

ПРАКТИЧЕСКАЯ КНИГА

ГОТОВЫ К СЛОЖНОМУ РАЗГОВОРУ

Пять шагов: от цели и фактов —
к аргументам и репетиции с ИИ



ПАВЕЛ СТУЛОВ

Павел Стулов

Готовы к сложному разговору

<https://litres.ru/74506988>

SelfPub; 2026

Аннотация

Важный разговор редко проваливается из-за нехватки красивых слов. Чаще мы начинаем его без ясной цели, смешиваем факты и предположения, слишком рано уступаем или теряемся после первого возражения.

Эта книга поможет подготовиться к разговору о зарплате, цене, сроках, дополнительной работе, просроченной оплате или спорных условиях сотрудничества. За пять шагов вы определите желаемый результат, проверите свою позицию, подготовите вопросы и аргументы и проведёте репетицию с искусственным интеллектом.

Внутри — живые ситуации, пять рабочих карт и готовые запросы для ИИ-тренажёра. В результате у вас появится понятный план разговора: что сказать, о чём спросить, где возможен компромисс и на какие условия соглашаться нельзя.

Содержание

Что вы получите от этой книги	5
ИИ помогает, но не решает за вас	7
Работа не должна превратиться во второй сложный разговор	9
Почему практикум устроен именно так	11
Вспомнить полезнее, чем ещё раз перечитать	12
Одна большая тревога превращается в пять небольших задач	13
Несколько коротких подходов лучше одного марафона	14
Репетиция нужна не для заучивания роли	15
Почему мы ограничиваем ИИ	16
Немного научной основы без магии мозга	17
Возможно, один из этих разговоров предстоит именно вам	19
«Давайте вернёмся к этому позже»	20
«У меня были объективные причины»	21
Пять небольших постов, которые почему-то не считаются работой	22
«Другие готовы сделать дешевле»	23
Срок сорван, а смета выросла	24
«Завтра точно переведу»	25
Как пройти практикум	26

Книга объясняет, заметки сохраняют главное	27
Два маршрута: полный и быстрый	28
Как работать с каждой главой	29
Если вы не знаете ответа	30
Не отдавайте ИИ конфиденциальные сведения	31
Не ищите идеальную формулировку	32
Что считать результатом практикума	33
Глава 1. Сначала решите, чего вы хотите	34
Не требуйте от разговора невозможного	36
Один разговор — одна главная задача	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Готовы к сложному разговору

Что вы получите от этой книги

Если вы открыли эту книгу, скорее всего, один непростой разговор уже ждёт вас. Возможно, нужно обсудить зарплату, назвать клиенту новую цену, потребовать оплату, поговорить с сотрудником о сорванном сроке или разобраться с подрядчиком. Вы понимаете, что молчать дальше не стоит, но пока не знаете, с какой фразы начать и куда вести разговор.

Эта книга не обещает сделать вас непобедимым переговорщиком. После неё окружающие не начнут соглашаться со всеми вашими условиями, а неудобные вопросы не станут приятными. Результат будет другим и гораздо более полезным: вы подготовите один настоящий разговор так, чтобы понимать свою цель, опираться на факты и не принимать важные решения в растерянности.

За пять глав смутное беспокойство постепенно превратится в рабочий план. Сначала вы определите, чего хотите добиться и какой результат для вас минимально приемлем. Затем отделите то, что известно наверняка, от чужих заявлений и собственных догадок. После этого подготовите корот-

кие аргументы и вопросы, рассмотрите несколько вариантов развития разговора и проведёте репетицию.

Вам не придётся запоминать десятки правил или заучивать чужие фразы. В конце каждой главы есть короткая рабочая карта. Её можно скопировать в заметки телефона или любой текстовый документ и сохранить только то, что пригодится перед встречей: цель, факты, вопросы, аргументы, допустимые уступки, границы и следующий шаг. Перед настоящим разговором останется перечитать одну страницу, а не всю книгу.

ИИ помогает, но не решает за вас

В каждой главе есть отдельный режим ИИ-тренажёра. Его можно запустить в DeepSeek или другой доступной нейросети. Вы копируете готовый запрос, коротко описываете свою ситуацию и отвечаете на ограниченное количество вопросов. Настраивать программу, разбираться в API или покупать специального бота не потребуется.

