

## **Глава 1**

# **Как найти общий язык с теми, кто принимает решения**

## Речь не о вас

Людям, принимающим решение, не интересны ваши проблемы.

У них есть свои проблемы, вот *они-то их* и интересуют.

И эти люди хотят знать, как ваши идеи помогут им решить их или хотя бы уменьшить, чтобы в результате они могли опять спокойно спать по ночам.

Или, возможно, им хочется понять, позволит ли ваша идея жить веселее и радостнее. Или сделает их богаче. Или облегчит существование.

Но меньше всего они хотят слышать о ваших проблемах. О том, сколько времени и сил вы вложили в развитие своей идеи. О трудностях и преградах, встретившихся на вашем пути. О ваших бессонных ночных и огромных жертвах.

Так что, презентуя свою идею и стараясь убедить других в ее ценности, воздержитесь от жалоб и нытья.

Пусть ваша презентация будет позитивной.

Оставьте проблемы дома.

С собой возьмите только их решение.

Не говорите мне о родовых муках.  
Просто покажите новорожденного.

Джонни Сэйн, известный бейсболист-подающий

## **Почувствуйте их боль**

«Без труда не выловишь и рыбку из пруда» — гласит известная поговорка, имеющая к продвижению новых идей самое прямое отношение. Ведь, как известно, в большинстве случаев, не приложив усилий, вряд ли что-то продашь и кого-то в чем-либо убедишь.

К счастью, в ситуации, которую мы обсуждаем, проблемы и трудности находятся по другую сторону стола — они терзают не нас, а того, кому доведется принимать решение. Возможно, это какая-то очень сложная задача. Или непредвиденная ситуация. Или серьезные перемены, которые необходимо незамедлительно внедрить.

«Не пожалейте труда и времени и как можно подробнее разузнайте, чего больше всего боится ваш клиент, — советует Салли Хогсхед, копирайтер и автор книги *Fascinate* ("Очаровывай"), неоднократно отмеченной наградами. — А получить такие сведения можно только в ходе задушевной беседы».

Помните, что люди, которым предстоит решать судьбу продвигаемой вами идеи, зачастую в полной мере не осознают и не понимают причин своего дискомфорта, поэтому определить его источник — ваша первостепенная задача. А потом предложить идеи, которые помогут им избавиться от нависших над ними проблем.

## **Глаза, уши и страхи**

**Общаясь с людьми, принимающими решения, воздействуйте на них через их уши, глаза и страхи.**

## Дайте клиенту время подумать

Обычно нас страшно раздражает, если клиент задает дурацкие вопросы, не понимает с ходу предлагаемых нами идей и не принимает нужного решения сразу, без лишних раздумий. Ну почему, черт побери, нельзя просто сказать «идет»?

Однако вспомните-ка о том, как недавно вас пытались убедить что-нибудь купить. Возможно, одежду. Или мебель. Или новый автомобиль, или компьютер.

Скорее всего, и вы не действовали наобум, без сомнений и размышлений. А наверняка колебались. Задавали глупые (с точки зрения продавца) вопросы. Выбирали то красненькое, то синенькое. Сравнивали яблоки с апельсинами, а потом спрашивали, нет ли мандаринов.

Возможно, вы говорили продавцу что-то вроде: «Ну, вообще-то мне нравится вот это, но и вот это очень миленькое... А нет ли у вас чего-нибудь среднего? Или мне стоит подождать еще пару дней... Знаете, а посмотрите-ка, может, у вас есть еще нечто подобное?»

Продавать трудно, но трудно и покупать.  
Тут замешаны деньги. Прессинг. Эго.

Так что дайте тем, кто принимает  
решение о покупке, время подумать.  
Они такие же покупатели, как и мы  
с вами.

## Приставляйте лестницу к нужной стене

Как говорит эксперт по вопросам лидерства Стивен Кови: «Не слишком много смысла карабкаться по лестнице, если она приставлена не к той стене, которая вам нужна». Точно так же и с идеями — замечательно, что они у вас есть, но если они не достигают определенной цели, то, как правило, совершенно бесполезны.

