

ЛИЦО СДЕЛКИ



как замечать
сигналы
и добиваться
лучших условий

РОН ДЕЙКАР

Рон Дейкар

**Лицо сделки. Как
замечать сигналы и
добиваться лучших условий**

«Автор»

2026

Дейкар Р.

Лицо сделки. Как замечать сигналы и добиваться лучших условий /
Р. Дейкар — «Автор», 2026

Переговоры проигрывают не тогда, когда вы сказали не ту фразу. Часто всё решается раньше в паузе, взгляде, поспешной улыбке, дрогнувшем голосе или руке, которая выдала больше, чем собеседник хотел сказать. Эта книга научит видеть то, что обычно прячется под словами. Где перед вами настоящий отказ, а где страх. Где уверенность, а где хорошо сыгранная поза. Где человек готов уступить, но ждёт, что вы испугаетесь первым. И где вы сами слишком рано показываете радость, слабость или желание закрыть сделку любой ценой. Без мистики, НЛП и дешёвых трюков только практическое наблюдение, вопросы, паузы и сигналы, которые меняют цену разговора. Вы научитесь читать лицо, тело, голос и поведение за столом переговоров, защищать свои условия и добиваться большего там, где раньше соглашались слишком быстро.

Содержание

Введение	5
Тихие сигналы за столом переговоров	8
Лицо, которое не успело соврать	15
Подготовка до первого слова	22
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Рон Дейкар

Лицо сделки. Как замечать сигналы и добиваться лучших условий

Введение

За столом редко проигрывают в тот момент, когда говорят неправильную фразу. Чаще проигрывают раньше. Человек входит в комнату, кладет папку на край стола, садится слишком быстро, смотрит на стакан с водой, поправляет манжету, отвечает с лишней поспешностью. Он еще не назвал цену. Он еще не сообщил срок. Он еще не сказал, что у него нет запасного варианта. Но тело уже начало говорить за него.

Я видел это много раз. Двое встречаются, чтобы договориться о деньгах, сроках, условиях, долях, уступках. Оба заранее решили держаться спокойно. Оба понимают, что лишняя откровенность стоит дорого. Оба, возможно, даже репетировали ответы. Но стоит одному услышать неожиданное число, как у него на долю секунды поднимаются брови. Стоит другому почувствовать давление, как его ступня разворачивается к двери. Один говорит: «Нас это устраивает», а пальцами сжимает ручку так, будто сейчас сломает ее пополам. Другой улыбается, но улыбается только ртом, а глаза остаются холодными.

Переговоры принято считать разговором. Это ошибка, которая дорого обходится. Разговор, конечно, есть. Слова нужны. Без слов нельзя оформить сделку, назвать условия, задать вопрос, отказать, согласиться, попросить паузу. Но слова идут по поверхности. Под ними движется другая часть переговоров. Она тише, быстрее и часто честнее. Взгляд, дыхание, пауза, положение плеч, напряжение в кистях, короткая гримаса, слишком резкий смех, внезапная сухость в голосе. Эти вещи не украшают разговор. Они меняют его цену.

Представьте обычную встречу с поставщиком. Он приходит уверенно, раскладывает образцы, показывает расчеты, говорит о стабильном спросе и полном графике заказов. На бумаге у него все хорошо. В голосе тоже порядок. Но когда вы спрашиваете, может ли он дать отсрочку платежа, он сглатывает и на секунду отводит глаза. Когда вы называете меньший объем закупки, он тут же начинает объяснять, почему это невыгодно, хотя минуту назад уверял, что покупателей у него достаточно. Он говорит одно. Его тело показывает другое. Если вы этого не заметили, вы продолжите играть по его сценарию. Если заметили, у вас появляется выбор.

Эта книга о выборе. Не о том, как разоблачать каждого собеседника и превращать встречу в охоту. Такой подход быстро портит отношения и делает человека грубым. Речь о другом. О том, как видеть больше, чем сказано. Как не выдавать себя там, где молчание выгоднее. Как вовремя понять, что перед вами не твердое «нет», а испуг. Не уверенность, а хорошо поставленная поза. Не равнодушие, а попытка спрятать интерес. Не согласие, а усталость.

В деловых книгах любят обещать быстрые правила. Скрестил руки, значит закрыт. Посмотрел вправо, значит врет. Откинулся назад, значит потерял интерес. Было бы удобно, если бы люди работали так просто. На практике все неприятнее и полезнее. Один человек скрещивает руки, когда ему холодно. Другой делает это, когда доволен собой. Третий так сидит всегда, потому что ему удобно. У одного взгляд вверх означает попытку вспомнить. У другого это привычка думать. У третьего это способ выиграть секунду перед ответом. Поэтому смотреть надо не на один жест, а на цепочку.

Цепочка начинается с обычного состояния человека. С того, как он ведет себя, когда на него не давят. Как сидит, когда говорит о погоде, дороге, кофе, прошлой встрече. Как двигает

руками, когда объясняет нейтральную вещь. Как смотрит, когда вспоминает. Как улыбается, когда ему не нужно ничего скрывать. Это его исходная точка. Без нее любое толкование превращается в гадание.

Если человек весь час сидел неподвижно, а после вашего предложения начал постукивать пальцем по столу, это знак. Не окончательный ответ, но знак. Если он всегда активно жестикулирует, а при вопросе о скидке вдруг убрал руки под стол, это тоже знак. Если он обычно отвечает медленно, но на одну тему стал говорить быстро и слишком подробно, стоит прислушаться. Тело не выдает вам готовую расшифровку. Оно показывает место, где надо задать следующий вопрос.

Хороший переговорщик не бросается на первый сигнал. Он не говорит: «Вы нервничаете, значит вам нужна сделка». Он проверяет. Он меняет тему и смотрит, вернется ли напряжение. Он повторяет вопрос другими словами. Он дает человеку возможность поправить себя. Он замечает, когда жест появляется снова. Иногда достаточно одной спокойной фразы: «Похоже, эта часть условия вызывает у вас сомнение». Человек может возразить. Но его тело часто ответит раньше, чем он подберет слова.

Важны не только чужие сигналы. Свои опаснее. Вы можете прекрасно видеть собеседника и при этом проиграть, потому что сами слишком рано показали радость, испуг или нетерпение. Вам называют цену ниже той, на которую вы рассчитывали, и вы мгновенно оживаетесь. Вам предлагают срок лучше ожидаемого, и вы улыбаетесь раньше времени. Вам задают неудобный вопрос, и вы начинаете пить воду, хотя не хотели пить. Собеседник, если он внимателен, поймет, куда попал.

Контроль тела не означает деревянное лицо. Человек, который весь час сидит без эмоций, тоже посылает сигнал. Иногда такой сигнал даже громче обычной мимики. Он говорит: «Я прячу реакцию». Поэтому задача не в том, чтобы стать камнем. Задача в том, чтобы ваши слова, паузы и движения работали на вашу цель, а не против нее. Где надо, вы можете замедлиться. Где надо, дать человеку увидеть спокойствие. Где надо, наоборот, показать недовольство и посмотреть, что он сделает.

Переговоры похожи на игру с открытыми картами, только карты открываются не полностью и не сразу. Человек может спрятать цифры, но ему трудно спрятать отношение к ним. Он может заранее придумать фразу, но не всегда успеет подогнать под нее лицо. Он может говорить уверенно, но нога, повернутая к выходу, выдаст желание закончить разговор. Он может уверять, что ему безразлично, но рука сама потянется к документу, когда вы начнете его убирать.

Я не собираюсь делать из наблюдения мистику. Здесь нет тайного дара. Есть привычка смотреть. Есть дисциплина. Есть готовность не торопиться с выводами. Большинство людей не замечает очевидного, потому что слушает только слова и готовит свой следующий ответ. Они слышат возражение и сразу спорят. Слышат цену и сразу считают. Слышат угрозу уйти и сразу пугаются. В это время тело собеседника продолжает показывать, насколько угроза настоящая, где он сомневается, чего хочет избежать и на что надеется.

Вы будете читать о глазах, руках, ногах, рукопожатиях, позах, микровыражениях, цвете одежды, подготовке комнаты, эмоциональных кнопках и способах влияния. Но все это не набор фокусов. Не надо превращать каждую встречу в цирковое выступление. Выигрывает не тот, кто знает больше жестов, а тот, кто связывает их с моментом, вопросом и интересом другой стороны.

Есть простой пример. Человек говорит: «Это моя последняя цена». Если он при этом наклоняется вперед, смотрит прямо, голос у него ровный, руки лежат спокойно, а до этого он несколько раз так же уверенно удерживал позицию, возможно, цена близка к пределу. Если он говорит то же самое и тут же отводит взгляд, начинает поправлять листы, касается шеи, а потом добавляет лишние объяснения, у вас есть причина не соглашаться сразу. Может быть,

цена не последняя. Может быть, он сам не уверен. Может быть, ему нужно, чтобы вы поверили быстрее, чем успеете проверить.

Эта разница и есть предмет книги. Не жест сам по себе, а жест в работе. В моменте. В столкновении интересов. В паузе после трудного вопроса. В секунду, когда один человек решает, давить дальше или отступить.

Читатель может спросить: а разве это честно, использовать чужие реакции? Вопрос хороший. Но переговоры всегда состоят из попыток понять другого. Вы слушаете его слова. Смотрите документы. Изучаете рынок. Проверяете сроки. Почему тело должно быть исключением? Другое дело, как вы используете знание. Можно давить на слабость. Можно защитить себя от манипуляции. Можно быстрее найти условие, которое устроит обе стороны. Инструмент сам по себе не делает человека порядочным или подлым. Это делает способ применения.

