

**Рабочая тетрадь  
«Техники безапелляционной  
аргументации в переговорах о возврате  
проблемной задолженности с разработкой  
практических речевых модулей».**

## ПЛАН ТРЕНИНГА:

- Принцип Эскалации
- Анализ тактик влияния и оценка результативности глазами Кредитора
- Свобода от применения арсенала аргументов
- Психологическое воздействие для признания должником неправомерности своих действий. Разработка речевых модулей
- Сказкатерапия – инструмент положительной манипуляции



## Обратная связь по внедренным технологиям с предыдущего уровня:

Что применяете в работе?

Что применяете, но возникают трудности?

Что хотите применять, но не применяете?

Что не применяете и не хотите применять? Почему?

## Правила работы на тренинге:

---

---

---

---

## Ожидания от тренинга:

---

---

---

# Принцип Эскалации



**Эскалация** (англ. Escalation , буквенное восхождение с помощью лестницы) – **постепенное увеличение, усиление.**

В коллекшн эскалация насчитывает несколько поведенческих тактик, используемых сотрудниками, но предложенные к рассмотрению варианты дают как положительный так и отрицательный результат.

*Всякий воин должен понимать свой маневр. Суворов А.В.*

<b>+ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ</b> результат использования тактик:	<b>+ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ</b> результат использования тактик:

# Тактики влияния и оценка результативности



## 1. Захват и последующее поддержание конфликтной ситуации с зеркаливанием поведенческого настроения должника

- **Что Вы голос повышаете!**
- **Держите себя в руках!**
- **Я Вас не перебивал!**
- **Имейте уважение к собеседнику!**

Добавьте свои варианты:

---

---

---

Выберите результат и выгоду Банка от его применения

**ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ**

**ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ**

**ВЫГОДНО**

**НЕ ВЫГОДНО**

**Выгодный вариант для обеих сторон (переформулируйте вышеизложенные варианты)**



## 2. Психологическое насилие.

**Стремление задеть чувства, честь и/или достоинство должника (самолюбие, гордость, акцентирование на последствиях неоплаты)**

- **Я то знаю о чем говорю, а вот Вам стоило бы договор получше почитать!**
- **Вы разговариваете с представителем Банка!**
- **Я Вам сейчас расскажу какие последствия Вас ждут в случае неоплаты!**

Добавьте свои варианты:

---

---

---

**Выберите результат и выгоду Банка от его применения**

**ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ**

**ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ**

**ВЫГОДНО**

**НЕ ВЫГОДНО**

**Выгодный вариант для обеих сторон (переформулируйте вышеизложенные варианты)**





### 3. Коалиция.

Тактика усиления собственного ранга путем присоединения к своей группе большего количества соратников

- С чего Вы взяли, что мы Вам еще должны что-то?
- У Банка больше нет перед Вами никаких обязательств!
- Будете рассказывать свои проблемы нашим юристам/приставам

Добавьте свои варианты:

---

---

---

Выберите результат и выгоду Банка от его применения

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ

ВЫГОДНО

НЕ ВЫГОДНО

Выгодный вариант для обеих сторон (переформулируйте вышеизложенные варианты)



ПОЧТА  
БАНК

#### 4. Давление.

Тактика строится на требованиях и приказах, сопровождающиеся скрытыми «угрозами». + шантаж, предъявление ультиматумов.

- Вы должны !!! (приказ)
- Это Ваша прямая обязанность, закрепленная кредитным договором. (приказ)
- Вы подписали, следовательно должны исполнять надлежащим образом! (приказ – ультиматум).