Начиная какой-либо проект, четко сформулируйте стратегию и старайтесь повсюду рассказывать о его главных целях. По словам владельца и креативного директора дизайнско-брендового консалтингового агентства Collins Брайана Коллинза, для этого сегодня широко применяются креативные брифы, то есть краткие описания задач в рамках того или иного нового проекта, хотя, по его же мнению, эти документы редко используются надлежащим образом.

«К сожалению, большинство креативных брифов на деле не являются ни креативными, ни брифами, — утверждает он. — Итогом долгих и мучительных усилий их составителей зачастую становится тщательно пережеванная маркетинговая чушь. А ведь, если креативная команда отправляется в плавание без хорошего брифа, можно считать, что она уходит в океан, танцуя на палубе “Титаника”».

Коллинз советует формулировать миссию максимально ярко и впечатляюще, но при этом она должна предельно сжато и четко описывать возможности вашего проекта и показывать, что предлагаемые вами идеи действительно способны изменить мир.

«Предельно четко объясните, чего именно вы стремитесь достичь, — рекомендует Коллинз. — Во что вы хотите заставить поверить свою аудиторию? Какие чувства стараетесь у нее вызвать? Что пытаетесь заставить ее запомнить? Как вы будете убеждать слушателей? Напишите все это на листе бумаги, а потом тщательно отредактируйте. И продолжайте вносить правки до тех пор, пока ваш бриф не станет острым, точным и смертоносным, словно бритва».

## Подпишите здесь, пожалуйста

В дополнение к креативным брифам иногда используются простые формы, так называемые таблицы задач вроде следующей:

Дата: \_\_\_\_\_

Проект: \_\_\_\_\_

Наши основные задачи и цели по данному проекту:

---

---

---

Подпись \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Для чего это делается? Чтобы быть уверенным, что вы с клиентом в деталях обсудили и полностью согласовали свои цели задолго до того, как креативная команда начнет генерировать соответствующие идеи и концепции. Обратите внимание на два места для подписи — вашей и вашего клиента.

Такие простенькие на первый взгляд формы помогают держаться в процессе подготовки в определенных рамках, а зачастую становятся во время презентаций истинными спасителями наших идей. Если в ходе вашего выступления клиент начинает выражать смутные сомнения и высказывать нечеткие возражения, вы выкладываете на стол подписанную им таблицу, и это позволяет вновь направить дискуссию в нужное русло.

Цели нередко бывают возражения!

## На каком месте покупательской скамьи «сидит» ваш клиент?

*В процессе презентации новой идеи человек, который будет принимать решение относительно ее будущего, находится на том или ином месте покупательской скамьи, имеющей следующий вид:*



Он может ничего не знать о презентуемой концепции.

Он может знать о концепции, но не понимать ее.

Он может понимать концепцию, но пока не готов принять ее.

Он может принять идею, но его нужно немного подтолкнуть, чтобы он купил ее.

Так, например, портативный цифровой плеер iPod был выведен на рынок в 2001 году, однако тогда на крайней правой стороне покупательской скамьи (покупка) находились только продвинутые технари и так называемые ранние последователи (люди, которые начинают приобретать новый товар или использовать новую технологию вскоре после их появления). Большинство же из нас «сидели» в районе незнания или знания. Но постепенно, получая все больше информации об этих устройствах из прессы и от друзей и знакомых, мы медленно сдвигались все правее и наконец становились покупателями.

Прежде чем презентовать свою идею, определите, на каком месте покупательской скамьи «сидит» ваш клиент. Если он уже разбирается в предлагаемой идее и склоняется к тому, чтобы ее принять, велик шанс, что для «продажи» идеи вам будет достаточно одной презентации.

Если же клиент имеет о концепции лишь смутное представление — или вовсе ничего о ней не знает, — возможно, потребуются дополнительные беседы и презентации. Даже не исключено, что, чтобы передвинуть клиента на правую крайнюю сторону скамьи, вам придется заняться его образованием.

# Покупательская скамья

*Прежде чем проводить презентацию, определите место на покупательской скамье тех, кто будет принимать решение.*

**Проект/идея:**

Лицо, принимающее решение \_\_\_\_\_



Лицо, принимающее решение:

The diagram consists of a horizontal line with five vertical tick marks. Below the line, five labels are positioned from left to right: Незнание (Ignorance), Знание (Knowledge), Понимание (Understanding), Принятие (Acceptance), and Покупка (Purchase).