Я буду говорить прямо. Иногда вам придется пользоваться преимуществом. Если другая сторона пришла за вашим согласием, но делает вид, что оказывает услугу, вы не обязаны платить за эту игру лишними деньгами. Если человек изображает безразличие, а сам боится потерять сделку, вы имеете право учитывать это. Если собеседник пытается запугать вас позой, громким голосом или демонстративным молчанием, полезно увидеть прием и не попасться.

Но есть и другая сторона. Чем лучше вы читаете людей, тем меньше вам хочется устраивать бессмысленные столкновения. Вы начинаете видеть, когда человек не упрямится, а боится потерять лицо. Когда ему нужна пауза, а не новый аргумент. Когда его жесткость вызвана тем, что за дверью сидит начальник, перед которым он должен отчитаться. Когда резкий тон прикрывает слабую позицию. Это знание помогает не только выигрывать, но и не ломать там, где можно договориться.

Начнем с самого видимого и самого часто пропускаемого. С сигналов тела. С головы, глаз, рук, ног, рукопожатий, дистанции, скрытых и преувеличенных движений. С тех мелочей, которые кажутся случайными, пока вы не увидите, как они повторяются в нужный момент.

Тихие сигналы за столом переговоров

Виктор пришел на встречу на семь минут раньше. Это было хорошо. Ранний приход часто показывает уважение к процессу или желание занять пространство до появления другой стороны. Он выбрал место лицом к двери, положил телефон экраном вниз, открыл блокнот и стал ждать. Когда вошел Михаил, представитель компании, у которой Виктор хотел купить оборудование, тот улыбнулся слишком широко и сразу начал говорить о том, какой у них загруженный сезон.

«Спрос большой, сроки плотные, но ради вас мы попробуем что-нибудь сделать», сказал Михаил.

Фраза звучала уверенно. Даже красиво. Только правая рука у него в это время быстро терла большой палец о указательный. Потом он сел, но сел не глубоко, а на край стула. Портфель оставил рядом с ногой, будто был готов встать в любую минуту. Через пару минут, когда Виктор спросил о скидке за предоплату, Михаил улыбнулся снова, но плечи у него на секунду опустились.

Виктор не стал сразу давить. Он задал другой вопрос, про сроки поставки. Потом вернулся к оплате. Та же рука. То же трение пальцев. Теперь еще и взгляд в сторону окна. Это уже не случайность. Это место напряжения.

Михаил мог сколько угодно говорить о загруженном сезоне. Его тело показывало, что деньги нужны быстрее, чем он хотел признать. Виктор не стал произносить это вслух. Он просто изменил предложение: меньшая цена, но оплата сразу после подписания договора. Михаил начал спорить, но спорил вяло. Через десять минут они сошлись на числе, которое в начале встречи казалось бы невозможным.

Вот так обычно и выглядит работа с телесными сигналами. Не как разоблачение в кино. Не как эффектный момент, когда один человек указывает пальцем и говорит: «Вы лжете». Все проще. Вы замечаете движение. Проверяете его. Связываете с темой. Делаете вывод не громко, а внутри. Потом меняете ход переговоров.

Тело постоянно участвует в разговоре. Оно вмешивается даже тогда, когда человек хотел бы обойтись одними словами. Мы очищаем горло, когда нам нужно выиграть время или когда внутри появляется напряжение. Мы поправляем воротник, когда становится жарко не от температуры, а от неудобного вопроса. Мы сдвигаемся на стуле, когда не хотим больше сидеть в текущей позиции. Мы смотрим в сторону, когда ищем ответ или стараемся не показать реакцию. Это не всегда обман. Чаще это внутренняя работа, которая на секунду выходит наружу.

Ошибка новичка в том, что он хочет словарь жестов. Один жест, одно значение. Потер нос, значит врёт. Скрестил руки, значит закрылся. Постучал ногой, значит нервничает. Такой словарь опасен. Он дает уверенность там, где нужна проверка. Человек может потерять нос из-за аллергии. Скрестить руки, потому что в комнате холодно. Постучать ногой, потому что привык так думать. В переговорах нельзя платить деньгами за такие догадки.

Сначала нужна исходная картина. Как человек ведет себя, когда тема нейтральна. До цены, до спорного пункта, до срока, до риска. Задайте вопрос, на который легко отвечать: как добрались, кто будет участвовать в согласовании, какой опыт был с похожими проектами, что обычно занимает больше времени. Смотрите не на ответ, а на способ ответа. Куда уходят глаза, как работают руки, где лежат ноги, насколько свободно человек меняет позу, какой у него обычный темп речи.

Потом, когда разговор дойдет до трудной части, вы увидите изменение. Именно изменение, а не жест, часто несет смысл. Если спокойный человек стал суетливым, это одно. Если суетливый человек вдруг замер, это другое. Если говорливый собеседник стал отвечать коротко,

стоит спросить почему. Если молчаливый вдруг начал объяснять слишком подробно, возможно, он прикрывает слабое место словами.

Начнем с головы и взгляда, потому что туда мы смотрим чаще всего. Голова, чуть наклоненная в сторону, иногда показывает интерес. Иногда сомнение. Иногда попытку отстраниться от сказанного. Разница зависит от того, что было до этого. Если человек слушал спокойно, потом наклонил голову и задал уточняющий вопрос, он, скорее всего, обдумывает. Если тот же наклон появился после вашей жесткой цены, а лицо стало холоднее, это уже может быть дистанция: «Я услышал, но мне это не нравится».

Глаза дают много материала, но с ними особенно легко ошибиться. Люди любят рассуждать о том, что взгляд вверх и вправо означает выдумку, а вверх и влево воспоминание. В некоторых случаях это похоже на правду, но не у всех и не всегда. Поэтому опять нужна проверка. Попросите человека вспомнить что-то нейтральное: прошлую встречу, дату отправки, погоду в день осмотра объекта. Посмотрите, куда он смотрит, когда действительно вспоминает. Потом спросите о будущем варианте, который надо представить. Вы получите его личную карту, а не чужую схему из учебника.

Допустим, собеседник, вспоминая реальные события, обычно смотрит вверх и влево. Позже вы спрашиваете: «Это лучшее условие, которое вы можете дать?» Он произносит «да», но взгляд уходит в другую сторону, туда, где раньше он не вспоминал, а строил варианты. Это не доказательство обмана. Но это причина задержаться. Можно сказать: «Похоже, у вас есть еще один вариант. Что мешает его обсудить?» Вы не обвиняете. Вы открываете дверь.

Рот говорит быстрее слов. Один уголок губы, поднятый на секунду, часто похож на презрение. Не обязательно сильное. Иногда это легкое «ну конечно», «вы серьезно?», «хитрый ход, но я его вижу». Если вы заметили такую реакцию после своего предложения, не спешите защищаться. Спросите: «Что в этом условии кажется вам слабым?» или «Где вы видите риск?» Презрение, если его не заметить, может перейти в сопротивление. Если заметить спокойно, оно иногда превращается в нормальный разговор.

Улыбка тоже не всегда про согласие. Человек может улыбаться от радости, от вежливости, от неловкости, от попытки скрыть раздражение. Настоящая теплая улыбка редко живет только на губах. В ней участвуют щеки, глаза, дыхание, общий тон. Если рот улыбается, а тело отодвигается, это не принятие. Это маска. Если человек улыбается и одновременно убирает документ ближе к себе, он может быть доволен тем, что получил преимущество. Если улыбается и раскрывает ладони, возможно, он готов обсуждать.

Руки хороши тем, что их трудно контролировать долго. Люди могут следить за лицом, но забывают про пальцы. Ладони вверх часто показывают готовность слушать или объяснять без нажима. Ладони вниз могут давить, закрывать тему, ставить точку. Представьте фразу: «Это предложение выгодно вам», сказанную с ладонью, которая как будто прижимает воздух к столу. Слова обещают выгоду. Жест говорит: «Примите и не спорьте». В таком случае я больше верю жесту.

Но и здесь нельзя вырывать движение из контекста. Некоторые люди всегда жестикулируют ладонями вниз, потому что так привыкли вести совещания. Поэтому смотрите, когда жест меняется. Если собеседник весь час держал ладони открытыми, а на спорном пункте перевернул их вниз и стал как будто прибавлять ваши вопросы к столу, он хочет закрыть тему. Не обязательно потому, что тема опасна. Может быть, он устал. Может быть, у него нет полномочий. Может быть, он уже уступил больше, чем хотел. Но это место для проверки.

Скрещенные руки чаще всего толкуют лениво. Человек скрестил руки, и ему сразу приписывают закрытость. Иногда это верно. Особенно если вместе с руками закрываются ноги, корпус уходит назад, подбородок опускается, а ответы становятся короче. Это уже группа сигналов. Но если человек скрестил руки после того, как выиграл для себя важный пункт, он

может быть доволен. Если он сидел так с самого начала, возможно, это просто удобная поза. Если в комнате прохладно, разговор о психологии вообще лишний.

В переговорах надо искать группы. Один сигнал как один свидетель, который мог ошибиться. Два или три сигнала, появившиеся в один момент, уже заслуживают внимания. Человек услышал вашу цену, откинулся назад, скрестил руки, сжал губы и перестал задавать вопросы. Это не случайный нос. Это реакция на цену. Другой услышал ту же цену, наклонился вперед, взял ручку, открыл блокнот и спросил, что входит в сумму. Тоже реакция, но совсем другая.

Рукопожатие начинается раньше договора. Оно не решает переговоры, но задает тон. Слишком сильное рукопожатие может означать уверенность. Может означать и попытку ее изобразить. Слишком слабое иногда показывает усталость, иногда отсутствие интереса, иногда осторожность. Рука сверху в рукопожатии может быть попыткой занять главную позицию. Рука, положенная поверх вашей, иногда звучит как покровительство: «Я тут старший». Это может раздражать. Но раздражение тоже надо использовать с умом.