Добавьте свои варианты:

---

---

---

Выберите результат и выгоду Банка от его применения

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ

ВЫГОДНО

НЕ ВЫГОДНО

Выгодный вариант для обеих сторон (переформулируйте вышеизложенные варианты)



## 5. Дружелюбие.

Стиль поведения предусматривает корректное и вовлеченное общение

- **Займете у кого-нибудь**
- **Давайте вместе подумаем**
- **Хочу Вам помочь**

Добавьте свои варианты:

---

---

---

Выберите результат и выгоду Банка от его применения

**ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ**

**ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ**

**ВЫГОДНО**

**НЕ ВЫГОДНО**

**Выгодный вариант для обеих сторон (переформулируйте вышеизложенные варианты)**



ПОЧТА  
БАНК

## 6. Сделка.

Тактика строится на взаимных обещаниях. Механизмы такого поведения позволяют разрешить как конфликтную ситуацию так и договориться о взаимовыгодных шагах погашения долга

- Я сделаю все возможное если Вы так же максимально подключитесь к поиску решения!
- Я хоть и обязан отстаивать интересы Банка, но вхожу в Ваше положение и готов ходатайствовать об отсрочке требований Банка в ранее обозначенные сроки

Добавьте свои варианты:

---

---

---

Выберите результат и выгоду Банка от его применения

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ

ВЫГОДНО

НЕ ВЫГОДНО

Выгодный вариант для обеих сторон (переформулируйте вышеизложенные варианты)

# Свобода от применения арсенала аргументов



**Монолог, как форма убеждения – прост, но малоэффективен. Диалог труднее, но продуктивнее.**

Вопрос – инструмент контроля и влияния на сознание должника в сторону осознания факта неправомерности своих действий в отношении ненадлежащего исполнения принятых на себя обязательств. Более того, сотрудник, берущий на себя право спрашивать, имеет преимущество ведущего, в не ведомого и одновременно приобретает тем самым более высокий статус в глазах клиента; сам факт вопрошания символизирует власть. Сделать это можно при помощи хорошо продуманных вопросов.

- **Запрос информации – открытые вопросы:** что? какие? каковы? где ? каким образом?...
- **Конкретика – блокирующие вопросы –** в ситуацию необходимо внести ясность
- **Перехват инициативы – закрытые вопросы**



## Кейс 1.

**Заемщик:** «Я отказываюсь от возврата долга».

**Сотрудник:** У Вас нет такого права. Мы взыщем с Вас долг, прибегая к разным способам.

**Заемщик:** Это к каким?

**Сотрудник:** Есть много вариантов как взыскать денежные средства. Допустим к Вам придут судебные приставы и опишут Ваше имущество. Так же есть вариант с продажей Вас коллекторам.

**Заемщик:** Вы мне угрожаете!

**Сотрудник:** Нет, мы Вас предупреждаем!

**Заемщик:** Я буду жаловаться!

**Сотрудник:** Ваше право!



## Кейс 2.

**Заемщик:** «А что мне будет если я не верну деньги?».

**Сотрудник:** 1. Мы отправим информацию в БКИ и Вы не сможете больше оформить кредит ни в одном Банке, с дальнейшим трудоустройством тоже возникнут проблемы из-за плохой репутации. 2. Мы легко решим вопрос с помощью суда и , тем самым, сумма к взысканию значительно увеличится. Какой вариант выберете?

**Заемщик:** Вы решили меня вообще добить?!

**Сотрудник:** Совсем нет , просто отвечаю на Ваш вопрос.

**Заемщик:** Вы на меня психологически давите?

**Сотрудник:** Нет! Хочу чтобы Вы вернули денежные средства.

**Заемщик:** Я буду жаловаться!

**Сотрудник:** Ваше право!(этой фразой Вы отправляете должника жаловаться)





### Кейс 3.

**Заемщик:** Я буду жаловаться на вас в прокуратуру

**Сотрудник:** Это ваше право! Идите, жалуйтесь! Посмотрим на чьей стороне она будет!  
(неверный ход)

### Кейс 4.

**Заемщик:** Я подам на вас в суд!

**Сотрудник:** Подавайте! Посмотрим, что из этого выйдет! Закон за нас! (неверный ход)

# Психологическое воздействие для признания должником неправомерности своих действий

## Метод Сократа



1. Осознание
2. Мотивация
3. Подведение итогов

## ПРАВИЛА

1. Количество вопросов: 3-5
2. Логичность
3. Начало вопросов:
  - «Имя, отчество...
  - «Согласитесь, что ....»
  - «Следовательно, Вы понимаете.....»
  - «Вы же осознаете..»
  - «Значит, Вы согласны, что...»
  - «Вы же понимаете...»
  - «То есть...»
  - «Вы же не хотите...»
  - «Я верно понимаю, что...»

