предчувствия меня, старика, не подвели: девушка стала увлеченно толковать о каком-то страховании.

То, что сейчас расскажу вам, я ей так и не сказал. Мне это показалось бессмысленным: мы целый день говорили о том, как важно почувствовать собеседника, и необходимость повторять сказанное меня несколько не вдохновляла. Видно, не в коня был корм...

Если мы не поставили себя на место собеседника и не ощутили его беспомощность перед запланированным нами дурацким вопросом, то этого вопроса лучше избежать.

Есть большая когорта мелких пакостников, зарабатывающих деньги сочинением тех «очень умных» вопросов, которые должны кому-то помочь всунуть свой бизнес в жизнь каждого встречного-поперечного. Этим пакостников надо обходить стороной. От них надо бежать, ибо изобретенные ими «умные вопросы» никоим образом не учитывают собеседника — его настроение, склонности, опыт, его верные и обоснованные предчувствия.

Без персонализации, без прицела в конкретного человека любые вопросы излишни и неуместны.

Понять истинный смысл клиентского возражения можно не только с помощью вопросов. Они — далеко не единственная альтернатива шаблонным и стереотипным ответам. Вполне можно отреагировать не вопросом, а всего одним словом «и». То есть на возражение клиента «Не надо, у нас уже есть» можно ответить вот так:

— И?..

— У нас уже есть. И раньше осени не понадобится...

Ага! Но я получил ценнейшую информацию о грядущей осенней реанимации его потребительских нужд.

Сгодились бы и просто профессиональная пауза. Но «держать паузу» — это самое трудное. А вот вопросы наиболее легко и относительно естественно вплетаются в полотно почти любого делового разговора.

И все-таки, почему вопросы — не самый сильный инструмент продавца?

Один из ведущих международных экспертов покупательского поведения — Филип Грейвс пишет: «Задать вопрос — значит вывести его предмет на уровень сознания респондента».

«Вывести на уровень сознания» — то же самое, что «получить в ответ ложь».

По этой причине умные расспросы гораздо хуже непринужденной беседы, в которой собеседник открывает свои позиции *бессознательно*. «Бессознательно» означает «честно».

Именно поэтому мы на тренингах и учимся не «умно» расспрашивать клиента, а по-доброму и весело с ним болтать. Такая у нас работа...

Когда-то на моем тренинге книготорговцы вели себя как следователи. Более провокационных и вызывающих вопросов в играх в «куплю-продажу» тренер не получал никогда. Пришлось отвлечься и заняться моделированием самочувствия клиента, в которого попадают беспощадные выстрелы наших вопросов.

Спровоцировала сеанс моделирования банальная «месь» — я стал просто «расстреливать» участников группы собственными вопросами. И они, совсем недавно еще такие любопытные, очень скоро взвыли:

— Вы ставите вопросы так, что на них не то что не хочется отвечать, но их даже не хочется слышать!

Пришлось вспоминать все вопросы этих микропоединков и разбираться, почему же на них отвечали так зло?

Так дорого (такими эмоциями!) мы заплатили за открытие, которое сделали, устав от дискуссионного фехтования. Вот это открытие: многим вопросам должна предшествовать продуманная прелюдия. (Реплика одного впечатлительного слушателя: «Ну и вот тут без секса не договориться!..» Но отличия переговорного спарринга от секса мы все-таки нашли.)

Прелюдией вопросительных выпадов в переговорах (то есть дополнением импульсивного ответа в виде вопросов на полученные возражения) часто служит простая и немудреная легенда о готовящемся мной вопросе, о его созревании, о тех причинах, которые сейчас вынудят меня о чем-то расспрашивать собеседника. Оказывается, всего несколько слов могут предупредить негативную реакцию даже на совершенно беспардонные вопросы.

Конкретизировать слишком абстрактные фразы отвергающего приобретение клиента — это возможность, несмотря на сопротивление, все-таки продолжить разговор.

Общие туманные возражения типа «с этим что-то не в порядке» требуют специального подхода. Несмотря на определенный интерес и действительную потребность в продукции или услуге, потенциальный клиент противится завершению сделки. Так не бывает, чтобы настоящий потенциальный клиент «просто не хотел купить». В этом случае вопрос, почему он не покупает, становится единственным препятствием к завершению сделки. Возможно, клиент не хочет показать свое невежество, высказывая возражения, или он боится, что над ним могут посмеяться, если он купит. Торговый агент должен попытаться выявить такие мотивы, раскрыть их и преодолеть.

Если возражение слишком туманно, чтобы его можно было свести к одному вопросу, то торговый агент должен задать столько вопросов, сколько потребует. И в этом случае он может не только задавать вопросы, но также и отвечать на них. Он суммирует свое представление о продукции, сам выдвигает конкретные возражения, а затем опровергает их. Конечно, он должен быть осторожен и ограничить свои возражения только теми, которые могут возникнуть у клиента и которые агент может отвести.

Ошибки вопросов следует классифицировать

Это одна из наиболее тяжелых и трудноразрешимых проблем: и торговый персонал, и высокопоставленные переговорщики часто пытаются все «толково рассказать», но при этом не дают высказаться собеседнику, не задают вопросы, не стимулируют своими вопросами речь оппонента.

В предыдущем абзаце мы предельно кратко описали проблему, но причин у этой беды много. Именно поэтому проблема является трудноразрешимой: те, кто должен ее решать, слишком часто не снисходят до анализа этих причин.

Мне самому довелось бывать на тренингах, где в играх требовалось «задавать вопросы!». Но если задание формулируется именно так, то надо принимать зачет сразу после того, как вопросы появляются. В таком случае уже не до рассуждений о том, хорош заданный вопрос или плох, уместен или неуместен. Для исправления этой методической ошибки надо радикально менять формат тренинга или просто отказываться от этой темы, чтобы не навредить.

Почему вопросы бывают ошибочными?

1. Относительность недостатка вопросов. Недостаток вопросов всегда ситуативен. В одном переговорном раунде определенного количества вопросов вполне довольно, но с иным собеседником, при ином сценарии беседы, иной

истории предшествующих взаимоотношений, обсуждая эпизод тренинга, придется говорить о том, что вопросов было маловато.