Если собеседник сжимает руку слишком сильно, не надо устраивать соревнование кистей. Лучше заметить, что будет дальше. При следующем рукопожатии давление стало мягче? Значит, первая демонстрация была приемом или вспышкой. Осталось таким же? Возможно, человек действительно строит контакт через давление. Если вместе с этим он перебивает, занимает больше пространства, кладет свои бумаги на вашу часть стола, картина становится яснее.

Прикосновения в деловой среде бывают опасными. Рука на плече может быть поддержкой, а может быть знаком превосходства. Прикосновение к локтю во время рукопожатия часто дает человеку маленький рычаг управления: он может слегка направить вас, задержать, приблизить. Многие не замечают этого, но тело замечает. Возникает чувство, что другой взял больше контроля, чем ему дали.

Что делать? Иногда достаточно зеркального ответа: положить свободную руку на его локоть и посмотреть, как он отреагирует. Если он убирает руку, значит понял границу. Если усиливает контакт, он проверяет, кто уступит. Если смеется и отступает, возможно, это была привычка, а не прием. Главное, не превращать мелкое касание в драму, но и не отдавать пространство автоматически.

Ноги часто честнее лица. Лицо обучено быть социальным. Ноги обучены уходить. Если человек всем корпусом говорит с вами, а ступня повернулась к двери, он может быть готов закончить встречу. Если при обсуждении одного пункта ноги остаются направлены к вам, а при другом уходят в сторону, вы нашли тему, от которой он хочет отдалиться. Если он сидит нога на ногу и вся поза направлена на вас, это может быть комфорт. Если вместе с этим руки закрыты, лицо напряжено, а носок ноги качается, комфорт сомнителен.

Постукивание ногой не всегда нервозность. Иногда человек думает ногой. Да, звучит смешно, но вы наверняка видели таких людей. Они стучат, когда им интересно, когда они считают, когда слушают, когда ждут кофе. Поэтому снова смотрите изменение. Нога замерла после вашего вопроса? Или наоборот, начала ходить быстрее? В какой момент? Что вы только что сказали? Чем точнее вы связываете движение с событием, тем меньше фантазируете.

Поза за столом показывает отношение к процессу. Человек на краю стула может хотеть быстрее уйти. А может быть включен и готов действовать. Человек, развалившийся в кресле, может демонстрировать власть. А может быть устал после дороги. Но если он откинулся назад именно после вашей просьбы о гарантиях, а до этого сидел ровно, это реакция. Если после вашего уточнения о штрафах он начал отодвигать от себя проект договора, это тоже реакция.

Есть один прием, простой и полезный. Меняйте собственную позу и смотрите, следует ли за вами собеседник. Не надо делать это театрально. Вы сидели чуть наклонившись вперед, потом спокойно откинулись и положили ручку на стол. Если через несколько секунд другой сделал похожее движение, между вами есть связь. Если вы раскрыли ладони, а он тоже стал

открытее, разговор пошел мягче. Если вы замедлились, а он продолжает давить, он не с вами, он в своей атаке.

Зеркальность не надо путать с согласием. Человек может подстраиваться из вежливости, привычки или профессионального навыка. Но когда подстройка появляется вместе с уступками в словах, с уточняющими вопросами, с расслаблением лица, это уже признак сближения позиций. Если подстройка исчезает при одном условии, это условие мешает сделке.

Иногда собеседник пытается спрятать тело. Садится так, чтобы руки были под столом. Держит папку на коленях. Отвечает без мимики. Смотрит ровно, почти не двигается. Это может быть выдержка. Может быть страх выдать лишнее. Может быть обучение, особенно у юристов, врачей, силовиков, опытных продавцов, руководителей. Они знают, что реакция стоит денег.

С таким человеком бесполезно соревноваться в неподвижности. Лучше менять условия. Задать неожиданный вопрос. Попросить показать страницу в документе. Предложить кофе. Сделать паузу дольше обычного. Сказать спокойно: «Я вижу, вы очень ровно реагируете. Хочу понять, какие пункты для вас на самом деле чувствительные». Не всегда он ответит прямо. Но сама просьба может вызвать движение, которое до этого пряталось.

Бывает обратное: слишком много тела. Резкие руки, громкий голос, наклон вперед, удар пальцем по столу, большие эмоции. Это может быть настоящий гнев. Может быть спектакль. Отличить помогает синхронность. Когда человек действительно возмущен, голос, лицо, руки и корпус обычно идут вместе. Фраза усиливается жестом в нужном месте. Если он кричит «это неприемлемо», но тело запаздывает, лицо не успевает за голосом, глаза проверяют вашу реакцию, возможно, перед вами прием.

Не бойтесь чужой громкости. Громкость часто рассчитана на то, что вы отступите до того, как начнете думать. Сделайте паузу. Посмотрите, продолжает ли человек давление, если вы не испугались. Иногда полезно снизить голос. Не шептать, а говорить тише и медленнее. Агрессивному собеседнику приходится либо тоже снижаться, либо выглядеть человеком, который кричит один. Это меняет комнату.

Но и собственные эмоции можно показывать намеренно. Если предложение действительно плохое, не надо улыбаться из вежливости. Можно отложить ручку, закрыть папку и сказать: «С этим я не смогу работать». Потом молчать. Закрытая папка иногда сильнее длинной речи. Она показывает последствие. Только используйте такие жесты тогда, когда готовы продолжить линию. Нельзя каждый раз закрывать папку и ни разу не встать. Люди быстро понимают пустые угрозы.

Отдельно надо сказать о поте, сухости во рту, покраснении, дрожи. Это сильные сигналы, но не всегда про ложь. Человек может волноваться из-за суммы, статуса встречи, плохого самочувствия, жары, спешки, личных проблем. Если у него дрожит рука, когда он берет стакан, не надо сразу решать, что он обманывает. Но если дрожь появляется после вопроса о финансовом положении, а до этого ее не было, это уже материал. Если пот выступил при обсуждении сроков, а не при обычной беседе, сроки важнее, чем он говорит.

Однажды я наблюдал переговоры, где продавец уверял покупателя, что у него есть еще три заинтересованных клиента. Он говорил это бодро. Но каждый раз, когда покупатель предлагал перенести решение на следующую неделю, продавец начинал тереть ладонь о бедро. Покупатель заметил и не стал спорить о трех клиентах. Он сказал: «Давайте не будем терять время. Я готов подписать сегодня, но с другой ценой». Продавец сделал вид, что оскорблен. Через минуту попросил пять минут на звонок. Еще через десять согласился.

В этой истории важно не то, что покупатель «прочитал» жест. Важно, что он понял интерес. Продавцу было нужно сегодня. Не вообще, не когда-нибудь, а сегодня. Тело показало срок лучше, чем слова.

Иногда тело выдает не слабость, а предел. Это тоже надо уважать. Если человек долго держался, потом на вашем очередном требовании выдохнул, отодвинулся, убрал руки со стола и перестал смотреть в документы, возможно, вы подошли к точке, где сделка начнет разваливаться. Жадность часто портит хороший результат. Умение читать тело нужно не только для того, чтобы взять больше. Иногда оно нужно, чтобы вовремя остановиться.

Вы можете спросить прямо: «Мы сейчас дошли до вашего предела?» Вопрос звучит опасно, но часто работает, если задан спокойно. Человек может сказать «да» слишком быстро, и тогда вы увидите, правда это или прием. Может сказать «нет», но тело покажет облегчение, потому что вы заметили напряжение. Может начать объяснять, что есть еще один согласующий. Тогда вы узнаете, кто на самом деле влияет на решение.

Скрытые участники переговоров почти всегда оставляют след в теле того, кто сидит перед вами. Менеджер говорит уверенно, пока обсуждаются общие условия. Но при вопросе о штрафах за просрочку начинает смотреть в телефон. Юрист легко правит формулировки, но при разговоре о цене говорит: «Мне нужно уточнить». Представитель партнера вроде бы уполномочен, но на каждом спорном пункте его плечи чуть поднимаются, будто он ждет удара сверху. Это не мистика. Это связь с человеком, которого нет в комнате.

В таких случаях полезно не давить на сидящего перед вами сверх меры. Он может не иметь права уступить. Лучше выяснить границу полномочий: «Что вы можете согласовать здесь, а что нужно вынести отдельно?» Если он облегченно отвечает, вы попали. Если раздражается, возможно, вы раскрыли слабое место. В любом случае вы перестаете играть в иллюзию полной власти.

Собственное тело надо готовить до встречи. Не в смысле актерской разминки перед зеркалом, хотя и это иногда помогает. Надо понимать, где вы обычно слабеете. Кто-то начинает говорить быстрее, когда боится паузы. Кто-то улыбается, когда надо отказать. Кто-то кивает, хотя не согласен, просто чтобы сохранить доброжелательность. Кто-то сразу берет документ, если предложение интересно, и тем самым показывает интерес раньше времени.

Знайте свои утечки. Если вы радуетесь хорошей цене, не смотрите сразу на партнера. Сделайте паузу, запишите число, задайте уточняющий вопрос. Если неудобный вопрос заставляет вас пить воду, поставьте стакан дальше. Если вы киваете из вежливости, держите ручку в руке и делайте пометки вместо кивков. Маленькие меры работают лучше громких обещаний себе быть спокойным.

Есть полезное правило: не отвечать телом быстрее, чем головой. Вам сделали предложение. Не надо сразу улыбаться, хмуриться, откидываться, хвататься за ручку. Две секунды. Записали. Посмотрели на цифру. Спросили: «Что входит в это условие?» Эти две секунды сохраняют деньги. Иногда много денег.

Молчание тоже часть тела. Когда вы молчите спокойно, не суетясь, вы даете другой стороне заполнить пустоту. Многие люди боятся паузы и начинают добавлять лишнее. Они снижают цену, объясняют слабые места, обещают бонусы, сами спорят со своим предложением. Но молчание должно быть устойчивым. Если вы молчите и при этом ерзаете, бегаєте глазами и нервно крутите ручку, вы не давите паузой. Вы показываете растерянность.

