

НА СВОИХ УСЛОВИЯХ НИКОГДА НЕ ИДИ НА ЛИШНЕЕ

КАК ДОБИВАТЬСЯ ЛУЧШИХ РЕШЕНИЙ
В ПЕРЕГОВОРАХ

АДРИАН НОРТВЕЙЛ

Адриан Нортвейл

На своих условиях.

Никогда не иди на лишние

<https://litres.ru/74226219>

SelfPub; 2026

Аннотация

Хватит проигрывать переговоры ещё до встречи. Я покажу, как Вы начнёте видеть чужие интересы за словами и сможете не отдавать деньги, сроки, скидки и контроль просто потому, что на Вас надавили. Вы узнаете, как готовиться без самообмана, брать паузу без слабости, спорить без лишней злости, собирать сделку пакетами, проверять молчание, считать уступки и вовремя уходить от условий, которые потом ударят по Вам. Эта книга поможет Вам говорить спокойнее, думать быстрее и закрывать переговоры так, чтобы после подписи не начинался новый конфликт.

Содержание

Введение	4
Глава 1. Правила изменились	10
Глава 2. Слишком смелое первое число	35
Глава 3. Опасная вежливость пополам	64
Конец ознакомительного фрагмента.	71

Адриан Нортвейл

На своих условиях.

Никогда не иди на лишние

Введение

Когда люди говорят о переговорах, они часто вспоминают одну сцену: стол, два человека напротив друг друга, цифра на листке, пауза, жёсткий взгляд. Один просит слишком много, другой предлагает слишком мало. Потом оба уступают, кто-то выходит довольным, кто-то делает вид, что доволен. Эта картинка удобная, но она давно мешает думать. Большая часть настоящих переговоров выглядит иначе. Они начинаются раньше, чем люди садятся за стол, и продолжаются после того, как все пожали друг другу руки.

Я много раз видел, как умные люди проигрывали не из-за слабой речи, не из-за мягкого характера и даже не из-за плохой подготовки. Они проигрывали потому, что готовились к чужой игре. Они учили приёмы, которые работали в другом времени, в другой отрасли, с другими людьми. Потом переносили их в свою ситуацию без поправок и удивлялись, почему всё пошло не так. Приём был правильный. Ошибочным было место, где его применили.

Переговоры не любят пустой уверенности. В них редко помогает фраза: «Так делают сильные переговорщики». Сильные переговорщики прежде всего спрашивают, где они находятся. Кто перед ними. Какие у сторон альтернативы. Что изменилось в рынке, в политике, в отношениях, в способе общения. Какая цена у ошибки. Есть ли у другой стороны выбор, или она просто изображает выбор. Есть ли у вас выбор, или вы сами себя успокаиваете красивым словом.

Эта книга написана для человека, которому не хватает не ещё одного списка хитростей, а способа думать. В переговорах есть понятия, без которых трудно обойтись: лучшая альтернатива соглашению, резервная цена, зона возможного соглашения, создание ценности, справедливое деление, якорь, доверие, репутация. Эти понятия не устарели. Устарела привычка произносить их как заклинания. Термин не заменяет анализа. Если вы знаете слово «альтернатива», но не проверили, что именно сделает другая сторона при срыве сделки, вы знаете слово, а не ситуацию.

Мне нравится мысль, что переговоры можно преподавать всем. Продавцам, закупщикам, врачам, основателям компаний, родителям, юристам, инженерам, людям, которые делят квартиру, наследство, отпуск или ответственность за больного родственника. Но из этого не следует, что всем надо давать один и тот же совет. Общие идеи нужны, но они должны быть подогнаны под обстоятельства. Иначе они превращаются в грубую одежду: вроде бы прикрывает, но двигаться

в ней неудобно.

В одном случае резкое первое предложение помогает. В другом оно закрывает дверь. В одном случае предложение «давайте поделим пополам» экономит час и сохраняет отношения. В другом это ловушка, потому что делить предлагают не реальную ценность, а случайный промежуток между двумя произнесёнными цифрами. В одном случае стоит сразу назвать сумму. В другом лучше молчать и задавать вопросы, пока не станет ясно, что для собеседника большее: цена, срок, риск, лицо перед начальством или страх потерять следующую возможность.

Переговоры изменились не потому, что люди стали принципиально другими. Люди всё так же боятся уступить лишнее, хотят выглядеть разумными, переоценивают свою правоту и недооценивают чужие ограничения. Изменилось окружение. Онлайн-платформы заменили личные встречи. Цепочки поставок стали хрупкими. Работа ушла в видеозвонки. Политика проникла в деловые отношения. Культура компаний стала заметнее национальной культуры. Экономическая сила перемещается быстрее, чем привычки людей успевают за ней следовать.

До пандемии многие считали, что серьёзные переговоры надо вести лично. Потом оказалось, что сделки на миллионы обсуждают из кухни, из кабинета, из гостиничного номера, иногда с выключенной камерой и плохим звуком. Кто-то потерял возможность считывать мимику. Кто-то, наоборот,

получил преимущество, потому что перестал тратить силы на комнату, перелёты, ужины и маленькие разговоры. Техника не просто ускорила переговоры. Она изменила то, что стороны замечают друг в друге.

С другой стороны, старые человеческие ошибки никуда не делись. Мы цепляемся за первую названную цифру. Мы плохо представляем себе, что знает и чего не знает другая сторона. Мы путаем жёсткость с эффективностью. Мы называем свою позицию справедливой, потому что она выгодна нам. Мы видим в чужой культуре причину трудностей, когда настоящая причина проще: у них больше вариантов, чем у нас. Мы принимаем молчание за холодность, а оно может быть способом не потерять уважение у своей команды.

Книга будет идти от простых ситуаций к более трудным. Сначала я разберу, почему грубый якорь иногда работает, а иногда разрушает сделку. Потом мы поговорим о делении пополам, о создании дополнительной ценности, об этике, о ставках на будущее, о спорах, об онлайн-сделках, о переговорах с несколькими участниками, о решениях, которые принимает не другая сторона, а мы сами. Но начинать надо с главного: игра действительно изменилась. И тот, кто этого не замечает, часто проигрывает ещё до первого предложения.

Я не буду обещать читателю, что после этой книги он станет выигрывать любые переговоры. Это было бы странное обещание. Иногда у другой стороны лучшее положение. Иногда рынок против вас. Иногда ваш начальник дал вам за-

дачу, которую невозможно выполнить без потерь. Иногда вы опоздали на год. Переговоры не отменяют реальность. Хорошая переговорная работа нужна как раз для того, чтобы перестать спорить с реальностью и начать использовать всё, что ещё можно использовать.

Мне также не нравится образ переговорщика как человека, который всех переиграл. В жизни слишком много повторных встреч. Слишком много людей, которые потом будут работать с вами, рекомендовать вас или предупреждать других держаться подальше. Если вы добились соглашения, после которого другой стороне хочется отомстить при первой возможности, это не обязательно победа. Иногда это просто отсроченная проблема с хорошим заголовком в отчёте.

В переговорах есть две работы. Первая: понять, сколько ценности уже лежит на столе и как она будет поделена. Вторая: понять, можно ли положить на стол больше. Люди любят первую работу, потому что она похожа на борьбу. Вторая кажется менее заметной. Там надо спрашивать, слушать, сравнивать, придумывать, проверять. Там меньше драматизма. Зато именно там часто находятся деньги, сроки, доверие и решения, которые не пришли бы в голову человеку, занятому только тем, как бы не уступить.

Эта книга не против жёсткости. Она против жёсткости без диагноза. Врач, который назначает одно лекарство всем пациентам, опасен даже тогда, когда лекарство само по себе полезно. Переговорщик, который всегда начинает с крайнего

требования, всегда делит пополам или всегда пытается понравиться, делает ту же ошибку. Он лечит не проблему, а собственную привычку.

Поэтому главный вопрос звучит не так: какой приём самый сильный? Главный вопрос проще и неприятнее: что именно происходит в этой ситуации? Пока вы на него не ответили, советовать себе уверенный ход рано.

Глава 1. Правила изменились

В начале почти каждого курса по переговорам кто-нибудь поднимает руку и говорит: «У нас так не работает». Обычно это произносится спокойно, иногда с лёгким раздражением. В голосе слышно: профессор, консультант, автор книги может рассказывать красивые вещи, но он не видел нашу отрасль, нашу страну, нашего поставщика, нашего основателя, нашего министра, нашего клиента, нашу семейную историю. И человек, который так говорит, часто прав.

Но из того, что он прав, не следует, что общие принципы бесполезны. Скорее наоборот. Без них конкретная ситуация превращается в туман. Вы видите отдельные лица, письма, сроки, обиды, привычки рынка, но не понимаете, какие рычаги работают. Общая идея нужна не для того, чтобы заменить контекст. Она нужна, чтобы задать правильные вопросы к контексту.

Допустим, вам сказали: «Всегда начинайте с очень низкой цены». Совет знакомый. Он звучит уверенно, и за ним стоят реальные случаи, когда кто-то получил блестящий результат. Проблема в том, что люди охотно рассказывают истории о своём удачном нажиме и почти никогда не рассказывают о сделках, которые умерли после первого письма. В офисных легендах остаётся победа. Потери списывают на чужую неразумность, плохой рынок или на то, что «они всё равно не со-

бирались продавать».

Теперь представьте поставщика после дефицита. У него очередь покупателей. Вы приходите с предложением, которое год назад считалось бы сильным началом, а сегодня выглядит как непонимание рынка. Поставщик не обязан вас воспитывать. Он просто отвечает следующему покупателю. Ваш якорь не сработал, потому что не за что было зацепиться. Якорь полезен, когда другая сторона остаётся в разговоре и начинает от него отталкиваться. Если она уходит, вы не поставили якорь. Вы бросили камень в закрытую дверь.

С другой стороны, бывают ситуации, когда первое число действительно задаёт направление. Покупатель не знает рынок. Продавец сам не уверен в цене. У сторон есть желание договориться. В комнате достаточно времени, чтобы обсуждать, возражать, уступать. Тогда начальное предложение влияет на дальнейший ход. Люди не так свободны от первой цифры, как им кажется. Они корректируют её, но часто недостаточно. Поэтому вопрос не в том, работают ли якоря. Работают. Вопрос в том, какой якорь выдержит вес конкретной ситуации.

То же самое происходит с культурой. Когда переговоры с иностранными партнёрами идут плохо, очень легко сказать: «У них такая культура». Иногда это правда, но часто слово «культура» скрывает более простые вещи. У другой стороны больше денег. У неё лучшее время. У неё начальник, который не дал полномочий. У неё принято не говорить «нет»

прямо. У неё есть конкурентное предложение. Или она просто не доверяет вам, потому что вы слишком быстро перешли к цифрам.

