

НЕ ОТДАВАЙТЕ ЛИШНЕГО



**КАК ДОБИВАТЬСЯ СВОЕГО
БЕЗ ЛИШНИХ УСТУПОК**

АДРИАН НОРТВЕЙЛ

Адриан Нортвейл

**Не отдавайте лишнего.
Как добиваться своего
без лишних уступок**

«Автор»

2026

Нортвейл А.

Не отдавайте лишнего. Как добиваться своего без лишних уступок
/ А. Нортвейл — «Автор», 2026

Вы сможете вести переговоры спокойнее: увидите, где Вас торопят, где играют на вине, где прячут реальный интерес за ценой или сроком. Вы перестанете соглашаться на «ладно», когда внутри уже ясно: потом это ударит по Вам, команде и договору. Узнаете, как готовиться без лишней суеты, задавать вопросы, которые открывают правду, держать границы без грубости и фиксировать договорённости так, чтобы их не перекрутили через неделю. Эта книга поможет Вам сэкономить деньги, время и нервы в разговорах с клиентами, партнёрами, руководителями и подрядчиками. Вы сможете говорить «нет» без войны, уступать только с пользой и закрывать сделки, которые потом можно выполнить без стыда.

© Нортвейл А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Глава 1. Первый язык переговоров	7
Глава 2. Доверие, эмоция и доказательство	14
Глава 3. Стил, который ведет разговор	21
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Адриан Нортвейл

Не отдавайте лишнего. Как добиваться своего без лишних уступок

Введение

Переговоры обычно вспоминают тогда, когда уже поздно. Договор почти сорвался, покупатель сжал губы, начальник сказал «вернемся позже», поставщик вдруг прислал новую цену, а вы сидите перед письмом и пытаетесь понять, где именно разговор поехал не туда. В этот момент люди ищут фразу. Одну крепкую фразу, которая вернет силу, уважение, скидку, срок, контракт, должность. Но переговоры редко ломаются одной фразой и еще реже спасаются одной фразой.

Я долго относился к переговорам как к чему-то, что начинается за столом. Есть встреча, есть повестка, есть две стороны, у каждой свои цифры и свои желания. Значит, с первой реплики и начинается работа. На практике всё проще и неприятнее: работа началась раньше. Она началась в письме, где вы слишком быстро согласились на встречу в неудобное время. В коротком звонке, где вы извинялись за сам факт своего предложения. В паузе, которую вы не выдержали. В выражении лица, которое вы не контролировали, когда услышали чужую цену.

Поэтому эта книга не про красивые победы над противником. Мне не близка картина, где переговорщик входит в комнату как фокусник, нажимает на три невидимые кнопки и через двадцать минут уносит всё, что хотел. Такое бывает в кино, в рекламных описаниях тренингов и в рассказах людей, которые сильно редактируют собственную память. В обычной деловой жизни всё менее торжественно. Вы ошибаетесь, поправляетесь, держите паузу, задаете вопрос, иногда злитесь, иногда молчите дольше, чем надо, потом снова собираетесь.

Переговоры - это не тайное искусство для бывших спецслужбистов и не врожденный дар людей с тяжелым взглядом. Это набор привычек, наблюдений и заранее принятых решений. Часть из них можно выучить за вечер. Часть приходится тренировать месяцами. А некоторые начинают работать только после того, как вы один раз по-настоящему заплатили за собственную неподготовленность.

В этой книге я буду говорить о приемах, которые помогают не растеряться перед чужим давлением. О доверии, которое не появляется от слова «поверьте». О голосе, глазах, расстоянии между стульями, скорости речи, маленьких жестах и большом плане. О том, почему люди спорят не только за деньги, хотя почти всегда делают вид, что спорят именно за них.

Мне нравится слово «взлом» в применении к переговорам, но только если не воспринимать его как обещание дешевого трюка. Взломать здесь означает увидеть механизм. Понять, где у разговора рычаг, где слабое место, где человек защищается, а где просто повторяет фразу, потому что ему страшно уступить первым. Хороший переговорщик не обязан быть жестким каждую минуту. Он обязан замечать.

В переговорах всегда есть видимая часть и скрытая. Видимая часть аккуратна: цена, срок, объем, ответственность, подписи, полномочия. Скрытая часть менее удобна: самолюбие, страх, усталость, желание понравиться своему руководителю, обида на прошлый опыт, потребность чувствовать контроль. Кто работает только с видимой частью, часто удивляется, почему логичный аргумент не сработал. Он был логичным, да. Но попал не в то место.

Первый навык, с которого стоит начинать, связан не с аргументами, а с тем, что происходит до аргументов и вокруг них. Люди слышат не только слова. Они считают, как вы вошли, как сели, смотрите ли вы прямо, не торопитесь ли оправдываться, не прячет ли ваша

рука тревогу, не говорит ли голос громче или тише, чем нужно. Это не мистика. Это обычная человеческая внимательность, которую многие почему-то выключают, когда начинается деловой разговор.

Устная и письменная речь занимают почти всё внимание. Мы переписываем коммерческое предложение, спорим из-за формулировки пункта договора, ищем доказательства, репетируем открывающую фразу. Всё это нужно. Но иногда человек напротив уже принял решение не из-за того, что вы сказали, а из-за того, как вы выглядели в момент, когда это говорили. Он не обязан признаться в этом даже себе. Ему просто стало не по себе. Или наоборот - спокойно.

В переговорах полезно помнить простую вещь: люди хотят иметь дело с теми, кому можно доверять, кого они могут понять и рядом с кем им не приходится всё время защищаться. Даже если речь идет о крупной сделке, внутри нее сидит человек. Он может быть вице-президентом, юристом, закупщиком, основателем компании или вашим будущим начальником. Но он всё равно замечает напряженный смех, лишнюю суету и странное несоответствие между словами и поведением.

Я не предлагаю превращаться в актера. Наоборот, плохая актерская игра в переговорах видна быстрее, чем слабый пункт в договоре. Человек, который слишком явно копирует жесты собеседника, выглядит не убедительно, а подозрительно. Человек, который выучил «правильный» взгляд и держит его без моргания, напоминает не надежного партнера, а проверяющего из неприятного сна. Нам нужен не спектакль. Нам нужна управляемая естественность.

Управляемая естественность начинается с подготовки. Вы заранее знаете, чего хотите. Знаете, куда не пойдете. Понимаете, какие уступки дешевы для вас и ценны для другой стороны. И при этом следите за собой в комнате. Не потому, что боитесь каждого движения. Просто вы не хотите, чтобы случайный жест вел переговоры вместо вас.

Введение к такой книге не должно обещать, что после последней страницы вы будете выигрывать каждый разговор. Не будете. Иногда у другой стороны больше власти, денег, времени и лучших альтернатив. Иногда вам придется уходить. Иногда лучший результат - не подписать плохое соглашение. Но почти всегда можно вести себя собраннее, видеть больше и меньше отдавать просто от неловкости.

Я буду возвращаться к одной мысли разными словами: переговоры выигрываются не в момент удачной атаки, а в сумме мелких правильных действий. Вы вовремя задали вопрос. Не стали спорить с очевидной эмоцией. Подкрепили фактами то, что раньше звучало как желание. Не уступили бесплатно. Замолчали после предложения и дали другой стороне самой встретиться с этой паузой.

Первая глава будет о невербальной стороне переговоров. О теле, глазах, голосе и состоянии человека. Тема кажется простой, почти бытовой, пока не начинаешь замечать, сколько решений рождается именно там. Человек говорит «мы открыты к сотрудничеству», но сидит закрыто, как сейф. Он уверяет, что бюджет невозможен, но его коллега на секунду опускает глаза в бумаги. Он улыбается слишком часто там, где улыбка мешает. Вы можете проигнорировать эти сигналы. Можете принять их за доказательство, хотя они не всегда им являются. А можете использовать их как повод задать следующий вопрос.

В этом и заключается практический смысл книги. Не верить одному признаку как приговору. Не превращать людей в набор жестов. Не строить детектив по тому, кто почесал нос. Но держать глаза открытыми. В переговорах это уже много.

Глава 1. Первый язык переговоров

Первое, что стоит признать: тело часто вступает в переговоры раньше вас. Вы еще не успели произнести первую фразу, а человек напротив уже что-то почувствовал. Не сформулировал, не записал в блокнот, не поставил оценку. Просто почувствовал. Спокойно с вами или нет. Давите вы или просите разрешения существовать. Слушаете или ждете своей очереди говорить.

Невербальная коммуникация редко обсуждается серьезно в деловой среде. Ее либо высмеивают, потому что вокруг слишком много примитивных советов про «закрытые руки», либо превращают в набор почти магических правил. И то и другое мешает. Руки, взгляд, посадка, дистанция, темп речи - это не гадание. Это дополнительные данные. Они не заменяют смысл сказанного, но помогают понять, насколько слова совпадают с состоянием человека.

Представьте обычную встречу с поставщиком. Вы просите пересмотреть цену. Он отвечает спокойно: «К сожалению, ниже мы не можем». Если смотреть только на слова, разговор почти закончился. Но в комнате еще много жизни. Он откинулся назад или наклонился вперед? Его коллега сразу посмотрел на него или в сторону? Он произнес фразу быстро, как заготовку, или медленно, подбирая тон? После ответа он выдержал взгляд или занялся бумагами? Ни один из этих признаков не доказывает ложь. Но каждый может подсказать, где копать дальше.

Главная ошибка новичка - искать универсальный словарь жестов. Скрестил руки - значит закрыт. Посмотрел вправо - значит врет. Коснулся лица - значит нервничает. Так удобно думать, потому что мозг любит простые таблицы. Но люди не таблицы. Человек может скрестить руки, потому что замерз. Может отвести глаза, потому что вспоминает цифру. Может касаться лица, потому что у него аллергия, плохой сон или привычка с детства. Один жест ничего не решает.

