

ДЖИМ КЭМП НЕТ

ЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

ДОБРАЯ КНИГА 

УНИКАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ И ВЕДЕНИЯ
ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРОВ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОЙ
ЕЖЕГОДНО ЗАКЛЮЧАЮТСЯ СДЕЛКИ НА ОБЩУЮ
СУММУ БОЛЕЕ 100 МИЛЛИАРДОВ ДОЛЛАРОВ

Джим Кэмп

«Нет». Лучшая стратегия ведения переговоров

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8673878

Нет: лучшая стратегия ведения переговоров : Издательство «Добрая книга»; М.; 2014

ISBN 978-5-98124-324-0

Аннотация

Если ваш клиент, угрожая разрывом отношений, вынуждает вас предоставить ему очередную скидку, а вы боитесь отказать и потерять его, то у Джима Кэмп есть для вас другой, более эффективный способ ведения переговоров: Просто скажите «НЕТ».

Это короткое слово – самый эффективный инструмент в арсенале переговорных методик, позволяющий пресечь бесплодные дискуссии, отбросить ложные предположения и избежать ненужных компромиссов. Прочитав эту книгу, вы освоите уникальную систему подготовки, планирования и ведения жестких переговоров. Вы узнаете:

- как перестать зависеть от результата переговоров, который вы не можете контролировать, и сконцентрироваться на том, чем вы можете управлять, – на собственном поведении;

- что и как следует говорить за столом переговоров: как вести оппонента с помощью правильно поставленных вопросов;

- как противостоять сильному противнику, использующему давление и манипуляции.

Джим Кэмп обучил искусству ведения переговоров более 50 тысяч человек; ежегодно он принимает участие в сотнях переговоров, на которых с использованием его системы заключаются сделки на общую сумму более 100 миллиардов долларов.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение | 6 |
| Глава 1 | 24 |
| Приложение № 1. Ощущение необходимости | 26 |
| Вам не нужна эта сделка | 29 |
| Следите за речью | 40 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 44 |

Джим Кэмп

Нет: лучшая стратегия ведения переговоров

© James R. Camp, 2007

© Издание на русском языке, перевод на русский язык.

ООО «Издательство «Добрая книга», 2008

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

*Моим детям,
Джиму и Синтии, Скотту и Мередит,
Тодду, Брайану и Кристи*

Введение

Лучшее слово в английском языке

Лучшим словом в английском языке должно быть «yes» – «да». Вы доставляете удовольствие другому человеку. Вы удовлетворяете просьбу. Вы выполняете задачу, заключаете сделку. Все счастливы, пробки от шампанского летят в потолок. Соответственно самым плохим должно быть слово «no» – «нет». Оно гладит против шерсти. Оно подразумевает отказ и непримиримость. Оно прекращает переговоры в самом разгаре. Это – профессиональный убийца.

Так считает весь мир, построенный на компромиссах и предположениях. На самом деле такой образ мыслей должен быть кардинально изменен. В процессе переговоров самое плохое слово – «да». Оно выдает страх поражения, боязнь упустить сделку, вынуждает вас угождать оппоненту, забегать вперед, моментально соглашаться на уступки, стремиться получить сделку любой ценой. *Лучшее* слово в такой ситуации – «нет». Именно его вы должны быть готовы и произносить, и *слышать*. «Нет» обеспечивает свободу и защиту.

Возьмем, к примеру, Билла, успешного торгового представителя компании Midwest Widgets, который выполняет заказы компании Dumont. Компании сотрудничают уже семь лет. Казалось бы, ничто не предвещает серьезных перемен.

Midwest производит качественные устройства и продает их по справедливой цене. Однако почти формальный коммерческий визит в Dumont вдруг принимает угрожающий оборот. Стив, новый агент по закупкам, ошарашивает Билла следующим заявлением: «Извините, но мы решили сменить поставщика устройств. Мне надоела самонадеянность Midwest, поэтому я решил выбрать одного из трех ваших конкурентов, которые уже несколько лет обивают наши пороги, чтобы заполучить хоть какую-то сделку».

Как и большинство менеджеров по продажам, Билл сразу понимает, что Dumont просто пытается манипулировать им в расчете на скидку. При этом он полагает, что единственное средство защиты в данной ситуации – немедленно сдаться и пойти на компромисс. Скинь цену – спасешь бизнес. Билл производит лихорадочные подсчеты в уме. Какая минимальная скидка может спасти контракт с Dumont? Какая максимальная скидка может стоить ему работы? Почти инстинктивно он спрашивает Стива, какой должна быть цена устройства, чтобы сохранить клиентские отношения. Стив с трудом сдерживает ликование – как просто все у него получилось: Билл поступил именно так, как от него хотели. Стив отвечает: «Я ценю вашу готовность заключить с нами более выгодную сделку, но сомневаюсь, что вы сможете вести бизнес по любой цене. Однако если вы скинете по 14 центов с каждого устройства, я готов замолвить за вас слово в комитете».

Потерять контракт с Dumont! Это все равно что снова до-

стать из папки резюме и выставить дом на продажу. Эмоциональный *хаос* – слишком мягкая характеристика состояния Билла в данный момент. Чувства обуревают его, сердце готово выскочить из груди, но он находит в себе силы сдержаться и попросить минутный перерыв. Стив соглашается, и Билл звонит Сьюзан, своему коммерческому директору. Единственный способ удержать клиента – предоставить большую скидку, по 14 центов с каждого устройства. Иначе Dumont уйдет к другим.

Сьюзан немедленно подключается и кидается в омут с головой. Провал Билла – ее провал. Она принимает все сказанное Биллом за чистую монету – так же Билл относится к словам Стива. «Может, он согласится на 12 центов, Билл?» Оба предполагают, что 14 центов – предел Билла, но он постарается немного сбить эту цифру. Оба не имеют ни малейшего представления о том, что на самом деле происходит в компании Dumont. Они знают лишь то, что находятся в мире, управляемом стратегией «выиграть – выиграть»: ты просишь, я даю – сделка совершена!