На первом этапе ИИ поможет уточнить цель. Затем проверит, не смешали ли вы факты с предположениями, посмотрит на аргументы и предложит вопросы. Позже он разберёт возможные возражения и сыграет роль собеседника в короткой репетиции. После каждого режима вы получите компактный итог, который можно проверить и перенести в рабочую карту.

Это похоже на разговор с внимательным помощником, который не устаёт переспрашивать и может посмотреть на ситуацию со стороны. Но у него есть важное ограничение: нейросеть не присутствовала на ваших встречах, не читала документы, которых вы ей не дали, и не несёт последствий принятого решения. Она может ошибиться или уверенно дополнить пробел правдоподобной выдумкой.

Поэтому последнее слово всегда остаётся за вами. Вы проверяете цифры и документы, убираете неестественные фразы и решаете, какая уступка допустима. ИИ здесь не судья и

не волшебный советник. Это тренажёр, редактор и собеседник для безопасной репетиции.

Работа не должна превратиться во второй сложный разговор

Практикум устроен так, чтобы его можно было пройти без видеоуроков, расписания и обязательной обратной связи автора. Для работы понадобятся книга, заметки или любой текстовый документ и доступ к привычной нейросети. Одну главу можно прочитать и выполнить за двадцать-сорок минут, а весь маршрут — пройти за пять вечеров или за один свободный день с перерывами.

Если времени мало, в книге предусмотрен быстрый маршрут. Вы заполните только основные поля, проведёте одну короткую репетицию и соберёте шпаргалку перед встречей. Это не экзамен, поэтому не требуется отвечать красиво, заполнять каждую строку или угадывать неизвестное. Фраза «не знаю, нужно уточнить» здесь считается полезным результатом.

К концу практикума у вас появится не идеальный сценарий, в котором собеседник послушно произносит нужные реплики, а прочная основа для живого разговора. Вы будете знать, с чего начать, что спросить, чем подтвердить свою позицию, где возможен компромисс и что делать, если договориться не получится.

Пять шагов к сложному разговору

Не заучивать речь, а постепенно собирать ясную позицию

1

ЦЕЛЬ

КАРТА №1

Понять, чего вы хотите, какой результат минимально приемлем и где проходит граница.

2

ФАКТЫ

КАРТА №2

Отделить подтверждённое от заявлений, предположений и того, что ещё нужно узнать.

3

АРГУМЕНТЫ И ВОПРОСЫ

КАРТА №3

Собрать короткую позицию: сильные факты, понятное предложение и точные вопросы.

4

СЦЕНАРИИ

КАРТА №4

Продумать возражения, уступки и действия, если разговор пойдёт не по плану.

5

РЕПЕТИЦИЯ

КАРТА №5

Проверить себя в коротком диалоге с ИИ и внести две-три последние поправки.

**НА ВЫХОДЕ — ОДНА СТРАНИЦА
ЕЁ МОЖНО ПЕРЕЧИТАТЬ ПЕРЕД РАЗГОВОРОМ**

Почему практикум устроен именно так

Можно было собрать все рекомендации в один большой список: говорите спокойно, задавайте вопросы, не оправдывайтесь, проверяйте факты и фиксируйте договорённости. Такой список легко прочитать за несколько минут. Проблема в том, что во время настоящего разговора он почти наверняка не вспомнится целиком.

Мы плохо осваиваем новый способ действий, когда только читаем о нём. Во время чтения многое кажется знакомым и понятным: «Да, конечно, нужно заранее определить цель». Но стоит закрыть страницу и применить совет к собственной ситуации — и ясность исчезает. Именно поэтому книга постоянно просит вас не просто соглашаться с текстом, а формулировать собственный ответ.

Вспомнить полезнее, чем ещё раз перечитать

Когда человек пытается самостоятельно восстановить главное и выразить его своими словами, материал закрепляется лучше, чем при очередном пассивном перечитывании. В исследованиях обучения это называют практикой извлечения: мы не только помещаем информацию в память, но и тренируемся доставать её оттуда тогда, когда она нужна.

Поэтому после объяснения вы отвечаете на вопросы карты, а не перечитываете главу до тех пор, пока она не покажется знакомой. Важны не литературные формулировки, а небольшое умственное усилие: самому назвать цель, выбрать сильный факт или сформулировать вопрос. На настоящей встрече вам понадобится именно это — извлечь мысль и произнести её без подсказки из книги.