Работает не жест, а изменение. Если человек всю встречу сидел свободно, шутил, легко отвечал, а при вопросе о штрафах вдруг стал неподвижным и сухим, это уже сигнал. Если финансовый директор до этого почти не участвовал, а на словах о предоплате резко включился, тоже сигнал. Если собеседник весь разговор говорил быстро, а на вопрос о полномочиях начал тянуть время, не нужно делать вид, что вы ничего не заметили.

Сигнал не требует обвинения. Не надо говорить: «Вы занервничали, значит скрываете правду». Так вы только испортите разговор и выставите себя любителем дешевых приемов. Лучше спросить мягче и точнее: «Похоже, этот пункт для вас сложнее остальных. Что именно в нем вызывает сомнение?» Или: «Я вижу, что на теме сроков мы замедлились. Давайте разберем ее отдельно». Вы не разоблачаете человека. Вы возвращаете разговор к сути.

Тело полезно наблюдать и за собой. В переговорах многие следят за чужими признаками, забывая, что сами подают их десятками. Вы можете говорить о долгосрочном партнерстве, но сидеть так, будто готовы вскочить и уйти. Можете уверять, что спокойно относитесь к цене, но каждую секунду смотреть на экран телефона. Можете говорить «мы гибкие», а произносить это каменным голосом. Собеседник не обязан верить вашей формулировке, если всё остальное просит ему не верить.

Есть прием, который часто называют зеркалированием. Смысл простой: люди легче чувствуют контакт с теми, кто чем-то похож на них в движениях, темпе, позе, общем ритме. Если один говорит резко и коротко, а другой отвечает длинными мягкими лекциями, им труднее встретиться. Если один сидит напряженно на краю стула, а другой развалился так, будто уже всё решил, это тоже создает разрыв.

Зеркалирование работает, пока остается почти незаметным. Вы не копируете собеседника как школьник, который передразнивает учителя. Вы настраиваетесь на скорость разговора, на уровень формальности, на допустимую степень энергии. Если человек говорит спо-

койно и с паузами, вы не врываетесь в каждую паузу, как будто спасаете радиоэфир. Если он деловой и сухой, вы не начинаете с длинной истории о том, как добрались до офиса. Если он открыт и разговорчив, вы не отвечаете односложно, заставляя его чувствовать себя навязчивым.

У зеркалирования есть и обратная сторона. Опытные люди используют его намеренно. Они могут повторить вашу позу, ваш темп, вашу манеру соглашаться, чтобы быстрее создать ощущение «мы на одной стороне». Это не всегда плохо. Иногда человек просто умеет общаться. Но если контакт возникает слишком быстро и слишком гладко, полезно не терять голову. Симпатия не является уступкой. Приятный собеседник может вести очень жесткие переговоры.

Дистанция между людьми кажется мелочью, пока ее не нарушат. Слишком близко сидящий собеседник меняет настроение комнаты. Вы начинаете думать не о пункте договора, а о том, как отодвинуться и не выглядеть грубым. Слишком большой стол, наоборот, может превратить разговор в заседание комиссии. В переговорах пространство работает как невидимый участник. Оно либо помогает говорить, либо мешает.

В личной встрече выбирайте расстояние, при котором у человека есть воздух. Не надо нависать над документами собеседника. Не надо придвигать стул так, чтобы он физически не мог расслабиться. Если встреча проходит в вашем офисе, проверьте комнату заранее. Где сидит другая сторона? Не бьет ли свет в глаза? Не сидит ли ваш ключевой участник у двери, как случайный гость? Это звучит хозяйственно, даже скучно. Но плохая рассадка иногда портит тон сильнее, чем плохой кофе.

Видеозвонки не отменили невербальную коммуникацию, а сделали ее страннее. В кадре остается голова, плечи и кусок стены. Глаза смотрят не в глаза, а в камеру или в экран. Паузы становятся тревожнее, потому что непонятно, думает человек или у него завис интернет. Зато сильнее видны мелкие признаки: человек читает другое окно, улыбается не туда, внезапно отключает камеру на сложном вопросе, отвечает быстрее в чате, чем голосом.

На видеовстрече полезно убирать лишнюю суету. Камера должна быть на уровне глаз, а не снизу, как допрос у настольной лампы. Телефон лучше убрать из рук. Если вам нужно смотреть в документы, скажите об этом: «Сейчас сверю цифру в файле». Тогда взгляд в сторону не будет выглядеть как потеря интереса. Простая честность в мелочах часто делает больше, чем отрепетированная уверенность.

Отдельная тема - глаза. Взгляд может поддерживать доверие, а может создавать давление. Люди часто слышали совет «смотрите в глаза», но редко слышали вторую часть: не превращайте это в испытание. Нормальный контакт глазами живой, с короткими отводами, возвращениями, паузами. Вы смотрите, когда слушаете важное. Смотрите, когда произносите ключевую мысль. Отводите взгляд, когда думаете. Это естественно.

Слишком слабый взгляд вызывает сомнение. Человек будто всё время уходит. Он может быть умным, честным и подготовленным, но собеседник ощущает недостаток опоры. Слишком тяжелый взгляд вызывает сопротивление. Он будто требует подчинения. В переговорах это опасно: даже если человек уступит сейчас, он запомнит неприятное чувство и вернется к нему при первой возможности.

Есть одна практическая проверка. Если после встречи вы устали не от содержания разговора, а от того, что всё время «держали лицо», значит, вы играли не свою версию уверенности. Настоящая собранность тратит силы, но не пожирает их целиком. Вам не нужно выглядеть непоколебимым монументом. Вам нужно выглядеть человеком, который понимает, что делает.

Голос часто недооценивают. Мы готовим текст и забываем, что текст прозвучит. Одна и та же фраза может быть предложением, просьбой, угрозой, оправданием или усталым согласием. «Мы можем обсудить цену» - в зависимости от голоса означает либо готовность к разумному торгу, либо капитуляцию еще до начала разговора.

Темп речи связан с восприятием силы. Слишком медленная речь иногда звучит весомо, а иногда просто утомляет. Слишком быстрая может быть убедительной, если мысль ясная, но превращается в шум, когда человек сам боится паузы. В переговорах пауза нужна. Она показывает, что вы не обязаны мгновенно заполнять пустоту. Она дает другой стороне услышать свое же предложение.

Многие уступки рождаются из страха перед тишиной. Вы называете цену. Собеседник молчит. Вам становится неловко. Вы добавляете: «Конечно, можем подумать о скидке». Он еще ничего не сделал, а вы уже подарили ему часть позиции. Тишина - не всегда давление со стороны другого. Иногда это просто зеркало, в котором вы видите собственную тревогу.

Громкость тоже имеет значение. Говорить чуть громче обычного полезно, если в комнате шумно или вы хотите собрать внимание. Но громкость не равна авторитету. Человек, который постоянно повышает голос, часто выглядит не сильным, а неуправляемым. В деловых переговорах особенно хорошо слышна спокойная фраза, сказанная без суеты. Она не просит разрешения быть услышанной.

Интонация может выдать лишнюю готовность уступить. Это видно в вопросительных окончаниях там, где должна быть позиция. «Мы хотели бы срок оплаты тридцать дней?» - звучит так, будто вы сами не уверены, имеете ли право это просить. Лучше проще: «Для нас рабочий срок оплаты - тридцать дней». После этого можно объяснять, обсуждать, искать варианты. Но позиция должна сначала встать на ноги.

Невербальная сторона особенно важна, когда речь заходит о доверии. Доверие строится не только фактами. Факты нужны, но человек проверяет, совпадает ли ваша подача с тем, что вы утверждаете. Если вы говорите о прозрачности и уходите от прямого ответа, доверие падает. Если признаете слабое место спокойно и сразу предлагаете, как его закрыть, доверие может вырасти. Удивительно, но признанная слабость иногда звучит надежнее, чем идеальная презентация.

Обман в переговорах - отдельная скользкая тема. Люди хотят научиться распознавать ложь по признакам, потому что это дает приятное чувство контроля. Но уверенно ловить ложь трудно. Даже профессионалы ошибаются. Лучше думать не «он врет», а «здесь есть напряжение». Напряжение можно проверять вопросами, документами, сроками, просьбой прислать подтверждение, участием человека с полномочиями.

Например, другая сторона говорит: «У нас нет бюджета». Вместо того чтобы спорить, спросите: «Бюджета нет совсем или он уже распределен на другие задачи?» Это два разных мира. Если бюджет распределен, можно говорить о сроках, переносе платежа, пилоте, другой статье расходов. Если бюджета нет совсем, разговор о скидке может быть бессмысленным. Невербальный сигнал только подсказывает, что фраза нуждается в расшифровке.

Еще один пример. Вам говорят: «Юридический отдел не пропустит этот пункт». Часто это правда. Иногда это удобная стена. Смотрите на поведение. Человек раздражен, потому что сам устал от юристов? Или слишком быстро прячется за них при каждом неудобном вопросе? В первом случае вы помогаете ему подготовить аргументы для внутреннего согласования. Во втором просите конкретику: «Какой именно риск они видят? Давайте сформулируем альтернативу, которую можно им показать».

Невербальная грамотность не делает вас циником. Она делает вас аккуратнее. Вы меньше верите общему впечатлению и больше замечаете несостыковки. Вы меньше обижаетесь на жесткость, потому что видите за ней усталость или страх потерять лицо. Вы меньше покупаетесь на улыбку, потому что проверяете условия. Это взрослая позиция.

Собственное состояние перед переговорами влияет на тело сильнее, чем любой совет. Недосып, голод, спешка, конфликт утром, три кофе подряд - всё это выходит наружу. Вы можете не замечать, что стали резче. Собеседник заметит. Вы можете считать, что контроли-

руете голос. Запись покажет другое. Подготовка к переговорам включает не только документы, но и человека, который эти документы понесет в комнату.