Я называю такие переговоры построенными на страхе и компромиссе. Стив из компании Dumont манипулирует страхом Сьюзан и Билла потерпеть неудачу и потерять контракт. Он достаточно грубо пытается манипулировать их врожденной склонностью говорить «да» и боязнью сказать «нет». Этот трюк стар как мир, но срабатывает тысячи раз

в день. Я же преподаю и проповедую систему, основанную на слове «нет», которая на любых переговорах помогает сохранять статус-кво. Если Стив хочет скинуть по 14 центов с каждого устройства, «нет» со стороны Билла просто обеспечивает безопасное положение. Оно дает Биллу возможность принять решение о полной или частичной скидке либо отказать в ней на основании не сиюминутных эмоций, а анализа фактов, полученных в процессе успешной работы.

В книге «Как добиться Да, или Переговоры без поражения» (Getting to Yes) и множестве подобных изданий, пропагандирующих уступки, одобряется подсознательное стремление сказать «да». Такое стремление, самое меньшее, выбивает у вас почву из-под ног, рождает туманные предположения и страх, в то время как готовность сказать «нет» освобождает и защищает вас, снимая эмоциональное напряжение на переговорах. Она обеспечивает надежный каркас, в рамках которого можно проводить наиболее эффективный курс.

Чтобы увидеть, как это происходит, давайте еще раз рассмотрим ситуацию Билла. Если Билл использует принцип «нет», ошеломляющее заявление Стива о 14 центах не сможет выбить его из колеи, так как Билл реагирует не эмоционально, а системно. Тщательно проанализировав цели и задачи компании Midwest Widgets, Билл поймет, что руководство его компании вряд ли поддержит предложение о значительной уступке только потому, что кто-то об этом попросил. Затем, вооружившись этой идеей, Билл заставит Стива вме-

сте с Dumont повертеться.

Билл задает Стиву несколько вопросов, каждый из которых нацелен на создание у Стива *представления* о том, что для компании Dumont в действительности означает смена поставщика. Что мы сделали не так, Стив? Сколько раз Dumont сталкивалась со сбоями устройств Midwest на линии? Готова ли Dumont рисковать, принимая новое непроверенное устройство? Билл задает эти вопросы определенным образом, внимательно слушает ответы, делает пометки в блокноте. Конечно, он знает настоящие ответы: как часто в устройствах Midwest возникают неполадки, степень риска, которую может принять Dumont, качество и цена устройств конкурентов.

Другими словами, Билл не соглашается на большую ценовую скидку, но одновременно ставит переговоры на прочную основу. Как и многие бизнесмены, он боится, что, услышав отказ, Стив просто хлопнет дверью, но, поверьте, он этого не сделает. В конце концов, Midwest оставалась поставщиком Dumont в течение семи лет не без веских оснований. Билл и Midwest в результате могут пойти на уступки в цене, а могут и не делать этого. В любом случае решение будет основано не на эмоциях и предположениях, а на проверенной информации и новом понимании Стивом всех реальных последствий смены поставщика для его компании. Вполне возможно, что такое понимание обеспечит не скидку, а *повышение* цены. Я неоднократно бывал свидетелем подобных метаморфоз.

Таким образом, принцип «нет» направляет действия Билла и защищает его. То же самое будет происходить и с вами. На каждом шагу – в личной жизни и на работе – вы заключаете всевозможные соглашения. Это значит, что вы *проводите переговоры*. А любые соглашения влияют на вашу жизнь не меньше, чем что-либо другое. Фактически они управляют ею. Всей жизнью. Но кто из нас участвует в таких переговорах, в полной мере осознавая, что он делает? Почти никто. Часто такое легкомысленное отношение сходит с рук, или нам так кажется. Иногда мы даже не осознаем, что находимся в процессе переговоров, не говоря уже о том, чтобы к ним подготовиться. Пока не становится слишком поздно. Сколько раз вы впадали в панику после принятия опрометчивого решения или заключения соглашения, о котором даже не задумывались и последствия которого не можете оценить? Покажите мне человека, который был бы в состоянии сохранять спокойствие, когда переговоры полностью выходят из-под контроля: *что здесь происходит, что мне теперь делать?*

Вот, например, мой друг Ральф. Он – застройщик, вложивший все свое состояние в проект в Калифорнии. В этом регионе общественность придает огромное значение охране окружающей среды. У Ральфа возникли проблемы с местным советом, противостоять которому было очень сложно, а Ральфу казалось, что невозможно. Пока мы наслаждались коктейлями и закатом солнца на веранде, он выплескивал на

меня свои опасения по поводу группы людей, старающихся вытолкнуть его из бизнеса.

– Так что им от тебя нужно, Ральф?

– Испортить мне жизнь. Они хотят выжить меня из долины.

– Нет, правда, чего они хотят?

– Что ты имеешь в виду, Джим?

– Переговоры. Чего они хотят добиться в результате? Что ими движет?

Мой друг молча переваривал вопрос, неожиданно осознав, что не имеет ни малейшего понятия о том, чего они хотят. Он стал выдвигать нелепые предположения одно за другим. Я послушал его несколько минут, потом зашел в дом и вынес лист бумаги. Мы начали составлять план действий. В чем состояли долгосрочные задачи, текущие цели и обязательства проекта Ральфа? Какие проблемы нужно учесть и преодолеть? Какие надежды местная общественность могла возлагать на эту застройку? В чем состояли требования их стороны?

Ральф знал, что лично ему нужно от этих переговоров. Но он не имел понятия, чего хотят *они* – местный совет. У него не было ни схемы выхода из сложного положения, ни идеи, направляющей работу, или плана принятия и обеспечения своих решений. Он никогда не представлял переговоры как последовательность решений. Напротив, весь процесс был движим его эмоциями – опасениями и некоторым

страхом. Голова Ральфа была перегружена необоснованными предположениями. Его «хрустальный шар» был затуманен, что еще хуже, чем отсутствие шара. Неудивительно, что он сразу же запутался и с ужасом думал о следующей встрече с этим советом.

Ральф осознал, что способен вести переговоры на основании принятых решений и использовать слово «нет» с выгодой для себя, и провел их с большой долей самоуверенности и мастерства. В результате его застройка к всеобщему удовлетворению была завершена вовремя. Цель моей книги заключается в том, чтобы изложить свою концепцию, ту самую, действие которой 20 лет назад я продемонстрировал Ральфу. И до сих пор продолжаю делиться своими заключениями с клиентами. Переговоры – это всегда переговоры, независимо от их предмета:

- заключение миллиардной сделки, которая решает судьбу бизнеса;
- подача начальнику заявления о повышении по службе;
- поступление в университет;
- улаживание спора с подрядчиком, строящим бассейн (или домовладельцем);
- попытка уложить ребенка спать;
- получение летней сезонной работы или первое трудоустройство;
- поведение ребенка в школе.