И тут мы невольно затрагиваем тему адекватности тренинговой игры; становятся понятными протесты некоторых участников тренинговых программ. Например, обычно им удается выстраивать теплые отношения с клиентурой таким образом, что партнеры легко прощают им отсутствие вопросов или даже смиряются с диктатурой поставщика. Такое бывает. Но в формате тренинговой игры на подобное выстраивание отношений просто нет времени, и потому вдруг оказывается, что вопросов не доставало.

Лучше оценивать не объем вопросов, а обсудить, можно ли было в этой беседе с пользой о чем-то порасспросить? Если да, то какие стартовые площадки для вопросов остались незамеченными?

Такое упражнение годится не только для тренингов. Отработав реальный контакт, выйдя из чужого офиса и сев в свою машину, стоит открыть рабочий дневник и проанализировать: о чем я не спросил? какие вопросы мне буквально подсказывал оппонент? почему я их не заметил? или почему я эти подсказки проигнорировал? о каких вопросах стоит «вспомнить» на следующей встрече с этим человеком? Ведь все это возможности для восстановления разрушенных или налаживания новых мостиков в отношениях...

В конце концов, на очередной встрече мы всегда можем сказать:

— Иван Андреевич, после нашего предыдущего разговора я даже спать не мог. Вспоминал беседу с вами и полночи мучился: почему я тогда не спросил у вас о том, как же вы все-таки умудрились вытащить этого пойманного сома без подсадки? Кто-то помог?

Такой самоанализ никакие тренинги не заменят. Надо привыкать. Это помогает выявить ошибки и возможности их ликвидации. Это вполне нормальное занятие растущего переговорщика...

2. Избыток вопросов, который превращается в допрос. Впрочем, излишек вопросов не всегда напоминает допрос. Ведь есть люди, которые на допросах никогда не были. Но у них обилие вопросов вызовет ассоциации с не очень умным и навязчивым борзописцем из бульварной газеты. Или собеседника оттолкнут настырность и отсутствие такта.

Вопрошающий может перебора не замечать или считать это нормой. Может даже не знать, что такие нюансы кого-то раздражают. Но из каждой из этих гипотез, как матрешечки из матрешки, выбираются новые и новые причины для новых вопросов, с которыми можно бороться до бесконечности.

Например, как можно не заметить раздражения в ответ на избыток вопросов? Но мне это приходится наблюдать почти в каждой тренинговой группе. Вот спрашивает у меня участник игры в «куплю-продажу»:

— Как мы можем помочь вам в решении ваших проблем?

— Да нет у меня никаких проблем.

Можно уловить неудовольствие в этих словах? Но умудряются не заметить:

— Мы занимаемся именно помощью в решении проблем розничной продажи!

— Дружище, пока я сижу тут, а ты ходишь по чужим кабинетам, проблемы не у меня, а у тебя. Я же сказал — нет у меня проблем!

За этим досадным казусом — банальное отсутствие наблюдательности, неумение найти время на обдумывание слов оппонента, предпочтение шаблонов поиску оригинальных решений и многое другое. Поэтому при обсуждении упражнения мы ищем свою дорогу:

— Какие вопросы вы задавали? А зачем использовали именно такой вопрос? Какой ответ рассчитывали получить? Теперь понимаете, что именно этим вопросом вы спровоцировали обострение противоречий?

И снова возникает повод задуматься: а разве такие «разборы полетов» должны быть только элементами тренинга? Не стоит ли это сделать обычным и будничным делом переговорщика, который анализирует итоги состоявшегося контакта и пытается понять причины неудач и успехов?

Наконец, в живом разговоре мы всегда имеем право спросить:

— Иван Андреевич, а могу я спросить вас вот об этом?

Или:

— Иван Андреевич, о причинах спрашивать уместно?

Это право нашей свободы.

3. Непонимание возможностей техники спрашивания. Иногда недостает теоретической подготовки или умения в процессе расспроса найти время, чтобы вспомнить необходимую информацию.

Например, вопросы выполняют такую задачу, как делегирование инициативы. А нужно ли вам сейчас это делать? Нужно ли именно сейчас и именно таким образом передавать очередность хода оппоненту?

Или: вопросы демонстрируют наш интерес. Но нужно ли нам обнаруживать свой интерес именно к этой детали? Может быть, лучше завуалировать это и, сделав легчайший тематический пируэт, построить вопрос на ином фундаменте? Проиллюстрируем сказанное простым диалогом, в котором стартует клиент.

— Это для нас сейчас слишком дорого.

Продавец спрашивает:

— Почему?

Что он услышит в ответ? Ясно: объяснение того, почему «сейчас слишком дорого». То есть этим ходом мы укрепим клиента в его мнении, заставив дать объяснение собственной точки зрения. Как ему потом от нее отказать?

Иной вариант:

— Это для нас сейчас слишком дорого, — говорит клиент.

Продавец спрашивает:

— Ну а в лучшие времена такое приобретение могло бы быть оправданным?

— О, если бы вы предложили мне это всего год назад!..

И вот уже клиент занят не поиском объяснений того, почему он сегодня не может позволить себе такие расходы, а уже с увлечением вспоминает лучшие времена.

Вывод: изучая теорию и практику продаж, есть смысл попытаться перевести казенные и привычные постулаты на язык будничных рабочих ситуаций. И если тренер умеет это делать, то тренинг будет полезен...

4. Настроенность лишь на то, чтобы «все правильно рассказать». Здесь обычно виноваты тренеры продаж и вся система бизнес-образования... Но обсудим подробнее.

Иногда на тренингах я спрашиваю:

— Ребята, а в чем вообще суть вашей работы?

И обычно слышу в ответ: «Я просто должен ему все правильно рассказать». Сможет ли продавец задавать вопросы при такой нацеленности? Наоборот, он избегает их и игнорирует те ситуации, когда вопрос задать просто необходимо. И тогда начинается наш разговор о продажах и об отпуске товара, снова стартует тема, которую я впервые затронул и описал лет семь назад в предыдущем издании «Школы продаж». Но разговор продолжается и поныне. И снова в «Живом журнале» один из моих читателей делится своими восторгami:

— Вот я помню в 90-е, когда был студентом и торговал на «Горбушке», был там дядька. У него два стола были завалены музыкальными дисками — объем совершенно неподъемный. Но дядька был просто супер и продажи такие, что ой-ой. Я всегда на него засматривался и старался быть хоть чуточку ближе к такому уровню.