Лицо, принимающее решение:

\_\_\_\_\_

# Четыре «С» совершенства

Любое творческое начинание — будь то фильм, пьеса, роман, картина или что-либо другое в этом роде — будет совершенным, только если оно обладает четырьмя следующими качествами, так называемыми четырьмя «С».

## Четкость (clarity)

*Настоящий художник точно знает, какую идею он стремится донести до зрителей, и каким бы ни было его произведение, это очевидно с первого взгляда.*

## Содержание (content)

*Четкое содержание служит доказательством того, что произведение изначально было тщательно продумано автором.*

## Креативность (creativity)

*Оригинальность и художественная ценность произведения.*

## Профессиональное мастерство (craft) Линий или мыслей и прочие проявления профессионализма создателя.

Надо признать, что многие интересные и достойные внимания произведения искусства и прочие результаты человеческого труда и разума обладают двумя-тремя из вышеперечисленных «С». Но для того чтобы творение было совершенным, их должно быть четыре.

Оценивая новые идеи, воспользуйтесь критерием четырех «С».

Удовлетворяет ли идея конкретные потребности клиента; решает ли она ту или иную проблему?

Насколько глубоко ее содержание?

Она оригинальная, креативная?

Насколько велика ее творческая

ценность для вашей аудитории?  
Насколько профессионально она  
проработана?

Если вы ответили утвердительно на все вопросы, значит, ваша идея совершенна. Если же, отвечая хотя бы на один из них, вы не можете с уверенностью сказать «да», стало быть, она нуждается в дальнейшей доработке.

## Цените свои идеи

*Точно подсчитайте, сколько будет стоить ваша идея, но не забывайте и о ее ценности.*

Не фокусируйтесь на качествах и конкретных характеристиках идеи — старайтесь продемонстрировать ее выгоды и преимущества.

В чем ценность вашей идеи с точки зрения тех, от кого зависит ее дальнейшая судьба? Может, она решит какие-то их проблемы? Позволит сэкономить время? Заработать денег? Удержать ценный персонал? Удовлетворить клиентов? Привлечь потенциальных потребителей? Быстро получить реальную, ощутимую отдачу?

Если вы точно знаете, что ваша идея ценна для клиента и в чем именно состоит ее ценность, можете смело отправляться на презентацию. Вы пришли к клиенту, чтобы решить его проблемы. Давать, а не брать. Помогать, а не мешать. Советовать, а не продавать.

«Фраза “продавать идеи” в моей голове просто не умещается, — говорит креативный директор компании Digital Kitchen Джейф Лонг. — Я стремлюсь стать партнером клиента, его другом и советником».

### «Стоит ли это моего внимания?»

Один из способов протестировать ценность новой идеи заключается в том, чтобы представить себя на месте человека, который будет принимать решение о ее дальнейшей судьбе,

и задать себе такой вопрос: «Стоит ли это моего внимания?» Ваш ответ и определит ее ценность. Если вы не можете, не колеблясь, утвердительно ответить на вопрос... увы...

## Риски и вознаграждения

Одним морозным февральским вечером мы с женой приехали на олимпийскую тренировочную базу в Парк-Сити, штат Юта, чтобы попробовать съехать по бобслейной трассе.

Моей Хоуп достаточно было одного взгляда на обледеневшую громадину, уходящую в неприветливое, холодное темное небо, чтобы произнести: «Ну нет, меня туда и на буксире не затащишь». Я, надо сказать, полностью разделял ее чувства. А после того как мы увидели пачку документов об отказе от претензий в случае получения травмы, дурные предчувствия, понятно, только многократно усилились.

Лишь встретившись с профессиональным саночником, который должен был управлять нашим бобом, мы начали понемногу расслабляться. Он четко и точно разъяснил нам свой план и наши обязанности во время спуска. А когда он стал красочно расписывать, какой восторг испытываешь, проходя на бешеной скорости семнадцать крутых виражей трассы, предчувствие потрясающего приключения уже полностью завладело нами.

И мы, взяв ручки, смело подписали нужные документы. Предвкушаемое вознаграждение перевесило возможные риски.