Я не предлагаю игнорировать культуру. Это было бы глупо. Культура влияет на темп, форму отказа, отношение к договору, допустимость прямого давления, роль старших, значение пауз, способы проявить уважение. Но культура редко даёт готовый ответ. Она помогает составить список проверок. Если собеседник молчит, это сопротивление, незнание, вежливость, ожидание старшего или желание, чтобы вы сами сделали следующий шаг? Разница огромная. Действие должно зависеть от ответа, а не от ярлыка.

Экономика ещё жёстче. Она не спорит, она задаёт границы. Если у вас нет хорошей альтернативы, вы можете говорить уверенно, но переговорная сила будет ограниченной. Если у другой стороны очередь желающих, она не обязана ценить вашу харизму. Если вы единственный покупатель сложного актива, продавцу придётся слушать вас внимательно. Люди часто называют чужое поведение грубым, хотя видят перед собой обычное последствие сильной позиции.

Здесь полезно неприятное упражнение. Перед важным разговором надо честно ответить: что я сделаю, если соглашения не будет? Не красивыми словами, а по шагам. Кого позвоню. Сколько потеряю. Какая задержка возникнет. Кто внутри организации будет недоволен. Как изменится моя позиция через неделю, месяц, квартал. Потом надо проделать

то же самое за другую сторону. Не угадать характер человека, а представить его варианты. Иногда после этого выясняется, что ваша смелая стратегия держалась на надежде, что другой стороне некуда идти. А ей есть куда.

Политика тоже вошла в переговоры глубже, чем многим хочется признавать. Речь не только о парламентах и выборах. В каждой компании есть свои правила силы: кто может обещать, кто может отменить, кто должен сохранить лицо, кто боится внутреннего обвинения в мягкости. Бывает, что человек за столом согласен с вами, но не может подписать решение. Бывает, что он может подписать, но не хочет брать на себя риск. Бывает, что он торгуется не с вами, а со своим начальником, который потом увидит итоговую цифру.

Отсюда простое следствие: нельзя путать переговорщика с организацией. Перед вами может сидеть вежливый, умный, искренний человек, который почти ничего не решает. Или наоборот, раздражающий человек с большими полномочиями. В первом случае надо помочь ему продать решение внутри. Во втором надо работать с тем, что есть, даже если манера общения не нравится. Слишком много сделок портится из-за того, что сторона отвечает на личность, а не на структуру власти.

Отношения добавляют ещё один слой. С незнакомым продавцом автомобиля вы ведёте один разговор. С братом, с которым потом сидеть за одним столом на семейных праздниках, другой. С давним поставщиком, который выручал вас в

кризис, третий. Одна и та же уступка в разных отношениях означает разные вещи. В одном случае это слабость. В другом: инвестиция в доверие. В третьем: разумная плата за то, чтобы не превращать маленький спор в долгую трещину.

Но отношения не должны становиться ширмой для плохого анализа. Люди иногда говорят: «У нас партнёрство», и поэтому перестают проверять цифры, сроки, риски, альтернативы. Партнёрство не отменяет интересов. Хорошие отношения нужны не для того, чтобы один человек уступал, пока другой называет это доверием. Они нужны, чтобы стороны могли говорить прямо, не разрушая возможность работать дальше.

Способ общения меняет переговоры сильнее, чем кажется. В личной встрече пауза имеет одно значение. В переписке та же пауза может быть просто занятостью. В видеозвонке человек смотрит в сторону не потому, что врёт, а потому что читает документ на втором экране. В мессенджере короткий ответ может казаться холодным, хотя отправитель писал с телефона между двумя совещаниями. Технология добавляет шум. Опытный переговорщик не делает из каждого шума психологический портрет.

При этом онлайн-формат даёт и преимущества. Можно быстрее подключать экспертов. Можно фиксировать договорённости письменно. Можно брать паузы без театральности. Можно убрать из процесса дорогие ритуалы, которые раньше считались признаком серьёзности. Но исчезает часть до-

верия, которое строится на мелочах: как человек входит в комнату, как реагирует на шутку, как ведёт себя с помощниками, как слушает, когда не говорит. Если этих сигналов нет, их надо заменять ясностью процесса.

Многие переговоры ломаются из-за излишней веры в чтение людей. Собеседник жёстко ответил, значит, он агрессивный. Не смотрит в камеру, значит, скрывает. Долго молчит, значит, торгуется. Говорит мягко, значит, уступит. Всё это может оказаться правдой, но чаще это догадки, которым мы слишком рады. Они дают приятное чувство контроля. На практике безопаснее реагировать на действия: что человек предложил, что отклонил, где изменил позицию, что готов обсуждать, на какие вопросы отвечает, какие обходит.

Особенно опасны стереотипы. Они экономят время, но часто стоят дорого. Мы легко говорим о другой группе так, будто все её представители ведут себя одинаково. О своей группе мы так не думаем. Мы знаем, что среди наших есть осторожные, резкие, щедрые, мелочные, умные, упрямые, честные и хитрые. Другим мы такой сложности не даём. В переговорах это приводит к плохой подготовке: человек приходит не к живому собеседнику, а к карикатуре.

Что делать вместо этого? Наблюдать. Сравнить слова и действия. Проверять предположения вопросами. Не строить план на том, что «они всегда так делают». Если у вас есть опыт работы с похожими людьми или компаниями, используйте его как гипотезу, а не как приговор. Гипотеза помогает

задавать вопросы. Приговор мешает слышать ответы.

Игра изменилась ещё и потому, что участники переговоров всё чаще живут в разных временных горизонтах. Один хочет закрыть квартал. Другой строит рынок на пять лет. Один боится немедленного убытка. Другой боится потерять репутацию. Один оценивает сделку по цене. Другой по тому, какие двери она откроет. Если стороны спорят только о сегодняшней цифре, они могут пропустить возможность обменять то, что для одного почти бесплатно, на то, что для другого ценно.

Возьмём простой пример. Компания покупает услугу и давит на цену. Поставщик не может снизить цену без ущерба для качества, но ему важен долгий контракт, предсказуемая загрузка команды и право публично назвать клиента. Покупателю важна гибкость, потому что бюджет может измениться. Если они торгуются только о цене за месяц, разговор быстро становится тупым. Если добавляют срок, объём, право выхода, кейс для сайта, график платежей и уровень сервиса, появляется пространство для сделки, где обе стороны получают больше.

Такое пространство редко появляется само. Его надо создавать вопросами. Что для вас кроме цены имеет значение? Какие сроки критичны? Где у вас риск? Что должно случиться, чтобы ваше руководство одобрило соглашение? Что в нашем предложении создаёт вам трудности? Эти вопросы звучат просто. Их трудно задавать, когда внутри сидит страх:

если я покажу интерес к их проблемам, они подумают, что я слабый. На самом деле слабость в другом: не знать, где у другой стороны настоящая боль.

Иногда люди не отвечают. Тогда можно дать немного информации самому. Не резервную цену, не последнюю границу, не то, что вас поставит в зависимость. А относительные приоритеты. Например: для нас срок запуска важнее небольшой экономии, но нам нужно ограничить риск перерасхода. Или: мы готовы обсуждать публичность проекта, если это поможет улучшить условия по поддержке. Часто после такой фразы другая сторона начинает говорить конкретнее. Люди отвечают на открытость, когда она не похожа на наивность.

Если доверия мало, можно предложить несколько вариантов одновременно. Не один ультиматум, а три пакета, каждый из которых для вас примерно равен. В первом ниже цена, но длиннее срок. Во втором быстрее запуск, но меньше доработок. В третьем выше оплата, но есть гарантия результата или отсрочка части платежа. Вы не просите другую сторону раскрыть душу. Вы просите выбрать направление. Сам выбор уже даёт информацию.

Этот приём особенно полезен с людьми, которые плохо делятся интересами. Они могут не сказать, что для них важен срок, но выберут вариант со сроком. Они могут не признать, что им нужен красивый отчёт для совета директоров, но зацепятся за пакет с публичной презентацией результата. Переговоры часто продвигаются не через признания, а через

следы. Надо уметь их читать.

В изменившейся игре особое значение имеет подготовка. Не та подготовка, где вы выписываете желаемую цену и три аргумента в её пользу. Этого мало. Хорошая подготовка похожа на сборку карты. На ней есть ваши интересы, их интересы, ваши альтернативы, их альтернативы, люди за столом, люди за их спинами, сроки, внешние ограничения, возможные обмены, вопросы, которые надо задать, и темы, где лучше не делать вид, что вы знаете больше, чем знаете.

Подготовка должна включать неудобный раздел: что я могу ошибочно принять за личное качество другой стороны, хотя это может быть свойством ситуации? Жёсткость может быть следствием плохой альтернативы. Медлительность может быть внутренним согласованием. Резкая первая цена может быть ритуалом рынка. Отказ обсуждать детали может означать не закрытость, а отсутствие полномочий. Когда мы различаем человека и обстоятельства, у нас появляется больше ходов.

Ещё один раздел подготовки: где я сам могу обмануться? Переговорщик редко приходит нейтральным. Он хочет сделку или хочет доказать начальству, что был твёрд. Он боится выглядеть слабым перед командой. Он помнит прошлый конфликт. Он переоценивает ценность своего предложения. Он думает, что его репутация лучше, чем она есть. Он верит, что другая сторона должна понимать очевидное. Но очевидное обычно очевидно только тому, кто давно живёт внутри

своей проблемы.

Многие переговоры стали сложнее из-за скорости. Решения принимают быстрее, информации больше, терпения меньше. Люди ожидают ответа в тот же день, хотя вопрос требует недели. В такой среде пауза сама становится инструментом. Иногда она нужна, чтобы не согласиться на плохие условия из усталости. Иногда, наоборот, надо отвечать быстро, потому что другая сторона выбирает между вами и конкурентом. Универсального правила нет. Темп надо выбирать по рынку и по альтернативам.

Есть ещё одна перемена: публичность. Раньше многие деловые конфликты оставались в кабинетах. Сейчас письмо может оказаться в чате, скриншот в сети, недовольный партнёр у журналиста, сотрудник в профессиональном сообществе. Это не значит, что надо вести переговоры как пресс-конференцию. Но репутационная цена поведения выросла. Манера давить, которая раньше считалась внутренним стилем компании, теперь может стать внешней проблемой.

Этика в переговорах всегда была трудной темой, потому что люди любят проводить границу в удобном месте. Своё преувеличение называют позицией. Чужое преувеличение называют ложью. Своё молчание называют тактикой. Чужое молчание считают нечестностью. Изменившаяся игра делает эту путаницу опаснее. Информация быстрее проверяется, отношения чаще пересекаются, рынки теснее. Если ваша стратегия держится на том, что никто ничего не узнает, это

плохая стратегия даже с практической точки зрения.