Продолжение



**4. Начало вопросов не должно повторяться**

**5. Завершение вопроса:**

Верно?

Так ведь?

Правильно?

Да?

Это так?

Согласны?

**6. Последние вопросы должны подводить Клиента в Итогу**

**7. Ответы на данные вопросы могут быть: «Да», «Нет» или какая-либо реплика Клиента, главное, чтобы звучали они в положительном ключе.**



## 1. Первый контакт с должником.

После выставления требования возмущенно спрашивает:

**А почему это именно такие требования?**

1. И.И., вы понимаете что по графику оплата д.б еще 5 дней назад?
2. Т.е. осозн, что наруш. Зак и Усл.дог? И это не допустимо, ведь так?
3. Вы же не хотите...переплата... усугубл.БКИ?
4. След – но банк имеет право требовать ...307 гк.
5. Надеюсь вопрос исчерпан...

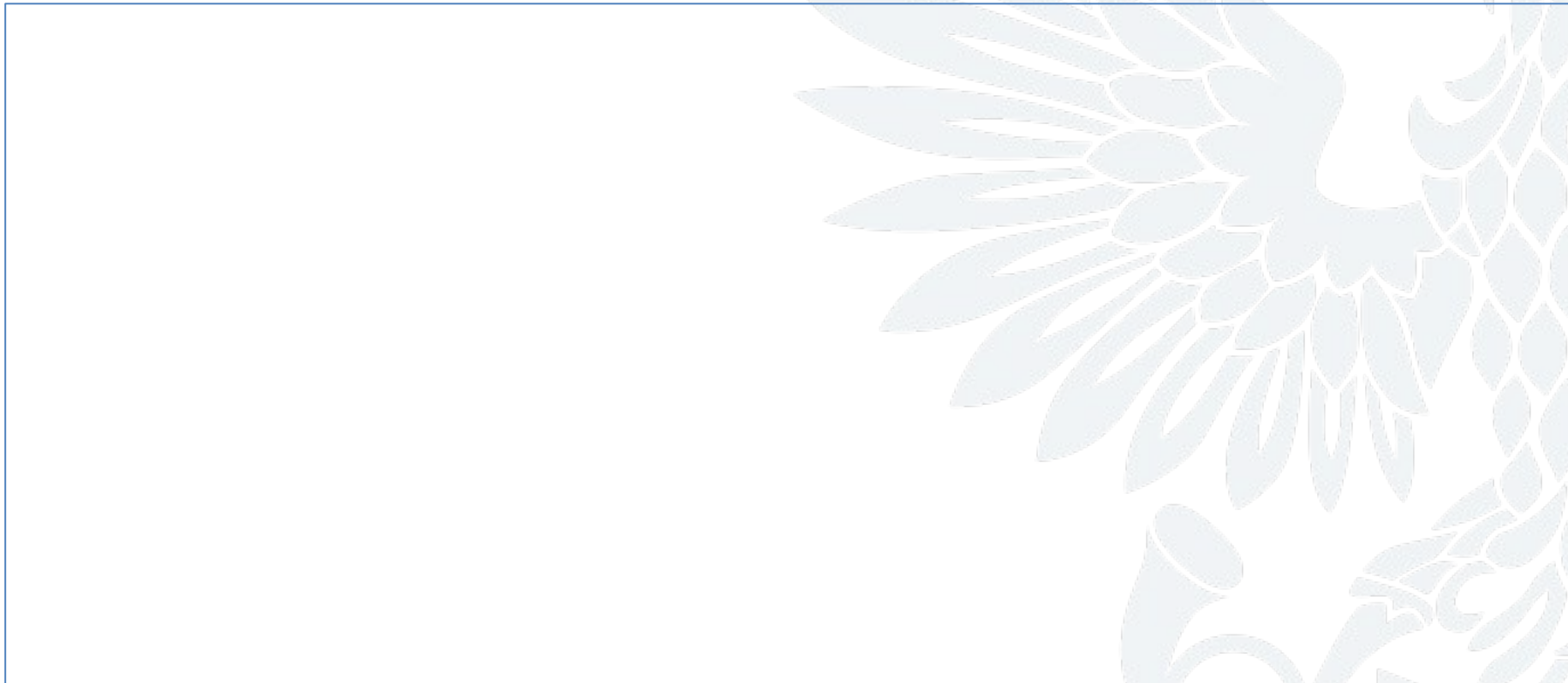


