

ПЕРЕГОВОРЫ БЕЗ УСТУПОК СЕБЕ

КАК ДОГОВАРИВАТЬСЯ УВЕРЕННО
И НАХОДИТЬ СИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ



и
МАРК ТЬЮРИН

Марк Тьюрин

Переговоры без уступок себе: Как договариваться уверенно и находить сильные решения

<https://litres.ru/74568867>

SelfPub; 2026

Аннотация

Клиент просит добавить работу без доплаты, руководитель ждёт ответа сегодня, а вы не хотите ни спорить, ни соглашаться себе в ущерб. Как понять, где разумный компромисс, а где уступка, за которую заплатите вы?

Книга предлагает систему подготовки к переговорам: определить желаемый результат и нижнюю границу, отличать позицию от интереса, выяснять, кто принимает решение, проверять срочность и разбираться в возражениях. Вы научитесь обсуждать цену вместе с объёмом, сроками и результатом, связывать уступки со встречными шагами, брать паузу, выходить из тупика и фиксировать договорённости так, чтобы их можно было выполнить и проверить.

Для тех, кто договаривается о деньгах, сроках и обязанностях с клиентами, руководителями, коллегами, поставщиками и близкими. К финалу вы сможете увереннее защищать свои

интересы и находить ясные, выполнимые решения — без давления и скрытого самоотречения.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Переговоры начинаются до первой реплики	5
Почему уступка кажется добродетелью	20
Позиция — не интерес	35
Граница, за которой соглашение хуже отказа	50
Кто влияет на решение	68
Конец ознакомительного фрагмента.	74

Марк Тьюрин

Переговоры без уступок себе: Как договариваться уверенно и находить сильные решения

Переговоры начинаются до первой реплики

За день до встречи руководитель проекта получает письмо от клиента: к согласованному объёму нужно добавить блок для руководителей и материалы для филиалов. «Давайте обсудим завтра», — заканчивается сообщение. Срок сдачи уже стоит в календаре, команда распределила работу, а в письме не сказано, сколько новых материалов нужно, кто будет ими пользоваться и войдёт ли всё это в прежнюю цену.

Первая реакция знакома: мысленно возразить, что это дополнительная работа, или сразу согласиться, лишь бы не показаться неудобным. Но ни возражение, ни согласие пока не опираются на ясное понимание предмета разговора. Встреча ещё не началась, а переговоры уже идут: руководитель ре-

шает, на что опереться, что выяснить и как не дать тревоге подменить решение.

Папка с исходными договорённостями

Представим, что проект — это разработка обучающих материалов для сотрудников компании. В согласованный объём входят восемь тематических блоков, две рабочие встречи, подготовка материалов для одной целевой группы и один раунд редакторских правок. Срок рассчитан именно на этот объём. Теперь клиент просит добавить блок для руководителей и подготовить материалы для филиалов.

Вечером руководитель проекта открывает папку с договором, техническим заданием, перепиской и рабочим планом. Не для того, чтобы собрать доказательства против клиента, а чтобы восстановить общую исходную точку: о чём договорились, что уже сделано и какие условия связаны между собой.

Если не проверить документы, память начнёт услужливо упрощать картину. «Мы же вроде обсуждали руководителей» может означать, что эту аудиторию упомянули на первой встрече, но не включили в утверждённый объём. «Материалы для филиалов» могут показаться небольшой адаптацией, пока не выяснится, что филиалы работают по разным процедурам. Переписка хранит формулировки, а не наши позднейшие впечатления о них.

Руководитель фиксирует несколько подтверждённых пунктов. В исходном задании указана одна целевая группа, отдельного блока для руководителей в перечне материалов

нет. Для каждого документа предусмотрена одна версия, а срок и стоимость рассчитаны на согласованный объём. Это факты, подтверждённые документами. Они не доказывают, что просьба клиента неразумна, — лишь показывают, от чего начинается разговор.