Одна большая тревога превращается в пять небольших задач

Перед сложным разговором в голове одновременно живут деньги, обиды, старые обещания, возможный отказ и десяток будущих реплик. Если разбираться со всем сразу, легко начать ходить по кругу. Поэтому практикум разделён на пять этапов, и у каждого только одна главная работа. Сначала мы не ищем красивые аргументы, а проясняем цель. Потом не репетируем спор, а проверяем факты. В следующей главе собираем аргументы и вопросы. Только после этого рассматриваем сценарии и переходим к репетиции. Готовые примеры показывают ход мысли, а карты не позволяют утонуть в подробностях.

Такое деление не делает сам разговор примитивным. Оно просто освобождает внимание. Это похоже на подготовку к поездке: гораздо легче по очереди проверить маршрут, документы и вещи, чем пытаться удерживать всё в голове одной тревожной мыслью «лишь бы ничего не забыть».

Несколько коротких подходов лучше одного марафона

Памяти полезнее возвращаться к материалу через промежутки времени, чем пытаться проглотить весь объём за один долгий вечер. Поэтому основной маршрут рассчитан на несколько занятий. Сегодня вы определили цель, завтра посмотрели на факты свежим взглядом, а ещё через день заметили, что один из аргументов уже не кажется таким сильным.

Разумеется, перед срочным разговором можно пройти книгу быстрее. Но если у вас есть несколько дней, не спешите. Небольшой перерыв — это не потеря темпа. Он даёт возможность забыть лишнее, увидеть пробелы и проверить, можете ли вы объяснить свою позицию без постоянного взгляда в текст.

Репетиция нужна не для заучивания роли

Знать, что на возражение нужно отвечать спокойно, и действительно услышать «это слишком дорого» — не одно и то же. Поэтому в последней главе появляется репетиция. ИИ создаёт умеренное сопротивление, а вы пробуете удержать направление разговора, задать вопрос, выдержать паузу или не согласиться на слишком широкую уступку.

Задача не в том, чтобы запомнить идеальные реплики. Заученная речь легко рассыпается, как только живой человек отвечает не по сценарию. Репетиция делает знакомым сам момент затруднения. Вы уже встречались с возражением, заметили свою привычную реакцию и успели подготовить два-три более удачных варианта.

Сразу после тренировки ИИ даёт обратную связь: показывает, где вы начали оправдываться, упустили вопрос или уступили раньше времени. Такая подсказка полезна, если она относится к конкретной реплике и помогает изменить следующее действие. Общая похвала вроде «вы проявили уверенность и эмпатию» звучит приятно, но почти ничему не учит — поэтому наши запросы требуют конкретного разбора.

Почему мы ограничиваем ИИ

Нейросеть способна задать двадцать вопросов там, где человеку достаточно пяти, написать речь на страницу и придумать красивую деталь, которой не было в исходной ситуации. Поэтому в каждом режиме заранее ограничены количество вопросов, объём ответа и момент завершения. Эти рамки нужны не ради строгости, а чтобы помощь оставалась посильной.

Рабочая карта выполняет похожую задачу. Она хранит промежуточные выводы и снимает с памяти лишнюю нагрузку. Вам не приходится одновременно помнить все цифры, варианты и формулировки. Но карта не должна разрастаться в досье на собеседника. Если перед встречей её невозможно быстро перечитать, значит, в неё попало слишком много.

Немного научной основы без магии мозга

Формат практикума опирается на известные исследования обучения. Эксперименты Джеффри Карпике и Генри Рёдигера показали, что попытка воспроизвести изученное может укреплять долговременное запоминание лучше, чем повторное чтение. Большой обзор Николаса Сепеды и его коллег подтвердил пользу распределённой во времени практики для словесной памяти. А метаанализ Бенедикта Вишневецки и коллег показал, что обратная связь в среднем помогает обучению, хотя её эффект зависит от содержания и способа подачи.

Эти исследования не доказывают, что пять карт обеспечат успешные переговоры. Они относятся к обучению и памяти, а решение собеседника зависит от множества обстоятельств. Мы используем более скромный вывод: человек обычно лучше осваивает материал, когда не только читает, а вспоминает, применяет, получает конкретную обратную связь и возвращается к задаче несколько раз.