Сон звучит слишком бытово для темы больших сделок, но именно он часто решает, насколько вы способны держать эмоции. Уставший человек хуже слушает, быстрее защищается, чаще перебивает и охотнее выбирает простое решение, лишь бы закончить. Если на кону серьезный разговор, не стоит приходить на него в состоянии, где ваша главная стратегия - дожить до обеда.

Команда добавляет еще один слой невербальных сигналов. Если вы пришли не один, собеседник смотрит не только на говорящего. Он смотрит, как остальные реагируют. Согласны ли они между собой. Не пугается ли менеджер продаж, когда юрист произносит жесткую фразу. Не закатывает ли глаза технический специалист, когда вы обещаете срок внедрения. Командная несогласованность редко остается внутри команды. Она расползается по комнате.

Перед встречей договоритесь, кто говорит по каким темам. Кто молчит, если вопрос не его. Кто берет паузу, если начинается давление. Кто записывает обещания. Это не бюрократия, а защита от случайного театра, где каждый играет свою роль без сценария. Другая сторона быстро поймет, кого можно продавать, кому льстить, кого вывести на эмоцию. Не помогайте ей.

Невербальные сигналы особенно ценны в начале встречи. Первые минуты задают ритм. Кто торопится? Кто хочет сразу к цене? Кто пытается занять главный стул? Кто шутит, чтобы разрядить страх, а кто шутит, чтобы занять власть? Не надо делать из этого спектакль наблюдателя. Просто отметьте. Потом эти мелочи часто объяснят поворот разговора.

Когда другая сторона говорит, не готовьте ответ слишком рано. Это видно. Человек еще не закончил, а ваше лицо уже спорит. Вы слегка улыбаетесь, качаете головой, смотрите в свои записи, чтобы найти контратаку. В этот момент вы теряете возможность услышать то, что может пригодиться. Хороший переговорщик слушает не из вежливости. Он собирает материал.

Активное слушание не означает бесконечно кивать. Иногда лучший признак слушания - точный вопрос. «Правильно ли я понял, что главный риск для вас не цена, а срок внедрения?» Или: «Вы несколько раз возвращаетесь к поддержке после запуска. Был плохой опыт?» Такие вопросы показывают, что вы не просто ждали паузу для своей презентации.

Самый опасный невербальный сигнал - раздражение, которое человек считает праведным. Вам кажется, что вы просто защищаете позицию. Со стороны видно: вы задеты. Как только другая сторона это понимает, она может давить именно туда. Не всегда из злобы. Часто люди просто идут туда, где дверь открылась. Поэтому полезно знать свои болевые точки заранее: скидка, статус, сомнение в компетентности, сравнение с конкурентом, просьба «быть гибче».

Если вас зацепили, не отвечайте сразу. Сделайте глоток воды. Посмотрите в записи. Попросите уточнить. Иногда достаточно пяти секунд, чтобы не подарить человеку лишнюю информацию о себе. Переговоры часто решают не те, кто не чувствует эмоций, а те, кто не бросает их на стол без упаковки.

Письменные переговоры тоже имеют свою невербальность. Длина письма, скорость ответа, порядок аргументов, количество восклицательных знаков, сухость или чрезмерная любезность - всё это считывается. Письмо «Коллеги, ждем финальную версию сегодня» звучит иначе, чем «Добрый день, подскажите, пожалуйста, получится ли, если вам удобно, прислать финальную версию сегодня?» Второе может быть вежливым. А может показать, что вы боитесь собственной просьбы.

Как тренировать невербальную сторону? Не надо начинать с зеркала и героических поз. Начните с записи. Запишите свой голос, когда объясняете сложное предложение. Послушайте. Вы торопитесь? Проглатываете конец фраз? Извиняетесь интонацией? Потом попросите кол-

легко провести короткую репетицию встречи и дать не общую оценку, а три наблюдения: где вы выглядели уверенно, где суежились, где слова не совпали с тоном.

Второе упражнение - наблюдать без участия. На совещании, где вы не главный, смотрите, как меняется комната. Кто кого перебивает. После каких слов люди оживляются. Кто перестает записывать. Где руководитель принимает решение лицом раньше, чем произносит его голосом. Это не шпионаж. Это обучение вниманию.

Третье - заранее выбрать один параметр для контроля. Не всё сразу. Сегодня вы следите за паузами. В другой встрече - за тем, чтобы не перебивать. В третьей - за посадкой и лишними движениями. Попытка исправить всё одновременно делает человека деревянным. А один параметр можно удерживать.

Невербальная коммуникация полезна только в связке с содержанием. Если у вас слабая позиция, плохая альтернатива и нет фактов, прямая спина не спасет. Если вы не знаете предел уступок, уверенный голос может лишь быстрее привести вас к плохой сделке. Тело усиливает подготовку, но не заменяет ее. Это надо повторять себе каждый раз, когда хочется найти быстрый прием вместо трудной работы.

Но и обратное верно. Сильная подготовка может проиграть из-за слабой подачи. Вы знаете цифры, но говорите так, будто просите прощения. У вас есть альтернатива, но вы не выдерживаете паузу после отказа. Ваше предложение выгодно другой стороне, но вы так напряжены, что человек думает: где подвох? Несправедливо, но переговоры не обязаны быть справедливыми. Они человеческие.

В конце первой главы я бы оставил не правило, а рабочую привычку. Перед любой серьезной встречей задайте себе три вопроса. Что я хочу, чтобы другая сторона поняла? Что я хочу, чтобы она почувствовала рядом со мной? Какие мои привычные движения могут этому помешать? Ответы займут две минуты. Иногда они сэкономят месяцы плохого договора.

И еще одно. Не превращайте наблюдение за людьми в подозрительность. Подозрительный переговорщик быстро становится тяжелым собеседником. Он видит ловушку в каждом кашле и манипуляцию в каждой улыбке. Внимательность другая. Она спокойнее. Вы замечаете, проверяете, уточняете, но не бросаетесь с выводами. Именно это отличает взрослую работу от игры в разоблачителя.

Невербальная сторона переговоров начинается с тела, но заканчивается уважением к реальности. Реальность такая: люди не всегда говорят прямо, не всегда понимают себя, не всегда могут признать свои ограничения. Вы тоже. Поэтому тело, голос, взгляд и паузы становятся дополнительным языком. Не главным. Но достаточно громким, чтобы его нельзя было игнорировать.

Есть ситуации, где невербальные сигналы почти кричат. Например, встреча по повышению зарплаты. Сотрудник входит заранее обороняясь, садится на самый дальний край стула, держит папку как щит и начинает с длинного оправдания: «Я понимаю, что сейчас не самое удобное время...» Руководитель еще ничего не сказал, а просьба уже уменьшилась. Иногда деньги теряются не из-за слабых результатов, а из-за того, что человек просит так, будто заранее согласен на отказ.

В такой сцене не надо становиться наглым. Нужно убрать лишнюю вину. Сесть ровно. Начать с фактов. Говорить не о том, что вам тяжело жить, а о том, какую ценность вы принесли, как изменился объем ответственности и какой следующий шаг считаете справедливым. Слово «справедливым» тоже должно звучать спокойно, без мольбы. Руководитель может отказать. Но он должен отказывать позиции, а не вашей неуверенности.

Другой пример - закупки. Покупатель часто сидит молча дольше, чем приятно продавцу. Продавец пугается, начинает заполнять тишину и сам называет варианты уступок. Покупатель может вообще не планировать давить. Он просто думает. Но продавец уже сделал его сильнее.

Поэтому в роли продавца полезно заранее решить, какую паузу вы выдержите после цены. Не театральную, не вызывающую. Обычную взрослую паузу.

Если вы покупатель, ваша невербальная задача другая. Не показывать восторг слишком рано. Не хвататься за предложение, даже если оно лучше ожидаемого. Не обещать будущий объем только потому, что вам понравилась презентация. Хороший поставщик внимательно смотрит на вашу реакцию. Он поймет, где у вас загорелись глаза. Потом именно этот пункт станет дороже.

Есть жесткость, которая не требует жестов. Она выражается в последовательности. Вы спокойно повторяете границу. Вы не повышаете голос. Вы не оправдываетесь заново каждый раз. «Мы не сможем принять штраф без верхнего предела». Пауза. Чужой аргумент. «Понимаю вашу логику, но штраф без верхнего предела мы не примем». Это звучит сильнее, чем раздраженная лекция на пять минут.

Последовательность видна телом. Если при первом давлении вы меняете позу, голос, скорость речи и начинаете объяснять всё с начала, другая сторона получает подсказку: здесь можно продолжать. Если вы остаетесь в том же темпе, человек понимает, что уперся не в эмоцию, а в границу. Это разные вещи.

Иногда стоит специально замедлиться. Когда разговор ускоряется, люди делают ошибки. Кто-то хочет быстрее закрыть пункт, кто-то боится выглядеть тормозом, кто-то кивает там, где надо было попросить день на проверку. Фраза «давайте не будем спешить с этим пунктом» может спасти больше денег, чем самый умный аргумент. Скажите ее спокойно и посмотрите, кто в комнате занервничает.

Невербальная внимательность помогает увидеть, кто на самом деле влияет на решение. Формальный главный может говорить больше всех, но каждый раз смотреть на молчаливого коллегу перед ответом. Юрист может казаться второстепенным участником, пока не дойдет до ответственности. Технический специалист может одним коротким «это рискованно» остановить всю сделку. Если вы говорите только с титулом, а не с влиянием, вы теряете половину комнаты.

Поэтому обращайтесь к разным участникам. Не давите вопросами на молчуна, но вовлекайте его там, где видите реакцию. «Алексей, вижу, что по интеграции у вас есть мысль. Что нужно учесть?» Такая фраза может открыть главный риск раньше, чем он превратится в отказ через неделю. И заодно показывает уважение к реальному устройству решения.

