

Введение

Это не обычная книга со скучными схемами и малоэффективной мотивацией, а вполне конкретное руководство к действию. Вместе с вами, дорогие читатели, мы будем исследовать нечто незримое, но бесконечно важное для каждого из нас, лежащее в области принятия решений для коммерческих директоров и руководителей отделов продаж. Мы будем разбирать природу успешных коммерческих сделок, изучая явление психологического эффекта ценности в продажах. И делать это мы будем с использованием авторской методики Колотилова — Ващенко. Если эта книга оказалась у вас в руках — значит, вы уже на шаг впереди своих коллег, с чем мы вас и поздравляем!

Понятие ценности в отношении продуктов, товаров, услуг, отношений многогранно и многомерно. Оно сопряжено и с силой воли, и с нашими фантазиями, даже с нашими убеждениями и верованиями. Понятие ценности пронизывает почти все сферы деятельности людей. Именно осознание важности и ценности помогает нам расставлять жизненные приоритеты, отделять важные дела от неважных.

Мы постоянно находимся перед выбором между ценными для нас понятиями: семья или работа, карьера или отношения, доход или чистая совесть. Груз моральной ответственности может быть очень велик, когда на переговорах речь идет об интересах компании. А что уж говорить об ответственности при отстаивании интересов целой страны?

Чтобы осознанно решиться на поступок, мы должны ощущать как затратность предстоящего действия, так и ценность ожидаемого результата.

Знаменитый дипломат Андрей Громько, которого журналисты называли «мистером НЕТ», в своих мемуарах писал: «Когда я вел дипломатические переговоры, то все время чувствовал, что за моей спиной кто-то стоит и говорит мне: “Не уступай, не уступай! Это не твое! Это НАШЕ!”»

Чтобы не сломаться под давлением в переговорах, он в своей голове через психологическую «идеализацию» («Это НАШЕ») создавал защитный барьер. Это позволяло ему сконцентрироваться, собраться и продолжать переговорную борьбу. В комедии Гайдая «Берегись автомобиля» персонаж в исполнении Анатолия Папанова использовал ту же ценностную аргументацию, он говорил: «НЕТ, НАШЕ!»

Герой Достоевского, накручивая себя, пытаясь собрать волю в кулак, задавал себе риторический вопрос. Прежде чем использовать топор против старухи-процентщицы, Родион Раскольников спрашивал себя: «Тварь ли я дрожащая или право имею?» Похожий вопрос задают себе миллионы людей, подверженных синдрому самозванца. Это психологическое явление, при котором человек не способен приписать свои достижения собственным качествам, способностям и усилиям. Несмотря на внешние доказательства их состоятельности, люди с синдромом самозванца продолжают быть уверенными в том, что не заслуживают успеха, которого сами же достигли. Успехи они, как правило, объясняют удачей, попаданием в нужное место и время или тем, что ввели других в заблуждение, создав образ себя как более умного и компетентного человека, чем есть на самом деле.

В этой книге мы не будем исследовать творчество великих русских писателей или психологов, изучающих поведение людей. Мы будем говорить о том, как вам, ее читателям, овладеть искусством управления ценностью в глазах любого собеседника или делового партнера.

Цель книги — детально разобрать как само понятие ценности в контексте бизнеса, так и все сопутствующие ему приемы и механизмы, доступные продавцу, переговорщику, коммерческому директору. Но методика Колотилова — Ващенко нацелена не только на коммерческих директоров и РОПов, желающих добиться успеха в компании. Она будет полезна многим: от руководителей иных направлений в организации до бизнесменов, от стартаперов до блогеров.

Мы уверены, что, прочитав эту книгу, вы сможете:

- производить на людей, и особенно на работодателей, нужное вам впечатление, наглядно демонстрируя свою ценность в бизнесе;
- без дрожи в голосе произносить размер своего вознаграждения, полностью осознавая, что ваша ценность для заказчика выше ценности потраченных им денег;
- играючи преодолевать возражения — успевать управлять поведением покупателей еще до того момента, как у них включится критическое мышление и они начнут (возможно) обесценивать ваше предложение;
- добиваться личного финансового успеха, несмотря на синдром самозванца, за счет правильного понимания, что для вас на самом деле ценно в этой сделке.

Задача книги — помочь практическими рекомендациями людям, которые делают управленческую карьеру в продажах.

Введение

Прочитав ее и освоив предложенную нами методику, вы поймете:

как силами сотрудников отдела продаж создавать ценность в глазах и сердцах ваших клиентов.

Помимо руководителей отдела продаж (профессиональных РОПов) и коммерческих директоров, книга пригодится всем, кто:

- хочет убедить людей с деньгами в ценности своих идей и предложений;
- желает привлечь инвестиции в свой бизнес;
- обосновывает в корпорациях необходимость обновления производства или оборудования.

Эта книга принесет практическую пользу любому, кто хочет изменить мотивацию людей, управляя их ценностями.