Моя система позволяет обсуждать любые вопросы. Больше никаких необоснованных упований и надежд. Никакого страха и паники. Вы всегда будете понимать, каково ваше истинное положение и что делать дальше. Никаких догадок и ненужных уступок. Никаких бессмысленных ответов и предложений, о которых вы тут же пожалеете. Вы научитесь смотреть на любой конфликт или обсуждение вопроса с другим человеком как на переговоры, которыми вы сможете управлять при помощи планирования и принятия обоснованных решений.

Хаоса *не* должно быть ни на работе, ни в быту. Есть более комфортный способ существования. Моя система «нет» представляет собой набор четких принципов и практических действий, которые вы будете выполнять шаг за шагом. Она предназначена для родителей и детей, предпринимателей, профессиональных корпоративных переговорщиков, руководителей фирм, учителей, риелторов, банкиров, политиков, дипломатов, плотников.

Я хочу, чтобы вы посмотрели на переговоры с иной точки зрения – принципиально иной – и увидели этот процесс не как рутинную работу или кошмарный сон, а как задачу, процесс решения которой будет доставлять вам удовольствие. Система «нет» позволяет во многом контролировать результат. Больше вы не будете изумляться: *что же происходит, что мне теперь делать?* Это навсегда останется в прошлом.

Теперь вы в безопасности. Ваш тыл защищен.

* * *

Чтобы осознать силу слова «нет», вы должны понять, что «нет» отвергает доминирующую сегодня в переговорных процессах парадигму «уступка – предположение». Если это заставило вас поморщиться (в конце концов, кому не хочется оказаться на «пути к согласию»), прочтите еще хотя бы несколько страниц. Система «нет» не является способом тотального отрицания. Она порождает совершенно иную парадигму переговоров, которая придает вашей жизни и работе здравый смысл, привносит интеллектуальную составляющую.

Если вы приверженец обязательного компромисса и бесконечных предположений, многие деловые люди (я в их числе) с удовольствием будут каждый день приглашать вас на обед. Все они владеют разработанными на самом высоком уровне стратегиями, *единственная цель* которых – использование слабых мест вашего мышления, т. е. постоянной готовности к компромиссу и предположениям. Я хочу, чтобы вы знали, что при помощи такой тактики и стратегии они без труда добиваются своей цели, ежедневно превращая в фарш своих оппонентов по переговорам и их бизнес. Вспомните о Стиве и компании Dumont. Я хочу добиться, чтобы вы поменялись ролями с этими людьми. Система «нет» даст вам

решающее преимущество перед тактикой Стива и любыми другими стратегиями переговоров. В книге я привожу реальные истории своих клиентов, использовавших мою систему и добившихся огромных успехов. Из первых рук вы узнаете о колоссальном ежедневном эффекте слова «нет».

Для разнообразия я иногда объясняю свою систему «нет» на примере того, как моя внучка Лили каждый вечер ведет переговоры с матерью об отходе ко сну. Я был свидетелем того, как трехлетняя девочка пять раз подряд сказала матери «нет» и в результате получила то, что хотела. Конечно, Лили не боялась говорить или слышать «нет», она просто продолжала переговорный процесс. Настойчивость очень важна для успеха отрицания.

Если у вас есть дети, вы знаете, что каждый ребенок слышит «нет» в начале, *но не в* конце переговоров. Взрослый человек приучен и воспитан бояться этого слова, поэтому, работая с клиентами и аудиторией, мне приходится постепенно и осторожно доказывать, что на практике вежливое «нет», произнесенное, спокойно выслушанное, а также провоцирующее, имеет большое значение в процессе переговоров. Фактически, если побудить другую сторону сказать «нет», можно уничтожить любые барьеры и наладить взаимовыгодный диалог. Позволив кому-то произнести «нет», мы выпускаем пар, снижаем интенсивность эмоций. Но поскольку мы говорим о детях, давайте предположим, что вы – родитель и вас вызвали в школу, чтобы сообщить об отсутствии у вашей

го чада самообладания и уважения к старшим. Грозовые тучи собираются, разговор обещает быть тяжелым. Вы уже поговорили с Джонни и выработали план, как решить проблему и помочь мальчику встать на правильный путь. Вы пришли в школу, надеясь на сочувствие учителя. Это переговоры простые и прямолинейные, поэтому нужно начать разговор с того, что у вас есть свой план действий, но вы не возражаете, если учитель не согласится с какими-то вашими соображениями. Вы хотите, чтобы преподаватель мог легко говорить «нет». Лучше всего при первой же возможности объяснить: «Миссис Джонс, я заметила, что Джонни стал беспокойным, поэтому составила план, как преодолеть проблемы, которые он может создавать своим поведением. Если вы в чем-то не согласны со мной, я с удовольствием выслушаю ваши возражения и идеи. Итак, у меня сложилось мнение, что...»

Такая недвусмысленная просьба возражать и не соглашаться позволяет учителю расслабиться, чувствовать себя более естественно и при необходимости представить вам реальную картину происходящего. Но вы должны делать такое предложение осознанно и неформально, так как, вполне вероятно, совсем не знаете того, что на самом деле творится в школе.

Если вы – учитель, можете начать разговор так: «Мистер Смит, я не очень хорошо знаю вас лично. Но я знаю Джонни. Он хороший мальчик, но некоторые его поступки вызы-

вают у меня недоумение. Можно мне задать в связи с этим несколько вопросов? Пожалуйста, поправьте меня, если я ошибусь». Это несколько более завуалированное приглашение говорить «нет», но учитель также должен честно относиться к нему. Для родителя и для учителя простое «нет» может стать освобождением. Барьеры немедленно исчезают, позволяя объединить усилия, чтобы решить возникшую проблему.

Но вернемся к бизнесу. Предположим, ваша компания увязла в кабальном контракте, в который вас вовлек переговорщик, давно у вас не работающий. По этому контракту вы теряете деньги на каждой поставке. Чем-то нужно жертвовать. Вероятная стратегия – позвонить «на самый верх» компании-партнера и откровенно сказать: «Мы допустили огромную ошибку на тех переговорах. Наверное, вы это понимали уже тогда. Я понял только сейчас. Мы не можем продолжать работать на таких же условиях. Как мы можем разрешить эту ситуацию? Когда мы сможем встретиться, чтобы все обсудить?»