Смех тоже участвует в переговорах. Удачная легкая шутка снимает напряжение. Неудачная создает долгую неловкость. Самая плохая шутка - та, которая бьет по статусу другой стороны или обесценивает ее риск. В начале отношений лучше шутить о нейтральном, о себе, о ситуации, но не о человеке напротив. Юмор должен открывать дверь, а не проверять, кто выдержит удар.

Улыбка похожа на смех. Она помогает, пока не становится маской. Постоянная улыбка во время сложных тем выглядит странно. Если обсуждается штраф, задержка, увольнение, провал поставки, чрезмерная улыбчивость раздражает. Человек думает: он вообще понимает серьезность? Иногда уважение выражается не дружелюбием, а собранным лицом.

Поза «я самый спокойный в комнате» тоже может быть фальшивой. Если человек демонстративно расслаблен, когда все обсуждают риск, это не всегда сила. Иногда это способ спрятать пустоту. Ваша задача не победить его позой, а вернуть разговор к проверяемым вещам: срокам, цифрам, последствиям, полномочиям. Тело может шуметь, но документ всё равно придется подписывать словами.

Когда вы видите несоответствие, не спешите радоваться. Несоответствие может быть не ложью, а внутренним конфликтом. Человек хочет согласиться, но боится начальника. Понимает вашу правоту, но связан политикой компании. Лично доверяет вам, но помнит провал

прошлого поставщика. Если вы назовете это обманом, он закроется. Если сможете назвать препятствие, появится шанс.

Хорошая фраза в такой момент: «Что должно произойти внутри вашей команды, чтобы этот вариант стал возможен?» Она переводит разговор из личного сопротивления в процесс. Человек может ответить честно: нужен финансовый директор, нужна проверка безопасности, нужен другой график платежей. И вы наконец торгуетесь с реальностью, а не с дымом.

Невербальные сигналы помогают понять, когда пора закончить встречу. Бывает, разговор формально продолжается, но люди уже устали. Взгляды чаще уходят в ноутбуки, ответы становятся короче, кто-то начинает повторять уже решенное. В этот момент риск ошибок растет. Лучше подвести итог, зафиксировать открытые пункты и назначить следующий шаг. Дожимать уставших людей можно, но это часто портит доверие.

Есть исключение: если другая сторона специально тянет время, усталость может быть частью тактики. Тогда вам нужна не выносливость любой ценой, а порядок. «Мы обсуждаем уже два часа. Предлагаю зафиксировать, где согласны, а спорные три пункта вынести в отдельный документ». Такая фраза ломает туман. Если человек хотел именно тумана, ему станет менее удобно.

Контроль невербальной стороны требует честности к себе. Кто-то слишком много говорит, когда нервничает. Кто-то замолкает и выглядит высокомерным. Кто-то начинает учить собеседника жизни. Кто-то улыбается, хотя злится. У каждого своя утечка. Найдите свою. Без этого вы будете читать книги о переговорах и продолжать проигрывать в одном и том же месте.

Спросите у людей, которым доверяете, как вы выглядите в споре. Не «какой я переговорщик», а конкретнее: перебиваю ли я, тороплюсь ли, не становлюсь ли резким, понятно ли формулирую отказ. Просить такую обратную связь неприятно. Зато она дешевле проваленной сделки. Особенно если слушать ответ, а не объяснять человеку, почему он неправильно вас понял.

Невербальная коммуникация не должна занимать весь ум во время встречи. Если вы будете каждую секунду думать о руках, взгляде, дыхании и угле стула, вы перестанете слышать содержание. Цель тренировки как раз в обратном: сделать базовые вещи привычными, чтобы внимание освободилось для сути. Как с вождением. Сначала человек думает о каждом движении, потом смотрит на дорогу.

В переговорах дорога - это интересы сторон. Тело лишь помогает не съехать в кювет. Вы держите нормальную дистанцию, не суетитесь, выдерживаете паузу, говорите ясным голосом, замечаете изменения в комнате. Всё. Этого уже достаточно, чтобы стать неприятным соперником для хаоса и удобным партнером для здравого смысла.

Источник идей: public domain текст Negotiation Hacks, Simon Rycraft. Текст является новой самостоятельной русскоязычной переработкой по мотивам идей источника без дословного копирования.

Глава 2. Доверие, эмоция и доказательство

Вторая большая тема переговоров начинается не с цены и не с техники давления. Она начинается с доверия. Это слово часто произносят слишком легко, поэтому оно быстро портится. «Давайте строить доверительные отношения», «мы надежный партнер», «нам можно доверять» - всё это звучит знакомо и почти ничего не весит, если за словами нет поведения, фактов и нормального человеческого ощущения: с этим человеком можно иметь дело.

В переговорах доверие не является приятным украшением. Оно работает как пропуск. Без него ваши аргументы могут быть сильными, но их будут проверять с подозрением. Ваши уступки будут восприниматься как ловушка. Ваши сроки - как обещание, которое удобно нарушить. Ваши цифры - как рекламная версия реальности. Человек может кивать, улыбаться, даже соглашаться с отдельными пунктами, но внутри держать дверь закрытой.

Многие считают, что доверие появляется только со временем. В этом есть правда. Если вы пять лет поставляли товар без срывов, отвечали на письма, не прятались после ошибок и выполняли обещания, вам проще. Вас уже знают. Но переговоры часто начинаются с людьми, которые видят вас впервые. У них нет пяти лет. У них есть час, письмо, презентация, чужая рекомендация, ваша манера отвечать и несколько моментов, когда вы можете либо укрепить опору, либо испортить ее.

Старая риторика делила убеждение на три части: доверие к говорящему, эмоцию слушателя и разумность доводов. Можно назвать это проще: кто говорит, как это задевает человека и чем это подтверждается. В переговорах эти три вещи почти никогда не работают по отдельности. Если вам не доверяют, факты выглядят подозрительно. Если человеку эмоционально неприятно с вами, он будет искать причины отказаться. Если у вас нет логики и доказательств, одно обаяние быстро заканчивается.

Начнем с доверия к говорящему. Оно складывается из мелочей быстрее, чем кажется. Вы пришли вовремя. Прислали материалы, которые обещали. Не стали преувеличивать опыт. Признали ограничение, вместо того чтобы замазать его общими словами. Ответили на неудобный вопрос прямо. Не перебили младшего участника со стороны клиента, хотя он задал наивный вопрос. Всё это не выглядит героически, но в сумме дает ощущение надежности.

Недоверие тоже складывается из мелочей. Человек слишком гладко говорит о том, в чем явно есть риск. Отвечает не на тот вопрос. Каждый раз обещает «вернуться чуть позже» и не возвращается. Ссылается на крупных клиентов, но не может назвать ни одного подходящего примера. Делает вид, что знает вашу отрасль, хотя путает базовые вещи. После двух-трех таких сигналов даже хорошее предложение начинает пахнуть проблемой.

В переговорах вредно требовать доверия. Его нельзя потребовать. Фраза «вы должны нам доверять» обычно означает, что доверять пока не стоит. Доверие зарабатывают так же скучно, как репутацию: последовательностью. Но есть приемы, которые помогают быстрее показать человеку, что вы не случайный голос из коридора.

Первый прием - показать связи, которые уже имеют вес для другой стороны. Не хвастаться знакомствами, а аккуратно обозначить контекст. Если вас рекомендовал человек, которому собеседник доверяет, лучше, чтобы рекомендация прозвучала до встречи. Не в форме «я знаю вашего директора», а в нормальной деловой форме: «Мы работали с Анной по похожему проекту, она предложила обсудить с вами этот вопрос». Это снижает холодность начала.

Связи опасны, когда превращаются в дешевое имя-дропинг. «Я хорошо знаком с вашим инвестором» звучит странно, если вы видели его один раз на конференции десять лет назад. Люди чувствуют фальшь. Даже если не проверят сразу, неприятный осадок останется. Лучше честная слабая связь, чем раздутая сильная. В переговорах преувеличение почти всегда берет кредит под высокий процент.

Второй прием - рассказать историю. Не длинную легенду о собственной исключительности, а короткий человеческий контекст: почему вы вообще занимаетесь этим вопросом, как пришли к решению, где уже обожглись, что поняли. Истории помогают не потому, что люди любят сказки. Они помогают, потому что связывают факты в понятное движение. Собеседнику легче поверить не набору тезисов, а последовательности действий.

Плохая история звучит как рекламный ролик. В ней компания всегда смело росла, команда была лучшей, клиенты восхищались, рынок ждал именно этого продукта. Хорошая история не боится неровностей. «Мы сначала думали, что главная проблема в цене внедрения. Через три проекта поняли, что клиенты теряют больше на плохой подготовке команды. Поэтому сейчас мы начинаем не с установки, а с аудита процессов». В такой истории есть опыт, ошибка и вывод. Это вызывает больше доверия, чем безупречная витрина.

История должна быть знакомой по смыслу слушателю. Если вы продаете решение финансовому директору, его не всегда интересует романтика продукта. Его интересует предсказуемость затрат, риски, контроль, эффект на отчетность. Расскажите историю через эти вещи. Если говорите с основателем, который боится потерять скорость, покажите опыт, где порядок не убил движение. Одна и та же правда может быть сказана разными дверями.

Третий прием - показать компетенцию без хвастовства. Компетенция не обязана звучать громко. Иногда достаточно точного вопроса. Человек, который понимает отрасль, спрашивает не «какие у вас боли», а «что чаще ломает срок: согласование на стороне безопасности или доступ к данным?» После такого вопроса собеседник понимает, что перед ним не турист.