Каждый раз, когда вы представляете идею человеку, принимающему решение, он, слушая вас, взвешивает связанные с нею риски. Если плюсы перевешивают минусы, шансы, что ваша идея будет принята, резко возрастают. Если же опасность превышает потенциальные дивиденды, дело, скорее всего, будет вами проиграно.

**Увеличивайте потенциальные  
вознаграждения, ограничивайте  
возможные риски.**

## **Ограничайте риски, увеличивайте вознаграждения**

**В** этом направлении вы должны хорошенъко потрудиться до презентации идеи. Разрабатывая новые концепции, вы время от времени делаете шаг в сторону и, внимательно рассматривая свою идею, раз за разом ищете способы сделать ее более привлекательной и менее рискованной с точки зрения тех, от кого зависит ее дальнейшая судьба.

Однако если вам удастся предугадать ход мыслей клиента во время презентации, вы сможете изменять соотношение «вознаграждения/риски» в нужную сторону и в ходе выступления. Например:

Слушатель думает:

*«Моему боссу эти цифры точно не понравятся...»*

Ваше заявление с целью ослабления рисков:

«Я понимаю, что, когда с этим бюджетом ознакомится Брайан, он вряд ли сразу согласится, но мы тут рассчитали показатели рентабельности инвестиций, и получилось следующее...»

Слушатель думает:

«Я ни за что не сумею убедительно донести эту идею до совета директоров...»

Ваше заявление с целью ослабления рисков:

«Кстати, Мередит, мы тут подготовили краткую, всего на восемь минут, презентацию со слайд-шоу, которой вы могли бы воспользоваться, когда будете выступать перед членами совета директоров...»

Слушатель думает:

«Реализация этой идеи потребует нескольких недель рабочего времени моей команды...»

Ваше заявление с целью ослабления рисков:

«Я понимаю, Уильям, что проект достаточно сложный и требует значительных затрат времени и усилий, но мы будем реализовывать его поэтапно, а для выполнения самых монотонных и тяжелых процессов можно привлечь сторонних исполнителей...»

## Убеждение от отрицания

Иногда, чтобы повлиять на ход мыслей человека, принимающего решение, и ослабить его восприятие риска, связанного с новой идеей, стоит воспользоваться способом убеждения от отрицания.

Как пишет знаменитый фокусник Стив Коэн в своей книге *Win the Crowd* («Завоевать толпу»): «Довольно эффективный метод убеждения людей заключается в использовании модели «Не делайте / Подождите пока»<sup>1</sup>.

Не делайте \_\_\_\_\_

Подождите пока \_\_\_\_\_

### Например:

«Не говорите “га” до тех пор, пока не будете уверены на сто процентов».

«Не одобряйте эту идею, если пока не готовы расширять свой бизнес».

«Не принимайте решение до тех пор, пока не почувствуете, что эта идея действительно способна улучшить ситуацию».

Коэн утверждает, что такие заявления довольно часто приводят к совершенно противоположному результату. Когда вы говорите «не делайте этого», человек, которому предстоит принять решение, нередко начинает думать: «А почему бы и нет?» А добавив «до тех пор пока», вы исподволь подтверждаете эту мысль и незаметно подталкиваете его к нужному действию.

Однако следует помнить, что этот способ совершенно не годится для особо нерешительных клиентов — для таких людей подобные речевые модели, как правило, становятся дополнительными доводами в пользу того, что с окончательным ответом стоит повременить. При этом данный подход весьма эффективен.

вен, если вы стараетесь убедить человека, который не слишком склонен к быстрым решениям, хотя сам о себе противоположного мнения.

И избегайте навязчивых призывов и заявлений в стиле рекламных роликов. (Например: «Ни в коем случае не соглашайтесь на это, если не готовы в четыре раза увеличить свою клиентскую базу и вам не нравится перспектива путешествовать по миру на собственном самолете».) Стараясь заманить и соблазнить клиента, всегда будьте предельно честны — обещайте только то, что действительно можете дать.

## **Тестирование модели «Не делайте / Подождите пока»**

Придумайте три предложения для убеждения через отрицание, которыми, проводя следующую презентацию идеи, вы воспользуетесь для снижения восприятия риска.

Но ни в коем случае не делайте этого, если не хотите испробовать волшебное действие данного метода.