## 2. Клиент соглашается только на частичную оплату или на оплату в другие сроки



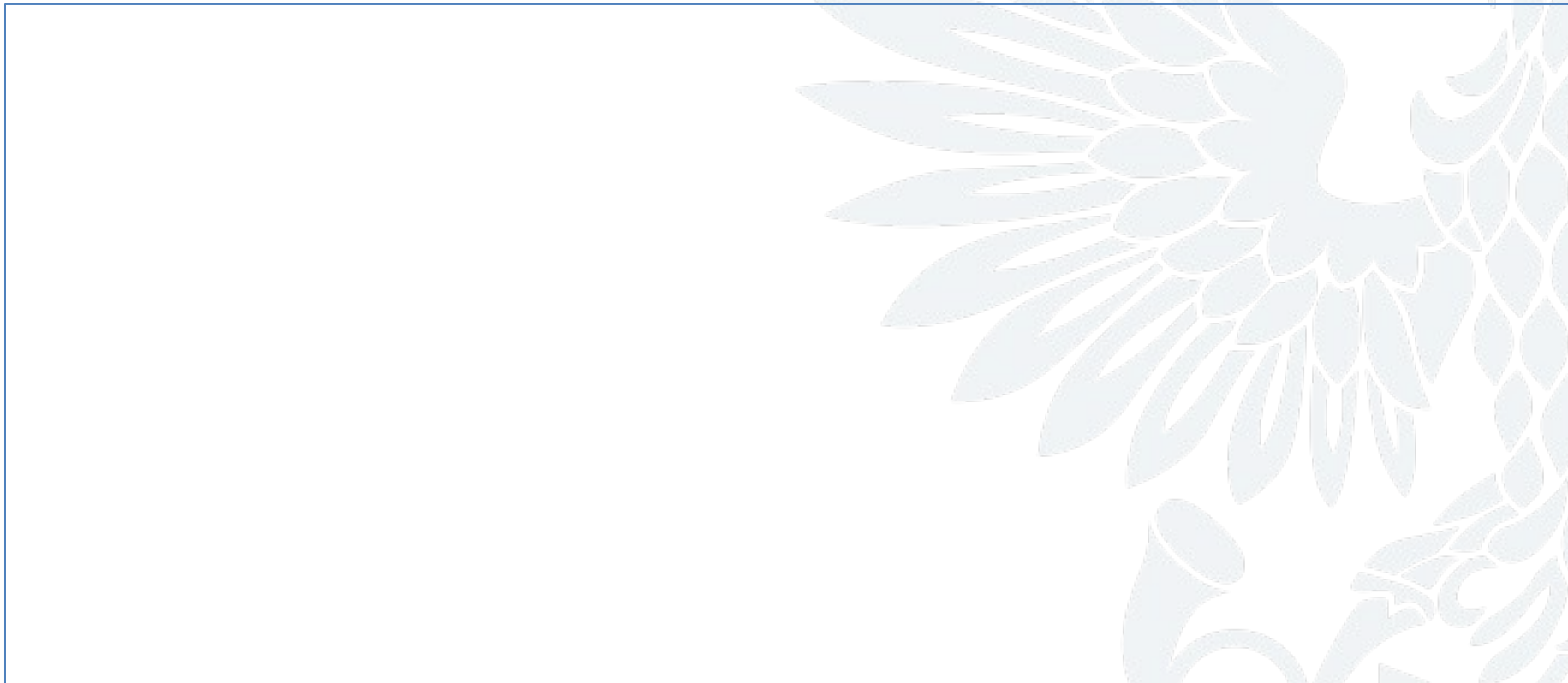


**3. Клиент оплатил только часть задолженности после предыдущего разговора.**





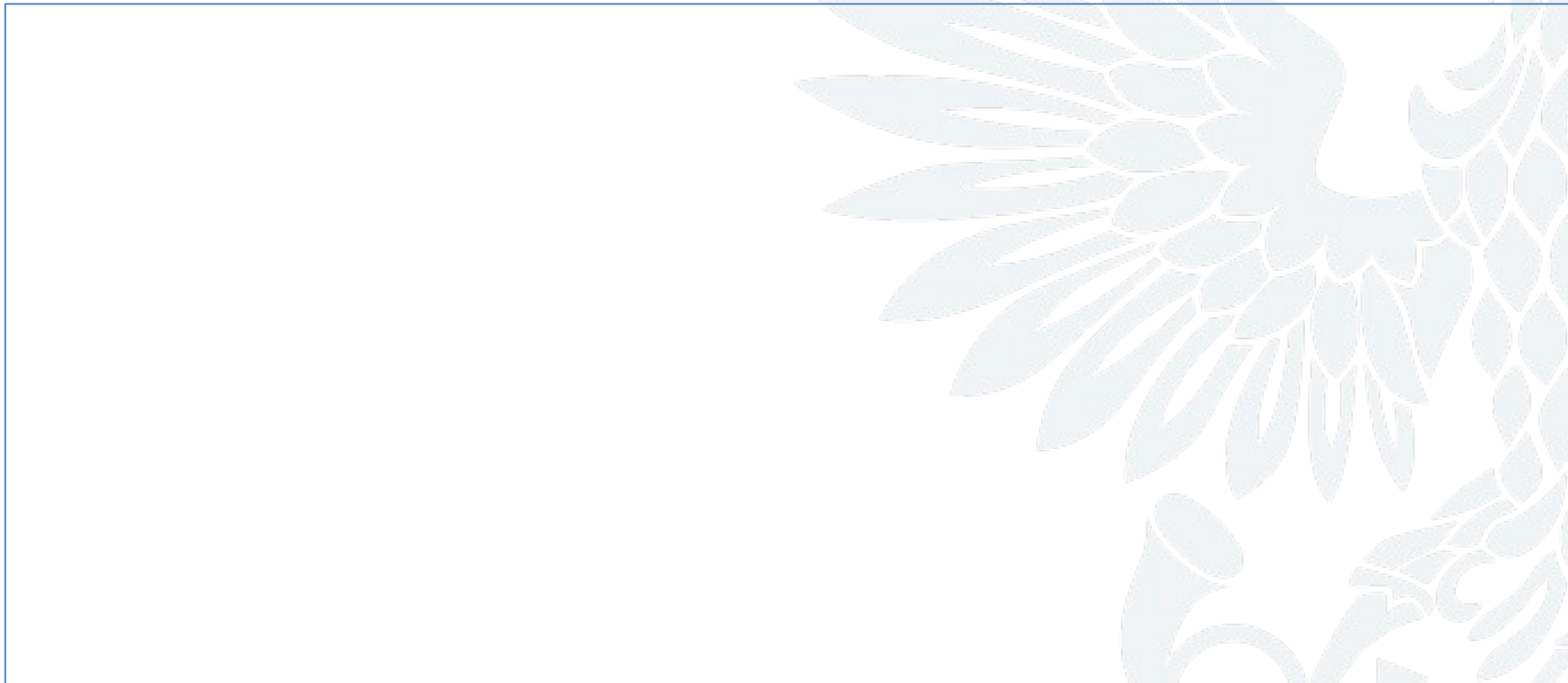
#### 4. Второй контакт с должником. При первом контакте в момент озвучивания сотрудником аргумента Клиент бросил трубку