Титулы, дипломы, проекты, клиенты, публикации - всё это может помочь, но только если поддерживает разговор. Если вы пять минут перечисляете заслуги, другая сторона начинает думать, что вы продаете не решение, а собственное самолюбие. Лучше использовать подтверждения дозированно. «Мы делали похожий проект для сети с сорока филиалами, там главным ограничением тоже была ночная миграция». Это и есть credential, только по-русски: вы показываете право говорить на тему.

Четвертый прием - выполнить маленькое обещание быстро. До большой сделки люди проверяют вас на мелких вещах. Обещали прислать пример договора сегодня - пришлите сегодня. Сказали, что уточните технический вопрос - уточните. Пообещали познакомить с инженером - познакомьте. Маленькая надежность является пробником большой. Если вы рассыпаетесь на мелочах, почему вам верить в срок поставки?

Эмоциональная часть убеждения часто раздражает рациональных людей. Они говорят: «Мне нужны факты, эмоции меня не интересуют». Обычно это неправда. Их интересуют эмоции, просто они не хотят, чтобы ими грубо управляли. Даже самый сухой закупщик чувствует облегчение, когда с поставщиком удобно. Даже жесткий юрист ценит, когда ему не приходится вытаскивать каждую правку клещами. Даже финансовый директор быстрее слушает того, кто не тратит его время.

Эмоция в переговорах - не слезы и не вдохновляющая музыка. Это состояние другой стороны рядом с вами. Ей спокойно или тревожно? С ней считаются или ее продавливают? Она чувствует уважение к своим ограничениям или слышит, что ее проблемы мешают вашей продаже? Если человек ощущает, что вы видите его реальность, он становится менее глухим к вашей.

Есть простой способ вызвать хорошую эмоцию: облегчить человеку работу. Не вообще «быть приятным», а снять с него часть нагрузки. Прислать сводку спорных пунктов. Подготовить два варианта решения вместо одного ультиматума. Сформулировать письмо, которое он сможет переслать внутри компании. Заранее указать, какие решения нужны от него, а какие вы берете на себя. Люди любят тех, кто уменьшает хаос.

В этом месте многие ошибаются и начинают угождать. Угождать - не значит облегчать работу. Угождение звучит как постоянное «как вам будет удобно», даже когда вам неудобно

и делу вредно. Помощь звучит иначе: «Чтобы вам было проще согласовать это внутри, я подготовлю короткое обоснование по рискам. При этом срок оплаты меньше тридцати дней мы заложить не сможем». Вы помогаете, но не растворяетесь.

Положительная эмоция создается и уважением к статусу человека. Статус - не только должность. Это роль в решении, опыт, ответственность, страх ошибиться. Иногда достаточно сказать: «Понимаю, что вам потом защищать это решение перед комитетом. Давайте сразу соберем аргументы, которые там понадобятся». Человек чувствует, что вы не просто продаете ему, а помогаете ему не выглядеть слабым в своей системе.

Негативная эмоция возникает быстрее. Одно невнимательное письмо, один снисходительный тон, одна фраза «ну это же очевидно» - и человек уже защищается. Возможно, он продолжит разговор, но теперь каждая ваша мысль проходит через фильтр раздражения. В переговорах раздражение дорого стоит. Оно заставляет людей выбирать не лучшее решение, а решение, в котором вы не победили слишком явно.

Разумная часть убеждения требует фактов. Здесь многие расслабляются: «Мы уже понравились, нас рекомендовали, встреча идет тепло». Тепло не заменяет доказательства. Если вы утверждаете, что экономите клиентам деньги, покажите как. Если обещаете срок, объясните, за счет чего он реален. Если просите цену выше рынка, назовите разницу в рисках, сервисе, гарантиях, последствиях.

Факты должны быть уместными. Десять слайдов статистики могут не убедить, если они отвечают не на тот страх. Клиент боится не стоимости лицензии, а провала внедрения. Вы показываете график роста рынка. Он кивает и продолжает бояться внедрения. Логика в переговорах не означает засыпать человека данными. Она означает поставить доказательство туда, где у человека сомнение.

Хороший факт конкретен. «Наш продукт повышает эффективность» - почти пустая фраза. «В трех проектах с похожим объемом ручной обработки время закрытия заявки сократилось с двух дней до шести часов» - уже разговор. Даже если собеседник попросит методику, вам есть что обсуждать. Конкретика держит удар лучше, чем красивое прилагательное.

Третья сторона может усилить довод. Отзыв клиента, независимое исследование, отраслевой бенчмарк, публичная отчетность, стандарт, экспертное заключение - всё это помогает, если источник действительно имеет вес. Но ссылаться на авторитет нужно аккуратно. Люди не любят, когда чужим именем пытаются закрыть им рот. «Вот данные, на которые мы опирались» звучит лучше, чем «все умные люди давно это понимают».

Иногда лучший логический ход - признать, что ваши данные неполны. «У нас пока нет статистики по компаниям вашего размера, поэтому я не буду обещать тот же эффект. Но мы можем проверить гипотезу на пилоте с такими критериями». Такая фраза снижает блеск, зато повышает доверие. В переговорах честная граница знания часто сильнее, чем уверенный туман.

Три части убеждения нужно соединять. Представьте, вы просите клиента согласиться на предоплату. Доверие: вы показываете опыт похожих проектов и выполняете все предварительные обещания. Эмоция: объясняете, что понимаете его внутренние ограничения и даете удобный пакет документов для согласования. Логика: показываете, почему предоплата нужна для резервирования команды и как она снижает риск срыва. Отдельно каждый элемент слабее. Вместе они начинают работать.

Если убрать доверие, предоплата выглядит как желание получить деньги и исчезнуть. Если убрать эмоцию, разговор становится сухим спором о рисках. Если убрать логику, просьба превращается в «нам так удобно». Поэтому не стоит выбирать между мягкостью и фактами. Нужны оба инструмента, плюс репутация человека, который говорит.

Есть переговорщики, которые держатся только на напоре. Они звучат уверенно, быстро отвечают, не дают пауз, будто физически заполняют комнату собой. На короткой дистанции это

может сработать, особенно против усталого или неподготовленного человека. Но у напора есть слабое место: после встречи другая сторона остывает и начинает проверять. Если под напором не было доверия и логики, сделка разваливается в письмах.

Есть другие, кто держится только на вежливости. Они нравятся, с ними приятно, они не спорят резко. Но в ключевой момент не могут предъявить позицию. Их любят, но продавливают. Вежливость без границы часто становится бесплатной услугой для чужих целей. Хороший переговорщик может быть приятным и твердым одновременно. Это труднее, чем выбрать одну маску.

Самая практичная проверка своей убедительности - спросить перед встречей: почему этот человек должен мне поверить, почему ему должно быть удобно согласиться и какие доказательства снимут его главный риск? Если хотя бы на один вопрос нет ответа, вы идете на встречу с дырой в позиции. Дыра может не проявиться. А может стать именно тем местом, куда попадет первый же чужой вопрос.

Работа с доверием начинается до первого контакта. Ваше письмо может укрепить позицию или испортить ее. Тема письма ясная или мутная? Вы сразу объясняете цель или заставляете угадывать? Есть ли в письме уважение к времени? Приложены ли материалы, о которых вы говорите? Ошибка в имени, неправильная должность, обещание «созвониться на 15 минут» и фактическая презентация на час - всё это маленькие долги доверия.

На первой встрече не надо рассказывать всё. Люди часто думают: раз доверия еще нет, надо вывалить максимум информации. Получается длинная речь, где собеседник устает раньше, чем начинает верить. Лучше дать достаточно, чтобы открыть следующий уровень разговора. Коротко обозначить опыт. Показать понимание ситуации. Задать вопросы. Дать один-два сильных факта. Доверие любит ясность, а не объем.

Вопросы работают сильнее утверждений. Утверждение показывает, что вы хотите сказать. Вопрос показывает, что вы хотите понять. «Мы лучшие в снижении затрат» звучит как продажа. «Где у вас сейчас больше всего теряется бюджет: в закупочной цене, в простоях или в переделках?» звучит как начало работы. После хорошего вопроса человек сам помогает вам построить аргумент.

Но вопрос должен быть настоящим. Если вы спрашиваете только для того, чтобы через секунду перейти к заготовленной презентации, это видно. Настоящий вопрос может изменить ход встречи. Вы услышали ответ - и перестроили порядок тем. Вы узнали, что главный риск не там, где думали, - и отложили часть слайдов. Именно здесь человек начинает чувствовать, что с вами можно разговаривать, а не только слушать вас.

Доверие особенно хрупко при ошибках. Ошибки будут. Вы пришлете не тот файл, неверно поймете ограничение, назовете слишком оптимистичный срок. Вопрос не в том, чтобы не ошибаться никогда. Вопрос в том, как вы ведете себя после. Быстро признать, исправить, объяснить последствия и предложить план лучше, чем защищать очевидную промашку до последнего.

Фраза «да, здесь мы ошиблись» в деловой среде до сих пор звучит неожиданно. Многие боятся, что признание слабости разрушит позицию. Иногда разрушает. Если ошибка крупная и говорит о непрофессионализме, признание не спасет. Но попытка спрятать такую ошибку обычно добивает окончательно. А небольшая честная правка часто работает на вас: человек видит, что вы не будете тратить его время на оправдания.

Эмоциональная часть после ошибки не менее важна. Не надо падать в самоунижение. «Простите нас, мы ужасно виноваты, такого никогда не было» звучит тревожно. Лучше спокойно: «Мы нашли ошибку в расчете. Она меняет стоимость на три процента. Исправленную версию отправил, ниже объяснил причину и что мы изменили в проверке, чтобы это не повторилось». Это взрослый тон. Он не красивый, зато надежный.

Логика после ошибки - показать процесс. Что произошло, как выявили, как исправили, как предотвратите. Без этого извинение висит в воздухе. Люди не доверяют раскаянию как системе контроля. Они доверяют понятному механизму, который снижает шанс повторения.