Однажды пришел к нему мужичок и говорит:

— Был фильм с Аленом Делоном, как называется, не помню, и там песня была, в общем, слова там были такие: «Буй-Буй-Буй».

Я в шоке, думаю — пошлет. Вот его точно пошлет! Невозможно по такой информации дать ответ и найти то, что клиенту нужно!

И тут дядька выдает:

— Фильм «За шкуру полицейского», музыка Оскара Бентона, композиция Bensonhurst Blues, минутку.

И ставит именно то, что мужик искал.

Вот это продавец, вот это знание товара — и никаких манипуляций, НЛП или прочих хитростей. Просто человек знал, что и кому он продает. Но таких продавцов я больше не встречал.

Колоритно. Интересно.

Добавить хочу только одно: это вовсе не продажи. Это *отпуск товара*. Ну что дядька сделал как продавец? Он — кто угодно. Эрудит. Знаток музыки. Чемпион конкурса «Кто? Где? Когда?». Но только не продавец!

Да, все это уже философия профессии. Частые возвращения к этой теме могут наскучить, но как работать без понимания истинного смысла собственной работы?

5. Самоуверенность и убежденность в том, что ты и так все знаешь. Это чаще проявляется не как ошибка продаж, а как ошибочное отношение к собственному обучению продажам. Но если такие качества в итоге уменьшают прибыль, то почему не отнести их к ошибкам продаж?

Меня не пугает и не обескураживает самоуверенность тренинговой группы. Мы легко находим простейшие упражнения, после которых доказывать

свой переговорный профессионализм не станет даже спорщик-фанат. Но в таких настроениях корпоративной группы, если они слишком выражены, меня огорчает иное: то, что люди столь же безапелляционны и самоуверенны в общении и с собственным руководством, и со своей клиентурой. А вот это уже опасно.

И совершенно неспроста, игнорируя иронию коллег, я без устали напоминаю ученикам третий закон сэра Ньютона: «Тела взаимодействуют с силой, равной по модулю и противоположной по вектору». Ничто так не портит продажи, как неумная категоричность! А чаще всего категоричность обусловлена именно самоуверенностью.

Забавно, что категоричность и самоуверенность очень легко читаются в претенденте на рабочее место. Но будущих работодателей этот недостаток соискателей работы почему-то начинает огорчать не во время собеседования и трудоустройства, а гораздо позже.

Самоуверенность может проявляться не только когда человек отвечает на вопросы, но и когда задает их. Продавцы иногда злоупотребляют такими вопросами, в которые уже заложен ответ, или такими, которые однозначно воспринимаются как манипуляции: «Вы же понимаете, что для вашего спокойствия страховка просто необходима?» Нормальных людей это отталкивает и, соответственно, разрушает продажу.

6. Надменность по отношению к клиенту, который не является профессионалом, и дерзкая уверенность в своем превосходстве даже над клиентом-профи. Эти качества могут быть вызваны самыми разными причинами, с которыми в каждом конкретном случае приходится отдельно разбираться. Иногда надменность обусловлена такими причинами, как нездоровая атмосфера в коллективе и неумение прощать дилетантизм.

Вопросы надменных продавцов отличают высокомерие, диктат, иногда насмешка, частенько намерение «спрошу, чтобы поставили галочку».

Часто надменность обусловлена избалованностью жизнью, а точнее — работой в окружении дорогих товаров. Это нередко встречается в магазинах компьютерной техники и автосалонах. У мальчика-продавца авто вообще нет, а дома — едва живой компьютер, но рабочее время он проводит среди очень дорогих компьютеров и машин, и это дает ему ложное чувство «причастности» к кругу пользователей столь качественной техники.

Еще есть особый вид «интеллектуальной» надменности. Она ярко проявляется в контактах богатого бритоголового покупателя-«бандита» и худого продавца-«очкарика». Очкарик позволяет себе смотреть на покупателя с псевдоморальным высокомерием: «Ну я-то по образованию близок к миру высокоскоростных процессоров, а ты собираешься купить эту причастность на грязные деньги». Это так блестит в линзах его очков, что по ним хочется ударить!

Участники тренингов часто удивляются, когда мы начинаем разговор об игре в поддавки. Такие игры категорически не принимают именно надменные. Ну как же не поглумиться над недостаточно квалифицированным покупателем?!

Специфические проблемы у надменных продавцов возникают, когда нужно задать вопросы, цель которых — поднять значимость собеседника. На эти вопросы клиенту отвечать приятно, и он может ощутить весомость своих знаний, проявить себя знатоком, умудренным жизненным опытом. Единственная цель, которая в этом случае ставится, — улучшение контакта. Они совсем не похожи на вопросы «для дела», и надменные продавцы, отвергая их, апеллируют именно к их ненужности и нефункциональности, а укрепление отношений их никогда не интересует.

7. Неумение задавать вопросы обычно связано с неспособностью найти «крючки» для построения вопросов. Как ни странно, этим болеют не только продавцы, но даже журналисты.

В принципе любой разговор полон таких крючочков и зацепок. Но, оказываясь, не всем легко нацелиться именно на *разговор*. Специально интересуясь проблемами коммуникации и дотошно расспрашивая участников тренингов, я начал подозревать, что у некоторых людей есть программа поиска зацепок для начала монолога, длинного выступления. Они сортируют их по калибру и, если повод недостаточен для последующего затяжного полемического хода, его просто отбрасывают. Они могут не слишком глубоко продумывать сюжет своей микроистории и не заботиться о логичности ее поворотов, но у них отсутствует программа, предусматривающая только передачу хода.

На тренингах мы комментируем забавное правило «КГБ»: «клиент говорит больше». И часто в таких обсуждениях обнаруживается искреннее удивление некоторых слушателей тем, что продавцу может быть выгодна словоохотливость покупателя.