Но честность не означает обязанность рассказывать всё. Переговоры не исповедь. Вы не обязаны раскрывать свою последнюю границу, внутренние расчёты, давление руководства или слабость альтернативы. Разница между умным молчанием и обманом не всегда удобна, но она есть. Если вы обещаете то, чего не можете выполнить, вы создаёте долг. Если вы скрываете то, что другая сторона разумно считает ключевым условием сделки, вы рискуете не только репутацией, но и самой сделкой после подписания.

В новой игре особенно ценятся люди, которые умеют менять рамку разговора. Не уходить от цены, а показать, что цена зависит от срока, объёма, риска и ответственности. Не спорить бесконечно о вине, а перевести спор в вопрос: что должно случиться дальше, чтобы потери не росли? Не отвечать грубостью на грубость, а проверить, есть ли за ней реальное ограничение. Это не мягкость. Это работа с устройством переговоров.

Иногда лучшая переговорная стратегия состоит в том, чтобы изменить состав участников. Если за столом нет человека, который понимает технический риск, стороны будут спорить о цене риска вслепую. Если нет того, кто утверждает бюджет, договорённость будет висеть в воздухе. Если нет юриста, который знает ограничения, красивое коммерческое решение позже развалится. Сложные переговоры редко выигрываются одним блестящим голосом. Их выигрывают хо-

рошо собранной стороной.

Но и команда может мешать. Внутри неё свои переговоры. Продажи хотят закрыть сделку. Финансы боятся маржи. Юристы видят риск. Производство знает, что обещанный срок невозможен. Руководитель хочет победный отчёт. Если эти люди не договорились между собой до встречи с внешней стороной, внешний разговор станет продолжением внутреннего беспорядка. Другая сторона это почувствует и использует, иногда даже не специально.

Поэтому перед важными переговорами надо договариваться не только с оппонентом, но и со своими. Кто говорит. Кто молчит. Где предел. Что можно менять. Что нельзя обещать. В какой момент берём паузу. Какая уступка допустима только в обмен на встречную. Кто после встречи фиксирует договорённости. Эти вещи кажутся скучными, пока не выясняется, что коллега в конце встречи пообещал то, что вы два часа аккуратно не обещали.

Изменившаяся игра не отменяет человеческую потребность в уважении. В переговорах люди часто защищают не только деньги, но и своё представление о себе. Руководитель не хочет выглядеть человеком, которого продавили. Основатель не хочет быть наёмным менеджером в собственной компании. Поставщик не хочет, чтобы его считали запасным вариантом. Покупатель не хочет признать, что пришёл поздно и теперь зависит от рынка. Если вы не видите этот слой, вы можете выиграть аргумент и потерять сделку.

Уважение не требует красивых церемоний. Иногда достаточно не загонять человека в угол публично. Дать ему способ объяснить уступку своей стороне. Сформулировать соглашение так, чтобы оно выглядело как разумный выбор, а не поражение. Люди охотнее принимают трудные условия, если могут сохранить лицо. Это особенно заметно в культурах и организациях, где статус и иерархия много значат, но работает почти везде.

Надо также признать: не все хотят создавать ценность. Некоторые действительно приходят только забрать максимум сейчас. Некоторые лгут. Некоторые используют хаос как инструмент. Некоторые не имеют полномочий, но не признаются. Некоторые ведут переговоры ради времени. В таких случаях разговор о доверии звучит наивно. Тогда нужны проверки, маленькие шаги, условия, привязанные к действиям, письменная фиксация, возможность выйти без катастрофы. Контекст снова решает.

Хороший переговорщик не обязан быть доверчивым. Он обязан быть точным. Если человек заслуживает доверия, надо использовать это для совместного поиска лучшего решения. Если доверия нет, надо строить процесс, где честное поведение выгодно, а нечестное быстро обнаруживается. Если у другой стороны сильная альтернатива, надо не обижаться, а предложить то, что чуть лучше этой альтернативы или ценно по другой причине. Если ваша альтернатива слабая, надо улучшать её до переговоров, а не компенсировать слабость

громким голосом.

Самая частая ошибка в изменившейся игре: принять старый сценарий за реальность. Закупщик думает, что поставщики всё ещё борются за его контракт, хотя рынок развернулся. Работодатель думает, что кандидат должен быть благодарен за предложение, хотя у кандидата три варианта. Основатель думает, что инвестор даст деньги без контроля, потому что идея хороша. Супруг думает, что прежнее распределение домашних обязанностей будет терпеть и дальше. Во всех этих случаях люди спорят не друг с другом, а с переменной, которую не хотят назвать.

Назвать переменную полезно. Не обязательно драматично. Достаточно честно: похоже, теперь у вас больше покупателей, чем товара; похоже, наш срок для вас создаёт риск; похоже, после удалённой работы офис для сотрудников значит меньше; похоже, это решение вам надо защитить перед советом; похоже, мы спорим о цене, но настоящая проблема в доверии к результату. Такие фразы возвращают разговор к тому, что действительно влияет на соглашение.

Первая глава этой книги могла бы закончиться простым советом: учитывайте контекст. Но сам по себе этот совет слишком пустой. Контекст надо разбирать на части. Культура. Экономика. Политика. Отношения. Канал общения. Конкретные люди и их поведение. Власть внутри организаций. Репутационные последствия. Временной горизонт. Альтернативы. Только после этого приём становится приёмом, а не

привычкой.

Если вынести из этой главы одну рабочую мысль, я бы сформулировал её так: перед тем как выбирать ход, опишите игру. Не в общих словах, а так, чтобы другой умный человек мог понять, почему вы собираетесь действовать именно так. Если вы не можете объяснить, на чём держится ваш план, кроме уверенности и прошлого опыта, план ещё сырой. Иногда он всё равно сработает. Но рассчитывать на это в серьёзных переговорах слишком дорого.

Дальше мы перейдём к одному из самых известных инструментов переговоров: первому предложению. Его часто называют якорем. О нём говорят с азартом, потому что приятно верить, будто одна смелая цифра может перетянуть итог на вашу сторону. Иногда может. А иногда показывает другой стороне, что вы не понимаете ни рынка, ни её положения, ни цены дальнейшего разговора. Разница между этими случаями и есть предмет следующего шага.

Есть вопрос, который я люблю задавать людям после неудачных переговоров: в какой момент вы поняли, что игра не та, к которой вы готовились? Почти всегда человек может назвать этот момент. Поставщик неожиданно сказал, что больше не резервирует товар без предоплаты. Кандидат попросил не только зарплату, но и удалённый режим, которого в компании не было. Клиент отказался обсуждать скидку и стал говорить о рисках внедрения. Партнёр по браку вдруг заговорил не о расписании, а об усталости, накопленной за

годы. Эти моменты неприятны, потому что они лишают нас заранее выученного текста.

В хорошей подготовке должно быть место для такого сбоя. Надо заранее спросить себя: что может оказаться не тем, чем выглядит? Цена может быть разговором о доверии. Срок может быть разговором о власти. Требование скидки может быть способом проверить, насколько вам нужна сделка. Молчание может быть сигналом, что у человека нет права сказать больше. Если вы пришли только с речью, вы растеряетесь. Если пришли с картой вопросов, у вас останется работа.

Раньше многие переговорщики гордились тем, что умеют «читать комнату». Сейчас комната часто заменена экраном, цепочкой писем или таблицей в закупочной системе. Читать всё равно надо, только объект чтения другой. Как быстро отвечают. Кто включён в копию. Какие слова повторяются. Что фиксируют письменно, а что оставляют устно. Где просят время. Когда меняется тон. В цифровой среде меньше жестов, зато больше следов. Их можно пропустить, если ждать старых сигналов.

Есть и обратная опасность: принять цифровой след за полную правду. Письмо может звучать жёстче, чем человек. Таблица может скрывать внутренний спор. Автоматическое сообщение от платформы может выглядеть как позиция компании, хотя в реальности менеджер готов обсуждать исключение. Поэтому сильный ход часто состоит в том, чтобы вер-

нать человеку человеческий голос. Позвонить. Попросить короткую встречу. Сказать: «Мне кажется, мы упираемся в формат, а не в содержание. Давайте десять минут разберём, где именно расходимся».

В переговорах после больших перемен люди часто цепляются за справедливость. Каждый понимает её по-своему. Покупатель считает справедливой прежнюю цену, потому что бюджет утверждён. Поставщик считает справедливой новую цену, потому что выросли расходы. Сотрудник считает справедливой прибавку, потому что рынок платит больше. Работодатель считает справедливым старый уровень, потому что компания переживает трудный год. Слово одно, расчёты разные. Если спор идёт только вокруг того, кто справедливее, он быстро становится личным.

Лучше разложить справедливость на основания. Что берём за точку отсчёта? Прошлую цену, рыночную цену, затраты, риск, вклад, потребность, альтернативы сторон, обещания, которые уже были даны? В разных контекстах разные основания звучат убедительно. В семье потребность может весить больше, чем вклад. В коммерческой сделке альтернатива может весить больше, чем прошлые отношения. Внутри компании общий результат может быть важнее победы подразделения. Пока стороны не называют основание, они спорят лозунгами.

Сложность в том, что люди редко признаются: «Моё основание выгодно мне». Они искренне считают его правильным.

Богатый наследник легко говорит о равном делении, потому что равенство ему выгодно. Бедный наследник говорит о потребности, потому что потребность выгодна ему. Подразделение с сильной позицией вспоминает рыночные правила. Подразделение со слабой позицией вспоминает корпоративную солидарность. Это не делает людей плохими. Это делает переговоры человеческими.

Вот почему полезно заранее подготовить несколько языков обоснования. Не только «нам так выгодно», а «это соответствует рынку», «это снижает общий риск», «это позволит быстрее запустить проект», «это даст вашей стороне понятный отчёт», «это сохранит отношения на следующий цикл». Хороший аргумент не обязан скрывать ваш интерес. Он должен показать, почему соглашение имеет смысл и для другой стороны.

Иногда контекст меняется прямо в процессе. Вы пришли обсуждать поставку, а узнали, что у партнёра сменился финансовый директор. Вы обсуждали найм, а кандидат признался, что у него предложение из другой страны. Вы думали, что спорите о цене, а выяснили, что прошлый проект оставил у клиента обиду. В такие моменты нельзя продолжать по старому плану из упрямства. План был нужен, чтобы начать. После новой информации его надо переписать.

Умение переписать план не означает метаться. Наоборот, оно требует дисциплины. Надо отделить новое важное от нового шумного. Не каждое неожиданное заявление меняет иг-

ру. Иногда это просто пробный шар. Иногда давление. Иногда эмоция. Поэтому после неожиданности полезна пауза и уточнение: «Я хочу понять, как это влияет на наше обсуждение. Это ограничение по сроку, по бюджету или по полномочиям?» Такой вопрос возвращает разговор из драматического режима в рабочий.