Естественно, мы не первооткрыватели. Философию управления ценностью в продажах изучали многие эксперты. Они оставили в наследство тысячи книг, посвященных этому всепроникающему явлению. Авторы изучали цепочку увеличения ценности, спираль ценности, цикл изменения ценности и многое другое.

Наша задача — от теоретических рассуждений как можно быстрее перейти к практическим инструментам, работающим в современной российской деловой культуре. Однако обойтись совсем без теории не удастся. Чтобы действовать осознанно, управляя ценностью, необходимо выстроить в своей голове цепочки обратной связи между теорией и практикой, вашими поступками и реакцией деловых партнеров. Материал книги будет подан в виде воронки продаж

или перевернутой пирамиды. Мы будем строить рассуждения сверху вниз — от теории и психологических вывертов нашего сознания к конкретным *трюкам и лайфхакам для продавцов и переговорщиков*.

Чтобы создать ценностное настроение в контексте этой книги, рекомендуем посмотреть интервью Уоррена Баффетта 1988 года. В нем он говорит, что одним из важнейших критериев выбора компании для инвестирования является сила ее бренда (высшая ценность, которую ощущают потребители). Точнее — то, насколько потребители лояльны к бренду компании, насколько они от него зависимы, так что даже цена перестает иметь значение.

Там же Баффетт признается, что под влиянием времени и ситуации изменил собственные взгляды на личные самолеты для бизнесменов. Он долгие годы отрицал эту ценность. А потом принял ее всем сердцем, осознав свою ошибку.

Желаем вам здорового упрямства в преодолении каждой страницы этой книги. Современные люди слишком легко сдаются, даже интересную книгу или сериал бросают на середине, если нужно хоть немного напрячь мозговые извилины. Как редкая птица долетит до середины Днепра, так и не всякий купивший эту книгу дочитает ее до по-настоящему важного для него места. Особенно до приложения, в котором детально разбирается авторская методика Колотилова — Ващенко.

Хотите стать лучшим коммерческим директором, за которого будут бороться компании?

Тогда читайте, думайте, вспоминайте личный опыт, переосмысливайте свои и чужие поступки через призму новой ценностной реальности. Карандаш вам в помощь. Не стесняйтесь

Введение

черкать на страницах и писать на полях — выделять важные для вас места. Книга — это просто набор бумажных листов, заполненных буквами, набранными мелким шрифтом. Она обретет для вас истинную ценность, когда:

- вы задумаетесь над прочитанным;
- скорректируете свое понимание;
- мышление наградит вас осознанием инсайтов и новой уверенностью в собственном благополучном будущем.

Считайте, что успешно прочитали эту книгу, лишь тогда, когда устанете спрашивать себя: «А что, так можно было?» Любой продавец, который прочитает ее, на тестовый запрос работодателя «продай мне эту ручку» сможет это сделать пятью-шестью способами, даже не напрягаясь.

P. S. Для упрямых, педантичных и системных. Данное издание состоит из двух модулей: собственно книги и приложения. Каждый модуль можно читать и использовать изолированно. Книга написана простым языком, который помогает нам, авторам, установить контакт с вами, читателями. А вот чтобы прочесть приложение, потребуется напрячь мозг: стиль другой, текст более сухой. Любую методологию трудно «читать», поэтому мы советуем действовать: разбирать типологию с коллегами на работе, применять ее в своих кейсах, вносить изменения в скрипты звонков и шаблоны переговоров.

ЧАСТЬ 1

ТУЦ. Нескучная теория управления ценностями

Глава 1. Чем мы отличаемся от животных?

Наша реальность наполнена смыслом — но лишь потому, что мы придаем ей ценность.

*Иван Пьянов,
мыслитель, писатель, публицист*

Чтобы понять, что такое ценность, нужно определить — для кого это понятие является реальностью? Чем ценность для человека отличается от ценности для собаки или макаки-резуса?

Начнем с большого философского вопроса: чем мы, люди, отличаемся от животных?

Этим вопросом задаются очень многие авторы произведений психологической литературы, и каждый называет свое «единственно правильное» различие. На занятиях в университетах, на корпоративных тренингах слушатели наших мастер-клас-

сов и спикеры дают следующие популярные ответы на этот вопрос:

- у людей есть мышление;
- у людей есть речь;
- у людей есть разум.

Всем нам свойственно возвеличивать человека, царя природы, создателя современной цивилизации — над другими обитателями планеты: птицами, муравьями, обезьянами или дельфинами.

В действительности же различий очень много, хотя генетики утверждают, что ДНК гориллы отличаются от ДНК человека всего на 2 %. Какое из многочисленных различий решающее — наука пока не установила. Для целей нашей книги важно следующее: животные видят и слышат, ощущают всеми другими органами чувств **реальность**.

У животных не бывает фобий. У них нет детских психотравм от непростых отношений с невнимательной матерью. Когда собака сидит с хозяином на берегу моря, она не видит романтический закат и уходящие лучи солнца. Ей просто приятно быть рядом, а солнечный диск в небе — просто каждодневная реальность. Собака рада хозяину. И любит его не потому, что в ее голове бродят романтические иллюзии о совместном будущем. Животные живут в моменте — в реальности — здесь и сейчас. Им недоступны иллюзии и фантазии, они не воспринимают абстракции.