Многие постесняются сделать такой звонок, некоторых изумит сама идея, но на самом деле это самое безопасное, что можно предпринять в подобном положении. Это просто честная констатация факта. *Мы не можем дальше идти по той губительной дороге, на которую нас завел бывший сотрудник, но мы можем решить проблему. Давайте обсудим это.* И знаете что? Компания-партнер с радостью пойдет вам

навстречу. Почему? С их стороны наиболее эффективным решением будет удержать вас в качестве партнера.

Я подчеркиваю возможности слова «нет», чтобы обратить ваше внимание на то, что эффективные переговоры – это, прежде всего, *принятие эффективных решений*. «Нет» определяет новый образ мыслей, который порождает такие решения на любых переговорах. Вооружившись этим принципом, вы будете подготовлены и к разговору с учителем, и к обсуждению поставок, на которых теряете деньги.

Хочу, чтобы вы сразу усвоили: «нет» не имеет ничего общего с непримиримостью. Совсем наоборот. Все основано на открытости и честности. Приглашение говорить «нет» демонстрирует сидящим за столом переговоров, что здесь собрались взрослые люди, которые могут мыслить рационально. Давайте немного затормозим процесс. Давайте избавимся от страха поражения. «Нет» позволяет всем участникам забыть о необходимости быть всегда правым, самым умным, самым сильным, самым решительным. Это слово защищает вас от поспешных и, что еще хуже, неудачных решений, принимаемых из-за желания чувствовать себя в безопасности и нравиться другой стороне. Слово «нет» говорит всем участникам: *давайте расстанемся с образом мыслей, основанным на согласии; расслабьтесь, я не собираюсь грабить вас, а вы не собираетесь грабить меня*.

Если вам трудно поверить в то, что система «нет» разрушает барьеры и понижает эмоциональный уровень, сделайте

те мне одолжение – проверьте сами. Заложите эту страницу и не читайте дальше, пока не получите или не создадите возможности подвергнуть «нет» самому простому испытанию – дома, в офисе, в школе, в церкви, где угодно. Кто-то попросит вас что-то сделать или договориться о чем-то, либо вы сами попросите кого-то что-то сделать или договориться с вами о чем-то. Создайте самую безобидную бытовую ситуацию, например в кулуарном разговоре с коллегой: «Ой, Джейн, у меня это не получается, скажи-ка мне...» или «Джейн, если тебе мое предложение не нравится, просто скажи “нет”. Я не обижусь. Правда. Я справлюсь сама. Просто скажи “нет”».

Вы немедленно *почувствуете* результат. Такое вежливое «нет» не может обидеть человека. Наоборот, оно избавляет от смущения. Оно предполагает взрослое поведение (даже со стороны детей). Оно открывает путь к эффективным решениям. После стольких лет обучения клиентов всевозможным стратегиям переговоров я не перестаю удивляться почти волшебной силе слова «нет». Слово, которого вас учили бояться, может навсегда изменить вашу переговорную практику.

«Нет» требует единой и нерушимой цели и миссии. Это общепринятая идея в мире бизнеса, но в системе «нет» цель и миссия приобретают иное значение. Они относятся не к вам, а к *ним* – другой стороне.

Кроме того, система «нет» заставляет вас осознать опас-

ность ощущения нужды. Другими словами, вы *не* нуждаетесь в этой сделке, поскольку мысль о необходимости получить что бы то ни было неизменно приводит к напрасной уступке. «Нет» может в одночасье изменить к лучшему вас как участника переговоров.

Что вам больше нравится: эффективные решения или бурлящие эмоции, правильные вопросы или туманные предположения и ожидания, концентрация усилий на контролируемых действиях или погоня за непредсказуемыми результатами?

Получить то, что вы хотите, так же просто, как сказать «нет».

* * *

Задолго до того как стать профессиональным тренером по переговорам, я был летчиком, сначала военным, потом гражданским. Именно эта профессия научила меня использовать системный подход. Особенно если речь идет о реализации и контроле сложных действий. Без системы безопасный полет невозможен – это неопровержимый факт. Наверняка вы когда-нибудь заглядывали в кабину пилота гражданского самолета (а кто этого не делал?) и видели, что пилоты сверяются с обязательными контрольными листами, напечатанными на пластиковых картах. Так они контролируют и поддерживают систему. (Если вы когда-нибудь попадете на борт частного

самолета и пилот перед запуском двигателей *не* пройдет контрольный лист, можете сразу выгружаться. Seriously. Лучше передвигаться на своих двоих.)

Несколько лет назад один юрист из Кливленда, самостоятельно изучающий стратегию и тактику переговоров, прочел мою первую книгу «Сначала скажите “нет”» (Start with No) и отослал ее своей дочери, студентке Нотрдамской школы права. Книга ей понравилась, и она записалась на одну из моих программ, где наш тренер работал с ней над аргументацией ее позиций и готовил ее к переговорам о прохождении стажировки в Белом доме. Ключевым компонентом подготовки был контрольный план для крайне важного собеседования в Вашингтоне. В решающий день она прибыла на место, воспользовалась контрольным планом и тут же получила работу. Я не был удивлен. Эта и сотни подобных историй объясняют, почему я до сих пор пользуюсь контрольными списками так же аккуратно, как в свою бытность летчиком.

Переговоры – сложный процесс. На них происходит множество событий. Благодаря контрольным листам ситуацией можно управлять. Они дают множество преимуществ, например свободу мысли. Я буду использовать такие листы в моей книге и научу вас пользоваться ими на переговорах. В последней главе я познакомлю вас с краткой формой контрольного листа и журнала, которую мои клиенты используют для управления процессом переговоров по всему миру.

Еще один ключевой элемент этой книги – практические

испытания, тест-драйвы основных принципов и действий. Я уже предлагал вам испробовать слово «нет» в самой простой ситуации неформального общения в офисе. Это и было практическое испытание. Будут и другие – быстрые элементарные способы действий в достаточно безопасных ситуациях. Я не боюсь, что вы станете жертвой катастрофы на переговорах. Возможно, вы получите вмятину на бампере, но при этом поймете, что слово «нет» работает на вас так же, как определенные типы вопросов и особые планы действий.