Есть ещё один признак новой игры: люди чаще ведут переговоры с теми, кого не выбирали. Внутренний заказчик, назначенный поставщик, семейный участник, государственный орган, монопольная платформа, родительский комитет, управляющая компания. Если выбора нет, классический совет «улучшайте альтернативу» звучит слишком бедно. Да, альтернативу надо искать всегда, но иногда она слабая. Тогда остаётся влиять на процесс, критерии, сроки, публичность, последовательность решений, участие третьих лиц. Не вся сила находится в возможности уйти.

Когда уйти трудно, особенно важны маленькие соглашения. Не надо пытаться сразу решить весь конфликт. Сначала можно договориться о фактах, потом о порядке, потом о временной мере, потом о способе проверки, потом о следующей встрече. Люди, настроенные на одну большую победу, презирают такие шаги. Зря. В сложных переговорах маленькое соглашение часто создаёт доверие быстрее, чем десять заявлений о добрых намерениях.

Но маленькие шаги опасны, если они незаметно меняют вашу позицию. Временная скидка становится новой нормой.

Разовая уступка превращается в право. Экстренная поставка без предоплаты повторяется каждый месяц. Поэтому маленькие соглашения надо формулировать аккуратно: срок, причина, исключительность, условия повторения. Иначе вы сами создадите контекст, против которого потом будете спорить.

В переговорах много внимания уделяют словам, но иногда сильнее работают числа. Не потому, что числа объективны сами по себе. Они тоже выбраны людьми. Но хорошая таблица может снять часть подозрений. Если поставщик показывает структуру роста затрат, покупателю труднее считать новую цену просто жадностью. Если покупатель показывает ограничение бюджета и возможный объём в следующем периоде, поставщик видит не только отказ, но и перспективу. Числа не заменяют доверие, но помогают не спорить в темноте.

При этом числа могут стать оружием. Слишком точная цифра создаёт видимость точности. Слишком сложная модель утомляет и подавляет. Ссылка на «рынок» может скрывать выбор удобных сравнений. Поэтому надо спрашивать: откуда данные, что в них не входит, какой период взят, какие исключения убраны, что изменится при другом предположении. Тот, кто не умеет обсуждать основания цифр, часто уступает не реальности, а чужому оформлению реальности.

Меняется и роль времени. В старой учебной картинке сто-

роны сидят до конца встречи и ищут соглашение. В реальности время распределено неравномерно. Один может ждать. Другой нет. Один теряет деньги каждый день. Другой только раздражается. Один связан запуском, тендером, судом, сезоном, отчётом. Другой свободен. Сроки часто важнее аргументов. Если вы не знаете, кто сильнее зависит от времени, вы не знаете половины переговоров.

Срок можно использовать грубо: «Решайте до вечера, иначе предложение исчезнет». Иногда это работает. Часто оставляет неприятный след. Более умный способ: объяснить реальную причину срока и дать другой стороне возможность уложиться без унижения. «Нам надо подтвердить объём до пятницы, иначе производство уйдёт на другой заказ. Если вам нужно внутреннее согласование, давайте сегодня подготовим для него короткое обоснование». Здесь срок остаётся сроком, но превращается из угрозы в совместную задачу.

В изменившейся игре полезно думать не только о соглашении, но и о его исполнении. Плохая сделка может выглядеть красиво в момент подписания. Потом выясняется, что сторона, которую продавили, экономит на качестве, задерживает ответы, ищет лазейки, не даёт лучших людей, выполняет строго по букве и без малейшего усилия сверх неё. Переговорщик, который думает только о подписи, сам готовит себе разочарование.

Поэтому вопрос «согласится ли другая сторона?» недостаточен. Надо спросить: будет ли она после этого хотеть вы-

полнять соглашение хорошо? Сможет ли она объяснить его внутри? Не заложили ли мы в условия стимул к плохому поведению? Не отдали ли мы подрядчику цену, при которой он выживет только за счёт качества? Не поставили ли сотруднику цель, при которой он начнёт рисовать отчёты? Исполнение начинается в переговорах, а не после них.

Есть переговоры, где лучшая сделка невозможна без признания прошлой ошибки. Компании не любят это делать. Люди тоже. Проще сказать: «Обстоятельства изменились». Иногда это правда. Иногда нет. Если другая сторона знает, что вы ошиблись, отказ признать очевидное мешает двигаться дальше. Признание не обязано быть самоуничтожением. Можно сказать: «Мы недооценили сложность внедрения. Сейчас хотим перестроить план так, чтобы не повторить это». Такая фраза часто экономит недели взаимных уколов.

Впрочем, извинение без изменения процесса дешево. Если после признания ошибки вы снова предлагаете ту же схему, доверия не прибавится. Надо показывать, что именно меняется: кто отвечает, какие данные будут доступны, как часто сверяемся, что считается отклонением, кто принимает решение при споре. В переговорах доверие редко возвращается одной фразой. Оно возвращается устройством, которое уменьшает шанс повторения старой неприятности.

Иногда переговоры лучше отложить. Это звучит странно в культуре, где ценят скорость. Но если у вас нет информации, нет внутреннего согласия, нет человека с полномочия-

ми, нет понимания альтернативы, встреча может только закрепить слабость. Пауза нужна не для бегства. Пауза нужна, чтобы прийти не с тревогой, а с позицией. Конечно, пауза тоже имеет цену. Если за это время другая сторона уйдёт, откладывать нельзя. Контекст снова задаёт ответ.

И наоборот, иногда надо начинать разговор раньше, чем вы готовы. Если проблема растёт, молчание может быть хуже неточной позиции. Можно честно обозначить: «У нас ещё не все расчёты готовы, но мы видим риск по сроку и не хотим сообщать вам об этом в последний момент». Такая ранняя честность часто создаёт больше доверия, чем идеальная презентация после того, как срок уже сорван.

Новая игра требует большей скромности. Не в смысле уступчивости, а в смысле признания: я могу не понимать всей картины. У другой стороны могут быть ограничения, о которых я не знаю. Мой прошлый опыт может мешать. Мой лучший аргумент может быть слабым в их системе координат. Скромность такого рода не уменьшает силу переговорщика. Она уменьшает количество глупых ходов.

Но скромность без твёрдости превращается в растерянность. Надо уметь говорить: «Этого мы принять не можем». Надо уметь заканчивать разговор, если условия хуже альтернативы. Надо уметь не платить за чужую драму. Надо уметь защищать свои интересы перед человеком, который называет любую защиту недружелюбием. Контекст не повод раствориться в чужих нуждах. Он нужен, чтобы защищаться разум-

нее.

В хороших переговорах есть момент, когда стороны перестают повторять позиции и начинают обсуждать причины. Не «мы хотим десять», а «нам нужно покрыть риск». Не «мы дадим семь», а «выше семи проект теряет смысл по сравнению с другим вариантом». Не «нам нужен контроль», а «без контроля мы не сможем отвечать перед инвесторами». Когда причины названы, появляется возможность обменов. Пока есть только позиции, остаётся торг.

Торг сам по себе не плох. Иногда он достаточен. Покупка простой вещи, разовая услуга, ясный рынок, низкая важность отношений. Но чем сложнее последствия, тем дороже ограничиваться торгом. Если сделка влияет на год работы, команду, репутацию, стратегию, качество жизни, то простая борьба цифр слишком бедна. Она может дать соглашение, но не обязательно даст хорошее решение.

В этом смысле изменившаяся игра требует от переговорщика большего уважения к сложности. Не надо делать вид, что любая ситуация уникальна до полной невозможности учиться на чужом опыте. Это тоже ошибка. Но и нельзя думать, что один набор правил переедет из учебной аудитории в любую комнату без потерь. Между общим принципом и конкретным действием всегда есть перевод. Хороший переговорщик делает этот перевод сам, а не ждёт, что принцип сделает работу за него.

Я часто думаю, что переговоры стали менее похожи на

шахматы и больше похожи на навигацию в плохую погоду. В шахматах доска ясна, фигуры видны, правила одинаковы для обоих. В переговорах часть доски скрыта, правила меняются, фигуры иногда принадлежат не тем, кто сидит напротив, а тем, кто молчит за пределами комнаты. Побеждает не тот, кто выучил красивую комбинацию, а тот, кто быстрее замечает, где он на самом деле находится.

Поэтому первый навык новой игры очень простой на словах: остановиться перед действием. Не надолго. Иногда на минуту. Спросить себя: что я считаю фактом, хотя это только предположение? Какая информация изменила бы мой план? Что будет делать другая сторона, если я скажу «нет»? Какой мой ход создаст ценность, а какой только покажет характер? Где я путаю достоинство с упрямством? Эти вопросы не делают переговоры лёгкими. Они делают их менее слепыми.

В следующем разговоре, где вам захочется сразу назвать крайнюю цену, согласиться на пополам или обвинить другую сторону в странности, задержитесь. Возможно, ход правильный. Возможно, нет. Сначала опишите игру. Потом играйте.

Глава 2. Слишком смелое первое число

В переговорах есть совет, который звучит почти как спортивная заповедь: начинай жёстко. Если покупаешь, называй очень низкую цену. Если продаёшь, проси заметно больше, чем рассчитываешь получить. Оставь место для уступок. Заставь другую сторону двигаться от твоего числа. Не показывай, что ты разумен слишком рано. Этот совет живёт в компаниях, на тренингах, в разговорах после удачных сделок и в самоуверенных историях людей, которые любят рассказывать, как они кого-то продавили.

Проблема не в том, что совет всегда плох. Иногда он работает. Первое число действительно может потянуть разговор за собой. Человек услышал сумму, начал спорить с ней, поправлять её, оправдывать свои возражения, и уже сам не заметил, что мыслит внутри рамки, которую ему задали. Это неприятная особенность человеческого ума. Мы думаем, что свободно оцениваем ситуацию, а на деле часто начинаем с того, что оказалось перед глазами первым.

Но из того, что якорь работает, не следует, что надо бросать его как можно дальше. Слишком тяжёлый якорь может не удержать лодку, а пробить дно. В переговорах это выглядит просто: вы называете число, другая сторона понимает,

что разговор будет пустой тратой времени, и уходит. Потом вы объясняете себе, что она была неразумной, слишком избалованной рынком или вообще не хотела сделки. Иногда так и есть. Но иногда вы сами сделали всё, чтобы сделка стала невозможной.

Начнём с того, почему первое число вообще влияет на людей. Представьте, что вас спрашивают: в большом городе живёт больше или меньше десяти миллионов человек? Потом просят назвать вашу оценку. Если другому человеку сначала назвать другую цифру, скажем тридцать миллионов, его итоговая оценка часто окажется выше. Он может понимать, что первое число взято почти с потолка. Он может считать себя человеком опытным. Но всё равно будет отталкиваться от услышанного.