Научная основа раздела: Karpicke J. D., Roediger H. L. *The Critical Importance of Retrieval for Learning*, Science, 2008; Cepeda N. J. et al. *Distributed Practice in Verbal Recall Tasks*, Psychological Bulletin, 2006; Wisniewski B., Zierer

К., Hattie J. *The Power of Feedback Revisited*, Frontiers in Psychology, 2020.

Теперь вы знаете, почему книга начинается не с набора эффективных приёмов. Сначала мы разберём несколько узнаваемых ситуаций, а затем шаг за шагом подготовим ваш собственный разговор. Без экзамена, без игры в профессионального переговорщика и без требования говорить чужим голосом.

Возможно, один из этих разговоров предстоит именно вам

У сложных разговоров разные декорации. Где-то это кабинет руководителя, где-то видеозвонок с клиентом, строительная площадка или переписка, в которой обещанное «оплачу завтра» повторяется уже третью неделю. Но внутри они удивительно похожи. Человек понимает, что дальше молчать нельзя, и одновременно боится сделать хуже. Он заранее слышит отказ, ищет идеальные слова и откладывает разговор до того момента, когда говорить спокойно становится почти невозможно.

Посмотрите на следующие ситуации. Возможно, в одной из них вы узнаете себя. Имена и обстоятельства условны, но сами разговоры происходят каждый день.

«Давайте вернёмся к этому позже»

Анна работает в компании четыре года. За последний год у неё появились два новых направления, она вводит в работу новичков и отвечает на вопросы клиентов, которые раньше решал руководитель.

Зарплата при этом не изменилась.

Анна уже дважды осторожно поднимала эту тему. Руководитель не отказывал. Он говорил, что ценит её работу, понимает ситуацию и обязательно вернётся к вопросу, когда станет понятнее с бюджетом. Звучало разумно. Только «когда станет понятнее» не имело ни даты, ни условий. Прошло пять месяцев. Теперь Анна собирается поговорить снова. В голове у неё спорят два голоса. Один требует наконец сказать всё прямо: «На мне давно держится половина отдела». Второй предупреждает: «Не дави, сейчас вообще непростое время».

Ей нужно не доказывать, что она хороший человек и ценный сотрудник. Ей нужно понять, какого решения она добивается, на какие факты может опереться и что будет делать, если снова услышит вежливое «позже».

«У меня были объективные причины»

Сергей недавно стал руководителем небольшой команды. Один из сотрудников второй раз подряд сдаёт работу позже срока. Человек способный, отношения с ним хорошие, и объяснения каждый раз выглядят убедительно: изменились требования, подвёл смежный отдел, клиент поздно прислал материалы. Часть причин действительно от него не зависела. Но результат тот же: коллеги переделывают свои планы, а Сергей перед начальством отвечает за общий срок.

На встрече он не хочет превращаться в сурового начальника из плохого сериала. Но и продолжать делать вид, что ничего серьёзного не происходит, уже нельзя. Если Сергей начнёт со слов «ты безответственно относишься к работе», разговор почти наверняка уйдёт в защиту и перечисление причин. Если ограничится дружеской просьбой «постарайся в следующий раз», ничего не изменится.

Ему предстоит отделить факты от оценок, выяснить, где действительно возникает сбой, и договориться о действиях, которые можно проверить.

Пять небольших постов, которые почему-то не считаются работой

Мария ведёт для клиента социальные сети. По договорённости она готовит двенадцать публикаций в месяц. За неделю до запуска нового продукта клиент просит добавить ещё пять.

«Там ничего сложного, — объясняет он. — Темы уже есть, нужно только быстро написать. Мы же давно работаем».

Мария хочет помочь с запуском. Она понимает, что клиенту действительно важен срок. Но пять «небольших» публикаций означают несколько дополнительных часов работы, согласования и правки. Она уже набрала сообщение с подробным объяснением своей загрузки, потом удалила его. Написала сумму доплаты, испугалась, что она покажется завышенной, и сама же снизила цену — ещё до разговора.

Проблема не только в пяти постах. Если сейчас новый объём незаметно войдёт в старую стоимость, в следующем месяце он может стать нормой. Марии нужно не оправдывать свою цену, а предложить понятные варианты: замена части плановых материалов или дополнительная работа на заранее согласованных условиях.