Чаще всего я ловлю любителей поговорить с помощью простого трюка: я позволяю им уйти в затяжной и долгий монолог, лишь время от времени слегка поощряя их своими вопросами. Потом мы этот разговор вспоминаем, реконструируем и потихоньку приходим к открытию, что моему собеседнику нравилась моя «заинтересованность», а вывод об этой «заинтересованности» он сделал именно благодаря моим попутным вопросам.

Ах, как интересно было бы заниматься «ремонтom» разговорных навыков и как жаль, что не это является смыслом и солью работы тренера продаж!..

8. Неспособность достаточно полно слышать речь собеседника обычно является признаком каких-то интеллектуальных проблем или таких психологических отклонений, как эгоцентризм, самовлюбленность, нарциссизм. Первая беда может обусловить неспособность уловить в словах оппонента подсказки для продолжения собственной аргументации и тугодумие, не позволяющие успеть понять полунамеки и даже довольно открытые и вполне прямые заявления, а вторая ломает коммуникативные тормоза и почти стопроцентно обеспечивает потерю самоконтроля, выход за пределы роли переговорщика, сбой из-за увлеченности собственной эмоциональной игрой.

Горько, что даже те, кто не читал сочинения Деревницкого о принципах переговорного торможения, умудряются успешно играть на неспособности

оппонента достаточно полно слышать речь. Имейте в виду: если в переговорах что-то ломается и вы ловите себя на потере способности нормально воспринимать собеседника, то вполне возможно, что оппонент умышленно ускоряет разговор — именно для того, чтобы ваш «процессор» не успевал справляться с поступающей информацией.

На этих принципах манипуляции построены многие приемы речевого наведения транса, хорошо знакомые сторонникам нейролингвистического программирования (НЛП).

Ясно, что человек, неспособный адекватно воспринимать речь партнера, не сможет корректно работать и с собственными вопросами. Мы сейчас не станем отвлекаться на разговор о том, когда человек просто не рожден для продаж и бизнеса, когда он не чувствует себя в коммерческом общении как рыба в воде, но, похоже, такое бывает тоже довольно часто. Ведь не каждый может легко поддержать разговор о тонкостях актерской игры или тенденциях развития профессионального бокса, а значит, ему можно иногда посудачить и об этом, но делать это главной темой своих будней не стоит.

В конце концов, вопросы должны быть просто *интересными*. Как-то при разборе тренинговой игры мы с учениками пришли к выводу о том, что покупателю было «просто неинтересно». Потому игрок у меня так и спросил:

- А как быть интересным?
- А вы интересный?
- В каком смысле?
- В том, о котором вы спросили. Вы женаты?
- Женат.
- Вы жене интересны?
- Ну, если б был неинтересен, то она со мною бы развелась...
- Разводиться необязательно. Можно мучиться от тоски, но терпеть. Как

наши клиенты.

- Что — «как наши клиенты»?
- Ну они ведь тоже вынужденно терпят очень неинтересных поставщиков?
- Не всегда. Иногда посылают.
- Значит, опять как дома: она обычно терпит, но иногда посылает.
- Ну а почему вы все о доме? Какое отношение ко всему этому имеет семейная жизнь?

— Ну, уважаемый, ведь поле-то коммуникаций едино. Вот вы обещали женщине, что будете на руках ее носить, а оказалось, что ей с вами скучно. Разве это справедливо?

- Так сколько же все это может длиться?

— Ну вы ей ведь счастье и удовольствия обещали на всю жизнь? Значит, пока длится эта совместная жизнь, придется быть интересным. Или интересным станет кто-то иной. Впрочем, это опять так же, как и с клиентами: мало произвести яркое впечатление при первой встрече, но надо продолжать поддерживать интерес.

— Кошмар... А почему же я раньше об этом в учебниках продаж не читал?

— А что «кошмар»?

Вот так и поговорили... ☺

Остальные ошибки мы столь подробно описывать не станем, но старательно перечислим.

9. Использование шаблонных вопросов — тоже ошибка.

Шаблоны могут быть взяты из собственного предыдущего опыта или позаимствованы у кого-то. Но если мы жертвуем свободой говорения, то придется смириться вообще с потерей свободы.

10. Использование абстрактных вопросов.

11. Использование вопросов, на которые у собеседника **нет и не может быть ответа**.

12. Вопросы, **неудачные из-за ролевого несоответствия**, например нарушающие классовые барьеры или социальные нормы.

13. **Неспособность контролировать эмоции**, которые в процессе спрашивания подталкивают к использованию привычных заготовок.

14. **Отсутствие умения перехватить инициативу** при помощи встречных вопросов, комментариев и иных переговорных инструментов.

15. **Лень**, которая не позволяет ни выстраивать вопросы, ни думать о том, что это нужно.

16. Неуважение к людям.

17. **Непонимание роли игры в «поддавки»**, которая имеет и смысл, и особые преимущества.

18. **Неумение справиться с растерянностью** из-за отсутствия соответствующих техник и навыков.

19. Неумение сопротивляться технике «разрыва шаблонов», также из-за нехватки необходимых навыков.

20. **Непрофессионализм и незнание собственного товара**, что делает невозможным построение безошибочных вопросов.

21. Неспособность полно слышать речь со всеми ее скрытыми или двойными смыслами, легкими, но важными интонациями.

22. Уверенность в том, что задавание вопросов — пустая трата времени.

23. Незнание того, что многим вопросам должна предшествовать особая прелюдия, «легенда».

24. **Использование встречных вопросов** или вопросов, которые задают, если собеседник не удовлетворен реакцией на его предыдущий полемический ход.

Особый вкус жизни с вопросами

Начиная изучение новой темы на тренингах, я спрашиваю:

— Чего мы достигаем, используя на переговорах технику активного спрашивания?

На флипчарте фиксируем находки слушателей:

- Демонстрируем свой интерес к мнению клиента!
- Втягиваем клиента в разговор!
- Управляем им!
- Получаем ценные данные для последующего использования их в разговоре!
- Лучше распознаем клиентские мотивы принятия решений!
- Выясняем причины возникновения возражений!
- Показываем, что серьезно воспринимаем его проблемы!
- Обыгрываем его честолюбие!
- Вынуждаем подтвердить собственные аргументы!
- Направляем разговор в нужное русло для получения желанного ответа!
- Предотвращаем превращение делового разговора в спор, в котором мы, скорее всего, проиграем!
- Постепенно влияем на смену настроенности клиента!
- Вынудив озвучить позицию, получаем возможность на нее влиять!
- Делаем разговор деловым!
- Это профилактика тоски и равнодушия клиента!
- Фильтруем аргументы!
- Корчим из себя воспитанного человека!
- Завоевываем доверие!