В результате я смогу не только изменить ваше отношение к процессу переговоров (нет – слову «да», да – слову «нет»), но и вооружу вас технологией, методами и конкретными инструментами для практической реализации всего того, чему вы научились. *Эта система эффективна для всех:* студентов, бизнесменов, профессионалов, родителей, детей, домовладельцев, землевладельцев, арендаторов, сотрудников, работодателей, должников, кредиторов, покупателей, продавцов – для всех, кто ведет переговоры по любым вопросам.

Глава 1

Остановите аттракцион – я сойду! Управление смятением чувств

До принятия решения вас переполняют эмоции. Когда решение принято, вы пытаетесь дать ему логическое обоснование. Если присмотреться к себе и окружающим, можно легко заметить переход от одного внутреннего состояния к другому – от эмоциональной стадии к стадии принятия решения. Каждый день, каждый час, даже каждую минуту при определенных обстоятельствах вы мечетесь, сомневаясь и раздумывая. *Я хочу сменить работу. И я это сделаю, несмотря на то что мне и тут неплохо. Папа говорит, что этого делать не нужно. Я знаю, что, наверное, не нужно. Но я так хочу.* Каждый из нас испытывал нечто подобное. *Хочу купить эту машину. Знаю, что сейчас не время. Но я хочу.* Как маятник, по важным и неважным вопросам. Иногда такие колебания заметны всем. Иногда душевные метания полностью скрыты. Но присутствуют они в любом случае.

Успешные переговоры любого рода требуют понимания этого факта и умения его использовать. Как я уже упоминал во введении, ваша первостепенная задача в процессе переговоров – в офисе, дома в семье, в любом месте – заменить принцип, основанный на компромиссе и страхе, прин-

ципом принятия решений. Вы должны научиться переходить от слепых и непредсказуемых чувств, которые никогда не приводят к соглашению, к тщательно продуманным решениям, на основе которых в результате заключается договор. Большинство переговорщиков тонут в своих эмоциях. Более того, они не могут преодолеть чувств, которые переполняют другую сторону. Вы должны видеть эмоции *обеих* сторон такими, какие они есть, и работать с ними, а не против них. Когда вы научитесь этому, то станете управлять процессом и опередите 99 % коллег по переговорам. Но выбраться из эмоционального пространства очень непросто, особенно из-за одного чувства, которое часто доминирует на переговорах, – ощущения необходимости.

Приложение № 1.

Ощущение необходимости

Почему глаза многих зверей, таких как медведь гризли, белый медведь, россомаха, расположены в передней части головы и смотрят вперед? Потому что эти звери – *хищники* и всегда высматривают добычу впереди себя. Им не нужно оглядываться назад или по сторонам. Они сосредоточены на добыче, потому что так они выживают. А почему наши глаза тоже расположены в передней части головы и смотрят вперед? Потому что мы тоже хищники. Наблюдать за играющими детьми всегда приятно, но в то же время поучительно, поскольку всякий родитель знает, что наряду с дружбой и детской непосредственностью здесь можно увидеть и борьбу за первенство, стремление переиграть других, запугать соперников – все это проявляется уже в раннем возрасте. У некоторых из нас такие инстинкты остаются на всю жизнь, что хорошо известно людям, часто бывающим в домах престарелых. (Наверное, вы видели рекламный ролик, где бабушки и дедушки без остановки передают друг другу по кругу фотографии внуков, стараясь перещеголять друг друга. Сценка поставлена, чтобы вызвать смех, но она многое говорит о природе человека.)

Наша агрессивная и хищническая природа – горькая правда о человеке, которую не хочется слышать. Люди ино-

гда действительно способны на удивительный альтруизм, но в мире бизнеса и переговоров альтруизму места практически не остается – не заблуждайтесь, слушая вежливую болтовню коварных дельцов.

В процессе переговоров приходится сталкиваться с очень крупными хищниками, которые мгновенно улавливают малейший признак вашего беспокойства или того, что вы нуждаетесь в сделке. Волчьи законы – слишком мягкая характеристика агрессии, с которой можно столкнуться на переговорах. Профессиональные переговорщики набрасываются на любое проявление слабости. Каждый раз, оставляя длинное сообщение на автоответчике, вы ставите себя в уязвимое положение. Почему? Вы проявляете беспокойство, и поэтому становится понятно, что вы боитесь пропустить важный звонок. Давая слишком подробный ответ на заданный вопрос, вы также невольно выдаете вашу заинтересованность, нужду и, следовательно, уязвимость. Устанавливая цену и быстро соглашаясь снизить ее, вы демонстрируете, что нуждаетесь, и ослабляете свою позицию. То же происходит, если вы снижаете цену без всякой просьбы об этом другой стороны. К тому же таким образом вы способствуете укреплению собственных неправильных установок.

Многие переговорщики нарочно создают ситуацию, в которой вы вынуждены показать, что испытываете необходимость в чем-то. Они специально возбуждают ваши надежды и ожидания. На ваших глазах они возводят воздушные

замки – обещают огромные годовые комиссионные и карьерный рост – все это для того, чтобы убедить вас: вы крайне нуждаетесь в этом великолепии. Затем, когда вы уверитесь в необходимости этой сделки, они начинают предлагать изменения, исключения и огромную кучу других «но». А почему нет? Они победили.

Это еще далеко не все, что можно сказать о нужде, а порассуждать о ней стоит. Проблема в том, что мы очень редко останавливаемся, чтобы подумать об этом. Многие вышколенные переговорщики, натасканные в лучших учебных заведениях, никогда даже не задумывались ни о самой проблеме нужды, ни о том, как ее решать. Я это хорошо знаю, так как преподавал в таких заведениях. Студентам сразу же становится понятно, о чем я говорю (а кто не поймет?), однако они не представляют, какова истинная роль нужды в переговорах. Естественно, большинство людей во время переговоров, которые они в том или ином виде проводят ежедневно, не придают значения подобному аспекту. Но вы обязаны это делать. Совершив ошибку и попав в положение нуждающейся стороны, вы оказываетесь в опасности и ваши переговоры – вместе с вами.

Вам *не* нужна эта сделка

Сегодня в нашем процветающем обществе не у многих найдется причина в чем-то сильно *нуждаться*, однако мы умудряемся обманываться и программировать себя установками типа: «Мне *нужна* эта кожаная куртка», или «Мне *нужна* эта “мазерати”», или «Мне *нужно* сделать этот звонок», или «Мне *нужно* поговорить с тобой», или «Мне *нужна* эта возможность», или «Мне *нужна* эта сделка», или «Мне *нужно* встретиться с ней». Мы пользуемся словом «нужно» слишком небрежно.