Человеческий мозг устроен иначе. В нем одновременно присутствуют информация из реальности, которую сообщают органы чувств, и фантазии об окружающем мире. Человек принципиально по-разному относится к реальным событиям вокруг него

в зависимости от *иллюзий, фантазий и впитанных с молоком матери абстракций*. Каждый способен увидеть образы святых в текущей смоле, контуры животных в проплывающих по небу облаках. Набор наших абстракций зависит от фантазии, настроения и кругозора. Один и тот же человек для нас сегодня выглядит как ангел, а завтра — хуже черта.

Удивительнее всего то, что мы можем отрицать реальность под влиянием внедренных в сознание абстракций. Мы бываем избирательно слепы. Например, способны буквально не видеть и отрицать реальность, если это противоречит нашим верованиям и убеждениям. Приведем пару наглядных примеров.

- Парижская академия наук групповым решением ее научных кадров отрицала метеориты — камни не могут падать с неба, ибо небо не твердь!
- Ученые многократно повторили эксперимент «невидимая горилла», изучая перцептивную слепоту¹.

Для человека одно и то же явление природы, например восход солнца, может быть радостным, пугающим, вызывать прилив энтузиазма. А может лишать сил и воли к жизни! Наше отно-

¹ Слепота невнимания (Inattentional blindness), или перцептивная слепота (Perceptual blindness), — психологическая неспособность обращать внимание на какой-либо объект, которая не относится к проблема со зрением и носит исключительно психологический характер. Термин был введен в 1992 году учеными Эриеном Марком и Ирвином Рокком и использован как название их совместной книги, опубликованной в 1998 году. Исследования слепоты невнимания показывают, что она возникает у любого индивидуума, независимо от наличия у него когнитивных расстройств. Для человека становится невозможным распознавать одновременно все предложенные раздражители, и, как результат, возникает «эффект временной слепоты», когда человек не может разглядеть объекты или раздражители, которые возникают неожиданно и зачастую очень заметны.

шение к миру в любой момент времени в большей степени зависит от контекста, фантазий, правил, принятых в обществе, в котором мы живем, чем от обыденной реальности.

В человеческом мозгу любой факт существует не сам по себе, а в оболочке из отношения к нему, рассказов о нем других людей, настроения, страхов, воспитания, традиций общества. Все это вместе можно назвать *абстракцией*, в которой реальность неразрывно переплетена с фантазиями и чувствами.

Наш мозг для поддержания внутреннего спокойствия постоянно ищет связи между событиями и явлениями, такова его природа.

Он жадно поглощает факты и объяснения и заполняет память сформированными из них абстракциями. Оборачивание реальности в кокон абстракции происходит в момент поиска объяснения, а почему так? Недаром детей иногда называют «почемучками»: почему дует ветер, почему течет река, почему у папы лицо красное? В зависимости от развитости нашего интеллекта мы заканчиваем поиск ответа, приняв на веру подходящее нам объяснение, переупаковав реальность в обертку новой абстракции.

Почему облака летят по небу?

- Потому что так задумал Господь.
- Потому что это души умерших предков.
- Потому что это вода в виде пара сформировала облако — таков закон природы.

Мы обычно принимаем на веру чье-то объяснение и запоминаем его. Этот вопрос нас больше не беспокоит до тех пор, пока веру не пошатнут сомнения. Вновь возникшую трево-

гу от непонимания помогают погасить новые объяснения. На этом построены вся психология и большинство суеверий (карты Таро, гороскопы, гадания и прочее). В религиозной литературе происки дьявола начинаются с сомнений, когда вера в общепринятые постулаты ослабевает под воздействием реальности, новых фактов.

Вера для душевного спокойствия любого человека критически важна, он обязательно должен во что-то верить. Как говорят шутники: одни верят, что Бог есть, другие верят, что Бога нет, — и то и другое невозможно доказать. Только очень любознательный и упертый человек не доверяет мнению окружающих. Он занимается проверкой фактов, испаряет воду в надежде получить облака или же ищет души предков в небесах. В Библии даже есть специальный персонаж — Фома неверующий, который все время пытался проверить чудеса, слова и поступки Сына Божьего.

По мере развития общества языческие верования (многобожие, суеверия) высмеивались и заменялись верой в единого бога, под влиянием которой образовались четыре основных религиозных института. Увы, в периоды кризисов, разрушения привычного порядка люди часто «деградируют» в своей вере, переходят от веры в Христа к вере в духов или приметы. Поэтому в современном мире представлено все многообразие верований и заблуждений. В голове современного человека одновременно сосуществуют вера в некую высшую силу, удачу, приметы (лишающие удачи), фрагментарные научные знания, точнее — вера в науку. Даже очень умные и образованные люди могут верить в гороскопы, карты желаний, биохакинг, хотеть простого человеческого счастья.

Заваленный информационным мусором человеческий мозг — великолепная площадка для создания ценности и управления ею.