Так происходит не потому, что люди глупы. Просто ум любит опору. Первое число становится черновым вариантом реальности. Мы начинаем его исправлять, но редко исправляем достаточно. Кроме того, первое число заставляет искать подтверждения. Если оно низкое, мы вспоминаем причины, по которым цена может быть низкой. Если высокое, вспоминаем причины, по которым она может быть высокой. Мы вроде бы спорим, но уже играем на поле, где трава пострижена другой стороной.

В переговорах этот эффект особенно заметен, когда у другой стороны мало информации. Человек покупает вещь, не зная рынка. Компания впервые закупает редкую услугу. Кан-

дидат обсуждает зарплату в новой отрасли. Продавец оценивает актив, который трудно сравнить с другими. В таких условиях первое число не просто цифра. Оно становится сигналом: вот где, возможно, находится нормальный диапазон. Даже если сигнал сомнительный, он влияет.

Поэтому опытные переговорщики не относятся к первому предложению как к формальности. Они готовят его. Они понимают, что число должно не только быть выгодным, но и выглядеть связанным с реальностью. Хорошее первое предложение похоже на дверной проём: оно ведёт туда, куда вам нужно, но через него всё ещё можно пройти. Плохое первое предложение похоже на стену с нарисованной ручкой.

Здесь многие ошибаются. Они путают агрессивность с эффективностью. Агрессивное предложение может быть эффективным, если другая сторона видит смысл продолжать разговор. Если же предложение находится далеко за пределами того, что она может принять, оно не становится сильным якорем. Оно становится доказательством, что вы не понимаете её положение или не уважаете её время.

Возьмём закупщика, который привык начинать с очень низкой цены. Несколько лет это давало хорошие результаты. Поставщики конкурировали, склад был полон, сроки не горели. Он делал предложение ниже рынка, поставщик возмущался, потом стороны двигались к середине, закупщик возвращался с экономией и получал похвалу. В компании его стиль называли сильным.

Потом рынок изменился. Товара мало, спрос высокий, поставщик выбирает клиентов. Закупщик действует по старой схеме и начинает с низкой цены. Но теперь поставщик не нуждается в этом разговоре. У него уже есть покупатели, которые готовы платить больше и спорить меньше. Закупщик не поставил якорь. Он сообщил, что не понял новую экономику.

В таких ситуациях правильный вопрос звучит не так: насколько низко я могу начать? Правильный вопрос: какая у другой стороны лучшая альтернатива, и что я могу предложить чуть лучше этой альтернативы? Если поставщик может продать товар другому покупателю за сто рублей и без лишнего риска, ваше предложение в семьдесят не является смелым. Оно является шумом. Предложение в сто два, но с быстрым платежом, предсказуемым объёмом и меньшими юридическими сложностями может быть куда сильнее.

Якорь не обязан быть экстремальным, чтобы быть полезным. Он должен быть убедительным. Убедительность возникает из подготовки. Если вы знаете, где примерно находится зона возможного соглашения, то можете начать рядом с выгодным для себя краем этой зоны. Не где угодно в фантазиях, а там, где другая сторона всё ещё может сказать: неприятно, но это разговор.

Зона возможного соглашения появляется между двумя границами. С одной стороны, ваша граница: что вы сделаете, если сделки не будет. С другой стороны, граница другой

стороны: что сделает она. Если продавец может легко продать товар за сто, он не примет девяносто, если только в вашем предложении нет чего-то ещё ценного. Если покупатель может купить такой же товар за сто десять, он не заплатит сто тридцать без причины. Между этими границами и живут реальные переговоры.

Люди часто говорят о своей цели и забывают о своей границе. Цель приятна. Она показывает, чего хочется. Граница неприятна. Она показывает, где надо встать и уйти. Ещё труднее думать о границе другой стороны, потому что она не дана напрямую. Её надо оценивать по рынку, поведению, срочности, внутренним ограничениям, прошлым сделкам, альтернативным партнёрам и иногда по тому, чего человек старательно не говорит.

Если вы не знаете границы другой стороны, с первым числом надо быть осторожнее. Иногда лучше не спешить. Можно задавать вопросы, обсуждать параметры, выяснять, что для них важнее: цена, срок, стабильность, публичность, качество, риск, простота согласования. Это не слабость. Это сбор данных. Слабость начинается там, где человек называет число только потому, что на тренинге ему сказали: кто первым назвал, тот и ведёт.

Есть ситуации, когда действительно полезно первым положить цифру на стол. Например, вы хорошо подготовились, знаете рынок, примерно понимаете альтернативы другой стороны и видите широкий диапазон возможного согла-

шения. Тогда молчание может отдать инициативу собеседнику. Он назовёт своё число, и вам придётся от него отталкиваться. Если вы уверены в своих расчётах, лучше задать рамку самому.

Но даже в таком случае число должно быть не просто выгодным, а защищаемым. Защищаемое число не означает, что другая сторона с ним сразу согласится. Она почти наверняка будет недовольна. Но у вас есть объяснение: сравнимые сделки, риски, сроки, условия оплаты, объём, качество, альтернативы. Когда вы двигаетесь от такого числа, ваши уступки выглядят ограниченными. Когда вы начинаете с фантазии и быстро снижаетесь, ваши уступки выглядят бесконечными.

Представьте продавца бизнеса, который просит в три раза больше разумной оценки. Покупатель, если он опытен, не начинает считать середину между этой суммой и своей оценкой. Он задаёт простой вопрос: зачем мне тратить время? Если продавец через неделю снижает цену вдвое, покупатель не думает: вот человек стал разумнее. Он думает: начальная цифра была пустой, значит, следующая тоже может быть пустой. Доверие к числам исчезает.

Именно поэтому слишком экстремальный якорь часто вредит даже тогда, когда не срывает переговоры. Он портит вашу последующую правдоподобность. Вы можете наконец назвать разумное предложение, но другая сторона уже прикинула, что ваши числа не имеют веса. Она ждёт следующей уступки. Вы сами научили её не верить вам.

В этом смысле переговорщик похож на человека, который берёт кредит у собственной репутации. Можно один раз сказать завышенную цифру, потом отступить, потом снова давить. Иногда это принесёт выгоду. Но проценты по такому кредиту высокие. В следующий раз с вами будут говорить жёстче, медленнее, осторожнее. Или вообще не позовут.

Особенно важна репутация в маленьких рынках. Там все знают всех быстрее, чем участники успевают подготовить официальную версию. Если компания регулярно начинает с предложений, которые выглядят как издевательство, поставщики закладывают это в цену или выбирают других клиентов. Если инвестор славится тем, что в последний момент передавливает основателей, лучшие основатели могут прийти к нему только тогда, когда вариантов не осталось. Это не сила. Это сужение будущего поля.

Но не будем делать вид, будто мягкость всегда мудрее. Бывают переговоры разовые, рынок прозрачен, отношения не важны, другая сторона ожидает торга, и все понимают игру. На автомобильном рынке, на некоторых рынках недвижимости, в части закупок или продаже стандартных товаров жёсткое первое предложение может быть нормой. Там человек не обижается, что вы начали низко. Он ожидал этого. Вопрос снова упирается в контекст.

Контекст включает не только рынок, но и культуру. В одной среде прямое и резкое первое предложение считается обычным началом. В другой оно воспринимается как поте-

ры уважения. В одной стране долгий обмен позициями является ритуалом, без которого сделка выглядит непроработанной. В другой чрезмерный торг раздражает, потому что людям важнее быстро понять, есть ли деловая основа. Ошибка возникает, когда переговорщик переносит привычку из своей среды туда, где она имеет другой смысл.

С культурой надо быть аккуратным. Нельзя превращать её в набор открыток. Не все представители одной страны торгуются одинаково. Не все компании в одной отрасли имеют один стиль. Но полезно заранее узнать, что считается грубым, что считается нормой, как принято выражать несогласие, кто должен сделать первое предложение, насколько допустимы резкие скидки и как люди относятся к публичным уступкам. Такая подготовка не гарантирует успеха, но уменьшает шанс наступить на мину в первые пять минут.

Ещё один важный слой: отношения. Если вы ведёте переговоры с человеком, с которым рассчитываете работать годы, первое предложение должно учитывать не только текущую цену, но и будущую совместную работу. Слишком сильный нажим может дать вам небольшой выигрыш сегодня и создать скрытую потерю завтра. Поставщик хуже обслуживает клиента, который выжал его до боли. Подрядчик меньше старается, если считает цену унижительной. Партнёр ищет способ вернуть себе то, что уступил под давлением.

Люди любят думать, что контракт всё решит. Контракт важен, но он редко описывает каждую мелочь будущего пове-

дения. После подписания остаются скорость ответа, готовность помочь, качество внимания, желание предупредить о проблеме заранее, гибкость при изменениях. Всё это зависит не только от юридического текста, но и от того, как стороны пришли к соглашению. Если переговоры оставили ощущение обмана или насилия, контракт начинает жить в холодном климате.

Особенно опасны крайние якоря в переговорах, где после сделки стороны должны вместе создавать ценность. Инвестор и основатель, заказчик и разработчик сложной системы, производитель и дистрибьютор, компания и ключевой сотрудник. Здесь важно не только поделить уже известную сумму. Нужно, чтобы люди потом хотели работать, делиться информацией, предупреждать о рисках, искать решения. Если первая стадия проходит как борьба за то, кто кого поставит на место, вторая стадия начинается с недоверия.

Впрочем, чрезмерная осторожность тоже вредна. Некоторые люди так боятся испортить отношения, что вообще не ставят выгодную для себя рамку. Они называют слишком разумное первое предложение, почти сразу оказываются в середине диапазона и потом уступают из вежливости. Другая сторона может даже не быть агрессивной. Она просто принимает подарок. Хорошие отношения не требуют плохой подготовки и слабого начала.

Задача состоит в том, чтобы различать жёсткое и оскорбительное. Жёсткое предложение может быть низким или вы-

соким, но оно связано с фактами, условиями и альтернативами. Оскорбительное предложение показывает, что вы не признаёте реальность другой стороны. Иногда люди обижаются и на жёсткое предложение. Но если оно хорошо объяснено, разговор может продолжаться. Когда же предложение выглядит случайным ударом, объяснять потом труднее.

Хороший первый якорь отвечает сразу нескольким требованиям. Он выгоден вам. Он находится рядом с той частью диапазона, где вы хотели бы закончить. Он не заставляет другую сторону немедленно выбрать свою альтернативу. Он поддаётся объяснению. Он оставляет вам пространство для уступок, но не такое большое, чтобы каждая уступка разрушала доверие к предыдущей позиции. И он учитывает, что будет после сделки.