Вы ведете переговоры о покупке нового дома? Он вам действительно нравится и *нужен*? Он сам и все, что вокруг, великолепно: район, школа, размер, цвет, отделка, гараж, детская комната? Вы должны получить его? Вы уверены в этом? Во-первых, *нуждается* ли вы в нем на самом деле? Это ведь не ваша семья, не ваша карьера. Это просто убежище с четырьмя (или больше) стенами и крышей. Кроме него есть и другие. Во-вторых, кто вам сказал, что продавец заинтересован в этой сделке меньше вас? Управляйте своими интересами сами. Если, осматривая дома, вы решите заплатить 100 тысяч долларов сверху, по крайней мере, вы будете знать, что делаете и *почему*. (На аукционах, без сомнения, интересами сражающихся покупателей управляют извне. Будьте осторожнее!)

Вы действительно нуждаетесь в основных составляющих физического выживания – воздухе, воде, пище, одежде, убежище. У каждого читателя этой книги все это уже есть. Для полноценной жизни вам также необходимы важнейшие элементы интеллектуального и эмоционального благополучия: любовь, семья, дружба, приносящая удовлетворение работа, увлечения, вера. У каждого свой список. Но это *основной* список, и он не включает (или не должен включать) куртки за 500 или автомобили за 100 тысяч долларов, потому что существуют и другие куртки и автомобили. В этот список также не должны входить данная конкретная работа, сделка, соглашение, потому что есть другие работы, сделки и соглашения.

Вам *не* нужна эта сделка. Тем не менее нужда присутствует повсюду. Иногда она очевидна и легко обнаруживается, но так бывает не всегда.

Тест-драйв Потратьте в конце дня 10 минут на то, чтобы оценить свои действия и рассуждения. Постарайтесь выявить в них признаки нужды. Никто лучше вас не может знать, когда она просачивается наружу. Беспристрастный анализ легко выявит ее. Может быть, вы были слишком многословны на переговорах или собеседовании, просто чтобы произвести хорошее впечатление? Отметьте это.

- Вы оставили слишком многословное сообщение на автоответчике? Отметьте.

- Вы спрашивали себя прямо: «Мне нужно то или это?» Отметьте.
- Вы слишком возбудились при мысли об успехе, большом или малом, и начали фантазировать? Отметьте.
- Закончив список, обдумайте *истинную* мотивацию каждого пункта – не очевидную, не логически обоснованную, а истинную. Проанализируйте, находите ли вы признаки того, что действительно нуждаетесь.

Этот список может быть бесконечным. Страсть к идеальному дому? А ведь это всего лишь едва заметный признак того, насколько нам необходимо продемонстрировать миру свой финансовый успех, правда? Спорящие бабушки и дедушки, обменивающиеся фотографиями внуков в рекламном ролике? А эта картинка – свидетельство того, как нам необходимо выглядеть самыми лучшими родителями, чьи успешные дети, в свою очередь, воспитывают таких удивительных детей.

Мы такие и есть, так себя ведем в обычной жизни, что из того? Но переговоры – совсем другое дело. На переговорах наши проявления заинтересованности нас убивают. Ситуацией пользуются те, кто это понимает и умеет разглядеть любые признаки, свидетельствующие о том, что нам необходимо, чтобы сделка состоялась.

Тест-драйв Определив признаки того, как проявляется

наша заинтересованность в чем бы то ни было, посмотрите вокруг и постарайтесь обнаружить подобные признаки у окружающих: кто-то слишком много говорит, чтобы понравиться вам, кому-то нужно постоянно быть во всем правым, кто-то стремится выиграть любой ценой, кому-то просто необходимо оставаться в центре всеобщего внимания. Присмотревшись, вы обязательно обнаружите эти признаки.

Очень часто мы проявляем свою заинтересованность, даже не замечая этого. Например, в таком простом деле, как приветствие.

«Привет, меня зовут Бетти Джонс».

«Здравствуйте, мисс Джонс».

Очевидное подобострастие способно сразу поставить вас в невыгодное положение на важных переговорах. Своим приветствием вы признаете, что мисс Джонс в этой комнате – главный босс. И теперь она это знает. Вас можно брать голыми руками. Лучше назовите ее просто Бетти.

Или просьба о встрече:

«Мисс Смит, меня зовут Боб Харрис. Я работаю в First Advantage Venture Fund. Не могли бы вы уделить мне 10 минут? Я расскажу вам о перспективах нашего сотрудничества».

Помните, что нуждающейся стороной может оказаться не только начинающая компания. Некоторые новички имеют прекрасное финансирование и весьма избирательны в от-

ношении инвестора, которого они приглашают. Случается, что нуждаются именно инвесторы, как этот Боб Харрис, в определенной степени *выпрашивающий* встречу. Это производит плохое первое впечатление. Боб должен был сказать так: «Здравствуйте, Джилл, меня зовут Боб Харрис. Не уверен, подходит ли наш венчурный фонд вашим целям. Этого я не знаю. Я хотел бы встретиться с вами, чтобы обсудить сферу деятельности вашей компании и нашего фонда и найти точки соприкосновения. Когда вам удобнее это сделать?»

В таком сообщении нужды не слышно. Это спокойное предложение, на которое в случае, если необходимости в привлечении новых инвесторов нет, Джилл может ответить: «Нет, спасибо».

Теперь предположим, вы ведете переговоры о первом приеме на работу. Это очень серьезное дело. (Знаю по себе. Как раз сейчас, когда я пишу этот абзац, моя дочь Кристи начинает поиск своей первой работы. И я помню аналогичные периоды из жизни других детей. Помню и свой первый опыт. Это очень важный вопрос. И это, прежде всего, *переговоры*.) Колледж выдал вам кредит, первый взнос по которому вы должны сделать через полгода. Вы хотите доказать свою значимость родителям, семье и, конечно, самому себе. Вы собираетесь на собеседование, чтобы получить отличную работу в отличном городе. Вы потеряли покой и сон, мечтая об этой блестящей возможности. Вас переполняет восторг. Вы с нетерпением ждете собеседования и сразу соглашаетесь

на предложенную вам дату. Вы часами репетируете рассказ о том, каким ценным сотрудником вы можете стать для этой организации. На собеседовании вы сидите на краешке стула, говорите быстро, отвечаете, не дослушав вопроса.