«Другие готовы сделать дешевле»

Илья владеет небольшой компанией, которая устанавливает инженерное оборудование. Постоянный заказчик просит скидку пятнадцать процентов на новый объект. Аргумент знакомый: конкуренты якобы предложили дешевле, а объём заказа большой. Заказчик говорит дружелюбно, но добавляет: «Мы бы хотели продолжить с вами. Просто коммерческий отдел не поймёт, почему мы переплачиваем».

Илья боится потерять клиента. Одновременно он знает: при такой скидке придётся либо работать почти без прибыли, либо экономить на выездах и сервисе. И то и другое позже ударит по отношениям сильнее, чем честный разговор сейчас. Можно начать доказывать, что конкуренты хуже. Можно обидеться на слово «переплачиваем». А можно выяснить, что именно сравнивает заказчик: одинаковы ли комплектация, сроки, гарантия и обслуживание.

Возможно, пространство для решения есть не только в цене. Но для этого Илье придётся задавать вопросы раньше, чем он начнёт торговаться с самим собой.

Срок сорван, а смета выросла

Виктор строит загородный дом. Подрядчик сообщает, что обнаружены сложные грунты, материалы подорожали, поэтому потребуются дополнительная сумма и перенос срока. Возможно, причины объективны. На стройке действительно случаются обстоятельства, которые невозможно увидеть заранее. Но у Виктора пока нет новой сметы, документов от поставщиков и ясного ответа, какая часть задержки связана с грунтом, а какая — с организацией работ.

Разговор быстро становится эмоциональным. Подрядчик говорит, что без срочного платежа бригада встанет и «счётчик убытков включится». Виктор отвечает, что цена была твёрдой и его не интересуют чужие проблемы. Ещё несколько таких реплик — и обсуждать документы будет гораздо труднее. Виктору нужно не решить на месте, кто плохой. Ему нужно получить проверяемую картину: что изменилось, чем это подтверждается, какие есть варианты и что произойдёт с работами при каждом из них.

«Завтра точно переведу»

Олег выполнил заказ и отправил документы. Срок оплаты прошёл три недели назад. Партнёр не исчезает, отвечает на сообщения и каждый раз называет новую дату. Сначала бухгалтерия должна была провести платёж в пятницу. Потом директор уехал и не успел подписать. Затем возникла техническая проблема в банке. Теперь деньги обещаны на завтра.

Олег не хочет портить отношения. Заказчик приносит ему заметную часть дохода, поэтому каждое новое обещание хочется принять. Но сотрудники и поставщики Олега не могут жить внутри чужого слова «завтра». Жёсткое сообщение с угрозой суда может быть преждевременным. Ещё одно вежливое напоминание, скорее всего, ничего не изменит.

Нужен разговор о конкретном платеже, подтверждённой дате и действиях сторон, если срок снова не будет соблюлён. Не демонстрация злости, а возвращение определённости.

Как пройти практикум

Эту книгу можно просто прочитать. Вы наверняка найдёте в ней полезные вопросы и узнаете несколько собственных привычек. Но настоящий результат появляется, когда вы берёте один реальный разговор и проводите его через все пять глав. Не учебный пример и не спор, который закончился три года назад, а ситуацию, где решение ещё можно изменить.

Лучше выбрать разговор, который состоится в ближайшие дни или недели. Например, обсуждение зарплаты, нового объёма работы, просроченной оплаты, скидки, сорванного срока или претензии к подрядчику. Когда ситуация настоящая, сразу видно, какие мысли помогают, а какие красиво звучат только на бумаге.

Книга объясняет, заметки сохраняют главное

Читайте книгу как обычный практикум: разберитесь в логике этапа, посмотрите пример и познакомьтесь с соответствующим режимом ИИ. В конце главы скопируйте шаблон карты в заметки телефона, Word, Google Документы или другой удобный редактор и впишите свои ответы.

Не пытайтесь заполнять карту красивым деловым языком. Она не пойдёт на выставку и её не нужно показывать собеседнику. Пишите так, чтобы вы сами через два дня поняли смысл: коротко, конкретно и без попытки произвести впечатление. Если мысль помещается в одно предложение, второго не требуется.

На компьютере удобно открыть книгу, заметки и нейросеть рядом. На телефоне сначала скопируйте запрос в новый диалог, ответьте на вопросы, а затем сохраните итоговую карту в заметках. Не обязательно переносить весь диалог: достаточно проверить выводы и оставить главное.