Наблюдение лучше тренировать вне важных встреч. В кафе, аэропорту, очереди, на совещании, где от вас не зависит исход. Смотрите, как люди реагируют на звонок, просьбу подождать, отказ, комплимент, неудобный вопрос. Не придумывайте сложных историй. Просто отмечайте: до этого было так, после этой фразы стало иначе. Через некоторое время вы начнете видеть не отдельные жесты, а переходы.

Есть еще один навык: проверять наблюдение словами. Не грубо. Не «я вижу, вы врете». А мягко: «Кажется, этот пункт вас не устраивает». «Похоже, срок вызывает больше вопросов, чем цена». «У меня ощущение, что мы обошли важную деталь». Если человек отвечает спокойно

и тело расслабляется, вы открыли нужную тему. Если он отвечает резко, но тело показывает еще больше напряжения, тема тоже нужная. Просто идти надо осторожнее.

В переговорах нельзя быть только наблюдателем. Если вы слишком увлечетесь чтением тела, вы перестанете вести процесс. Вы будете смотреть на брови и пропустите цифры. Будете ловить движение ступни и забудете записать обязательство. Тело дает подсказки, а не заменяет подготовку. Нужны расчеты, пределы, варианты, понимание рынка, знание своих интересов. Без этого наблюдение превращается в развлечение.

Зато вместе с подготовкой оно становится сильным инструментом. Вы знаете свой нижний предел и видите, что собеседник нервничает при попытке уйти. Вы знаете рыночную цену и замечаете, что его возмущение не совпадает с телом. Вы знаете, какие условия для вас второстепенны, и видите, какие из них для него эмоционально важны. Тогда обмен становится точнее. Вы уступаете там, где вам недорого, и просите там, где для вас ценно.

В конце встречи тело тоже говорит. Люди часто расслабляются после устной договоренности и выдают настоящее отношение к сделке. Один сразу начинает улыбаться и шутить, потому что получил больше, чем ожидал. Другой быстро собирает бумаги, будто боится, что вы передумаете. Третий при подтверждении срока говорит «конечно», но смотрит вниз и начинает тереть лоб. Не уходите из комнаты, пока не проверили такие моменты.

Повторите ключевые условия вслух. Не списком ради формальности, а как проверку: «Оплата в пятницу, первая поставка через две недели, штрафы остаются в этой редакции, верно?» Смотрите на тело. Где появилась задержка? Где человек перестал кивать? Где улыбка исчезла? Именно там может быть будущий конфликт. Лучше выяснить сейчас, чем через две недели слушать объяснение, что вас не так поняли.

Если при подтверждении человек уверенно смотрит на вас, кивает в нужные моменты, голос ровный, руки спокойны, вероятность исполнения выше. Если он соглашается словами, но тело просит выхода, зафиксируйте условие письменно и добавьте последствие. Не угрожайте пусто. Просто скажите: «Если оплата не поступит в пятницу, резерв снимается». Это не грубость. Это ясность.

Самое трудное в чтении тела не техника. Труднее удержаться от самоуверенности. Как только человек решил, что видит всех насквозь, он начинает ошибаться. Он перестает проверять. Он подгоняет жесты под свою версию. Он видит страх там, где усталость. Видит ложь там, где человек вспоминает. Видит слабость там, где другой просто молчит. Хороший переговорщик не влюбляется в свои догадки.

Работайте с вероятностями. «Этот жест может означать напряжение». «Эта пауза может быть попыткой выиграть время». «Это движение похоже на желание уйти от темы». После каждого такого внутреннего вывода должен идти вопрос или проверка. Тогда вы не попадаете в ловушку красивой уверенности.

Тело редко говорит полную правду. Но оно часто показывает, где правда спрятана. Оно указывает на место, где слова требуют проверки. На пункт, где человек боится. На цифру, которая его радует. На срок, который он не контролирует. На уступку, которую он готов сделать, если вы не испугаетесь первого отказа.

Когда вы начнете замечать эти сигналы, переговоры станут медленнее в хорошем смысле. Вы перестанете бросаться на каждую фразу. Начнете видеть паузы. Услышите, как меняется дыхание. Заметите, что человек говорит «нет», но не убирает документы. Или говорит «да», но уже тянется к телефону, чтобы оправдаться перед кем-то за дверью. Вы будете меньше верить спектаклю и больше смотреть на поведение.

И еще одно. Ваш собеседник тоже может читать вас. Поэтому не считайте себя единственным наблюдателем в комнате. То, что вы видите у него, он может видеть у вас. Вы изучаете его руки, он смотрит на вашу улыбку. Вы ловите его паузу, он замечает, как быстро вы

взяли договор. Переговоры становятся честнее не от красивых слов, а от того, что обе стороны понимают цену каждого сигнала.

Перед следующей встречей сделайте простую подготовку. Решите, какие три темы для вас самые чувствительные. Представьте, как ваше тело обычно реагирует на давление по ним. Решите, что будете делать вместо привычной реакции. Потом подумайте о другой стороне: где у нее может быть нужда, страх, предел, зависимость от отсутствующего начальника или срок, о котором она не хочет говорить. На встрече смотрите именно туда.

Не пытайтесь увидеть все. Это невозможно. Выберите несколько вещей: глаза при воспоминании, руки при цене, ноги при сроках, лицо при уступках, голос при подтверждении договора. Этого уже достаточно, чтобы получить преимущество. Остальное придет с практикой.

Тихие сигналы не кричат. Они появляются на секунду и исчезают. Но за эту секунду можно узнать, стоит ли настаивать, надо ли отступить, где задать вопрос, когда закрыть папку, когда замолчать, а когда предложить новый обмен. В этом и состоит работа. Не угадывать человека. Наблюдать, проверять и действовать.

Лицо, которое не успело соврать

Ирина пришла на встречу уверенная, что почти всё уже решено. Ей нужен был партнёр для небольшого учебного проекта: помещение, часть оборудования, доступ к клиентской базе. Напротив сидел Артём, владелец центра, где по вечерам пустовали две аудитории. Он говорил спокойно, даже лениво, будто обсуждал не сделку, а расписание уборщицы. Ирина назвала сумму, которую готова платить за аренду по выходным.

У Артёма на долю секунды поднялись брови. Глаза раскрылись шире, рот чуть приоткрылся, и сразу всё исчезло. Он снова сидел с ровным лицом, поправлял манжету и говорил: «Ну, надо подумать. Цена, конечно, не самая сильная».

Ирина услышала слова. Но лицо она тоже успела увидеть.

Раньше она бы испугалась. Раньше сказала бы: «Хорошо, я могу добавить десять процентов». Так делают многие люди. Они видят реакцию, не успевают её понять и торопятся исправить то, что ещё не сломано. Человек напротив удивился, а мы уже решили, что он недоволен. Он прищурился, а мы решили, что он злится. Он отвёл глаза, а мы решили, что поймал нас на слабости.

На этот раз Ирина промолчала. Она не стала объяснять, не стала поднимать цену, не стала заполнять паузу. Она только посмотрела на Артёма и спросила: «Что именно вас заставило задуматься?»

Артём пожал плечами. «Да нет, просто сумма неожиданная». Ирина улыбнулась: «Неожиданная в какую сторону?»

Вот здесь разговор и начался по-настоящему.

Микровыражения опасны не тем, что их трудно увидеть. Их иногда видно прекрасно. Опасность в другом: человек видит вспышку на чужом лице и тут же придумывает ей удобное объяснение. Причём объяснение почти всегда в свою невыгоду. Если нам очень нужна сделка, мы любую чужую реакцию читаем как отказ. Если боимся потерять работу, любое движение бровей начальника кажется раздражением. Если продаём свою услугу и заранее сомневаемся в цене, то чужое удивление принимаем за осуждение.

Лицо другого человека на мгновение показывает правду. Но эта правда ещё не ответ. Это только след.

Микровыражение длится меньше секунды. Оно похоже на маленькую щель в двери. Дверь приоткрылась, вы увидели свет в комнате, и тут же всё закрылось. Если вы успели заметить, у вас появляется преимущество. Если вы ещё и не торопитесь с выводом, преимущество становится серьёзным.

В переговорах большинство людей следят за словами. Это понятно. Слова звучат громко, их можно записать, повторить, оспорить. Но лицо часто говорит раньше слов. Человек ещё не решил, какую фразу выбрать, а мышцы уже сделали своё дело. Он услышал цену и удивился. Услышал условие и поморщился. Услышал имя конкурента и на секунду сжал губы. Услышал срок и посмотрел так, будто ему предложили прыгнуть в холодную воду.

Потом он может сказать что угодно. «Нормально». «Ничего страшного». «Мы это обсуждали». «Мне всё подходит». Вопрос не в том, что он сказал потом. Вопрос в том, что произошло до этого.

Но здесь нельзя становиться самоуверенным сыщиком. Самая глупая ошибка - увидеть одно движение лица и объявить себе: «Ага, он врёт». Нет. Может быть, он вспомнил вчерашний неприятный разговор. Может быть, у него заболел зуб. Может быть, слово, которое вы произнесли, связано для него с прошлым провалом. Может быть, он просто не ожидал формулировки.

Микровыражение не приговор. Это повод задать вопрос.

Представьте переговоры о покупке машины. Продавец говорит: «Ниже восьмисот тысяч я не опускаюсь». Покупатель молчит, смотрит на капот, потом произносит: «Семьсот сорок». На лице продавца появляется короткая улыбка. Не широкая, не дружелюбная. Просто уголки губ на миг идут вверх, глаза чуть оживляются. И тут же продавец хмурится: «Нет, это слишком мало».