Не делайте \_\_\_\_\_

Подождите пока \_\_\_\_\_

Не делайте \_\_\_\_\_

Подождите пока \_\_\_\_\_

Не делайте \_\_\_\_\_

Подождите пока \_\_\_\_\_

## Продемонстрируйте свою подготовленность

Ваши идеи покажутся клиенту менее рискованными, если он увидит, что вы всесторонне исследовали ситуацию и тщательно подготовились к встрече. Чтобы продемонстрировать слушателю, что вы, отправляясь к нему на презентацию, проделали большую домашнюю работу, задайте ему пару наводящих вопросов, например:

*«Анализируя деятельность вашей фирмы в сфере найма новых сотрудников, я обнаружил, что два года назад вы обратили свой взор на колледжи меньшего размера, чем прежде. Что вы думаете о результатах своего нового подхода?»*

*«Просматривая ваши интернет-ресурсы, я заметил, что два ваших крупнейших конкурента разместили на своих сайтах видеоклипы. Не стоит ли и нам сделать то же самое?»*

*«В ходе предварительного исследования я обнаружил, что в течение трех последних лет показатели посещаемости и спонсорской поддержки в третьем квартале неизменно снижались. Почему, по-вашему, это происходит со столь осадной регулярностью?»*

Но, конечно, задавая подобные вопросы, внимательно следите, чтобы доводы и доказательства вашей осведомленности не были слишком навязчивыми, будьте предельно тактичны.

«Помните, что вы никого не убедите, просто продемонстрировав, что много знаете по обсуждаемой теме, — говорит консультант по вопросам сбыта Джим Каткарт. — Вы достигнете цели лишь в том случае, если ваша аудитория поймет, что вы способны решить проблемы, которые ее беспокоят».

## Потеряешь фокус — лишишься клиента

«Самыми эффективными являются презентации, в которых приводится ровно столько данных и результатов исследований, сколько требуется для подготовки сцены для представления самой идеи», — утверждает Кэти Остин, руководитель Loop9 Marketing.

В качестве очень яркого примера в подтверждение своей мысли Кэти приводит эпизод из фильма *Nothing in Common* («Ничего общего»)<sup>2</sup>.

«В этом эпизоде Том Хэнкс в роли креативного директора агентства проводит презентацию рекламной кампании для крупного авиаперевозчика, — рассказывает она. — Он входит в зал заседаний и говорит: “Как показали наши исследования, рынок командированных вы уже завоевали. Теперь вам нужно укрепить свои позиции на рынке семейных путешествий. Представьте себе...”» И презентация начинается.

«Это отличная и очень убедительная речь, ведь персонал Хэнкса только ссылается на факт проведения исследований, не вдаваясь в лишние детали и подробности. Я считаю, что мы слишком часто испытываем соблазн описать аудитории всю последовательность проделанной нами работы и, поступая таким образом, теряем фокус презентации. А в результате лишаемся клиента».

## Говорите на языке бизнеса

Ваши выступления должны быть энергичными и интересными, даже веселыми. Добавьте элемент театральности. Нашупайте струны сердец слушателей и играйте на них. Вложите в речь душу.

Но не забывайте, что каждая презентация — это прежде всего бизнес-предложение. Конечно, отлично, если вам удастся потрясти воображение аудитории невероятно эффективными иллюстративными материалами. Но вы вряд ли достигнете желаемой цели, если ваше выступление не будет убедительным с чисто деловой, практической точки зрения.

А для этого необходимо говорить на языке бизнеса.

Чтобы это сделать, вовсе не обязательно быть гуру бизнеса вроде Уоррена Баффета, Энн Малкахи или Майкла Портера. Просто разберитесь в базовых экономических понятиях. В основополагающих принципах маркетинга и брандирования. Уясните разницу между стратегией и тактикой.

Как же всему этому научиться? Поступите на специализированные курсы. Прочтите несколько книг. Слушайте интервью с бизнес-лидерами. Задавайте вопросы друзьям и родственникам, которые хорошо разбираются в этом вопросе.

Людям, принимающим решения, нужны ваши идеи, а не степень магистра в области бизнес-администрирования. Таких специалистов они могут найти без малейшего труда.

В результате общения с вами они действительно хотят понять, почему им стоит потратить деньги на реализацию предлагаемой вами идеи. А это означает, что вам надо научиться говорить с ними на их языке, разбираться в их бизнесе, знать его.