Сравним два варианта. В первом вы хотите купить услугу, реальная рыночная цена которой, по вашим данным, находится между девятью и десятью миллионами. Вы начинаете с пяти. Поставщик раздражён, тратит время на защиту базовой стоимости, разговор становится спором о вашем непонимании рынка. Через час вы уже на восьми с половиной, и поставщик ждёт девять с половиной, потому что видит, как быстро вы шли вверх.

Во втором варианте вы начинаете с восьми восьмисот, но сразу объясняете: мы готовы подписать договор на два года, оплатить первый этап быстро, снять часть нестандартных требований и дать прогноз объёмов. Поставщик всё равно

хочет больше. Но он спорит уже внутри реальности. У него появляется причина сравнивать ваше предложение не только по цене. Вы задали рамку, в которой можно двигаться к соглашению, а не к взаимному раздражению.

Иногда лучший якорь вообще не в цене. Если цена для вас болезненна, но у вас есть сильные условия по сроку, объёму, риску или статусу, можно начинать с пакета. Пакет сложнее отбросить, потому что в нём есть элементы, которые другой стороне могут быть ценны. Чистая цифра приглашает к чистому торгу. Пакет приглашает сравнивать. А сравнение часто открывает пространство для обмена.

Например, кандидат на работу может назвать не только желаемую зарплату, но и набор условий: зона ответственности, бонус, удалённый формат, срок пересмотра, бюджет на команду, дата выхода. Работодатель может быть ограничен по зарплате, но свободен в других элементах. Если кандидат начинает только с максимальной суммы, разговор упирается в потолок бюджета. Если он задаёт пакет, появляется возможность собрать более ценное соглашение.

То же работает в продажах. Продавец может якорить не только стоимостью, но и уровнем результата, сроком внедрения, объёмом поддержки, ответственностью за обучение команды. Если покупатель видит только цену, он давит на цену. Если он видит архитектуру сделки, у него появляются другие рычаги. Это не значит, что цена исчезает. Просто она перестаёт быть единственным полем боя.

Важный вопрос: что делать, если другая сторона первой назвала экстремальное число? Самая плохая реакция - немедленно отвечать своим таким же числом. Вы можете подумать, что восстанавливаете равновесие. На деле вы подтверждаете, что её предложение является допустимой отправной точкой, раз вы вступили в симметричный обмен крайностями. Разговор превращается в спектакль, где оба делают вид, что первые цифры что-то значили.

Часто лучше остановить процесс. Спокойно сказать, что это число не может быть основой для обсуждения. Не надо читать лекцию и обижаться. Надо вернуть разговор к критериям: рынок, альтернативы, объём, риски, данные, сравнимые сделки. Если другой стороне нужен ритуальный торг, она найдёт способ вернуться. Если она действительно считает своё число реальным, вы сэкономите время.

Фраза может быть простой: «Я понимаю, что вы начали с сильной позиции, но в таком диапазоне мы не видим основы для соглашения. Давайте обсудим, какие данные вы используете и какие условия могут изменить расчёт». Это не капитуляция и не встречный удар. Это отказ жить внутри чужого якоря.

Иногда стоит взять паузу. Особенно если число застало вас врасплох. В переговорах люди часто уступают не потому, что согласны, а потому что не успели подумать. Пауза возвращает способность считать. Можно сказать: «Нам нужно проверить это внутри команды и вернуться с ответом». Если

другая сторона давит на немедленную реакцию, это само по себе информация. Возможно, она знает, что при спокойном анализе её якорь ослабнет.

Подготовка к чужому якорю должна начинаться до встречи. Надо заранее определить диапазон, в котором вы готовы обсуждать, и признаки, по которым поймёте, что другая сторона ушла за пределы. Без этого первое число собеседника легко становится не просто информацией, а событием. Оно вызывает эмоцию: страх упустить сделку, злость, желание доказать, что вы тоже жёсткий. Эмоция редко помогает считать.

Есть ещё одна ловушка: привязка к прошлому. Работодатель спрашивает кандидата о текущей зарплате, чтобы от неё строить предложение. Покупатель вспоминает прошлогоднюю цену, хотя изменились материалы, логистика и спрос. Арендатор ссылается на старую ставку, хотя район стал другим. Прошлая цифра удобна, потому что она уже существует. Но она может закреплять старую несправедливость или старый рынок, которого больше нет.

В зарплатных переговорах это особенно заметно. Если человеку недоплачивали на прежнем месте, новое предложение, построенное как процент к старой зарплате, переносит прошлую ошибку в будущее. Поэтому всё больше нормальных работодателей уходят от вопроса «сколько вы получали?» к вопросу «какой диапазон соответствует роли, рынку и вашему опыту?» Это не только этичнее. Это точнее.

Собственные якоря тоже бывают внутренними. Человек однажды решил, что его бизнес стоит определённую сумму, и потом годами не может от неё отказаться, хотя рынок давно дал другой ответ. Руководитель привык, что сотрудник стоит столько-то, и не видит, что тот вырос. Покупатель решил, что дороже платить нельзя, но не посчитал стоимость задержки. Такие внутренние числа опасны тем, что кажутся не предложением, а правдой.

Иногда полезно специально спросить себя: откуда взялась моя цифра? Из данных, из желания, из страха, из прошлого опыта, из чужой истории успеха, из того, что начальник хочет услышать? В переговорах не все числа равны. Одни построены на реальности. Другие на настроении. Третьи на необходимости выглядеть сильным перед своей стороной. Если не различать их, можно защищать не интерес, а случайную психологическую опору.

Отдельного разговора заслуживают агенты и посредники. Они часто любят смелые первые числа. Агенту выгодно показать клиенту, что он борется. Иногда он действительно создаёт ценность. Но иногда он продаёт клиенту мечту, которая потом мешает принять хорошее предложение. Продавец дома начинает верить в слишком высокую оценку. Спортсмен начинает считать разумный контракт оскорблением. Основатель стартапа отказывается от инвестиций, потому что однажды услышал красивую оценку своей компании.

Плохой агент опасен не только тем, что требует слишком

много. Он меняет представление клиента о справедливости. То, что вчера было отличным предложением, после завышенного якоря кажется унижительным. Человек уже не сравнивает сделку с реальной альтернативой. Он сравнивает её с обещанием, которое никто не обязан выполнять. Так переговоры превращаются в защиту фантазии.

Клиенту стоит задавать агенту неприятные вопросы. На каких сделках основана эта оценка? Что будет, если рынок не примет наше число? Сколько времени мы готовы потерять? Какие предложения мы будем считать серьёзными? Где граница, после которой ваша стратегия изменилась бы? Хороший представитель не обижается на такие вопросы. Он понимает, что его задача не только вдохновлять, но и удерживать связь с реальностью.

Теперь о случаях, когда крайнее первое число всё-таки может быть оправдано. Во-первых, когда у вас очень сильная альтернатива и вам не страшен срыв. Во-вторых, когда другая сторона ожидает жёсткого торга и не воспримет первое число как оскорбление. В-третьих, когда неопределённость велика, а вы хотите проверить, насколько широкий диапазон вообще возможен. В-четвёртых, когда вы готовы сразу подкрепить предложение убедительными условиями, а не просто бросить цифру.

Но даже в этих случаях надо понимать цену. Сильная альтернатива даёт вам право рискнуть, но не делает риск бесплатным. Срыв переговоров может закрыть не только теку-

щую сделку, но и будущие контакты. Жёсткий торг может быть нормой рынка, но конкретный человек за столом может не играть по этой норме. Проверка диапазона может дать информацию, но может и показать вашу неосведомлённость.

Поэтому я бы заменил популярный совет «начинайте экстремально» другим: начинайте настолько выгодно для себя, насколько позволяет правдоподобная картина альтернатив другой стороны и будущих отношений. Это длиннее и менее эффектно. Зато ближе к работе переговорщика. Переговоры не конкурс смелости. Это попытка получить лучший достижимый результат в реальной ситуации.

Что значит правдоподобная картина? Это не точное знание. Точного знания часто нет. Это набор проверенных предположений. Кто ещё может купить или продать. Какие сроки давят. Что будет при задержке. Какие внутренние ограничения у другой стороны. Какие риски она особенно не любит. Что для неё может быть ценнее, чем кажется со стороны. Чем больше таких предположений вы проверили, тем увереннее можете ставить якорь.

Если информации мало, не стыдно начать позже. Можно сказать: «Прежде чем обсуждать цену, я хочу лучше понять параметры, чтобы не называть число, которое не отражает вашу ситуацию и наши ограничения». Это не всегда сработает. Некоторые люди всё равно будут требовать цифру. Но часто такая фраза открывает разговор. Она показывает, что вы не избегаете цены, а хотите поставить её на нормальную основу.

Внутри команды тоже надо договориться о первом числе заранее. Самая неприятная ситуация - когда один участник встречи называет подготовленную позицию, а другой через десять минут из лучших побуждений показывает готовность сильно уступить. Другая сторона быстро понимает, где слабое место. Поэтому перед встречей надо решить: кто делает предложение, кто объясняет, кто отвечает на возражения, в каком диапазоне можно двигаться без отдельного согласования.

Надо также заранее подготовить уступки. Уступка не должна выглядеть как падение с лестницы. Она должна быть обменом. Мы можем сдвинуться по цене, если изменится срок. Мы можем увеличить объём, если будет предоплата. Мы можем взять на себя риск внедрения, если получим доступ к данным и команде. Когда уступка связана с встречным движением, она сохраняет достоинство числа. Когда уступка просто падает на стол, она приглашает просить ещё.

Многие переговорщики слишком рано говорят «последнее предложение». Потом меняют его, потому что сделка важна. После этого каждое следующее «последнее» звучит хуже. Если вы не уверены, не произносите эту фразу. Лучше сказать: «При нынешнем наборе условий мы не видим возможности двигаться дальше». Это оставляет путь: условия изменились - расчёт изменился. Вы не соврали и не заперли себя в углу.

Иногда полезно объяснить не только число, но и процесс.

«Мы посмотрели три группы сравнимых сделок, учли срок поставки и риск изменения объёма, поэтому начали с этой позиции». Такая фраза не заставит другую сторону согласиться, но меняет характер спора. Теперь она должна спорить с критериями, а не только с вашим желанием. Если у неё есть лучшие данные, вы узнаете больше. Если нет, ваш якорь становится устойчивее.

Но критерии надо выбирать честно. Люди быстро чувствуют, когда факты подобраны только в одну сторону. Если вы показываете только сделки, удобные вам, и игнорируете очевидные отличия, это почти так же плохо, как пустая цифра. Критерии работают, когда выглядят пригодными для обеих сторон. Иначе они становятся декорацией давления.

В сложных переговорах первое предложение должно быть частью более широкой истории. Почему эта сделка имеет смысл. Как стороны будут зарабатывать или экономить. Где риски. Почему предложенная структура лучше простой цены. Что произойдёт после подписания. Если число не встроено в историю, оно висит в воздухе. А висящее число легко сбить.