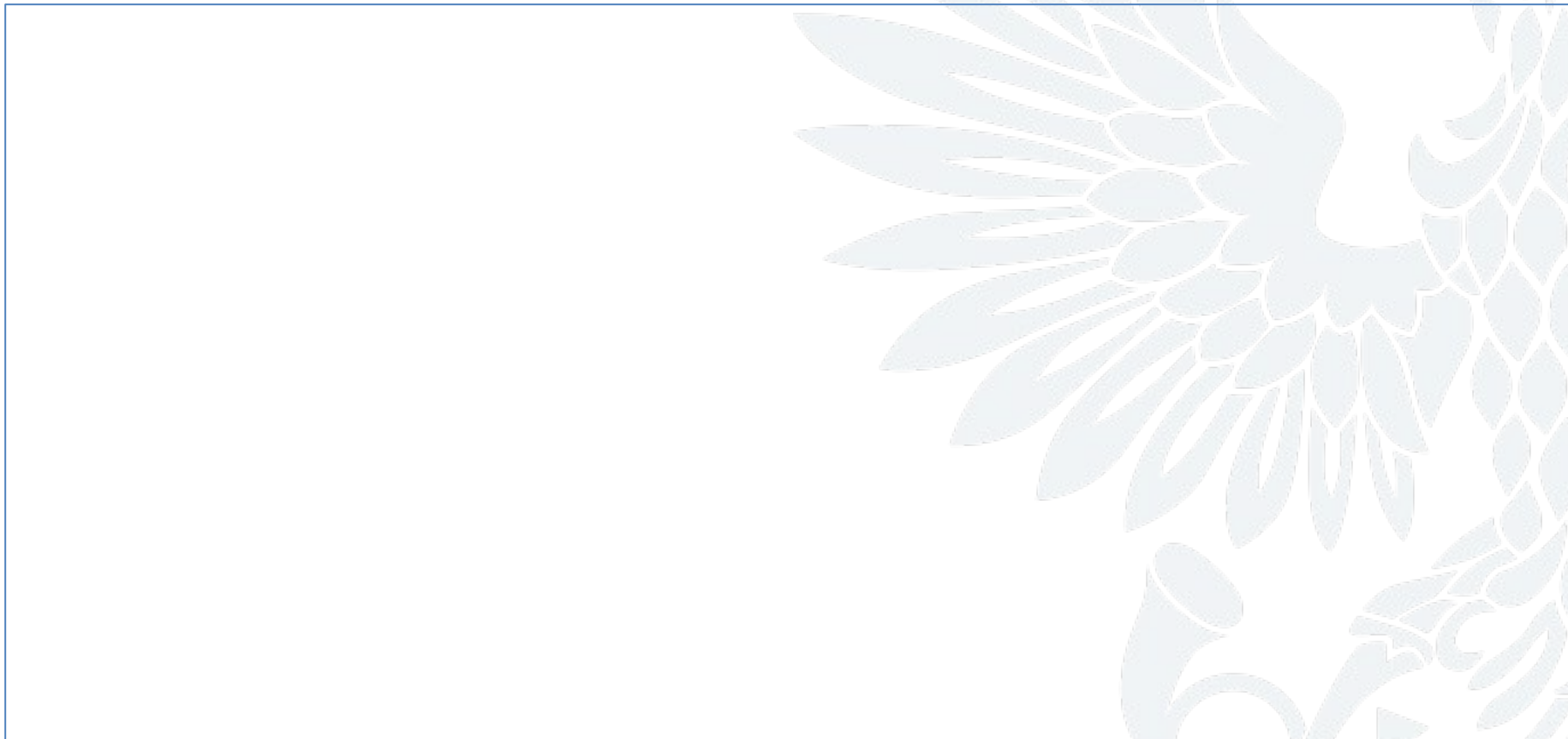


**5. Клиент не выполнил обещание о 100% оплате, которое было дано другому сотруднику**





## 6. Клиент 2-й раз не выполнил обещание об оплате





## 7. Клиент : «Я отказываюсь от возврата денежных средств»





## 8. Постоянные ложные обещания. Потеря контактности после невыполненных обещаний.





**9. Клиент после 1-го контакта на 5-й день просрочки не выходил на контакт больше 50 дней.**





## 10. Полуконтактный Клиент без обещаний об оплате (38 день просрочки)



# Сказкатерапия – инструмент манипуляции сознанием

**Сказкотерапия – метод ,использующий форму для интеграции личности, расширения сознания, совершенствования взаимодействия с окружением.**

**Жанры, используемые в сказкотерапии: притчи, басни, легенды, былины, саги, мифы, анекдоты.**

**Главным средством психологического воздействия в сказкотерапии является метафора. Именно точность подобранной метафоры определяют эффективность сказкотерапевтических приемов.**





1

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** То, что мы думаем, определяет то, во что мы верим. То, во что мы верим, влияет на то, что мы выбираем. То что мы выбираем, определяет то, что мы имеем.



2

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Да, иногда деньги обходятся нам слишком дорого. Разумный подход решает многое! Давайте будем следовать разумнее?!



3

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** «Когда сто человек стоят друг возле друга, каждый теряет свой рассудок и получает какой – то другой» - Вы же понимаете о чем я?!



4

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Большинство считают свои действия правильными, если видят других людей ведущих себя аналогичным образом, или считающих так же. Мы автоматически допускаем, что если множество людей делают одно и то же, то они, должно быть знают нечто такое, чего не знает «Организация»?! – Ответьте!



5

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Знание законов заключается не в том, чтобы помнить их слова, а в том, чтобы постигать их смысл.

**Цицерон.**



6

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Все сожженные мосты когда – нибудь придется строить заново. Так стоит ли так бесчинствовать со спичками в самом начале? Согласитесь?