## Познакомьтесь с бизнесом клиента

«Мы не просто должны научиться говорить на языке бизнеса, мы должны знать бизнес клиента», — уверен Стефан Мумо, автор книги Caffeine for the Creative Team («Кофеин для креативщиков») и креативный директор агентства Reign Agency.

Просто вставить в свою речь пару-тройку бизнес-терминов недостаточно. «Если мы действительно хотим продвинуть новую идею, нам нужно погрузиться в соответствующую отрасль, досконально исследовать ее товары или услуги и выяснить, что́ они означают не только для самого клиента, но и для его потребителей», — утверждает Мумо.

В своей книге Мумо рассказывает о том, как однажды он готовил и проводил презентацию для производителя оборудования для диджеев — представителя отрасли, о которой он до этого ровным счетом ничего не знал. «Но в нашем мозговом штурме принимали участие несколько ребят, которые давно и всерьез интересовались этим, — пишет он, — и самые лучшие идеи поступили, конечно же, от них. Я довольно быстро понял, что к главным ударным силам по продвижению наших идей необходимо привлечь этих членов команды, поскольку они имели личный опыт в данной области. Мы взяли их на встречу, и именно им — пусть не слишком хорошо разбирающимся в деле проведения презентаций и говорящим на грубо-вульгарном языке улиц — удалось убедить клиента».

«Мы не просто говорили на языке данного бизнеса, мы показали, что разбираемся во всех его тонкостях».

## Не забывайте о личностных характеристиках слушателей

Сегодня существует огромное количество тестов для определения личностных характеристик человека: тест Майерс — Бриггс, Биркман и т. д., и т. п. Ими давно и активно пользуются психиатры, и современный торговый персонал тоже взял их на вооружение, ведь они отлично помогают продавцам составлять психологические портреты лиц, от которых зависит решение о покупке их продукта.

По собственному опыту скажу, что на элементарнейшем уровне весьма эффективной является, например, модель DISC, разработанная доктором Уильямом Марстоном еще в 20-х годах прошлого века. По предложенной им классификации существует четыре базовых стиля поведения человека<sup>3</sup>.

DISC — это аббревиатура из следующих четырех слов: Dominance (доминирование) — активный и решительный человек. Influence (влияние) — общительный и разговорчивый человек. Steadiness (стабильность) — вдумчивый и уравновешенный человек. Compliance (послушание) — осторожный и систематичный человек.

Какое-то время понаблюдав за рабочим стилем лица, принимающего решения, и за его личностными характеристиками, вы тоже сможете воспользоваться моделью DISC и с ее помощью отнести его к одному из четырех вышеперечисленных типов. Нужно сказать, доктор Марстон, по всей вероятности, перевернулся бы в гробу, узнай он о столь скудной оценочной методике, однако, попрактиковавшись, вы действительно научитесь по-разному взаимодействовать и, соответственно, вести себя во время презентаций с представителями разных психотипов.

Каждая презентация — это своего рода химический опыт на совместимость того, кто принимает решение, и того, кто презентует идею.

Дон Мак-Нейлл, президент Digital Kitchen

## **Лица, принимающие решения: психотип D**

### **Доминирование**

*Экстравертный. Активный. Требовательный. Волевой. Эгоцентричный. Агрессивный. Решительный.*

**К** этой категории часто относятся руководители высшего звена.

Как проводить презентацию своей идеи представителям психотипа D?

Покажите им, что понимаете, насколько они важные люди, и что высоко цените их время. Как можно лучше составьте и выучите речь, избегайте любых оговорок и неточностей. Эмоциональные элементы тесно увязжите со стратегией проекта и его выгодами. Будьте готовы к прямым, резким вопросам и быстрым решениям.

Покажите мне человека, считающего,  
что он сам себя создал, и я покажу  
вам клиента, которому легче всего  
что-нибудь продать. Все, что для этого  
нужно сделать, — убедить его, что  
данная идея пришла в голову ему,  
а не вам.

Харви Маккей, автор и лектор

## Лица, принимающие решения: психотип I

### Влияние

*Экстравертный. Активный. Общительный. Разговорчивый. Эмоциональный. Оптимистичный. Благожелательный. Убедительный. Вызывающий доверие. Привлекательный.*

В этот квадрант модели (см. стр. 43) часто попадают люди, занимающиеся сбытом и маркетингом.