Я сдаюсь и поднимаю руки:

— Ну, так вам этот тренинг не нужен. Вы ответили достаточно полно. Не пропустили, кажется, ни одного из преимуществ метода спрашивания. В упражнениях нам остается только удивляться тому, что спрашивать очень тяжело и большинство отдадут предпочтение монологам.

Вопросы — инструмент переговорной власти. Тот, кто спрашивает, тот владеет столом.

Какие тут могут быть вопросы?

Иногда торговый персонал на тренингах возмущается требованиями, которые, по их мнению, выходят за грань «обычных» требований к торговому персоналу:

- Я не декламатор, чтобы так тщательно работать с произношением.
- Я не шпион. Зачем мне эти детали его отношений с предыдущим поставщиком?!
- Я не художник, чтобы картинки рисовать вместе с клиентом!
- Я не эстрадный факир, который может демонстрировать трюки с феноменальной памятью!

Действительно: они не декламаторы, не шпионы, не художники — они обычные менеджеры продаж. Так отменить обучение вообще? Если нам позарез нужны качества, гораздо более развитые у представителей иных профессий, то мы запретим себе обзаводиться «лишними» талантами? И как, в конце концов, убедить, что остаться обычным менеджером продаж — это

самый короткий путь к проигрышу и при таких условиях лучше вообще просто оставаться дома?

Обычно и тут помочь способны только вопросы. Вопросы помогают в продажах, помогают и тут:

— А есть на рынке еще кто-нибудь, кто продает товар, аналогичный вашему? И по той же цене? Как?! Даже дешевле? А есть кто-то, кто выговаривает такие же слова? Есть такие, которые ведут себя именно так, как ведете себя вы?..

Так продолжается долго. А за всем этим следует коварный последний вопрос:

— Так если мы такие же, как конкуренты, если продаем такой же товар и примерно по такой же цене, то с какой стати клиент должен отдать предпочтение именно нам? Единственная возможность привлечь внимание — это отличаться хотя бы чем-нибудь! Не нравится отличаться выговором, информированностью, рисованием или памятью — так предлагайте, чем будете отличаться *вы*? Чем?

Если по продукту и по коммерческим условиям мы аналогичны конкурентам, то должны выходить за границу торговых отношений и искать свои козыри в удивительных и неожиданных аспектах и направлениях.

По каким путям пойдете вы?

Есть одно несправедливо позабытое коммуникативное действие. Сейчас я — о светской беседе...

«Наука салонной болтовни» заключалась в «умении придавать особенный интерес всякому предмету»¹. Вот как! Разве не актуально для презентационных потуг современного торговца?

«Не надо избегать тем, могущих вызвать разногласия или спор. Беспроигрышный вариант здесь — политика. Только помните о такте и о том, что в политических спорах все всегда остаются при своих мнениях»². И еще важно в политической тематике уметь быть неоднозначным и оставить себе возможность для маневра...

«Появившийся дисконфорт может также означать, что пора заканчивать разговор. Запомните, если беседа не столько иссякает, сколько умирает, не пытайтесь оживить ее»³. Ведь у нас почти всегда есть возможность организовать еще одну встречу?..

«Для нормального и полезного общения необязательно быть эрудитом. Нужны лишь искренность, взаимная заинтересованность и умение просто и ясно излагать свои мысли и чувства»⁴. Верно. Тут, скорее, важнее «вчувствоваться» в собеседника...

¹ www.spb-bal.livejournal.com/26226.html

² www.eva.alkar.net/luck/text.php?id=1005

³ www.psyllive.ru/?mod=articles&gl=1&id=167

⁴ www.mentime.ru/?id=166

«Вы никогда не будете правильно поняты. Ваши слова всегда будут неверно истолкованы. Вам припишут то, чего вы не имели в виду. И не услышат того, что являлось сутью вашей речи. Смысл вашего воззвания исказят до неузнаваемости»¹. И еще вы сами потом не будете верить, что сказали именно это...

«Сент-Экзюпери, несомненно, был прав, считая, что единственная настоящая роскошь в жизни — это роскошь человеческого общения. Однако дар человеческого общения, как и все, что заложено в нас самой природой, необходимо развивать. Кто сказал, что светскому — непринужденному, легкому, блистательному — общению нельзя научиться?»². Учимся...

Во всех ссылках — тексты, которые терпеливому профессиональному коммуникатору стоит просмотреть...

Но сегодняшним переговорщикам такие беседы вести некогда. Ох уж эта «уторопленность жизни»!..

Людьми пожилыми, даже не отличающимися особенно тонкой наблюдательностью, давно уже замечено, что среди современников исчезает малопомалу простое и милое искусство вести дружескую беседу. Несомненно, что главная причина этого явления — уторопленность жизни, которая не течет, как прежде, ровной, ленивой рекой, а стремится водопадом, увлекаемая телеграфом, телефоном, поездами-экспрессами, автомобилями и аэропланами, подхлестываемая газетами, удесятеренная в своей поспешности всеобщей нервностью.

В литературе стал редкостью большой роман: у авторов хватает терпения только на маленькую повестушку. Четырехактная комедия разбилась на четыре миниатюры. Кинематограф в какие-нибудь два часа покажет вам войну, охоту на тигра, скачки в Дерби, ловлю трески, кровавую трагедию и уморительный до слез водевиль, а также виды Калькутты и Шпицбергена, бурю в Атлантическом океане, Альпы и Ниагару.

Устный рассказ сократился до анекдота в двадцать слов. Но, главное, совершенно пропало умение и желание слушать. Исчез куда-то прежний внимательный, но молчаливый собеседник, который раньше переживал в душе то же что и рассказчик, невольно отражал своей мимикой впечатление от услышанного. Теперь всякий думает только о себе. Он почти не слушает, постукивая пальцами по столу и ногой по полу, и ждет не дождется конца повествования, чтобы, перехватив изо рта последнее слово, поспешно выпалить:

— Подождите, это что! А вот со мной какой случай произошел...