Если покупатель слышит только слова, он начинает поднимать цену. Если он видел лицо, он понимает: предложение не убило сделку. Продавец не оскорблён. Он даже, возможно, обрадовался, потому что ожидал меньшего. Но покупатель не должен говорить: «Я видел, что вы рады». Это звучит глупо и ставит человека в оборону. Лучше спросить: «Что в этой цифре для вас неприемлемо?» Или: «Какую часть разницы нам надо закрыть, чтобы сегодня оформить договор?»

В переговорах хороший вопрос часто стоит дороже хорошей догадки.

Есть семь выражений, которые люди узнают почти в любой культуре: страх, гнев, отвращение, удивление, презрение, грусть и радость. В книге о языке тела они обычно перечисляются аккуратно, как инструменты в ящике. На практике всё выглядит грязнее. Лицо редко показывает эмоцию как учебная картинка. У человека может быть смесь страха и злости. Удивление может перейти в радость. Презрение может прятаться за улыбкой. Грусть может появиться не потому, что человеку плохо сейчас, а потому что вы задели старую потерю.

Поэтому учиться нужно не названиям, а наблюдению.

Страх в переговорах часто выглядит как желание взять в комнату больше воздуха. Глаза раскрываются, брови поднимаются, губы чуть растягиваются. Человек будто на секунду ищет выход. Это не всегда страх перед вами. Иногда это страх перед последствиями. Вы сказали: «Мы можем отказаться от поставки, если сроки снова сорвутся», и партнёр на миг испугался. Он может быть сильным человеком, он может говорить уверенно, но его лицо уже показало: тема сроков для него большая.

Что делать? Не давить сразу всем весом. Если вы увидели страх, у вас есть выбор. Можно усилить давление и добиться уступки. Иногда это сработает. Но если вы пережмёте, человек закроется, попросит паузу, уйдёт к юристам или начнёт искать, как сохранить лицо. Лучше сначала понять, чего именно он боится. «Что для вас самое сложное в этом сроке?» Этот вопрос звучит спокойно, но открывает много дверей.

Гнев читается иначе. Брови идут вниз и внутрь, взгляд становится жёстче, губы сжимаются. В переговорах гнев не всегда плох. Иногда человек злится, потому что вы попали в точку. Иногда потому что считает ваше предложение несправедливым. Иногда потому что привык пугать людей. У одного директора была манера резко хлопать папкой по столу. Он делал это на каждой встрече. Молодые менеджеры вздрагивали и тут же уступали. Старший закупщик однажды не вздрогнул. Он только посмотрел на папку и сказал: «Хорошо, эмоциональную часть я понял. Теперь вернёмся к пункту о гарантии».

Директор больше не хлопал.

Если гнев настоящий, его нельзя игнорировать. Но и обслуживать его не стоит. Человек имеет право злиться. Он не имеет права управлять вами через злость. Разница тонкая, но в комнате её чувствуют все. Вы можете сказать: «Я вижу, что этот пункт вас задел. Давайте разберём, что именно в нём неприемлемо». Вы не извиняетесь за своё предложение, если не сделали ничего плохого. Вы не атакуете в ответ. Вы переводите выражение лица в предмет разговора.

Отвращение в деловой беседе часто появляется вокруг слов «риск», «штраф», «комиссия», «подрядчик», «юристы», «прошлый опыт». Верхняя губа чуть поднимается, нос морщится. Человек будто почувствовал неприятный запах. Это выражение редко бывает случайным. Если ваш собеседник морщится на слове «предоплата», не спешите объяснять, что предоплата нормальна. Спросите: «У вас был плохой опыт с этим условием?»

Однажды предприниматель Михаил продавал обслуживание сети клиник. Он спокойно рассказывал про команду, процессы, отчётность. Главный врач слушал вежливо. Когда Михаил сказал: «Мы закрепим за вами менеджера проекта», врач едва заметно поморщился. Михаил мог бы пройти дальше. Фраза обычная, что тут обсуждать. Но он остановился: «Слово менеджер проекта вам не нравится?»

Врач усмехнулся: «После прошлого подрядчика я от этих менеджеров устал. Один менеджер писал письма, второй просил доступы, третий пропадал».

Михаил не стал спорить с отвращением. Он изменил предложение: «Тогда у вас будет не менеджер проекта, а один ответственный специалист. Его телефон будет у вас. Если он не отвечает, звоните мне». Сделка сдвинулась именно потому, что он заметил морщинку на лице, а не прошёл мимо.

Удивление - одно из самых дорогих выражений в переговорах. Его легко перепутать со страхом, но смысл другой. Брови вверх, глаза шире, рот может приоткрыться. Человек на секунду выпал из ожиданий. Он не был готов к вашей цифре, сроку, условию, имени, факту.

Удивление не говорит, плохо это или хорошо. Оно говорит: «Я этого не ожидал». Вот почему нельзя сразу уступать. Когда вы называете цену и видите удивление, держите паузу. Не объясняйте цену раньше времени. Не добавляйте: «Но мы можем обсудить». Не спасайте собеседника от его же реакции. Пусть он вернётся в разговор сам.

Одна фраза после паузы может многое выяснить: «Что вас удивило?»

Не «вам дорого?». Это плохой вопрос, он подсказывает ответ. Не «вы ожидали меньше?». Это тоже подсказка. Лучше оставить человеку пространство. Иногда он скажет: «Я думал, будет дороже». И вы молча поблагодарите себя за то, что не начали торговаться с самим собой.

Презрение опаснее гнева. Гнев горячий, с ним можно работать. Презрение холодное. Один уголок губ поднимается, лицо становится как будто кривым. Человек показывает: «Я выше этого». В переговорах презрение разрушает контакт быстрее, чем резкая фраза. Резкую фразу ещё можно объяснить усталостью. Презрение трудно забыть.

Если вы видите презрение у другой стороны, не делайте вид, что ничего не произошло. Но и ловить человека за губу не надо. «Вы сейчас презрительно улынулись» - плохая реплика. Она звучит как вызов. Лучше вернуть разговор к уважению фактов. «Похоже, это предложение кажется вам слабым. Что именно не выдерживает проверки?»

Если презрение показываете вы, даже на секунду, знайте: вас могли прочитать. Особенно если напротив сидит опытный человек. Вы можете считать себя вежливым, но один кривой уголок рта скажет за вас лишнее. В сделке это может стоить дорого. Люди редко признаются, что отказали из-за вашего выражения лица. Они скажут: «Не сошлись по условиям». А на самом деле они не захотели иметь дело с человеком, который смотрел на них сверху вниз.

Грусть в переговорах появляется тише остальных эмоций. Веки тяжелеют, взгляд теряет фокус, уголки губ опускаются. Иногда человек не грустит, а просто устал. Поэтому снова нужен контекст. Если владелец бизнеса говорит о продаже компании и на словах «после передачи команды» у него гаснет лицо, перед вами не только цена. Перед вами расставание с частью жизни.

Такой человек может торговаться странно. Он будет спорить не там, где деньги, а там, где память. Название бренда, судьба сотрудников, кабинет, который он занимал десять лет, право прийти на праздник компании через год. Если вы видите грусть, не относитесь к ней как к слабости. Спросите: «Что для вас кроме суммы должно быть сохранено?» Иногда ответ на этот вопрос дешевле денежной уступки и ценнее для второй стороны.

Радость кажется простой. Улыбка, оживление глаз, поднятые щёки. Но радость тоже надо читать осторожно. Человек может радоваться вашему предложению, а может радоваться тому, что вы попались. Может быть, он улыбается не сделке, а своей мысли: «Они не знают, что у нас уже есть лучший вариант». Настоящая радость обычно расходится по лицу, особенно к глазам.

Вежливая улыбка держится на губах. Радость от выгодного условия часто появляется быстро и так же быстро прячется.

В одной компании коммерческий директор любил проверять поставщиков простой фразой: «Мы готовы обсудить годовой контракт». Кто-то сохранял лицо. Кто-то начинал улыбаться слишком рано. И он понимал: для них годовой контракт важнее, чем они показывали. После этого он обсуждал скидку уже увереннее.

Микровыражения нужно читать вместе с телом. Лицо вспыхнуло, но что сделали руки? Человек услышал ваше условие и на миг обрадовался, а потом откинулся назад и скрестил руки. Это может означать: интересно, но он не хочет показывать интерес. Или: радость была по другой причине. Человек испугался, но тут же подался вперёд. Значит, он не собирается отступать, он готов защищаться. Человек показал презрение, но ладони открыты и голос мягкий. Может быть, презрение относится не к вам, а к третьей стороне, которую вы упомянули.

Один сигнал редко даёт ответ. Несколько сигналов дают направление.

Сначала ищите обычное поведение человека. Это называется базовая линия, хотя само слово звучит сухо. Проще сказать так: поймите, как человек выглядит, когда ничего особенного не происходит. Как он улыбается, когда говорит о погоде. Как смотрит, когда вспоминает дорогу. Как жестикулирует, когда рассказывает нейтральную историю. Как держит паузу, когда думает.

Без этого вы будете путать характер с реакцией. Есть люди, которые всегда говорят с хмурым лицом. Есть те, кто улыбается от неловкости. Есть те, кто смотрит в сторону не потому, что скрывает правду, а потому что так думает. Есть люди с быстрым лицом: на нём всё бежит. Есть люди с тяжёлым лицом: эмоции едва заметны.

Переговорщик, который не установил обычное состояние собеседника, похож на врача, который меряет температуру и не знает, какая была утром.

Начинайте с простых тем. Не надо устраивать допрос. Спросите, как добрались, что слышали о проекте, как у них обычно проходит согласование. Смотрите не на содержание, а на форму. Где появляются паузы. Когда человек смотрит прямо. Как он реагирует на лёгкую шутку. Как выглядит его обычное удивление. Потом, когда разговор дойдёт до цены, сроков, ответственности, вы заметите отклонение.