Два маршрута: полный и быстрый

Полный маршрут подходит для разговора, где на кону заметные деньги, важный клиент, работа, длительный договор или отношения, которые не хочется разрушить. Проходите по одной главе за раз. На чтение, заполнение карты и работу с соответствующим режимом ИИ обычно требуется от двадцати до сорока минут. Весь практикум можно пройти за пять вечеров или за один свободный день с перерывами.

Быстрый маршрут нужен, если разговор состоится сегодня или завтра. Запишите цель, минимально приемлемый результат, три главных факта, несколько вопросов, свою границу и следующий шаг при отказе. Затем проведите одну короткую репетицию в режиме №5 и соберите финальную шпаргалку. Обычно на это уходит сорок–шестьдесят минут.

Быстрый маршрут не хуже полного. Он просто решает другую задачу: дать вам опору при ограниченном времени. Если после разговора тема останется открытой, к полной подготовке можно вернуться перед следующей встречей.

Как работать с каждой главой

Сначала прочитайте главу целиком, не останавливаясь после каждого абзаца для записей. Так вы увидите общую логику и не превратите чтение в заполнение анкеты. Затем вернитесь к карте соответствующего этапа, скопируйте её в заметки или документ и внесите только то, что относится к вашей ситуации.

После этого скопируйте запрос режима ИИ целиком в новый диалог с DeepSeek или другой нейросетью. Не вырезайте ограничения по числу вопросов и не сокращайте правила в конце: именно они не дают разговору растягиваться и мешают ИИ придумывать лишнее. Отвечайте на вопросы по одному обычным человеческим языком.

Когда нейросеть составит итог, не сохраняйте его автоматически. Сначала перечитайте. Уберите фразы, которые звучат не по-вашему, исправьте фактические ошибки и пометьте всё сомнительное словами «нужно проверить». В следующий режим передавайте компактный итог предыдущего этапа, а не всю длинную переписку. Получается простой ритм: прочитали главу, подумали сами, ответили ИИ, проверили итог и сохранили главное. Нейросеть помогает увидеть пробелы и отредактировать формулировки, но содержание вашей позиции всё равно создаёте вы.

Если вы не знаете ответа

Некоторые вопросы поставят в тупик. Вы можете не знать настоящего бюджета клиента, полномочий руководителя, причины задержки платежа или того, что именно входит в предложение конкурента. Это нормально. Незвестное не нужно срочно заполнять правдоподобной догадкой. Напишите: «Не знаю, нужно уточнить». Затем превратите пробел в вопрос, действие или документ для проверки. Например: запросить новую смету, выяснить, кто принимает окончательное решение, попросить разбивку суммы или уточнить дату следующего рассмотрения. Честно замеченная неизвестность часто полезнее ещё одного уверенного аргумента.

ИИ тоже может не знать ответа и при этом написать его убедительно. Поэтому цифры, сроки, статьи закона, условия договора, полномочия людей и обещания третьих лиц всегда проверяйте самостоятельно. Уверенный тон нейросети не превращает предположение в факт.

Не отдавайте ИИ конфиденциальные сведения

Для тренировки не нужны реальные фамилии, названия компаний, телефоны, банковские реквизиты и закрытая переписка целиком. Используйте обозначения «руководитель», «клиент А», «подрядчик Б». Договор или письмо пересказывайте только в той части, которая влияет на разговор. Не загружайте в открытую нейросеть коммерческие тайны, персональные данные, медицинские сведения и документы, которые вы не имеете права передавать третьим лицам. Если точная формулировка документа критична, анализируйте её в разрешённой вашей организацией системе или обратитесь к профильному специалисту.

Не ищите идеальную формулировку

Практикум может незаметно превратиться в ещё один способ отложить встречу. Человек десятый раз улучшает первую фразу, проводит новую репетицию и ждёт, когда исчезнет тревога. Обычно она не исчезает полностью. Важный разговор остаётся важным, даже если вы хорошо подготовились. Остановитесь, когда у вас появились ясная цель, минимально приемлемый результат, несколько проверенных фактов, два сильных аргумента, три-четыре вопроса и понимание следующего шага при отказе. Этого достаточно. Вам не нужно готовить ответ на каждую возможную реплику человека, которого пока нет в комнате.