Есть еще одна важная тема: доверие внутри собственной команды. Если ваши коллеги не верят вашей стратегии, другая сторона это почувствует. Один говорит «срок реалистичный», второй смотрит в стол. Один обещает гибкость, другой мрачно поправляет: «в пределах регламента». Один продает партнерство, другой называет клиента «они» с явным раздражением. Перед внешними переговорами нужно провести внутренние.

Внутренние переговоры часто сложнее внешних, потому что там меньше вежливости. Продажи хотят быстрее подписать, юристы боятся риска, финансы не хотят нестандартных условий, продуктовая команда ненавидит обещания, которые потом придется выполнять. Если не собрать это заранее, конфликт выйдет наружу при клиенте. И клиент сделает логичный вывод: если они между собой не договорились, почему я должен им доверять?

Подготовьте общую линию. Где можно уступать. Где нельзя. Кто имеет право обещать срок. Какие фразы не произносить. Как отвечать на вопрос, если решения пока нет. Это не делает команду деревянной. Это защищает ее от случайных противоречий. Доверие к одной компании часто рушится из-за двух разных ответов на один и тот же вопрос.

В переговорах иногда полезно дать другой стороне возможность сохранить лицо. Это не мягкотелость, а практический расчет. Если вы загнали человека в угол и публично доказали его неправоту, он может начать сопротивляться уже не по сути, а из-за статуса. Лучше оставить выход: «Возможно, у нас разные версии данных. Давайте сверим источники». Вы не отказываетесь от позиции, но не заставляете его проиграть перед своими людьми.

Сохранение лица связано с эмоцией, но влияет на логику сделки. Человек, которому дали достойный выход, чаще возвращается к обсуждению. Человек, которого унизили, ищет реванш. Даже если он улыбается. Особенно если улыбается.

Факты тоже можно подавать так, чтобы не унижать. «Ваш расчет неверный» - иногда правда, но звучит как удар. «У меня получается другая цифра, потому что я включил стоимость поддержки. Давайте сверим допущения» - тоже правда, но оставляет место для разговора. В переговорах точность не обязана быть грубой.

С другой стороны, не надо прятать жесткую мысль в ватные формулировки. Если условие неприемлемо, так и скажите. «Мы не сможем подписать договор с такой ответственностью». Потом объясните почему. Уважительный тон не требует тумана. Люди больше доверяют ясному отказу, чем длинному обходному пути, где отказ виден уже на третьей фразе.

Отдельная ловушка - чрезмерное согласие в начале. Вы хотите понравиться и киваете почти на всё. «Да, конечно», «разумеется», «мы гибкие», «найдем вариант». Через час выясняется, что половина этих согласий была эмоциональной, а не реальной. Теперь вам придется отматывать назад. Это разрушает доверие сильнее, чем аккуратное ограничение с самого начала.

Лучше говорить: «Предварительно это выглядит возможным, но я проверю с командой». Или: «Направление понимаю, обещать пока не буду». Такие фразы не делают вас слабым. Они показывают, что ваши обещания что-то стоят. Человек, который обещает медленнее, часто выглядит надежнее того, кто радостно соглашается на всё.

Убеждение связано и с тем, как вы формулируете выгоду. Люди не покупают вашу цель. Они покупают связь между вашей целью и своей. Если вы хотите более высокий аванс, другой стороне неинтересно, что вам так удобнее. Ей интересно, что аванс фиксирует команду, снижает риск переноса, дает приоритет в графике или уменьшает итоговую цену. Переводите свое желание на язык их пользы.

Но не придумывайте пользу там, где ее нет. Если условие нужно в первую очередь вам, можно сказать честно: «Это условие важно для нас, потому что проект требует раннего резер-

вирования специалистов. Взамен мы готовы зафиксировать цену на весь срок». Такой обмен звучит лучше, чем попытка убедить клиента, что ваш аванс является подарком для него.

Люди ценят прямоту, если она не превращается в грубость. Прямота экономит силы. Собеседник понимает, что вы не будете часами водить его вокруг настоящей причины. В переговорах это редкость. Поэтому простая фраза «нам это условие нужно из-за денежного потока, давайте подумаем, чем мы можем компенсировать вам неудобство» иногда работает лучше, чем сложная презентация о стратегическом партнерстве.

Важная часть логики - альтернативы. Если у вас есть только один возможный исход, вы эмоционально зависите от другой стороны. Это видно. Вы торопитесь, сглаживаете углы, слишком быстро уступаете, не задаете острые вопросы. Доверие к вам может не падать, но ваша сила падает. Поэтому план Б нужен не только как рычаг, а как внутреннее состояние.

План Б не обязательно должен быть идеальным. Он должен быть реальным. Другой поставщик, перенос проекта, сокращенный объем, другой график, отказ от сделки, временное решение. Когда альтернатива существует, вы говорите спокойнее. Не потому, что хотите угрожать, а потому, что не цепляетесь за стол ногтями. Это чувствуется.

Иногда доверие строится именно через готовность уйти. Парадоксально, но человек, который не готов подписать плохое соглашение, выглядит надежнее. Он показывает, что у него есть стандарты. Если вы готовы на всё ради сделки, собеседник задается вопросом: а где еще вы готовы на всё? В качестве? В сроках? В отчетности? В правде?

Этика в переговорах не является украшением для хороших людей. Это практический актив. Ложь может дать выигрыш сегодня и испортить несколько будущих сделок. Слухи ходят быстрее официальных писем. Особенно в узких рынках. Человек, который однажды поймал вас на явном искажении, будет помнить не размер скидки, а сам факт. Потом вы будете платить за это недоверием.

Есть мягкие формы обмана, которые люди оправдывают как игру. «У нас есть другой клиент на эти даты», хотя клиента нет. «Это финальная цена», хотя вы готовы опуститься. «Руководство не согласует», хотя вы сами не хотите. Иногда рынок терпит такие фразы. Но если вы строите долгие отношения, каждая такая фраза делает следующий разговор грязнее. Вы уже не можете говорить просто. Вам надо помнить, что вы придумали.

Лучше иметь честные формулировки для жестких позиций. Вместо «это последняя цена» можно сказать: «Ниже этой цены проект для нас теряет смысл в текущем объеме». Если объем меняется, цена может измениться. Это правда. Вместо «руководство не разрешает» можно сказать: «Я не готов рекомендовать такое условие внутри компании». Это тоже правда. Честность не запрещает защищать себя.

Переговоры часто проверяют не ум, а собранность. Умный человек может начать юлить из страха. Подготовленный человек может сорваться из-за укола по самолюбию. Приятный человек может пообещать лишнее, чтобы сохранить атмосферу. Поэтому три части убеждения нужно держать в голове как рамку. Доверие: кем я выгляжу в этом разговоре? Эмоция: что сейчас чувствует другой человек? Логика: чем подтверждается моя позиция?

Когда разговор заходит в тупик, полезно определить, какая часть провалилась. Вам не доверяют? Тогда новые аргументы будут встречать подозрением. Сначала нужно восстановить опору: признать сомнение, дать подтверждение, привлечь референс, предложить маленький проверяемый шаг. Человеку эмоционально плохо в разговоре? Тогда факты не проходят. Сначала снизьте давление, проясните страх, дайте паузу. Логика не хватает? Тогда дружелюбие не спасет, несите расчеты.

Не лечите все проблемы скидкой. Скидка часто является самым ленивым ответом на недоверие, тревогу или нехватку доказательств. Клиент сомневается в результате - вы снижаете цену. Ему страшно внедрение - вы снижаете цену. Он не понимает разницу с конкурентом - вы снижаете цену. В итоге вы платите деньгами за вопросы, на которые надо было ответить иначе.

Если человек сомневается, спросите: «Что именно должно быть подтверждено, чтобы решение стало спокойнее?» Иногда ему нужен пилот. Иногда контакт с текущим клиентом. Иногда гарантия реакции поддержки. Иногда право выйти после первого этапа. Цена может остаться той же, если вы закрыли настоящий риск. А если настоящий риск не закрыт, скидка только удешевит тревогу, но не уберет ее.

Убедительность растет, когда вы говорите языком последствий. Не «наша система удобная», а «ваши менеджеры перестанут вручную переносить данные из трех таблиц». Не «мы надежны», а «если ошибка не исправлена за четыре часа, включается такой порядок эскалации». Не «мы партнеры», а «после запуска у вас будет один ответственный человек, а не общий почтовый ящик». Последствия ближе к реальности, чем качества.

Это касается и ваших требований. Не «нам нужен быстрый ответ», а «если мы не получим подтверждение до пятницы, команда уйдет на другой проект, и старт сдвинется на три недели». Такая фраза не угрожает, а объясняет причинную связь. Люди легче принимают границы, когда видят механизм за ними.

Хороший переговорщик не всегда говорит больше. Иногда он формулирует одну фразу, которая собирает доверие, эмоцию и логику сразу. Например: «Я понимаю, почему вам не хочется брать на себя годовой контракт сразу. Давайте сделаем первый этап на три месяца с заранее согласованными критериями успеха. Если мы их не достигаем, вы не продолжаете». Здесь есть уважение к страху, конкретный механизм и готовность отвечать за результат.

Или другая фраза: «Мы не сможем дать такую скидку без изменения объема, но можем убрать два необязательных модуля и сохранить ключевой результат». Это не отказ ради отказа. Это логика сделки. Вы не уступаете бесплатно, но помогаете найти вариант. Так выглядит переговорная зрелость: не ломать человека и не ломаться самому.

В конце этой главы стоит вернуться к началу. Убеждение не является набором красивых слов. Оно начинается с вопроса, можно ли вам верить. Потом проходит через состояние человека напротив. И только затем опирается на доказательства. Если перепутать порядок, разговор часто становится тяжелым. Вы спорите фактами с человеком, который не хочет вам верить. Или пытаетесь понравиться там, где нужны расчеты. Или сыплете регалиями, когда человеку нужно простое уважение к его риску.