И не забывайте про своё лицо. Многие изучают микровыражения только как способ поймать другого. Это половина дела. Вторая половина - не выдать лишнего самому.

Вы слушаете предложение и внутри думаете: «Наконец-то, они сами это сказали». Если в этот момент у вас на лице мелькнула радость, вы только что сообщили, что получили желаемое. Вы услышали цену ниже ожидаемой и не удержали глаза. Вы увидели слабый срок и криво улыбнулись. Вы услышали ошибку в расчётах и показали презрение. Потом можно говорить что угодно, но другая сторона уже получила материал.

Контроль лица не означает каменную маску. Каменная маска тоже сигнал. Человек, который час сидит без малейшей реакции, выглядит не спокойным, а подготовленным к защите. С ним труднее говорить, но его легче начать подозревать. Лучше естественная сдержанность. Вы реагируете, но не бросаете эмоции на стол как карты.

Есть простой приём: когда слышите важное предложение, сделайте вдох и посмотрите в записи. Не потому, что вам нужно спрятаться. Вам нужно выиграть две секунды, чтобы лицо не побежало впереди мысли. Запишите цифру. Повторите её спокойно: «Итак, вы предлагаете три месяца отсрочки и оплату двумя частями». Пока вы говорите, вы возвращаете себе управление.

Пауза в переговорах не враг. Враг - поспешная реакция.

Иногда имеет смысл показать микровыражение намеренно. Но с этим надо быть аккуратным. Плохой актёр в переговорах хуже честного новичка. Если вы решили показать удивление, оно должно быть коротким. Если решили показать сомнение, не надо играть трагедию.

Достаточно чуть задержать взгляд на документе, поднять глаза и спросить: «Это финальная редакция?»

Сильнее всего работает не спектакль, а точная маленькая реакция. Человек называет срок. Вы смотрите на него чуть дольше обычного. Он сам начинает объяснять. Вы не сказали, что срок плохой. Он уже защищает срок. Значит, чувствует слабость.

Но если вы постоянно играете лицом, вас быстро перестанут читать всерьёз. Один и тот же удивлённый взгляд на каждую цену превращается в дешёвый торг. Один и тот же вздох на каждое условие раздражает. Один и тот же печальный взгляд вызывает не уступку, а желание закончить встречу.

Инструмент, которым машут без причины, перестаёт быть инструментом.

Отдельно надо сказать о переговорах по телефону и в переписке. Лица там не видно, но микрореакции не исчезают полностью. В голосе есть короткие сбои: вдох перед ответом, резкое ускорение, сухое «понятно», слишком бодрое «отлично», пауза после конкретной суммы. В письме тоже бывают следы: человек быстро отвечает на общие вопросы и долго молчит после пункта о штрафах. Или отвечает на всё, кроме одного абзаца. Или вдруг меняет тон с дружелюбного на канцелярский.

Это не микровыражения в строгом смысле, но принцип тот же. Реакция появляется раньше объяснения. Вы видите не лицо, а задержку, голос, выбор слов. И снова не делаете приговор. Вы задаёте вопрос: «По пункту о штрафах я не увидел комментария. Там всё приемлемо или нужно отдельно обсудить?»

Видеозвонки обманчивы. Кажется, что лицо видно, значит, всё просто. На самом деле камера режет тело, задержка ломает паузы, человек может смотреть в экран, а вам кажется, что он избегает взгляда. Свет сверху делает лицо усталым. Плохой интернет превращает нормальную реакцию в странную гримасу. Поэтому на видео лучше не строить больших выводов на одном кадре. Смотрите на повторяющиеся реакции. На какие слова человек оживляется. На каких темах начинает поправлять наушник, смотреть вниз, закрывать рот рукой, отходить от камеры.

И всегда проверяйте.

Самая полезная фраза при работе с микровыражениями: «Я могу ошибаться, но у меня ощущение, что этот пункт вызвал реакцию. Что вы о нём думаете?» Она не обвиняет. Она не ставит диагноз. Она открывает дверь. Собеседник может сказать: «Нет, всё нормально». Тогда смотрите дальше. Может сказать: «Да, есть вопрос». Тогда вы получили то, за чем пришли.

Не надо говорить человеку, что вы читаете его лицо. Многие после такой фразы начинают защищаться, даже если до этого были открыты. Никому не нравится чувствовать себя объектом наблюдения. Особенно в переговорах, где и так хватает напряжения. Вы можете видеть больше, чем говорите. Это нормально. Переговоры не требуют раскрывать все свои инструменты.

Есть ещё одна ошибка: искать ложь там, где достаточно понять интерес. Люди слишком любят тему обмана. Им хочется узнать, врёт ли собеседник. Но в сделке чаще важнее другое: что ему нужно, чего он боится, где у него граница, что он считает победой, что для него унижительно, на каком пункте он готов уступить, а на каком встанет намертво.

Микровыражения помогают не только ловить ложь. Они помогают видеть движение внутренней цены.

Когда человек слышит ваш вариант и на миг оживляется, это цена. Когда на слове «эсклюзивность» у него появляется страх, это цена. Когда при упоминании конкурента появляется презрение, это цена. Когда на теме публичного объявления лицо становится напряжённым, это цена. Не всё измеряется деньгами. Иногда человек уступит в сумме, но не уступит в формулировке, потому что формулировка важна для его статуса.

Один поставщик долго спорил с сетью магазинов о скидке. Разговор ходил кругами. Скидка в два процента туда, отсрочка сюда, логистика отдельно. В какой-то момент закуп-

щик сказал: «Тогда мы поставим вас в общий список подрядчиков без отдельного статуса». У поставщика на лице мелькнуло такое недовольство, что стало ясно: статус важнее части денег. Закупщик заметил это и предложил: «Мы можем оставить статус стратегического партнёра, если вы дадите нам дополнительную скидку на первые два месяца». Поставщик согласился быстрее, чем ожидали.

Он торговался не только за деньги. Он торговался за место на полке уважения.

Микровыражения особенно полезны в начале переговоров, когда стороны ещё играют роли. Один изображает равнодушие. Другой показывает уверенность. Третий делает вид, что у него есть много вариантов. На старте все стараются выглядеть лучше, сильнее, спокойнее. Но первые реакции часто выдают настоящие точки напряжения.

Спросите: «Кто ещё участвует в согласовании?» Если человек на миг раздражается, значит, вопрос о полномочиях болевой. Спросите: «Какие сроки для вас критичны?» Если он сразу отвечает слишком быстро, возможно, срок давно горит. Спросите: «Вы уже сравнивали нас с другими поставщиками?» Если появляется радость или презрение, вы узнаете, как он относится к альтернативам.

Не надо превращать разговор в охоту. Просто держите глаза открытыми.

В середине переговоров микровыражения помогают понять, где менять тактику. Вы давите на цену, а человек реагирует спокойно. Вы говорите о сроке запуска, и у него появляется страх. Значит, дело не в цене. Вы рассказываете о гарантии, он скучает. Упоминаете персонального ответственного, он оживает. Значит, прошлый опыт был связан не с продуктом, а с отсутствием человека, которому можно позвонить.

В конце переговоров лицо помогает проверить прочность соглашения. Человек говорит «да», но при слове «вторник» его лицо гаснет. Не радуйтесь слишком рано. Уточните: «Вторник реален или лучше сразу поставить среду и не создавать себе проблему?» Иногда честная среда лучше красивого вторника, который сорвётся.

Сделка, где все кивали и никто не проверил слабое место, часто разваливается не из-за злого умысла. Она разваливается из-за вежливости.

Нужно помнить и о культуре. В одних средах люди открыто показывают недовольство. В других считают это невоспитанностью. Где-то пауза означает уважение, где-то неуверенность. Где-то улыбка прикрывает отказ. Где-то прямой взгляд считается честностью, а где-то давлением. Но даже когда культура учит сдерживаться, лицо всё равно иногда прорывается. Только прорыв может быть тоньше.

Если вы работаете с людьми из другой культуры, не переносите на них свои привычные толкования без проверки. Лучше больше вопросов и меньше самоуверенности. «Как у вас обычно принимаются такие решения?» «Что в этом предложении может вызвать внутренние сложности?» «Какая форма обсуждения для вас удобнее?» Эти вопросы звучат деловыми, но они помогают понять, где человек сдержан из уважения, а где он действительно не согласен.

Ещё микровыражения зависят от отношений. Человек может не показывать вам злость, потому что вы для него важный клиент. Но покажет её своему помощнику, когда тот войдёт не вовремя. Он может не улыбаться вам, потому что держит позицию, но расслабится, когда заговорит о технической детали. Наблюдайте не только реакцию на себя. Наблюдайте реакцию на людей, темы, документы, звонки, имена.

Иногда лицо оживает не при вашем предложении, а при упоминании того, кто не сидит за столом. Это важный сигнал. Значит, в комнате есть невидимый участник. Начальник, собственник, юрист, супруг, инвестор, совет директоров. Сделка может быть между вами и сидящим напротив человеком, но решение находится в другом месте.

Если при фразе «ваш финансовый директор» у собеседника мелькнул страх, не игнорируйте это. Спросите: «Какие вопросы у финансового директора могут возникнуть?» Вы получите карту будущего сопротивления.

В этом и есть практическая польза наблюдения. Не блеснуть тем, что вы знаете семь эмоций. Не поймать человека на секунде слабости. А заранее увидеть место, где переговоры могут остановиться.

Конечно, ошибаться будете. Все ошибаются. Можно принять усталость за грусть, концентрацию за злость, обычную привычку щуриться за подозрение. Поэтому хороший переговорщик не влюбляется в свою первую версию. Он держит её как черновик. Увидел реакцию, записал мысленно, проверил вопросом, посмотрел на следующий сигнал, сравнил со словами.