Угадайте, в каком году это написано? Правильно. 1918-й.

Это в рассказе «Царский писарь» на «уторопленность жизни» жалуется Александр Иванович Куприн...

Представляете «уторопленность» жизни образца восемнадцатого года? Что ж говорить о дне сегодняшнем?

¹ www.mk.ru/blogs/MK/2006/08/20/social-life/81156

² www.dere.com.ua/library/other/iskusstvo_ob.shtml

Недавние наблюдения за вечерней жизнью одной семьи заставили вспомнить детство и деда, а также преподали интересный урок.

В семье, к жизни которой мне довелось прикоснуться, наверняка не было чего-то из ряда вон выходящего, ибо так бывает в миллионах иных семей. Просто мое внимание было обострено переменной обстановки и особым отношением к этой семье.

Глава этой семьи работает в офисе, торгующем мобильной связью, он продавец-консультант, и зовут его Константин. Разные проблемы, связанные с его удовлетворенностью работой, к нашему делу почти не относятся... Забавным оказалось иное. По сути, все вечернее время моего знакомого посвящалось отысканию «заполнителей пауз». После возвращения с работы была пауза в ожидании ужина — Костя включил телевизор и полистал каналы. После ужина наступила пауза в ожидании купания ребенка: Костя достал свой рыбацкий чемоданчик и минут двадцать отрешенно перебирал блесны. После купания Костя рассеянно вошел в Интернет и сколько-то времени убивал полученный спам. В одну из следующих пауз Константин листал подобранный с полки фотожурнал, ожидание чашки кофе он заполнил затертым и уже почти лишенным цвета кубиком Рубика, а следующую долгую паузу посвятил рассматриванию книжных полок и отрешенному изучению наугад извлеченных книг, с одной из которых Костя отправился убивать последнюю паузу перед сном...

Меня вдруг осенило, что мой дед жил как-то не так. По крайней мере, все те эпизоды, которые мне вспоминаются, были непременно заполнены какими-то делами. Устав от работы во дворе, дед садился на скамью и, закурив, напильником поправлял топор. Отвлечшись от починки забора, колот щепки для разжигания костерка. А во время вскапывания огорода он, оставив в сторону лопату, вдруг брался за ключ, чтобы подтянуть кран на трубе водогона...

Мы перестали легко и естественно обнаруживать дожидаящиеся нас дела.

Современная жизнь то ли заставила, то ли научила нас, еще не закончив начатое дело, уже искать, чем бы заполнить грядущую паузу. И слишком часто все наше свободное время оказывается заполненным вот такими «затычками» времени.

Но пусть обязательное время подождет!

Вот жалоба, произнесенная на тренинге: «Я ничего не успеваю! И все дела какие-то очень обязательные! Нельзя отказаться ни от одного!...»

Я ответил на это, а уже потом поразмыслил о смысле сожалений коллеги...

Одна из бед и проблем старости — «лишнее» время. То есть то время, которому ты не нужен. Именно от этого, от неудачных попыток чем-то занять высвободившееся время, как-то структурировать его в стареющих людях часто формируются тяжелые комплексы. Поэтому перегруженность рабочего графика — это, по сути, ежедневное приятное напоминание о том, что ты проснулся сегодня совершенно оправданно.

Есть много систем, которые помогают наладить личные взаимоотношения со временем: тайм-менеджмент, наука планирования, хитрости делегирования, ранжирование задач. Но, наверное, тут важна именно эта идеологическая нотка: осознание того, что столь насыщенный ритм является самым ярким и живым признаком продолжения честной и полноценной жизни.

Да, изменилась жизнь. Работа вроде бы как-то отделилась: она, оторванная от нас, теперь находится где-то в далеком офисе. Мы прячемся в вечерних крепостях наших квартир, и все напоминания о том, что и жизнь, и работа в общем-то продолжают, к нам теперь прорваться уже не могут. А потом один из знакомых константинов вдруг жалуется нам на то, что время проходит бездарно и что никаких профессиональных радостей и карьерного роста он уже очень давно не ждет... Но ведь и вечером, и ночью, и в дневных паузах у нас все равно остается возможность хоть что-то сделать, чтобы изменить жизнь. А для этого нужна сушая мелочь: незначительное переосмысление и «инвентаризация» содержимого собственных будней и истребление пустопорожних пауз, сжигающих бесценное время...

Кстати, после завершения этого текста я должен заняться подготовкой к завтрашнему корпоративному тренингу. Чем там они промышляют?.. А у вас сейчас есть возможность отложить книгу и подумать о рациональности использования времени — и времени вообще, и переговорного в том числе.

Вот такой он, самый острый дефицит современности: недостаток нормальных собеседников и степенных рассказчиков...

Но вернемся к вопросам...

«Бросьте ребенку мяч — он его поймает. Точно так же и с вопросами: подбросьте своему собеседнику вопрос. Он ответит — и мяч снова у вас. К тому же, спрашивая, вы уже определяете вариант ответа. Поэтому стоит научиться технике спрашивания», — эти слова принадлежат немецкому психологу Николаусу Энкельману. Именно его труд я использую на тренингах как базу для работы по теме «Типы вопросов»¹.

Стоит отметить небольшой недостаток приведенных далее типов вопросов. Дело в том, что один и тот же вопрос может попадать одновременно в несколько групп. То есть контрольный вопрос может быть и открытым, и провокационным. Поэтому, вероятно, есть смысл говорить не типах, а о свойствах или признаках вопросов.

Открытые и закрытые вопросы

«Вам нужны расходные материалы?» и «Какие расходные материалы вы используете?» — это вопросы, которые явно отличаются развернутостью ответов. В первом случае это может быть «да» или «нет», а во втором мы все-таки заставим собеседника выдавить из себя нечто большее.

Открытые вопросы более эффективны во всех случаях. Закрытые могут быть эффективны, когда, например, нужно вести монолог, но мы хотим

¹ Энкельман Николаус Б. Достигать успеха с радостью. М. : Интерэксперт, 1993.