Иногда другая сторона сама помогает вам понять, какой якорь нужен. Она говорит: «Нам важно закрыть вопрос до конца месяца». Или: «Мы не можем брать на себя валютный риск». Или: «Наш совет директоров плохо относится к долгим обязательствам». Каждая такая фраза указывает на возможный обмен. Вы можете поставить якорь не только по це-

не, но и по решению их проблемы. Тогда ваше предложение кажется не просто требованием, а выходом.

Вернёмся к закупщику в условиях дефицита. Что ему делать вместо очень низкой цены? Сначала понять, что нужно поставщику кроме цены. Быстрый платёж? Минимум изменений заказа? Долгий контракт? Отсутствие штрафов за задержки, вызванные объективным дефицитом? Прогноз объёмов? Возможность публично назвать крупного клиента? Удобная логистика? Если хотя бы один из этих пунктов для поставщика ценен, закупщик может собрать предложение, которое конкурирует не только рублём.

И тогда первое число может быть ниже, чем максимальная цена, которую закупщик готов заплатить, но не настолько низким, чтобы поставщик ушёл. Оно будет стоять рядом с реальной альтернативой поставщика и сопровождаться условиями, которые делают предложение удобнее. Это и есть агрессивность внутри зоны возможного соглашения. Она менее эффективна, чем грубый удар, зато чаще приводит к сделке.

В переговорах с сильной другой стороной людям особенно хочется выглядеть смелыми. Сильная сторона раздражает. Кажется несправедливым, что она выбирает, а вы просите. Хочется восстановить равновесие резким первым предложением. Но переговоры не психотерапия для нашей гордости. Если другая сторона сильна, надо работать с её силой, а не делать вид, что она исчезнет от вашей уверенной инто-

нации.

Иногда лучший ход в слабой позиции - улучшить альтернативу до начала разговора. Найти второго поставщика, изменить спецификацию, перенести срок, объединить объёмы с другой закупкой, получить внутреннее разрешение на другой формат сделки. Это скучнее, чем придумать блестящую фразу за столом. Но переговорная сила чаще создаётся до встречи, чем во время неё.

Если улучшить альтернативу нельзя, надо хотя бы не ухудшать положение плохим якорем. Слабая сторона, которая начинает с нереалистичного требования, выглядит не сильной, а опасной для процесса. С ней сложнее тратить время, потому что она может сорвать согласование внутри чужой организации. Иногда разумное, хорошо упакованное первое предложение в слабой позиции даёт больше, чем демонстративная жёсткость.

Есть ещё одна причина избегать чрезмерных якорей: они сужают мышление. Когда вы начинаете с борьбы за экстремальную цифру, вся команда сосредотачивается на том, как её защитить. Вопросы о дополнительных источниках ценности уходят на второй план. Можно было бы обсудить сроки, гарантии, совместный маркетинг, обучение, объём, будущие опционы, распределение рисков. Но все спорят о том, насколько ваша первая цифра была наглой.

Это особенно обидно, потому что в большинстве важных переговоров главный выигрыш лежит не в последнем про-

центе уступки, а в структуре сделки. Стороны по-разному относятся к риску, времени, публичности, контролю, качеству, будущим возможностям. Если эти различия использовать, можно сделать соглашение лучше для всех. Но крайний якорь часто превращает разговор в перетягивание одной верёвки.

Я не предлагаю начинать с середины. Середина - не добродетель. Если вы хорошо подготовились, у вас есть право начать с позиции, выгодной вам. Более того, часто надо так и делать. Просто выгодная позиция должна быть связана с картой переговоров. Она должна учитывать, где другая сторона может сказать «нет» и уйти. Она должна помогать двигаться к соглашению, а не только демонстрировать ваш характер.

Полезно различать три уровня первого предложения. Первый - робкое, когда вы почти сразу отдаёте часть возможной ценности, потому что боитесь напряжения. Второй - сильное, когда вы начинаете у выгодного края реального диапазона и можете объяснить свою позицию. Третий - разрушительное, когда вы уходите так далеко, что другая сторона перестаёт видеть смысл разговора. Новички часто путают второй и третий. Опытные люди боятся первого, но не обязаны падать в третий.

Как понять, где вы находитесь? Представьте, что другая сторона после вашего предложения уходит к своей лучшей альтернативе. Будет ли это для неё очевидно разумным решением? Если да, ваше предложение, скорее всего, слишком

далеко. Представьте, что вам надо объяснить свою цифру человеку, который знает рынок и не зависит от вас. Вы сможете сделать это без театра? Если нет, вы строите позицию на надежде, а не на данных.

Ещё один тест: что произойдёт, если ваше первое предложение станет известно вне комнаты? Вы готовы, чтобы его увидели коллеги другой стороны, будущие партнёры, ваш совет директоров, люди из отрасли? Не потому, что все переговоры должны быть публичными, а потому что хороший якорь обычно можно защитить и за пределами момента. Если вам стыдно за число без агрессивной музыки встречи, возможно, оно плохое.

Теперь о том, как завершать движение после первого числа. Уступки должны уменьшаться. Если вы сначала сдвинулись на миллион, потом на миллион, потом ещё на миллион, другая сторона логично ждёт следующий миллион. Если вы двигаетесь на миллион, потом на четыреста, потом на сто, вы показываете приближение к границе. Но это работает только тогда, когда первоначальное число было не фантазией. Иначе вся последовательность выглядит постановкой.

Каждая уступка должна иметь причину. «Мы можем пересмотреть это при условии...» звучит иначе, чем «Ладно, давайте дешевле». Причина может быть новой информацией, встречной уступкой, изменением объёма, сроком, снижением риска. В переговорах люди не только считают деньги. Они читают поведение. Беспричинная уступка говорит: про-

сите ещё.

Если вы ошиблись с первым числом, лучше признать изменение основания, а не делать вид, что так и было задумано. Например: «После вашего уточнения по объёму и срокам наша предыдущая оценка требует пересмотра». Это лучше, чем резко менять позицию без объяснения. Люди могут принять пересчёт. Им труднее принять ощущение, что вы просто пробовали надавить и не получилось.

Бывают случаи, когда другая сторона использует крайний якорь как проверку вашей реакции. Если вы пугаетесь и сразу двигаетесь, она понимает, что давление работает. Если взрываетесь, она получает конфликт, который может использовать. Если спокойно возвращаете разговор к критериям, проверка теряет силу. Самообладание в такие моменты ценнее остроумного ответа.

Самообладание не означает холодность. Можно быть твёрдым обычными словами. «Это не тот диапазон, в котором мы можем работать». «При таких условиях нам проще выбрать другой вариант». «Я не вижу, как это предложение отражает рыночные данные». «Давайте отделим амбицию от того, что реально может быть согласовано». Простые фразы часто лучше красивых, потому что не добавляют лишнего раздражения.

Внутренне полезно помнить: чужой якорь не является фактом. Это предложение. Иногда оно основано на данных, иногда на надежде, иногда на ритуале, иногда на попытке

проверить вас. Не надо принимать его в себя слишком быстро. Запишите, задайте вопросы, попросите основание, сравните с альтернативами. Чем больше вы превращаете якорь обратно в обычное число, тем меньше он управляет вами.

Своё первое число тоже надо держать как инструмент, а не как часть личности. Если вы слишком отождествились с ним, любое возражение кажется нападением. Вы начинаете защищать не интерес, а самолюбие. Хороший переговорщик может твёрдо стоять на позиции и всё же пересмотреть её при новой информации. Это не слабость. Слабость - продолжать спорить за цифру, которую уже опровергли факты.

В организациях полезно разбирать не только успешные якоря, но и сорванные сделки. Что мы предложили? Какая была альтернатива другой стороны? Почему они ушли? Какие сигналы мы пропустили? Где первая цифра помогла, а где закрыла разговор? Без такого разбора компания учится только на победных легендах. А победные легенды обычно подчищены.

Руководители особенно виноваты в культе жёсткого начала. Они хвалят сотрудников за сделки, где крайняя позиция принесла экономию, но не видят сделок, которые не состоялись. В отчёте легче показать сэкономленные деньги, чем упущенную возможность. Поэтому внутри компании может закрепиться стиль, который кажется успешным, пока рынок благоприятен. Когда рынок меняется, стиль внезапно становится дорогим.

Хороший руководитель спрашивает не только «сколько выбили?», но и «какой была зона соглашения?», «что получила другая сторона?», «как это скажется на следующей сделке?», «какие альтернативы были у них и у нас?», «какую ценность мы могли создать, но не создали?». Эти вопросы менее героические. Зато они учат людей думать, а не имитировать жёсткость.

Есть переговоры, где первая цифра вообще не главный якорь. В споре о компенсации якорем может стать признание ответственности. В переговорах о партнёрстве - описание будущего рынка. В семейном разговоре - формулировка того, что считается справедливым. В политическом процессе - образ угрозы. Якорь шире числа. Это первая рамка, через которую стороны начинают видеть проблему.

Поэтому надо следить не только за суммой, но и за словами. Если вы называете уступку «скидкой», другая сторона может считать её подарком. Если называете её «изменением объёма», она выглядит как обмен. Если вы говорите «мы готовы пойти вам навстречу», вы задаёте одну рамку. Если говорите «при таком распределении рисков цена будет другой», задаёте другую. Рамка влияет на то, что потом кажется разумным.

В переговорах о будущем полезно якорить критериями успеха. Например, стороны не согласны о цене компании, потому что по-разному видят её рост. Можно спорить о сегодняшней оценке, а можно привязать часть выплаты к буду-

щим результатам. Тогда якорь смещается: не кто сейчас прав в прогнозе, а как справедливо распределить риск ошибки. Такой ход часто лучше, чем крайняя цена, потому что позволяет обеим сторонам сохранить свои ожидания и проверить их временем.

Но условные соглашения требуют аккуратности. Метрики должны быть понятными, проверяемыми, не слишком легко управляемыми одной стороной. Сроки должны быть реалистичными. Последствия должны быть прописаны. Иначе спор о цене просто переедет в будущий спор о том, выполнены ли условия. Хороший якорь на будущее создаёт ясность, а не откладывает конфликт.

В конце концов, вопрос о первом предложении сводится к зрелости переговорщика. Незрелый хочет произвести впечатление. Зрелый хочет получить результат. Незрелый любит фразы «надо давить» и «они поймут только силу». Зрелый спрашивает: что у них за альтернатива, что у нас за альтернатива, где возможна сделка, чем мы можем отличаться от других вариантов, как сегодняшнее поведение скажется на завтрашней работе.

Иногда зрелый переговорщик тоже начинает очень жёстко. Разница в том, что он понимает, зачем. Он знает, что риск срыва приемлем. Он знает, что другая сторона ожидала такого начала. Он знает, как объяснит число. Он знает, какие уступки возможны и что попросит взамен. Он не просто изображает силу. Он использует силу, которая уже есть

в ситуации.