Если всё совпадает, можно действовать смелее. Если не совпадает, не торопитесь.

Есть полезное упражнение. Смотрите интервью без звука. Не ради развлечения, а ради тренировки глаза. Попробуйте понять, где человеку неприятен вопрос, где он радуется, где уходит в защиту. Потом включите звук и проверьте. Смотрите людей в очереди, в аэропорту, на совещании, в кафе. Только не надо приставать к незнакомым людям с объяснениями, что вы прочитали их лицо. Достаточно наблюдать.

Потом наблюдайте себя. После сложного разговора вспомните, где вы выдали лишнее. Где поспешили улыбнуться. Где поморщились. Где отвели глаза не потому, что врал, а потому что испугались давления. Человек, который не видит себя, плохо видит других. Он будет приписывать собеседнику то, что сам чувствует внутри.

Перед важной встречей полезно заранее решить, какие реакции вы не хотите показывать. Например: не радоваться первой приемлемой цене; не морщиться при жёстком условии; не показывать раздражение, когда вам повторяют очевидное; не улыбаться презрительно, если другая сторона плохо подготовлена. Это не делает вас фальшивым. Это делает вас взрослым участником переговоров.

Контроль эмоций - не запрет на эмоции. Это выбор момента, когда они работают на вас, а не против вас.

Вернёмся к Ирине и Артёму. Когда она спросила, в какую сторону сумма была неожиданной, Артём сначала ушёл от ответа. Потом сказал: «Честно? Я думал, вы предложите меньше. Но у меня есть проблема с расписанием по субботам». Вот и всё. Цена была не слабой. Слабым местом был график. Если бы Ирина испугалась его удивления и подняла сумму, она заплатила бы лишнее и всё равно упёрлась бы в субботы.

Они договорились иначе. Ирина взяла воскресенье и два будних вечера. Артём сохранил субботу для своих курсов. Деньги остались почти теми же. Оба вышли с ощущением, что сделка нормальная.

Она выиграла не потому, что прочитала лицо как книгу. Лицо не книга. Скорее записка, которую вам бросили на стол и тут же забрали. Она успела заметить несколько слов и не стала выдумывать остальное. Она спросила.

Вот это и отличает наблюдательного переговорщика от самоуверенного. Самоуверенный видит вспышку и сразу строит теорию. Наблюдательный видит вспышку и открывает вопрос. В переговорах это спокойнее, точнее и обычно выгоднее.

Лицо другого человека не обязано говорить вам всю правду. Но оно часто показывает, где эта правда спряталась.

Подготовка до первого слова

За столом редко побеждает тот, кто просто хорошо говорит. Говорить умеют многие. Уверенный голос, гладкая фраза, быстрый ответ, красивая папка с цифрами, дорогая ручка. Всё это производит впечатление минут пять. Потом начинается настоящая работа, и выясняется, что один человек пришёл на переговоры, а другой подготовил место, время, настроение, свою реакцию и чужую ошибку заранее.

Я видел это не раз. Один участник приходит с мыслью: «Сейчас объясню, почему нам надо так». Второй приходит с другой мыслью: «Сначала я посмотрю, в каком состоянии он вошёл, как сел, что заметил, чего не заметил, насколько спешит, где у него слабое место и когда его лучше тронуть». Разница между ними огромная. Первый рассчитывает на слова. Второй рассчитывает на всю обстановку.

Переговоры начинаются не в тот момент, когда люди сели напротив друг друга. Они начинаются раньше. Когда вы выбираете комнату. Когда решаете, кому первым писать. Когда думаете, ставить ли воду на стол. Когда понимаете, что человек придёт злым после другой встречи. Когда сами замечаете, что плохо спали и лучше не отвечать сразу на резкое письмо.

Подготовка к переговорам похожа на подготовку сцены. Но это не театр в плохом смысле. Тут не надо притворяться великим актёром. Нужно понимать, что человек редко реагирует только на смысл фразы. Он реагирует на тепло в комнате, на расстояние между креслами, на то, торопят его или дают ему выдохнуть, на вашу уверенность, на вашу паузу, на то, смотрите ли вы прямо или будто просите разрешения говорить.

Один предприниматель, назовём его Антон, должен был обсуждать с инвестором продление финансирования. Деньги были нужны срочно. Он это понимал, инвестор тоже мог догадаться. Антон пришёл в переговорную за двадцать минут до встречи, разложил бумаги, проверил проектор и сел ждать. На первый взгляд он сделал всё правильно. Но он не заметил главного: сидел у стены, напротив входа, плечи подняты, пальцы сцеплены так, что костяшки побелели. Когда инвестор вошёл, Антон уже выглядел человеком, которому можно диктовать условия.

Инвестор поздоровался, сел, посмотрел на него и сказал: «Вы, кажется, очень хотите закрыть вопрос сегодня». Антон улыбнулся слишком быстро и ответил: «Нет, мы просто обсуждаем варианты». Слова были спокойные. Тело сказало другое. В этот момент цена разговора уже изменилась.

Если бы Антон подготовил не только документы, но и себя, встреча пошла бы иначе. Он мог бы пройтись перед разговором, сбросить лишнее напряжение, выбрать место не у стены, а рядом с углом стола, где легче повернуться и не выглядеть зажатым. Он мог бы заранее решить, каким будет его первый вопрос. Он мог бы не начинать с просьбы. Но он пришёл с цифрами, а не с состоянием.

Многие недооценивают своё состояние перед переговорами. Им кажется, что главное - аргументы. Да, аргументы нужны. Только аргумент, сказанный человеком, который боится потерять сделку, звучит слабее. Даже если он правильный. Человек может произнести: «Мы не готовы снижать цену», но при этом отвести глаза, сглотнуть, поправить воротник и сразу добавить: «Хотя можем подумать». Всё. Он сам открыл дверь, которую хотел держать закрытой.

Подготовить себя - значит честно спросить: «Что со мной сейчас?» Я раздражён? Устал? Слишком хочу понравиться? Боюсь отказа? Хочу быстро закончить? Злюсь на этого человека ещё до встречи? Каждый ответ влияет на ваше тело. Если вы злитесь, вы можете войти резче, чем надо. Если вы боитесь, вы начнёте уступать раньше времени. Если вы слишком хотите понравиться, вы будете смеяться там, где надо молчать.

Однажды владелец небольшой производственной компании собирался говорить с крупным заказчиком о просроченной оплате. Заказчик задерживал деньги уже два месяца. Владелец приехал злой. В машине он повторял: «Сейчас я ему всё скажу». Когда вошёл в офис, секретарь попросила подождать. Его посадили в мягкое кресло, принесли кофе, рядом лежали журналы. Через десять минут злость стала расплзаться. Через двадцать он уже думал: «Может, действительно у них временные трудности». Через тридцать минут его пригласили в кабинет, где заказчик встретил его широкой улыбкой: «Ну что вы так официально? Мы же давно работаем».

Разговор закончился обещанием оплатить «в ближайшее время». Денег он не получил. Он приехал с намерением требовать, но не подготовил себя к чужой попытке размягчить разговор. Его усадили, напоили кофе, заставили подождать, вернули в знакомую дружескую рамку. Он уступил не потому, что был глуп. Он просто не заметил, как его состояние поменяли.

Когда вы идёте на трудный разговор, заранее решите, что для вас будет сигналом опасности. Например: если меня заставят ждать больше пятнадцати минут, я не буду входить с извиняющейся улыбкой. Если разговор начнут с дружеских воспоминаний, я поддержу коротко, но сам верну тему денег. Если мне скажут: «Мы же партнёры», я отвечу: «Именно поэтому нам нужно закрыть оплату по срокам».

Такие вещи лучше продумать до встречи. На месте человек часто реагирует автоматически. Его похвалили - он смягчился. Его перебили - он разозлился. Его посадили ниже - он стал говорить тише. Ему дали чашку в руки - он уже занят и меньше жестикулирует. Мелочь? Нет. В переговорах мелочи редко остаются просто мелочами.

Теперь о месте. Комната сама по себе не выигрывает сделку, но она может подтолкнуть человека в нужную сторону. Светлая комната с большим столом даёт один настрой. Низкий диван, мягкий свет, кофе и вид из окна дают другой. Холодная переговорная без воды, где стулья стоят слишком далеко, быстро делает разговор официальным и жёстким. Иногда это полезно. Иногда вредно.

Представьте, что вы продаёте дорогую услугу и хотите, чтобы собеседник почувствовал спокойствие, порядок и надёжность. Тогда странно вести его в комнату, где на столе лежат чужие распечатки, маркеры без колпачков, вчерашние стаканчики и провода. Он ещё не услышал вашу цену, но уже получил сигнал: здесь не очень-то следят за деталями. Потом вы будете объяснять, что работаете аккуратно. Он будет слушать, а глазами вспоминать стол.

И наоборот. Если вам нужно показать силу, собранность и деловой режим, слишком домашняя обстановка может помешать. Диван, печенье, мягкие кресла, долгие разговоры «как добрались» иногда превращают переговоры в дружескую беседу, из которой трудно выйти к твёрдым условиям. Вы сами потом не понимаете, почему не сказали главного. Потому что с самого начала выбрали неверный тон.

Я не говорю, что надо устраивать ловушки. Речь о другом. Если вы не управляете обстановкой, ею управляет кто-то другой или случай. А случай часто работает против вас.

Есть простой вопрос: какое состояние должно появиться у человека в первые пять минут? Ему надо расслабиться? Почувствовать уважение? Понять, что разговор будет строгим? Увидеть, что вы не спешите? Почувствовать, что он не единственный вариант? Ответ на этот вопрос подсказывает, где встречаться, как садиться, с чего начинать и какие предметы убрать со стола.