После режима №5 перенесите главные выводы в финальную шпаргалку на одной странице. Перед встречей перечитайте только её. Все остальные карты останутся запасом, но держать в голове весь процесс подготовки не требуется.

Что считать результатом практикума

Результат — не обязательное согласие собеседника. Руководитель может отказать в повышении, клиент — не принять цену, а подрядчик — оспорить ваши расчёты. Вы не управляете чужим решением. Зато можете прийти с ясной позицией, не перепутать догадку с фактом, задать важные вопросы и не согласиться в растерянности на условия, которые вам не подходят.

После настоящего разговора коротко запишите, что удалось согласовать, что осталось открытым и кто что делает дальше. Если решение отложено, должна появиться дата или условие возвращения к вопросу. Если договориться не получилось, у вас должен остаться понятный собственный шаг, а не только неприятное послевкусие. Не стремитесь провести разговор без единой ошибки. Достаточно сохранить направление и выйти из него с большей ясностью, чем вы вошли. Именно ради этого мы и начинаем подготовку.

Начнём с основы. Прежде чем решать, **как говорить**, нужно честно понять, **чего вы хотите добиться**.

Глава 1. Сначала решите, чего вы хотите

Сложный разговор редко начинается в тот момент, когда вы открываете дверь кабинета или нажимаете кнопку вызова. Обычно он начинается раньше — вечером на кухне, в машине по дороге домой или ночью, когда сон уже пришёл ко всем, кроме вас. В голове прокручиваются будущие реплики. Вы блестяще отвечаете на возражения, ставите собеседника на место, вспоминаете всё, что следовало сказать ещё полгода назад. Проблема только в одном: настоящего разговора пока нет, а усталость от него уже есть.

Так происходит, когда у нас накопилось недовольство, но ещё не появилась цель.

«Я больше так не могу», «меня не ценят», «клиент совсем обнаглел», «подрядчик опять кормит завтраками» — это важные сигналы. Они показывают, что ситуация требует внимания. Но сигнал тревоги не подсказывает, куда ехать. Он только сообщает: что-то случилось.

Цель — это не описание того, что вас раздражает. Это ответ на простой вопрос: **что должно измениться после разговора?** Допустим, руководитель уже третий месяц добавляет вам новые обязанности. Можно войти к нему с мыслью: «Хочу наконец высказать всё, что думаю». Возможно,

вы даже испытаете облегчение. Но через двадцать минут выйдете с теми же обязанностями, той же зарплатой и новым напряжением в отношениях.

Рабочая цель звучит иначе: «Хочу согласовать повышение оплаты до конкретной суммы либо убрать из моей зоны ответственности две дополнительные задачи». Здесь уже есть предмет разговора. Есть результат, который можно получить, отклонить, изменить или перенести на определённый срок.

Не требуйте от разговора невозможного

Есть соблазн сформулировать цель так: «Я хочу, чтобы он признал мою правоту», «хочу, чтобы клиент понял, сколько я для него делаю», «хочу, чтобы сотрудник стал ответственным». Звучит понятно, но всё это находится в чужой голове. Вы не можете приказать человеку понять, признать, оценить или почувствовать. Даже самый точный разговор не даёт такой гарантии.

Зато вы можете попросить конкретное решение, предложить условия, задать вопросы, обозначить границу и выбрать своё действие на случай отказа. Поэтому полезно проверить цель: зависит ли она хотя бы частично от вас и можно ли в конце разговора понять, получен результат или нет?

«Добиться уважения» проверить трудно. «Согласовать, что дополнительные задачи передаются только после письменного подтверждения срока и оплаты» — вполне возможно.

Это не означает, что отношения, доверие и уважение не важны. Важны. Просто они чаще становятся следствием ясных договорённостей, а не пунктом, который можно выбить у собеседника.

Один разговор — одна главная задача

Когда напряжение копилось долго, хочется принести на встречу весь архив. Вспомнить сорванный срок в марте, неудачную шутку в мае, неоплаченный счёт в июне и странное сообщение в прошлую пятницу. Так разговор быстро превращается в антресоль, которую открыли слишком резко: на собеседника летит всё сразу. Выберите одну главную задачу. Остальное можно использовать как подтверждение или оставить для отдельной встречи.

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.