7

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Долг основан на чувстве справедливости. Вы же согласны, что справедливость неотъемлемая часть чести и достоинства?! Мы как Банк несем обязательство как по выдаче денежных средств, но и обязаны принять меры по возврату .

8

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Нарушая свой долг, тем самым мы нарушаем свои права.

9

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Многие обычно считают, что лучше заблуждаться в толпе, чем в одиночку следовать за истиной. Я уверен, что Вы понимаете, о чем я!

10

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Стараясь исполнить свой долг, Вы узнаете, чего Вы стоите

11

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Где-то рядом есть открытая дверь. Главное действовать.

**Кант И.**

12

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Законы пишутся для обыкновенных людей, потому они должны основываться на обыкновенных правилах здравого смысла

13

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Готовность пожертвовать своими интересами ради выполнения долга есть основа поддержания честной жизни

**Толстой Л.Н.**

14

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Долг повелевает нам делать то, что справедливо и честно, и запрещает нам делать то, что несправедливо и нечестно

**Цицерон**

15

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Живет свободно только тот, кто находит возможность исполнить свой долг надлежащим образом

**Тургенев И.С.**

16

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Кто исполняет свой долг – тот является одним из достойных мира, наравне с теми, кто мир привык считать достойным

**Роллан Р**

17

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Просто удивительно, какая целеустремленность и сила воли пробуждаются от уверенности в том, что мы исполняем свой долг

18

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Понимание необходимости выполнить свой долг требует забвения собственных приоритетов

19

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Нам следовало бы стремиться познавать факты, а не мнения, и , напротив, находить место этим фактам в системе наших мнений