Если же силы нет, её нельзя нарисовать первым числом. Можно временно создать впечатление, но оно быстро проверяется. Другая сторона спросит рынок, поговорит с конкурентами, посмотрит на сроки, поймёт вашу зависимость. После этого ваша поза станет ещё слабее, чем была исходная позиция. В переговорах фальшивая сила опасна тем, что раскрывается в самый неудобный момент.

Перед важным разговором я бы советовал записать четыре числа. Первое: ваша цель. Второе: ваша граница ухода. Третье: предполагаемая граница другой стороны. Четвёртое: первое предложение, которое вы собираетесь назвать. Если четвёртое число никак не связано с первыми тремя, остановитесь. Возможно, вы готовите не переговорную стратегию, а театральный жест.

Потом запишите три причины, почему другая сторона должна остаться в разговоре после вашего первого предложения. Не почему вам выгодно его назвать, а почему ей рационально продолжать. Если причин нет, вы слишком увлеклись собой. Переговоры происходят не в вашей голове. Они происходят между людьми, каждый из которых сравнивает разговор с другими возможностями.

И наконец, запишите, что вы сделаете, если первая реакция будет жёсткой. Не импровизируйте под давлением. Заранее решите, где задаёте вопросы, где берёте паузу, где предлагаете пакет, где просите их назвать критерии, где прекра-

щаете встречу. Подготовленный человек выглядит спокойнее не потому, что у него железные нервы. Он просто уже видел этот поворот на карте.

Первое предложение может быть мощным инструментом. Оно может задать рамку, сдвинуть ожидания, заставить другую сторону объяснять, почему результат должен быть дальше от вашей цели. Но инструмент не виноват, если им пользоваться как молотком по стеклу. В одних руках якорь удерживает разговор в выгодной зоне. В других топит сделку.

Так что ответ на вопрос «насколько экстремально начинать?» не помещается в красивую формулу. Начинайте достаточно смело, чтобы не подарить ценность без борьбы. Достаточно разумно, чтобы другая сторона не ушла к лучшей альтернативе. Достаточно обоснованно, чтобы ваши следующие слова звучали правдоподобно. И достаточно внимательно к контексту, чтобы помнить: цель переговоров не в том, чтобы назвать самое дерзкое число, а в том, чтобы выйти с соглашением, которое лучше вашей альтернативы и не разрушает то, что вам ещё понадобится.

В следующей теме мы столкнёмся с другим соблазном. Когда стороны устали, когда между ними остаётся небольшая разница, когда хочется выглядеть разумным, кто-нибудь почти наверняка скажет: «Давайте просто поделим пополам». Иногда это спасает время и отношения. Иногда это аккуратный способ заставить вас заплатить за чужую произвольную позицию. Как и с первым числом, ответ зависит не

от красоты фразы, а от того, что именно предлагают делить.

Глава 3. Опасная вежливость пополам

В переговорах есть фраза, которая звучит почти безобидно: «Давайте поделим пополам». Она появляется, когда люди устали спорить, когда разница вроде бы не такая большая, когда всем хочется выглядеть разумными. В этой фразе есть обещание мира. Никто не победил слишком явно, никто не проиграл с унижением, обе стороны сделали шаг. Поэтому она так легко проходит в деловых разговорах, семейных спорах, покупке автомобиля, разделе расходов и обсуждении наследства.

Но именно потому, что эта фраза звучит разумно, она опасна. Она может быть честным способом закончить мелкий спор. А может быть ловушкой, в которой вам предлагают разделить не реальную ценность, а промежуток между двумя случайными позициями. Если одна сторона сначала назвала произвольную цифру, а потом предлагает встретиться посередине, середина уже заражена первым произволом.

Представьте покупку машины. Вы сделали домашнюю работу, посмотрели рынок, поняли разумную цену. В салоне продавец держится выше, чем вам кажется оправданным. Через час он улыбается и говорит: «Мы всего в шестистах тысячах друг от друга. Давайте просто поделим разницу. Мы

же взрослые люди». Сама формулировка давит на вас. Если вы откажетесь, будто вы уже не взрослый, не разумный, придиричивый. Но правильный вопрос не в том, красиво ли звучит пополам. Правильный вопрос: какая цена получится после этого деления, и лучше ли она вашей альтернативы?

Половина не становится справедливой только потому, что она половина. Если я прошу за старый велосипед сто тысяч, а вы готовы заплатить десять, предложение «сойтись на пятидесяти пяти» не заслуживает уважения само по себе. Оно делит расстояние между моей фантазией и вашей оценкой. Может быть, велосипед действительно редкий. Тогда надо обсуждать данные. Но если моя первая цифра была просто попыткой поднять планку, деление пополам превращает мою наглость в ваш расход.

Люди любят делить пополам, потому что это быстро. Быстрота в переговорах иногда ценна. Не каждый спор заслуживает полного анализа. Если две пары поужинали в ресторане, можно час выяснять, кто ел дорогую рыбу, кто пил вино, кто заказал десерт, а кто только салат. Иногда проще разделить счёт поровну и не портить вечер. Экономия времени и сохранение отношений стоят дороже точности.

То же самое с домашними делами. Если собаке надо погулять два раза, можно обсуждать, кто устал, у кого была тяжёлая встреча, кто вчера уже выходил под дождь, а кто сидел дома. А можно сказать: ты идёшь сейчас, я вечером. Это не математически совершенное решение. Но оно достаточно

хорошее, потому что вопрос маленький, отношения важны, а подробный спор стоил бы больше, чем сама прогулка.

Здесь и начинается главная работа: отличить полезную простоту от ленивого самообмана. В одних случаях деление пополам помогает не тратить жизнь на мелкие расчёты. В других оно маскирует плохую сделку. То, что удобно за ужином с друзьями, не обязательно разумно в сделке с поставщиком, инвестором, покупателем бизнеса или работодателем.

Есть люди, которые реагируют на предложение делить пополам резко: никогда так не делайте. Они правы в том смысле, что автоматическое деление часто глупо. Если один человек хочет коричневые ботинки, другой чёрные, компромисс в виде одного коричневого и одного чёрного ботинка выглядит смешно. Если в споре есть вопрос безопасности, законности, ответственности или принципа, половина может быть хуже любого ясного решения.

Но правило «никогда не дели пополам» тоже слишком грубое. Оно звучит сильно, но плохо описывает жизнь. Мы делим пополам время, расходы, небольшие неудобства, дороги, бытовые обязанности и множество мелких выгод. И часто поступаем правильно. Не потому, что половина всегда справедлива, а потому, что постоянное точное вычисление справедливости делает людей невыносимыми.

Попробуйте представить человека, который после каждого общего ужина пересчитывает счёт до копейки, учитывает

налоги, чаевые, размер порций, разные аппетиты и то, кто съел больше хлеба. Возможно, формально он прав. Но его редко будут звать снова. В социальных отношениях есть цена точности. Иногда она слишком высока.

С другой стороны, попробуйте представить руководителя, который при разделе прибыли между двумя подразделениями каждый раз говорит: «Давайте пополам», не спрашивая, кто внёс какие ресурсы, какие риски взял, какая альтернатива была у каждой стороны и сколько новой ценности возникло именно от совместной работы. Такой руководитель может казаться миротворцем, но он поощряет путаницу. Люди быстро начинают спорить не о создании ценности, а о том, как подвести ситуацию под удобную половину.

В переговорах важно понять, что именно предлагается делить. Это звучит просто, но на практике именно здесь начинаются ошибки. Делят разницу между последними предложениями? Делят общую прибыль? Делят дополнительную ценность сверх того, что каждая сторона могла получить без сделки? Делят расходы? Делят риск? Делят символическое признание? Одно и то же слово «пополам» может относиться к совершенно разным пирогам.

Возьмём две компании, которые обсуждают объединение проектов. По отдельности первая может заработать сто миллионов, вторая пятьдесят. Вместе они могут заработать двести. Дополнительная ценность от союза равна пятидесяти. Если делить всё поровну, получится одно. Если делить до-

полнительную ценность поровну, получится другое. Если делить пропорционально исходной силе, третье. Каждая сторона может назвать свой вариант справедливым.

Я считаю полезным начинать не с фразы «пополам», а с вопроса: что возникло благодаря соглашению? Если две стороны вместе создают дополнительную ценность, есть сильная логика в том, чтобы обсуждать раздел именно этой добавленной ценности. У каждой стороны была своя альтернатива. Соглашение имеет смысл, когда оно делает обе стороны богаче, спокойнее, быстрее или сильнее, чем их альтернативы. Поэтому делить надо не воздух, а созданный совместно излишек.

Но даже эта логика не всегда легко проходит в реальной жизни. Попробуйте на семейном ужине объяснить родственникам, что наследство надо делить по формуле добавленной ценности сверх альтернатив. Вас, скорее всего, не дослушают. В переговорах мало иметь хорошую теорию. Надо понимать, можно ли её произнести в этой комнате так, чтобы люди не решили, что вы прикрываете сложными словами свой интерес.

Справедливость в переговорах редко бывает одной. У неё есть несколько языков. Один язык говорит: всем поровну. Другой: каждому по вкладу. Третий: каждому по потребности. Четвёртый: кто больше рисковал, тот больше получает. Пятый: кто имеет лучшую альтернативу, тот забирает больше. Люди выбирают язык справедливости не случайно. Ча-

сто им ближе тот язык, который лучше подходит их положению.

Богатый брат после смерти родителей может искренне считать равный раздел наследства справедливым. Бедная сестра может так же искренне считать справедливым учесть её нужды или годы ухода за матерью. Предприниматель, который придумал продукт, будет говорить о вкладе. Инвестор, который дал деньги в рискованный момент, будет говорить о риске. Сотрудник, который долго получал меньше рынка ради будущего компании, будет говорить о накопленном долге.

Опасность в том, что каждый слышит свою версию справедливости как очевидную, а чужую как удобную. Отсюда раздражение: «Как они вообще могут так думать?» Могут. Потому что их точка отсчёта другая. Хороший переговорщик не обязан соглашаться с чужой справедливостью. Но он должен понять, на каком языке она произнесена. Иначе он отвечает не на аргумент, а на собственное возмущение.

Культура усиливает эти различия. В более коллективистских средах равный раздел часто воспринимается как способ сохранить гармонию и уважение к группе. Там человек, слишком настойчиво требующий больше на основании своей силы, может выглядеть не умным, а разрушительным. В более индивидуалистских средах люди чаще принимают идею, что сильная альтернатива или больший вклад дают право на большую долю. Но и здесь нельзя превращать куль-

туру в штамп. Внутри каждой страны, отрасли и семьи есть свои нормы.

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.