создать иллюзию диалога — это может пригодиться нам в прессинговых переговорных приемах. Тогда время от времени мы задаем какой-нибудь закрытый вопрос, позволяя собеседнику «вставить свои пять копеек», но зато получаем возможность честно гнуть дальше свою монологическую линию.

Понятно, что в роли переговорных тормозов гораздо результативнее открытые вопросы...

Отметим, что существуют уникамы, способные закрыто ответить на любой вопрос:

- Вы отдаете предпочтение блондинкам или брюнеткам?
- Да!

Информационные вопросы

Вопросы этого типа нацелены на добывание главной информации, позволяющей нам впоследствии сформулировать коммерческое предложение. В нашей ситуации это информация о бизнесе и фирме заказчика, которая дает возможность адаптировать нашу презентацию под его специфику.

Хотя считается, что вопросы этой группы следует формулировать так, чтобы получить развернутый ответ и клиент при этом не мог отделаться сухим «да» или «нет», справедливости ради заметим, что вполне можно использовать и направленные на получение подтверждения или опровержения, и закрытые вопросы. Именно они обычно используются при анкетировании.

Что касается последовательности информационных вопросов — это, как правило, примерно те вопросы, к которым продавец привык и отполировал за годы продаж. Но если в точности следовать этой рекомендации, то не избежать некоторого повышения голоса; кроме того, он станет гораздо более бесцветным (эффект «затертости»)...

Контрольные вопросы

— А с чем, уважаемые господа, живущие в криминализованном обществе, ассоциируется это название?

— С контрольным выстрелом киллера!

— Ну что ж, это вполне нормальная, здоровая и очень современная ассоциация...

Энкельман рекомендовал: «Эти вопросы важно задавать во время любого разговора просто для того, чтобы выяснить, слушает ли нас собеседник, понимает ли или только поддакивает?»

Да, это полезно, чтобы понять, попадают ли наши аргументы в цель, правильно ли мы выбрали коммуникативные инструменты, стоит ли продолжать в том же духе?

Но «белая школа» Майкла Макгалли¹ только предупреждала о том, что стоит обеспечивать такой ход беседы, чтобы партнер не отвлекался, слы-

¹ Консультант по менеджменту; автор тренинговых программ по искусству продажи. *Прим. ред.*

шал и понимал нас. Макгалли так и не сознался в том, что часто выгоднее работать именно со слегка очумевшим партнером, который пребывает в трансовом состоянии. Я до сих пор не решил, стоит ли размещать в собственных печатных материалах описание техник общения, которые мы с участниками тренингов иногда изучаем в теме «Жесткие переговорные технологии»...

Вопросы для ориентации

Тот, кому на тренингах приходится комментировать этот тип вопросов, часто начинает с растерянного смеха или шутки о двусмысленности этой «ориентации». Невольно вспоминается двустишие, которое принадлежит одному из поэтов XX века¹:

*Какие цвета испохабилы —
красный и голубой...*

Но не будем продолжать разговор об изменениях в восприятии подтекста спектра цветов. Отметим лишь, что вопросы для ориентации не только контролируют девиации партнера, но и позволяют получить начальный фактаж для коррекции стиля и техники наших переговоров.

Вот какие примеры приводит Энкельман: «Есть ли у вас еще вопросы по этой теме? Что вы думаете по этому поводу? Понятно ли, какую цель мы этим преследуем?»

Подтверждающие вопросы

Именно с помощью этих вопросов мы реализуем древнейшую технику Сократа: получить от собеседника серию ответов «да», чтобы создать атмосферу согласия или сообщить собеседнику инерцию и облегчить произнесение «да» в ответ на следующий главный вопрос:

- Вы тоже придерживаетесь мысли о том, что...?
- Наверное, вы тоже довольны, что...?

Ознакомительные вопросы

Это разведка персоны.

Не фирмы, а именно *персоны*.

Ознакомительные вопросы позволяют нам или получить общую «персонаграфию», или познакомиться с производственными или коммерческими предпочтениями клиента.

Встречные вопросы

Это просто. Это по-одесски.

- Вы не подскажете, как пройти на Дерibasовскую?

¹ Строки принадлежат В. Вишневскому. *Прим. ред.*

— А вы сами откуда будете?..

Или:

— Почему у вас в Одессе все отвечают вопросом на вопрос?

— А кто вам такое сказал?

Нужно только помнить, что есть люди, которые таких вопросов на дух не переносят. В общении с ними от встречных вопросов придется или отказаться, или позаботиться о «легенде», позволяющей вполне мотивированно задать все эти вопросы:

— Вот вы спрашиваете, что из всего ассортимента я хочу вам посоветовать... Понимаете, чтобы честно ответить, я просто вынужден вас спросить и об этом, и вот об этом...

Тогда создается иллюзия, что мы не куражимся, а нам действительно нужно предварительное расспрашивание...

Альтернативные вопросы

Больше всего человеку мила воля. А она начинается со свободы выбора, принятия решений.

Если предложить партнеру два или несколько вариантов выбора, то это поможет создать иллюзию свободы выбора. Эта иллюзия может заставить купить и сама по себе.

А его выбор тоже требует времени и дает нам паузу.

Однополюсные вопросы

— О, это сложная группа, — комментирую я на тренингах такие вопросы. — Тут господин Энкельман намудрил. Давайте я буду вас спасать. Ну-ка, спросите меня о чем-нибудь. О чем угодно!

— Вы сегодня завтракали? — интересуется участник тренинга.

— Вы спрашиваете, завтракал ли я сегодня? — отвечаю я.

И после паузы уточняю:

— Теперь понятно?

Однополюсные вопросы — это зеркальное отражение вопроса нашего собеседника. Иногда просто повторение, иногда — с комментариями:

— О, это интересный вопрос!

Или:

— Вы знаете, я продаю уже девяносто пять лет, но мне впервые задают такой умный вопрос!..

И слушатели сразу сами вспоминают тех украинских политических фигур, которые этим приемом пользуются наиболее часто.

— Отличные примеры! Особенно с паном Кравчуком. Да, он, пожалуй, в этом наиболее опытный. Очень редко мне приходилось слышать, чтобы Леонид Макарович не воспользовался этим трюком и сразу прямо ответил на вопрос журналиста...