*Стараясь убедить в своей идее представителей психотипа I, заставьте их участвовать в презентации — с помощью наводящих вопросов, дискуссий и прочего взаимодействия. Иллюстрируйте речь интересными случаями из жизни, не забудьте об эмоциональном компоненте. Неизменно сохраняйте оптимистичный настрой, излучайте энтузиазм. Будьте готовы к тому, что слушатели будут вас постоянно прерывать вопросами и комментариями.*

**Если вы выступаете перед аудиторией  
и не вызываете никакой реакции... что ж,  
значит, вы просто произносите речь.**

Билл Клинтон, бывший президент США

## **Лица, принимающие решения: психотип S**

### **Стабильность**

*Интровертный. Спокойный. Несспешный. Последовательный. Заботящийся о сотрудниках и семье. Не готов к резким переменам.*

**В эту категорию часто входят кадровики.**

*Презентуя свою идею представителям психотипа S, вовлеките их в процесс. Чем радикальнее ваша идея, тем больше вам придется подталкивать их и убеждать. Продемонстрируйте им, как от ее реализации выиграют сотрудники компании и другие заинтересованные лица, — что при умном подходе аудитория, мнение которой их интересует, примет ее на ура и даст ей зеленый свет.*

**Любые перемены, даже к лучшему,  
сопряжены с трудностями  
и дискомфортом.**

Арнольд Беннет, писатель

## Лица, принимающие решения: психотип С

### Послушание

*Интровертный. Осторожный. Систематичный. Аккуратный. Обожающий разные правила, инструкции и порядок.*

К этой категории часто относятся бухгалтеры и закупщики.

*Стараясь убедить представителя психотипа С, будьте точны, придерживайтесь фактов и деталей. Избегайте «воды». Эмоциональные элементы выступления должны быть четко увязаны со стратегией, процессом, материальными выгодами и экономией средств благодаря реализации предлагаемой вами идеи. Дайте слушателям понять, что вы высоко цените качество работы и всегда стараетесь делать ее хорошо с первого раза. Завалите их деталями и описанием преимуществ.*

Я считаю, что причина, по которой Apple стала действительно превосходной компанией, а наши продукты так хорошо продаются, не только в том, что у нас есть большая идея, но и в том, что, реализуя ее, мы уделяем внимание мельчайшим деталям.

Рон Джонсон, старший вице-президент Apple по розничным продажам

## Квадранты модели DISC



### Предостережения

1. Применение модели DISC исключительно в виде наблюдения, без какого-либо тестирования объектов, — это относительно примитивная методика, позволяющая составить лишь общее мнение об их принадлежности к тому или иному психотипу; не переоценивайте ее значения.
2. Очень немногих можно без колебаний отнести к конкретному квадранту модели DISC. Как правило, людям в той или иной степени присущи качества всех психотипов. Поэтому при подготовке к презентации обязательно учитывайте это.

## **А вы умеете налаживать контакт с людьми?**

**В** одной из своих книг экономист и автор Бен Штейн рассказывает о том, как он сопровождал друга, отправившегося покупать автомобиль. Подойдя к столу продавщицы, его приятель признался ей, что сделал в жизни немало ошибок и его кредитная история в данный момент оставляет желать лучшего<sup>4</sup>.

Девушка посмотрела ему в глаза и сказала: «Да ничего страшного. Моя жизнь тоже не сахар, я ведь продаю автомобили всего первую неделю. Но я уверена, что мы с вами вместе сможем сделать так, чтобы наши жизни изменились к лучшему».

Одна минута — и между двумя людьми налажена теснейшая связь. Представив необходимые документы о постоянном доходе, парень приобрел в салоне Mustang. Продавщица внимательно выслушала его, проявила понимание и сумела привести свои интересы в соответствие с потребностями покупателя.

Как часто мы, продвигая новые идеи, даже не пытаемся предварительно узнать людей, с которыми нам придется иметь дело и от которых будет зависеть решение. И этот подход, надо признать, крайне редко дает нужные результаты.

**Мы должны уметь слушать. Проникать в душу клиента. Налаживать с ним контакт.**