– Гарольд, скажите, вы в колледже...

– Я очень любил колледж, я увлекался бухгалтерским учетом и финансами, оказался очень способным в этих областях, мне нравились мои преподаватели.

– Расскажите мне о...

– Мне нравится ваша компания и то, как вы работаете. Я уверен, что идеально подхожу вам. Я вырос по соседству, поэтому много знаю о вас и ваших клиентах. Я наблюдал за всеми переменами. Остается только удивляться, как многого вы достигли.

– А что вы...

– Я прекрасно умею общаться с людьми, умею слушать, сосредотачиваться на обсуждаемом вопросе.

– А сколько...

– Я уже сделал треть работы для получения MBA и планирую завершить ее, совмещая работу и учебу.

Что здесь происходит? Стремление Гарольда заполучить эту работу, нужда в ней убивает его способность мыслить и лишает его малейшего шанса. Он не думает о проблемах компании, даже о том, почему компания вызвала его на собеседование. Он так и выкрикивает слово «нужда», что вряд ли производит хорошее впечатление. Подумайте об этом. Пред-

ставьте, что вы пригласили этого молодого человека на собеседование, а он только и говорит о том, какой он умный, какие у него планы и чем он лучше других. Можно ли принимать его на работу? Если наши мнения по этому поводу совпадают, то вы, конечно, предпочтете кандидата, который интересуется вашей компанией и открывающимися возможностями. Вам нужен спокойный, сдержанный, собранный сотрудник. Вероятно, вы не хотите, чтобы этот человек *нуждался* в вас так сильно, как Гарольд.

В следующий раз, когда будете смотреть по телевизору программы или фильмы о жизни животных, понаблюдайте за сценами охоты. Всегда показывают одну или две сцены, где лев или гепард терпит неудачу. Сценарий одинаков: хищник подкрадывается к антилопе ближе, ближе и... промахивается. Он *сразу* сдается, прямо на месте. Когда расстояние до жертвы увеличивается, охотник прекращает преследование. Он никогда не станет тратить энергию на безнадежное дело. Он медленно отходит, потому что этот случай уже не имеет значения. Есть другие животные, другие антилопы. Точно так же опытный переговорщик не испытывает нужды, потому что данный случай не имеет значения. В реальной экономике всегда найдутся другие сделки. Так и для выпускника всегда найдется другая работа. Будьте готовы забыть об этой работе, этой сделке. Выбросьте ее из головы. Ни сильное беспокойство, ни ощущение нужды вам не помогут.

Наверное, самая напряженная ситуация, где проявления

нужды могут сыграть решающую роль, – это переговоры о розничной сделке. Здесь все зиждется на золотом правиле бизнеса, подразумевающим, что обе стороны согласны с утверждением: «Кто платит, тот и заказывает музыку». Покупатель располагает средствами, и его самооценка подкрепляется тем, что он покупает и потребляет столько, сколько может. В западном мире мы все считаем себя покупателями. Мы гордо покупаем и потребляем столько, сколько можем. Продавец на переговорах, безусловно, лицо зависимое. У продавцов исторически возникают проблемы с самооценкой. Сам термин «продажи» во многих областях заменяют на «привлечение клиентов», потому что «продавец» в представлении многих – это разносчик на улице. Более того, продавец должен быть готов уступать, идти на компромисс, потакать, при этом покупатель забирает все, что способен взять. Ведь покупатель может пойти в любое другое место, а бедному продавцу *нужна* эта сделка.

Впервые я испытал преимущества покупателя, работая подростком в семейной овощной лавке «У Стенли» в Вашингтоне, Пенсильвания. Я был сильным мальчиком и выполнял разную работу: помогал разгружать грузовик, привозивший товар с рынка, вручную наполнял мешки картошкой, укладывал пустые жестяные банки в ящики, расфасовывал яйца. Однажды хозяин Уэйд Стенли (которого мы все называли мистер Уэйд) удостоил меня чести поехать с ним на оптовый рынок, чтобы закупить на неделю фрукты для

продажи в лавке. Пока мы ехали в Питтсбург по шоссе № 19 (было около полуночи), он изложил свой план. Я должен был играть роль «дегустатора». В мои обязанности входило хмуриться и отрицательно качать головой независимо от вкуса фрукта. Мистер Уэйд особенно настаивал на том, как важно, чтобы я не показывал заинтересованности в чем-либо до совершения покупки, а по возможности и после. Никакой суеты, никакой отсебятины и выкриков о том, какое вкусное яблоко, никакой поспешности при заключении сделки, потому что все это может лишить нас всяких шансов добиться при переговорах самой низкой цены. Мистер Уэйд это хорошо знал. Я не понял сути, но от меня этого и не требовалось. Я должен был только пробовать фрукты и хмуриться.

Что я и делал, пока мы ходили от прилавка к прилавку. Я съел несколько десятков разных фруктов и все время хмурился, отрицательно качая головой. Даже не заметил, как начало светать. Мистер Уэйд разошелся вовсю. Несколько раз он делал вид, что уходит от продавца, пока не добивался нужной ему цены. Затоварившись, мы поехали назад в Вашингтон. По дороге мистер Уэйд объяснял мне свою стратегию переговоров примерно в тех же понятиях, которыми я пользуюсь сейчас, — понятиях нужды. Моя хмурость и его уходы от продавцов нужны были для того, чтобы вызвать у них ощущение нужды в нас. Чем дольше длился процесс, тем сильнее продавец испытывал чувство нужды и всегда завершал сделку на выгодных для нас, покупателей, условиях.

Правило очень простое: на переговорах заинтересованность должны демонстрировать не вы, а они.

Может быть, вы смотрели фильм Джеймса Фоули «Американцы» или одноименную пьесу Дэвида Марнета. Шикарно одетый, спокойный, уверенный в себе Блэйк в исполнении Алека Болдуина управляет коллективом агентов по продаже земельных участков, он требует от них любой ценой совершать сделки по продаже земли на новых участках Glengarry и Glen Ross. Невозмутимый и самоуверенный Блэйк не упускает возможности продемонстрировать подчиненным свои часы «Ролекс» и другие атрибуты успеха. Если они научатся заключать сделки, то будут иметь то же самое. Блэйк, босс, ни в чем не нуждается, но он немилосердно заставляет своих сотрудников испытывать нужду. Они в буквальном смысле начинают потеть, стремясь заключать сделки и достичь успеха. Герою Джека Леммона ничего не удастся, он буквально сходит с ума. История написана очень талантливо, но в сюжете есть один пробел. Чувство нужды, которое герой Болдуина так настойчиво вызывает у своих подчиненных, *не может* увеличить количество продаж у этих людей.