**Лихтенберг Г**

20

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Одно сегодня стоит двух завтра

**Франклин Б.**

21

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Свои обязательства проще порицать чем исполнять. Мы вопрошаем и допрашиваем прошедшее, чтобы оно объяснило нам наше настоящее и намекнуло о нашем будущем. Вернемся ж к Вашим обязательствам

22

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Согласитесь, достигнутый мир лучше и надежнее ожидаемой победы

**Ливий**

23

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Мнение о человеке зависит от того, с какого расстояния на него смотреть

**Джонсон Б.**

24

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Наше уважение к общим правилам нравственности и есть собственно чувство долга

**Смит А**



25

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Человек не заблуждается один. Заблуждаясь, всякий распространяет свое заблуждение между окружающими

**Сенека**

26

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Законы, установления и общепринятые правила идут рука об руку с прогрессом человеческой души. Вы же понимаете о чем я?

27

Клиент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Сотрудник:** Некоторые неписанные законы тверже всех писанных

**Сенека**

• Что значат нравы без веры , что значат законы без нравов?

Гораций

• Ничто так плохо не знаем ,как то , что каждый должен знать : закон

Бальзак. О

• Не быть подчиненным никакому закону – значит быть лишенным само спасительной защиты, ибо законы должны нас защищать не только от других, но и от себя самих. Э

Гейне Г

• Закон есть высшее проявление человеческой мудрости, использующее опыт людей на благо общества

Джонсон С.

• Кредиторы отличаются лучшей памятью, чем должники

• Полагаться на законы и к тому же понимать их положения – только так можно добиться согласия

Сюньцзы

• Результат оправдывает действие

Овидий

• Не всегда высоко то ,что занимает высокое положение, и не всегда низко то ,что занимает положение низкое

Диккенс Ч.

• Что пользы в том, что Вы много знаете, раз не применяете эти знания к своим нуждам.

Петрарка Ф.

• Нет такого закона, который бы всех удовлетворял

• Судья – это говорящий закон, а закон – это немой судья

- Знание есть сокровище, но хранитель его – разум. Пенн Вильем
- Истина и справедливость превыше всего, ибо только от них зависит величие наций Золя Э.
- Не следует пренебрегать четырьмя вещами: огнем, болезнью, врагом, долгом. Иоанн Дамаскин
- Разумное и нравственное всегда совпадают Толстой Л.Н.
- Непреодолимого на свете нет ничего Суворов А.В.
- Чем хрупче доводы, тем тверже точка зрения Лец С.Е.
- Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным Сенека
- Из мудрости вытекают следующие три особенности: выносить правильные решения, безошибочно говорить и делать то, что следует. Демокрит
- Нравы – это люди, законы – разум страны. Нравы нередко более жестоки, чем законы. Нравы часто неразумные, хотят брать верх над законами. По сей день побеждает закон.
- Незнание – не довод, невежество – не аргумент!

- **Сокращение времени диалога (плюсы и минусы ):**

1. Лично для Вас .....
2. Для бизнеса...
3. Для клиента...

- **Минимизация претензионных обращений:**

Вопрос 1: Как вам кажется в связи с чем возникают претензионные обращения заемщиков и их представителей в Банк?

Вопрос 2: Какие бывают претензии? В каком процентном соотношении обоснованные и необоснованные.

### Источники поступления жалоб:

- @-mail
- Администрация Президента
- Банки.Ру
- ГОВО
- КС
- КЦ
- Роскомнадзор
- СМИ
- ЦБ

### Тематика жалоб:

- Грубое, некорректное общение, агрессивное общение
- Нарушение ФЗ – 230 (звонки, распространение информации 3-л, введение в заблуждение, угрозы, моральное воздействие, психологическое воздействие, оценка личности)
- Некомпетентность сотрудников

Год	Количество жалоб	Из них обоснованные
2017 ( с июня)	300	35
2018	650	227
2019	846	143
2020	1992	146