На практике держите перед встречей короткий чек-лист. Кто для этого человека является надежным источником? Какая история покажет мой опыт без хвастовства? Какой его страх надо признать вслух? Какие два факта подтвердят мою позицию? Где я могу облегчить ему внутреннее согласование? На какую уступку я не пойду, даже если атмосфера будет теплой?

Эти вопросы не сделают переговоры легкими. Хорошие переговоры редко бывают легкими. Они сделают их честнее по отношению к реальности. А реальность в том, что люди соглашаются не только с предложениями. Они соглашаются с людьми, которым верят, с решениями, рядом с которыми им спокойнее, и с доводами, которые выдерживают проверку после встречи.

Если вы научитесь соединять эти три вещи, вам не придется каждый раз искать волшебную фразу. Вы будете строить разговор так, что нужная фраза появится почти сама. Не всегда эффектно. Зато вовремя.

Глава 3. Стилль, который ведет разговор

У каждого человека есть переговорная походка. Не в смысле того, как он идет по коридору, хотя и это иногда многое говорит. Я имею в виду привычный способ входить в спор, просить, отказывать, соглашаться, давить, спасаться от давления и объяснять себе потом, почему всё вышло именно так. Кто-то сразу занимает центр комнаты. Кто-то сначала долго присматривается. Кто-то любит цифры и таблицы. Кто-то верит в личный контакт больше, чем в расчеты. Кто-то уступает, чтобы сохранить отношения, а потом злится уже в одиночестве.

Мы редко называем это стилем. Чаще говорим: характер. Или опыт. Или «я просто такой». Но в переговорах фраза «я просто такой» стоит дорого. Она удобна, потому что снимает ответственность. Если я просто такой, мне не надо менять поведение. Мне надо найти людей, которым оно подойдет. Проблема в том, что рынок, клиент, начальник, поставщик и партнер не обязаны подстраиваться под вашу удобную версию себя.

Переговорный стиль связан с личностью, но не равен ей полностью. Личность глубже. Она формируется годами, из темперамента, семьи, работы, удач, провалов, привычных страхов и побед. Стилль - это то, как всё это выходит наружу в конкретном разговоре. Его нельзя переписать за ночь, но можно научиться замечать и регулировать. Не стать другим человеком. Стать менее предсказуемым для собственных слабостей.

Есть люди, которые на любой спор заходят как на штурм. Они быстро формулируют позицию, рано называют условия, не любят длинные объяснения и считают паузу признаком нерешительности. С ними удобно, когда нужно пробить стену. С ними тяжело, когда нужно услышать слабый сигнал. Их сила - энергия. Их риск - слепота к чужому сопротивлению.

Есть люди, которые долго собирают информацию, откладывают жесткую формулировку, проверяют детали, задают уточняющие вопросы и не любят резких движений. С ними удобно, когда цена ошибки высока. С ними тяжело, когда окно возможности закрывается быстро. Их сила - осторожность. Их риск - бесконечная подготовка вместо решения.

Есть те, кто делает ставку на отношения. Они хорошо чувствуют настроение, помнят имена, сглаживают углы, умеют создать спокойный тон. С ними приятно работать. Но если такой человек боится испортить атмосферу, он может отдать больше, чем планировал, просто чтобы встреча закончилась тепло. Их сила - контакт. Их риск - бесплатные уступки ради симпатии.

Есть те, кто приходит с фактами как с броней. Им нужны основания, стандарты, документы, ссылки, доказательства. Они редко поддаются на обаяние и не любят разговоры «в общем». Их сила - логика. Их риск - недооценка эмоции. Они могут быть правы по всем пунктам и всё равно проиграть человеку, который лучше понял страх другой стороны.

Эти типы не надо превращать в клетки. Живой человек сложнее любой схемы. В понедельник он может быть напористым, потому что уверен в данных. Во вторник осторожным, потому что проект политически опасен. В пятницу уступчивым, потому что устал и хочет домой. Но схемы полезны как карта местности. Карта не заменяет дорогу, зато помогает не идти через болото с закрытыми глазами.

С древних времен люди пытались разложить характеры по типам. Одни делили людей на вспыльчивых, спокойных, веселых и мрачных. Другие придумывали более тонкие системы. Сегодня можно пройти десятки тестов, получить четыре буквы, цвет, профиль, диаграмму, животное, архетип и еще что-нибудь для корпоративного тренинга. В этом много полезного и много игрушечного.

Опасность тестов в том, что они дают красивое оправдание. «Я экстраверт, поэтому перебиваю». «Я аналитик, поэтому не принимаю решений без пяти таблиц». «Я ориентирован на отношения, поэтому мне трудно жестко торговаться». Всё это может быть правдой как описа-

ние, но не должно быть приговором. Если ваш стиль регулярно портит результат, он перестает быть особенностью и становится рабочей проблемой.

Первое, что нужно сделать, - понять собственный стиль без романтики. Не тот, который вам нравится в себе, а тот, который видят другие в напряженной ситуации. В спокойной беседе почти все выглядят разумными. Настоящий стиль проявляется, когда вам возражают, требуют скидку, ставят под сомнение компетенцию, задерживают ответ или молчат после вашей цены.

Задайте себе несколько неприятных вопросов. Что я делаю, когда мне говорят «дорого»? Начинаю защищаться? Сразу объясняю ценность? Уступаю? Шучу? Злюсь? Что я делаю, когда собеседник явно сильнее статусом? Говорю тише? Начинаю доказывать ум? Соглашаюсь раньше, чем понял последствия? Что я делаю, когда собеседник слабее? Не давя ли я просто потому, что могу?

Хороший способ узнать правду - спросить людей, которые видели вас в споре. Не просить комплимент, а просить наблюдение. «Когда я веду сложный разговор, что я делаю лишнего?» Ответ может не понравиться. Вам скажут, что вы слишком долго объясняете очевидное. Или что вы закрываетесь лицом. Или что вы быстро раздражаетесь, когда вас перебивают. Или что вы соглашаетесь, а потом пытаетесь вернуть сказанное письмом.

Особенно ценна обратная связь от людей, которые не зависят от вашего настроения. Подчиненный может смягчить. Руководитель может видеть только деловую поверхность. Коллега из соседней функции иногда скажет точнее: «Ты приходишь с готовым решением и задаешь вопросы только для вида». Больно, но полезно. Переговоры не улучшаются от того, что вы бережете самолюбие от фактов.

После понимания собственного стиля начинается вторая работа: читать стиль другой стороны. Читать не по одному признаку, а по способу вести разговор. Человек начинает с целей или с ограничений? Быстро переходит к цене или долго говорит о контексте? Любит ли он письменные подтверждения? Просит ли время подумать? Как реагирует на паузу? Как формулирует отказ?

Напористый стиль часто виден с первых минут. Человек задает темп, перебивает, просит сразу к сути, не любит длинных вводных. Ему важно чувствовать контроль. С ним не стоит начинать с медленного рассказа о философии компании. Лучше коротко обозначить цель, показать структуру разговора и дать выбор между понятными вариантами. Не надо соревноваться с ним в громкости. Нужно дать ему ясность и границы.

Если напористый собеседник давит, полезно не отвечать встречным давлением автоматически. Две силы лоб в лоб быстро превращают переговоры в борьбу за статус. Лучше спокойно замедлить: «Я понял вашу позицию. Чтобы ответить предметно, мне нужно разделить два вопроса: цена и срок». Вы не подчиняетесь темпу, но и не устраиваете бой. Это часто раздражает давящих людей меньше, чем прямое сопротивление, потому что звучит делово.

Осторожный стиль требует другого подхода. Такой человек хочет видеть риски, детали, последствия. Он может казаться нерешительным, хотя просто не готов брать на себя неясность. Если вы будете торопить его фразами «быстрее определимся», он станет еще медленнее. Ему нужны материалы, критерии, пошаговый план, время на внутреннюю проверку. Лучше заранее дать ему структуру и не обижаться на уточняющие вопросы.

С осторожными людьми опасно продавать только видение. Они могут слушать вежливо, но внутри считать риски. Покажите путь: что будет на первом этапе, кто отвечает, где контрольная точка, как выйти, если результат не подтверждается. Для них доверие рождается не из вашей уверенности, а из проверяемости. Если вы помогаете им проверить вас, вы становитесь сильнее.

Отношенческий стиль любит контакт. Человек хочет понимать, кто вы, можно ли с вами работать, не превратится ли сделка в мучение. С ним полезно не прятаться за сухими слайдами. Нужны вопросы, внимание, нормальная человеческая манера. Но именно с таким собе-

седником важно не перепутать теплую атмосферу с согласием. Он может говорить мягко и не подписывать ничего, что ему не подходит.

С отношенческим человеком жесткий отказ лучше подавать с уважением к связи. «Я понимаю, почему вам хочется включить этот пункт. Для нас он создает риск, который мы не сможем принять. Давайте подумаем, какой механизм даст вам защиту без такого условия». Вы не рубите контакт, но держите границу. Если просто сказать «нет», он может воспринять это как личное охлаждение, а не деловую позицию.

Аналитический стиль требует доказательств. Такой человек может почти не реагировать на харизму. Он просит данные, источники, расчеты, сравнения. Не надо считать его холодным врагом. Часто он просто защищает решение от будущих вопросов. С ним полезно говорить точно, признавать допущения, показывать методику. Если чего-то не знаете, скажите, что проверите. Попытка уверенно импровизировать на слабых данных быстро испортит доверие.

С аналитиком можно проиграть из-за лишней эмоциональности. Если он задает много вопросов, это не обязательно недоверие к вам лично. Возможно, так он думает. Не защищайтесь после каждого вопроса. Отвечайте. Если вопрос вскрыл слабое место, признайте. Аналитический собеседник часто уважает человека, который не изображает всезнание.