Достань их! Сделай что-нибудь! Хватай их за глотку! Сделки, сделки, сделки! Многих несчастных продавцов подобные возгласы сопровождали в течение всей службы. Тяжело слышать подобное, потому что такое настойчивое требование сделки выдает заинтересованность. Последствия

стремления заключить сделку любой ценой лучше всего иллюстрируют опасность, с которой может столкнуться человек, испытывающий нужду. Если с вами пытались слишком быстро заключить соглашение, – а такое, наверняка, было, вы же не младенец в пеленках, – вы подсознательно реагировали негативно, ведь так? Ничто не может уничтожить переговоры быстрее, чем такая погоня за решением, потому что другая сторона (покупатель, клиент) сразу видит признаки нужды, что само по себе выбивает из колеи и также служит предупреждением: к сделке нужно отнестись внимательнее. Именно поэтому агенты не могут преуспеть, так как потребность в продажах настолько очевидна, что даже имеет запах в буквальном смысле – пота.

Я придерживаюсь другого правила: никаких сделок.

Следите за речью

В речи часто проявляется заинтересованность. Отсюда правило:

никакой болтовни.

Конечно, я преувеличиваю, чтобы подчеркнуть, что разговоры и нужда взаимосвязаны. Многие испытывают неутолимое желание, чтобы их голос был слышен отовсюду. Вы же умный человек, и желание сообщить об этом всем вполне естественно. Иными словами, вам нужно чувствовать свою значимость. *Отлично*, подумают более проницательные личности, с которыми вы имеете дело, *мы счастливы ощущать вашу значимость, пока живьем сдираем с вас шкуру.*

Один из величайших изобретателей, когда-либо живших на нашей планете, Томас Эдисон, умел мастерски вести переговоры с помощью полковника, своего партнера по бизнесу. Однажды тот назначил в офисе встречу. Присутствовали трое: полковник, гений Эдисон и банкир, который, по мнению полковника, мог бы приобрести последнее потрясающее изобретение – аппарат с телеграфной лентой, позволяющий передавать котировки с Нью-Йоркской фондовой биржи прямо в офис. Томас Эдисон провел самую простую презентацию. Он установил аппарат и включил его. Затем отошел в сторону. Банкир остался наедине с аппаратом читать

ленту и, конечно же, сразу оценил достоинства изобретения. Полковник спросил его мнение. Банкир ответил: «Вполне приличное изобретение. Я дам вам за него 5 тысяч долларов».

Итак, Эдисон сразу решил, что на этих переговорах вместо него говорить будет аппарат. Вполне обоснованное и достойное решение. Услышав предложение банкира, он только сжал губы, демонстрируя несогласие, но не произнес ни слова. «Хорошо, – отреагировал инвестор, – 10 тысяч». Эдисон и тут отказался что-либо говорить. Полковник тоже молчал. Тишина наполнила комнату. Тогда инвестор воскликнул: «Ладно, 25 тысяч!» На лице Эдисона отразилось недоумение, но он снова промолчал. Инвестор заявил, что Эдисон хочет его ограбить. Он готов заплатить 100 тысяч долларов и ни цента больше. Эдисон переглянулся с полковником, который одобрительно кивнул, и, хмурясь, принял предложение. Банкир расхохотался, торжествуя: «Эдисон, я был готов заплатить 150 тысяч!» Эдисон с улыбкой ответил: «Я был готов отдать за 10 тысяч!»

Мне нравится эта история! Ее можно использовать в качестве иллюстрации практически любого принципа моей системы, как станет ясно из последующих страниц. А как доказательство полезности держать рот на замке она просто не имеет себе равных. Энергичные люди обычно склонны к безостановочной болтовне, и за этим нужно особенно внимательно следить. Им необходимо быть самыми умными

или, как минимум, выглядеть самыми умными. Происходит всплеск адреналина, нужда становится биохимическим фактом, вызывающим биохимическую зависимость.

Повторяю еще раз: не демонстрируйте свою заинтересованность, пока пытаетесь определить, в чем заключаются интересы другой стороны.

Эдисон спокойно сидел молча, не демонстрируя заинтересованности и позволив банкиру почувствовать, что аппарат ему абсолютно необходим. Подчиненным героя в исполнении Алека Болдуина из фильма «Американцы» удалось бы добиться многого, если бы они не демонстрировали собственную заинтересованность и меньше болтали, когда пытались убедить потенциальных покупателей купить земельные участки. Было бы лучше, если бы они дали возможность красотам земельных участков говорить самим за себя. Но тогда не было бы сюжета.

У вас есть знакомые, которые в разговоре не дают никому слова вставить? Властная манера выдает их нужду. Многословные приветствия на автоответчиках сегодня преобладают. Вместо обычного «Здравствуйте, это... Оставьте ваше сообщение после сигнала» звонящий должен выслушивать подробный рассказ о жизни владельца телефона, расписанной по минутам на ближайший час, день или неделю. Можно представить, какие сообщения они оставляют на автоответчиках других людей: самые длинные. Вы понимаете, что происходит? Таким людям нужно обязательно убедить всех

остальных в своей исключительной занятости, компетентности, чтобы мы почувствовали себя счастливыми, если они согласятся уделить нам свое драгоценное время. Но все это в высшей степени неэффективно.

Самым эффективным страховым агентом, которого мне доводилось встречать, был человек в инвалидном кресле, при этом он не мог говорить. Для общения он пользовался маркером и доской, терпеливо записывая свои вопросы. Никому не пожелаю быть инвалидом, но, по его собственному признанию, единственное доступное ему средство коммуникации оказалось колоссальным преимуществом для профессии, потому что очень трудно демонстрировать заинтересованность, сидя в инвалидном кресле, старательно записывая вопросы от руки. (Кстати, наибольшего результата агент добивался, задавая следующий вопрос: «Если мы вас потеряем, где будет жить ваша семья?»))

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.