Второй случай (когда мы отвечаем не повтором, а комментируем вопрос) можно даже выделить в особую технику. Так поступил и Энкельман, когда назвал эти вопросы замечаниями, которые о чем-то свидетельствуют.

Однополюсные вопросы — это наш спасательный круг.

Однополюсные вопросы позволяют выиграть секунды и частицы секунд, за которые мы сосредоточимся и успеем найти наилучший вариант ответа.

Направляющие вопросы

Эти вопросы могут пригодиться нам в том случае, если мы спешим, а наш собеседник уклонился от темы и цепочка ассоциативных связей уводит его все дальше и дальше. Помните: «Остапа несло...»?

Раскрыть технологию этого приема нам помогут французы: «Вернемся к нашим баранам...»

Провокативные вопросы

«Провокация — мать революции». И вроде бы революция — штука острая и режущая. С ней нужно быть осторожным. Но каждый из нас с таким хотя бы однажды, да встречался. Помните, как продавец, окинув вас взглядом, «неуверенно» вымолвил:

— Может, вам все-таки показать что-то дешевле?..

А вы в ответ сделали этакий купеческий жест — горячо возразили:

— Да я все твоё заведение куплю вместе с твоими потрохами! — и решительно достали портмоне...

К провокативным вполне можно отнести закрытые вопросы-«капканы», суть которых лучше всего проиллюстрировать анекдотичным: «Вы уже перестали наливать с утра шампанским?» И как вы ответите: да или нет?..

Для комментария двух последних групп вопросов мы используем прямые цитаты из Энкельмана.

Вопросы, открывающие переговоры

«Мастерски поставленный вопрос — это хороший старт. У переговорного партнера появляется заинтересованность, возникает состояние позитивного ожидания.

— Если я предложу вам два способа, с помощью которых из ваших денег можно сделать больше денег, ничем при этом не рискуя, заинтересовало бы это вас?

— Вы позволите мне предложить решение вашей проблемы?»

Вопросы, завершающие переговоры

Цель этих вопросов — завершить разговор. Но их хорошо предварить одним-двумя вопросами, которые нечто утверждают.

— Смог ли я убедить вас, в чем выгода этого станка для вашего предприятия?

— Убедились ли вы, насколько этот прибор прост в эксплуатации?

А потом без дополнительного перехода можно поставить вопрос, который завершает разговор:

— Какой срок монтажа устроит вас больше — 15 ноября или 15 декабря?

— Какой костюм вам упаковать — зеленый или с рисунком?

Или даже вот так:

— Вы действительно согласны или все-таки опрометчиво принимаете мое предложение?

Вообще-то почти безразлично, как и о чем мы спрашиваем. Самое главное — пока оппонент отвечает, мы можем не разглагольствовать, а наблюдать и думать.

Вопросы — отличные переговорные тормоза!

Реакция на вопросы

Вместо ответа на свой вопрос оппонент всегда может принять наш законный интерес относительно причин такого вопроса. Это трамплин, который позволяет избежать ответа или оттянуть его момент. Разведку причин, породивших вопрос, можно делать без предисловий, а можно и пояснить: «Вот вы сейчас спросили... Мне очень важно выяснить, почему вам это интересно?»

Люди говорят на разных языках и в прямом, и в переносном смысле слова, и их понимание вещей может быть разным. Так почему мы должны стесняться наших попыток узнать, что именно имеет в виду оппонент:

— Вы спрашиваете, сколько это для вас будет стоить. Но какой смысл вы вкладываете в слово «сколько»? Сколько «сейчас», «потом», «в случае возникновения проблем» или «сколько вообще»? А то, что вы произнесли «для вас», не означает ли, что вы не видите или не хотите учитывать наши затраты? И последнее: почему вы так подчеркнули слово «будет»? Дело в том, что эта услуга включает в себя средства, которые мы вкладывали в разработку проекта на протяжении восьми лет, и мы бы очень хотели, чтобы [бла-бла-бла...]...

Из всего этого следуют общие принципы той более рациональной работы с возражениями, которые мы с вами теперь возьмем на вооружение.

1. Принимаем атаку клиентского возражения. Пытаемся ее услышать полностью, со всеми нюансами и интонациями.
2. Притормаживаем ради того, чтобы выиграть время на раздумья, остро нам необходимые в этом столкновении.
3. Внутренне отвечаем для себя на вопросы:
 - к каким типам сопротивления может относиться услышанное возражение?
 - какие уточняющие вопросы нужно задать клиенту, чтобы получить каждый из наиболее вероятных типов диагноза?

4. Задаем клиенту уточняющий вопрос.
5. Получив окончательный диагноз типа сопротивления, используем те соответствующие приемы противодействия возражениям, описанию которых посвящена остальная часть этой книги.
5. Если затрудняемся с диагнозом, то возвращаемся к пункту № 1.

Теперь сделаем выводы.
Важнейшее правило:

**НИКОГДА И НИ ПРИ КАКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ НЕ ОТВЕЧАЙ
НА ВОЗРАЖЕНИЯ, ЕСЛИ НЕ ПОНИМАЕШЬ, ЧТО ЗА НИМИ СТОИТ.**

Объяснение правила:

**ЛЮБОЙ ОТВЕТ НА ВОЗРАЖЕНИЕ, СМЫСЛА КОТОРОГО
НЕ ПОНИМАЕШЬ, — ЭТО ТВОЙ ХОД ВСЛЕПУЮ!**

Главная подсказка:

**ЕСЛИ НЕ МОЖЕШЬ ОТВЕТИТЬ НА ВОЗРАЖЕНИЕ, ВОЗЬМИ ТАЙМ-АУТ.
ИСПОЛЬЗУЙ ПЕРЕГОВОРНЫЕ ТОРМОЗА.**

Воистину говорят: чтобы что-то понять, стоит взяться это преподавать. Два года преподавая слушателям технологию Шнаппауфа и все это время примеряя изучаемые приемы к практике реальных собственных продаж, внося новые дополнения в материал, я пришел к необходимости и частичного пересмотра классификации, и подачи ее с совершенно новым инструментальным наполнением. Те алгоритмы, встреча с которыми ждет читателя далее, на 4/5 — находки, сделанные в собственных продажах, или наработки моего общения со слушателями тренингов.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