Сергей продавал долю в своём бизнесе. Покупатель был опытный, жёсткий, любил давить темпом. Сергей знал это заранее. Поэтому он не стал назначать встречу в своём тесном кабинете, где телефон звонил каждые пять минут, а сотрудники заглядывали с вопросами. Он снял спокойную переговорную в деловом центре. Приехал заранее. Положил на стол только один комплект документов и блокнот. Телефон убрал. Когда покупатель вошёл, Сергей не вскочил,

не засуетился, не начал благодарить за приезд. Он поднялся, спокойно пожал руку и сказал: «У нас полтора часа. Я предлагаю сначала пройти по трём вопросам, потом обсудим цену».

Покупатель попробовал сразу перейти к скидке. Сергей улыбнулся и не двинулся к документам. «До цены дойдём. Сначала надо понять, что именно вы покупаете». Это была не грубость. Это была подготовленная рамка. Он заранее решил, что не даст увести себя в торг до обсуждения ценности. Поэтому его тело не метнулось вслед за чужим нажимом.

Подготовленная рамка часто важнее удачной фразы. Фразу можно забыть. Рамка держит вас, когда собеседник пытается ускорить, запутать или разозлить. Вы заранее знаете, в каком порядке пойдёте. Вы заранее знаете, где уступать нельзя. Вы заранее знаете, какие вопросы зададите, если человек начнёт уходить в сторону.

Хороший переговорщик готовит не только свои слова, но и чужие возможные реакции. Он спрашивает себя: «Что он сделает, если я назову эту цену? Что он скажет, если я откажусь? Как он обычно давит? Он повышает голос? Делает паузу? Ссылается на начальство? Говорит, что у конкурентов дешевле? Начинает шутить?» Чем больше вы представляете вариантов, тем меньше неожиданностей за столом.

Неожиданность опасна тем, что на секунду выбивает тело из равновесия. Вы моргнули чаще обычного, откинулись назад, поправили рукав, отвели взгляд. Другой человек может это заметить. Даже если не заметит сознательно, он почувствует, что попал в точку. Поэтому к трудным репликам стоит готовиться заранее.

Если вам могут сказать: «Ваше предложение слишком дорогое», не надо впервые думать об ответе в момент, когда это прозвучало. Ответ должен быть готов. Не деревянный, не заученный, а свой. Например: «Дорого относительно чего? Давайте сравним не только цену, но и то, что входит в работу». Или: «Понимаю, сумма заметная. Поэтому я хочу отдельно показать, где именно она возвращается». Когда ответ готов, тело не дёргается. Голос не проваливается. Пауза выглядит рабочей, а не испуганной.

Есть ещё один человек, которого надо учитывать заранее: тот, кого нет в комнате. Очень часто вы говорите не с тем, кто решает. Перед вами сидит менеджер, юрист, закупщик, помощник, партнёр, но последнее слово у другого. Если вы этого не понимаете, вы можете всю встречу убеждать человека, который сам ничего не подпишет.

Опытный переговорщик проверяет полномочия спокойно. Не унижая собеседника. Не словами: «Вы вообще решаете?» Лучше иначе: «Кто ещё будет смотреть условия перед финальным решением?» Или: «Если мы сегодня согласуем основные пункты, какой следующий шаг у вас внутри?» Ответ многое покажет. Если человек начинает говорить расплывчато, значит, в комнате не вся власть.

Когда за столом не вся власть, меняется задача. Вам нужно не только убедить сидящего перед вами, но и дать ему слова для разговора с тем, кто отсутствует. Иногда надо подготовить для него короткую логику: почему это выгодно, какие риски сняты, где уступки уже сделаны, почему тянуть нельзя. Он уйдёт с этим к своему руководителю. Если вы оставите его с одними эмоциями, он проиграет внутренний разговор. А вместе с ним проиграете вы.

Бывает и наоборот. Человек специально изображает, что он ничего не решает, хотя решает много. Это удобная маска. Он говорит: «Мне надо согласовать». И смотрит, станете ли вы сразу уступать. Если вы пугаетесь и добавляете скидку, он понимает, что можно просить ещё. Тут помогает простой вопрос: «Что именно может помешать согласованию?» Если он не может назвать предметно, возможно, он просто проверяет вашу готовность прогнуться.

Подготовка включает и ваши жесты. Не в смысле выучить набор красивых движений. Это обычно выглядит смешно. Человек начитался советов, садится слишком прямо, складывает пальцы домиком, смотрит не моргая и думает, что теперь он внушает силу. На практике собеседнику становится не по себе. Живой человек так долго не сидит.

Лучше думать проще. Как я сяду, чтобы не выглядеть закрытым? Где будут руки? Смогу ли я делать записи, не прячась за блокнотом? Что я сделаю, если услышу неприятную цифру? Откинусь? Нахмурюсь? Сразу заговорю? Или выдержу паузу и задам вопрос? Вот это полезно.

Пауза заслуживает отдельного разговора. Многие боятся молчания. Им кажется, что молчание надо срочно заполнить. Собеседник назвал тяжёлое условие, и человек тут же начинает объяснять, оправдываться, смягчать, предлагать варианты. Он сам делает работу за другую сторону. Иногда лучше просто посмотреть на человека и спросить: «Почему именно так?» Потом замолчать.

Молчание в переговорах может быть сильнее длинного возражения. Но только если вы выдерживаете его телом. Если вы молчите, но при этом нервно перебираете ручку, ёрзаете и смотрите в стол, это не сила. Это тревога. Сильная пауза спокойна. Вы не атакуете, но и не спасаете собеседника от его же слов.

Один руководитель отдела продаж учил своих менеджеров простому правилу: после первой просьбы о скидке нельзя говорить больше одного предложения. Клиент говорит: «Сделайте дешевле». Менеджер отвечает: «Можем обсудить объём и сроки, но просто снижать цену без изменения условий я не готов». И молчит. Сначала менеджерам было трудно. Они хотели добавить ещё пять доводов. Потом увидели, что клиенты начинают объяснять сами: «Ну, у нас бюджет», «Нам надо сравнить», «Конкуренты дали ниже». Появлялась информация. Раньше её забивали собственными словами.

Подготовка нужна ещё и для того, чтобы не попасться на чужое настроение. Некоторые люди входят в переговоры уже с атакой. Они резко открывают дверь, бросают папку на стол, говорят громко, перебивают. Это не всегда характер. Иногда это приём. Они хотят, чтобы вы начали защищаться. Стоит вам начать оправдываться, они получают верх.

Что делать? Заранее решить, как вы встретите давление. Не копировать крик. Не становиться маленьким. Можно сказать: «Я вижу, вопрос для вас острый. Давайте разберём его по пунктам». Можно чуть снизить голос. Можно не отвечать на первую резкую фразу, а вернуться к повестке. Главное - не отдавать темп человеку только потому, что он громче вошёл.

Другие дают мягкостью. Они улыбаются, говорят: «Мы же понимаем друг друга», кладут руку на плечо, вспоминают прошлые встречи, создают чувство почти дружбы. Это приятнее, чем крик, но не менее опасно. Человек может попросить уступку так, будто вы отказываете не компании, а лично ему. Тут важно не становиться холодным роботом, но держать границу. «Я ценю наши отношения. Поэтому и хочу, чтобы условия были ясными и выполнимыми для обеих сторон». Простая фраза. Она возвращает разговор к делу.

Подготовка к переговорам с конкретным человеком начинается с наблюдений. Как он обычно входит? Как реагирует на отказ? Любит ли он длинные объяснения или уважает короткие ответы? Что для него важнее: статус, скорость, безопасность, выгода, признание, контроль? Один человек уступит, если почувствует уважение. Другой уступит только после того, как увидит вашу готовность уйти. Третий не уступит публично, но согласится, если дать ему возможность сохранить лицо.

Сохранить лицо - недооценённая вещь. В переговорах люди часто спорят не за деньги, а за право не выглядеть проигравшими. Вы можете быть правы по сути, но если загоните человека в угол при его коллегах, он будет сопротивляться сильнее. Даже когда понимает, что вы правы. Лучше дать выход. «Мы можем оформить это как уточнение условий», «Давайте считать, что мы нашли более точную модель», «Вы подняли правильный риск, поэтому я предлагаю такой вариант». Человек получает возможность согласиться, не признавая поражения.

Это тоже надо готовить заранее. Особенно если вы знаете, что собеседник самолюбив. Не надо ломать его при свидетелях, если вам нужна сделка, а не удовольствие от победы в споре. Хороший результат иногда выглядит тихо. Никто не хлопает дверью, никто не произносит красивых речей. Просто условия становятся лучше для вас.

Ещё один элемент подготовки - ваши пределы. До какой цены вы готовы опуститься? Какие сроки для вас невозможны? Что вы можете отдать легко? Что только в обмен на встречную уступку? Если этого нет в голове до встречи, вас будут двигать по сантиметру. Сначала маленькая скидка. Потом бесплатная доработка. Потом перенос оплаты. Потом срочный запуск. Каждая уступка вроде бы небольшая, но к концу вы подписываете сделку, которую сами бы себе не предложили.

Пределы лучше записать. Не потому, что память плохая. Потому что запись дисциплинирует. Когда человек на встрече начинает давить, в голове легко появляется мысль: «Ладно, один раз можно». Бумага напоминает, что вы уже думали спокойно. До давления. До улыбок. До фраз про партнёрство.

Но пределы не должны быть мёртвыми. Переговоры не бухгалтерская таблица, где всё заранее застыло. Иногда появляется новая информация, и разумно изменить позицию. Разница в том, кто меняет вашу позицию: вы после оценки фактов или собеседник через давление. Если вы уступаете, понимая, что получаете взамен, это решение. Если уступаете, чтобы снять напряжение, это слабое место.

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.