В реальной встрече стили смешиваются. Напористый руководитель, осторожный юрист, отношенческий менеджер проекта и аналитический финансист могут сидеть за одним столом. Если говорить только с одним стилем, остальные будут сопротивляться молча. Поэтому переговорщик должен переключать подачу. К руководителю - короткая рамка и решение. К юристу - риски и формулировки. К менеджеру - порядок взаимодействия. К финансисту - цифры и последствия.

Переключение не означает лицемерие. Вы не меняете правду. Вы меняете вход в нее. Один и тот же дом имеет несколько дверей. Если вы упорно стучите только в ту, которая нравится вам, не жалуйтесь, что хозяева не открывают. Хорошая адаптация уважает чужой способ думать, но не продает вашу позицию дешевле.

Самая частая ошибка - вести переговоры так, как удобно вам, а не так, как нужно ситуации. Напористый человек считает, что больше энергии решит всё. Осторожный думает, что еще одна таблица снимет сопротивление. Отношенческий верит, что еще немного тепла разморозит отказ. Аналитик надеется, что еще один факт победит эмоцию. Каждый лечит любую болезнь своим лекарством.

На практике нужно спросить: что сейчас мешает согласию? Недостаток доверия? Страх риска? Борьба за статус? Непонимание выгоды? Внутренние ограничения другой стороны? Если причина в статусе, таблица не поможет. Если причина в риске, улыбка не поможет. Если причина в деньгах, длинная история о миссии может даже раздражать.

Собственный стиль особенно опасен под давлением. В обычной ситуации мы еще можем быть гибкими. Но когда растет ставка, человек возвращается к базовой привычке. Давящий давит сильнее. Осторожный уходит в детали. Отношенческий уступает ради мира. Аналитик начинает читать лекцию. Поэтому готовиться нужно не к идеальной версии себя, а к стрессовой.

Перед важными переговорами полезно заранее прописать свои типичные срывы. «Если меня перебивают, я начинаю говорить быстрее». «Если клиент просит скидку, я слишком рано предлагаю пакет». «Если юрист цепляется к формулировке, я раздражаюсь». Это не слабость. Это карта мин. Зная, где мина, вы хотя бы не наступаете на нее с гордым видом.

Для каждого срыва нужен простой заменитель. Если перебивают - остановиться и сказать: «Дайте закончу мысль, потом отвечу на возражение». Если просят скидку - спросить: «Что должно измениться в объеме или условиях, чтобы цена стала рабочей?» Если цепляются к формулировке - уточнить риск: «Какой сценарий вы хотите закрыть этой правкой?» Готовая фраза помогает не падать в привычную реакцию.

Адаптация стиля требует тренировки, потому что в моменте мозг занят содержанием. Нельзя впервые пробовать спокойную жесткость на встрече, где решается годовой контракт. Репетируйте в малых разговорах. Откажите без оправданий там, где ставка невысока. Выдержите паузу после просьбы о скидке в тренировочном звонке. Спросите о риске вместо того, чтобы спорить. Навык растет в обычных местах.

Многие боятся, что адаптация сделает их неискренними. Это понятный страх. Никому не хочется стать человеком, который подстраивается под каждого, теряя позвоночник. Но зрелая адаптация не требует менять ценности. Она требует менять способ передачи. Если вы говорите с ребенком, профессором и водителем такси абсолютно одинаково, это не честность. Это бедность инструмента.

В переговорах искренность не равна сырым реакциям. «Я искренне разозлился, поэтому накричал» - слабое оправдание. Взрослый стиль означает, что вы можете быть честным без того, чтобы выплескивать всё как есть. Вы можете сказать: «Этот вариант для нас неприемлем» вместо раздраженного «вы серьезно?» Смысл тот же, ущерб меньше.

Есть еще одна неприятная правда: некоторые люди сознательно играют стилем. Они изображают мягкость, чтобы получить больше информации. Или напор, чтобы вы испугались. Или растерянность, чтобы вы сами предложили уступку. Не надо видеть манипуляцию в каждом человеке, но полезно помнить, что стиль может быть не только природой, но и инструментом.

Как отличить стиль от тактики? Смотрите на устойчивость. Если человек всегда говорит быстро, перебивает и давит, это может быть его привычный способ. Если он становится давящим только на цене, вероятно, перед вами тактика. Если он весь разговор дружелюбен, но каждый раз уводит от конкретики, мягкость может быть прикрытием. Если он осторожен только там, где ему выгодно задержать решение, это уже не осторожность.

Ответ на тактический стиль - не разоблачение, а возвращение к структуре. Давят - замедляете и фиксируете пункты. Уводят в дружелюбие - возвращаете к решению. Засыпают деталями - просите выделить критерий. Изображают отсутствие полномочий - уточняете, кто и когда может принять решение. Стиль может быть любым, но процесс должен идти.

Нельзя забывать о культурных и организационных привычках. В одних компаниях принято спорить резко и быстро. В других любое прямое несогласие звучит почти как оскорбление. В одних командах решение принимает один человек, остальные молчат. В других молчаливый эксперт может остановить проект после встречи. Не переносите свои нормы автоматически. Сначала наблюдайте.

Если вы работаете с международными командами, осторожность еще нужнее. То, что в одной культуре считается честной прямоотой, в другой может выглядеть грубо. То, что для вас является уважительной паузой, для другого - уклонение. Но опасно и обратное: списывать всё на культуру. Конкретный человек всегда важнее национальной схемы. Спросите, уточните, проверьте письменно. Это лучше, чем играть в этнографа по памяти.

Организационная культура иногда сильнее личного характера. Человек может быть дружелюбным, но его компания устроена так, что любое решение проходит через пять уровней. Он может хотеть договориться, но не иметь права. Он может казаться уклончивым, хотя просто не может сказать прямо до внутреннего комитета. Если не понять систему, вы будете ошибочно читать стиль как личную черту.

Поэтому полезно задавать вопросы о процессе принятия решения. «Кто еще будет участвовать?» «Какие критерии будут ключевыми?» «Что обычно тормозит такие согласования?» «К какому моменту нам нужно подготовить материалы?» Эти вопросы не только дают информацию. Они показывают, что вы уважаете чужую систему и не требуете невозможного.

Стиль проявляется и в письмах. Напористый пишет коротко, иногда слишком резко. Осторожный просит подтверждений и уточняет каждую деталь. Отношенческий добавляет

теплые фразы, благодарности, контекст. Аналитический структурирует письмо пунктами и приложениями. Если отвечать всем одинаково, вы либо перегрузите одного, либо оставите другого без нужной опоры.

Напористому адресату пишите коротко: решение, варианты, срок, запрос. Осторожному - добавьте риски и следующий шаг. Отношенческому - не убирайте человеческий тон, но держите ясность. Аналитику - дайте данные и приложите расчет. Это не манипуляция. Это уважение к способу обработки информации.

Ваш собственный письменный стиль тоже выдает привычки. Длинные письма могут скрывать страх сказать главное. Слишком короткие - нежелание объяснять. Избыточная вежливость - тревогу. Сухая категоричность - попытку выглядеть сильнее. Перед отправкой важного письма спросите: какое состояние оно передает? Человек прочтет не только смысл, но и тон.

Отдельно стоит поговорить о людях, которые избегают переговоров. Они не считают себя переговорщиками. Они говорят: «Я не люблю торговаться», «мне проще согласиться», «я не хочу портить отношения». Обычно такие люди не мягкие, а неподготовленные к напряжению. Они часто уступают сразу, а потом копят раздражение. В результате отношения портятся как раз из-за того, что они не выдержали честный разговор вовремя.

Если вы узнаете себя, начните с малого. Не пытайтесь сразу стать жестким. Научитесь формулировать просьбу без оправдания. «Мне нужен ответ до четверга». Не «если у вас получится, конечно, я понимаю, что все заняты». Потом научитесь задавать встречный вопрос на требование уступки. Потом - говорить «нет» с коротким объяснением. Это не агрессия. Это нормальная деловая гигиена.

Есть и люди, которые переговоры любят слишком сильно. Они торгуются там, где проще договориться. Проверяют границы ради удовольствия. Считают уступку проигрышем, даже если она ничего не стоит. Они могут выиграть пункт и проиграть будущую готовность другой стороны сотрудничать. Если это ваш стиль, вам нужно учиться не только нажимать, но и отпускать.

Сила переговорщика не в том, чтобы выжать всё каждый раз. Иногда выгоднее оставить человеку ощущение справедливого обмена. Особенно если вы встретитесь снова. Одноразовая победа может быть дорогой, если после нее вас начинают обходить, страховаться, закладывать риски в цену и не делиться информацией. Стиль, который приносит прибыль сегодня, может создавать налог на завтра.

Хороший стиль узнается по способности выбирать. Сегодня нужна твердость - вы тверды. Нужна терпеливая детализация - вы детализуете. Нужен человеческий разговор - вы не прячетесь за таблицей. Нужна короткая граница - вы ставите ее без лекции. Вы не становитесь бесформенным. Вы становитесь шире.

Широта стиля растет через практику разных ролей. Попробуйте провести встречу, где ваша задача - говорить меньше обычного. Или наоборот, если вы всегда молчите, заранее подготовьте три момента, где обязаны выступить. Если вы любите спорить, потренируйтесь сначала пересказывать позицию другой стороны так, чтобы она сказала: да, именно так. Если боитесь конфликта, потренируйтесь отказывать без улыбки, которая просит прощения.

Ролевые тренировки кажутся искусственными, пока не спасут вас в настоящей встрече. Пусть коллега сыграет жесткого закупщика. Пусть перебивает, требует скидку, говорит «конкурент дешевле». Ваша задача не победить коллегу, а заметить, где вы ломаетесь. После трех таких репетиций реальный закупщик уже не будет первым человеком, который нажал на вашу кнопку.

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.