Рядом руководитель записывает то, что легко спутать с фактами: клиент недоволен результатом; руководитель клиента не согласовал бюджет; заказчик рассчитывает получить новые материалы бесплатно; просьба означает, что нынешняя работа их не устраивает. Пока ни один из этих выводов не подтверждён. Это предположения — возможно, правдоподобные, но принимать решения на их основе рано.

Различать факты и догадки особенно важно, когда ставки кажутся высокими. Человек заполняет пробелы самым тревожным объяснением, а потом готовится отвечать именно на него. Если руководитель решит, что клиент пытается расширить работу за прежнюю цену, он придёт на встречу с защитной речью. Если решит, что клиент просто не понимает сложности задачи, начнёт объяснять устройство проекта, вместо того чтобы выяснить, чего тот добивается. В обоих случаях версия о мотивах другой стороны подменит вопрос.

Карта подготовки на одной странице

Вместо подробного сценария руководитель составляет одностраничную карту. Она нужна не для того, чтобы предсказать ход встречи, а чтобы сохранить опорные точки, когда разговор начнёт ветвиться.

Решение, которое нужно получить

Нужно определить, войдут ли дополнительные материалы в проект и на каких условиях. Если да, стороны должны согласовать, что именно будет сделано, к какому сроку и за счёт каких ресурсов. Если увеличить объём нужно без переноса срока, следует отдельно решить, какие из уже согласованных задач останутся в работе.

Такая формулировка точнее, чем «обсудить просьбу клиента». Обсуждать можно долго и разойтись с разными представлениями о результате. Решение же должно иметь наблюдаемый итог: стороны зафиксировали один из вариантов работы или назначили срок, к которому выберут его, получив недостающие сведения.

Желаемый исход

Руководитель готов взять дополнительную работу, если она действительно важна клиенту и для неё согласуют ресурсы и реалистичный срок. Предпочтительный вариант — определить содержание материалов, оценить дополнительную нагрузку и скорректировать план. Это не единственный приемлемый результат, но именно к нему руководитель готов вести обсуждение.

Обязательный минимум

Команда не должна незаметно включать новую работу в прежний план. Нужно описать, что добавляется, как меняются сроки или приоритеты, кто предоставляет исходные данные и каким образом стороны подтвердят результат. Если

клиенту важно сохранить прежнюю дату, придётся решить, что отложить, сократить или передать дополнительным курсам.

Минимум — не просто желаемый результат, сформулированный пожелание. Это граница, за которой соглашение создаст ту самую проблему, ради которой и затеяли переговоры: команда возьмёт на себя неясный объём работы и не сможет выполнить её качественно. Руководитель может быть готов сдвинуть срок или изменить состав работ — эти варианты остаются предметом разговора. Но если он не готов обещать прежнюю дату при увеличении объёма, это ограничение нужно признать до встречи, а не после того, как обещание уже дано.

Известные факты

В утверждённом задании описаны одна аудитория и один комплект материалов. Срок и стоимость рассчитаны на этот объём, а новая просьба появилась уже после начала проекта. Остальное можно проверить по документам и ходу работы.

Неизвестные данные

Пока неясно, сколько филиалов будут пользоваться материалами, нужна ли им одна общая версия или разные варианты и что именно должны делать руководители после обучения. Неизвестны также дата, к которой нужны новые материалы, критерии их готовности и задачи, которые можно перенести, если срок сдачи останется прежним.

Вопросы клиенту

Сначала нужно уточнить задачу и критерии готовности, а затем обсудить варианты объёма, сроков и ресурсов. Если выяснится, что клиенту нужно не отдельное дополнение, а короткая вставка в существующий материал, решение будет одним. Если же речь идёт о самостоятельной программе и адаптации для разных филиалов — другим. И оценка у каждого варианта своя.

Карта не делает разговор проще автоматически. Она не отменяет разногласий, не гарантирует согласия с ценой и не превращает просьбу клиента в готовое техническое задание. Она помогает не смешивать желаемое, обязательное и пока неизвестное.

Желаемый исход и обязательный минимум

Люди нередко приходят на переговоры с одной формулировкой: «Мне нужно, чтобы получилось вот так». Если собеседник не соглашается, становится непонятно, стоит ли продолжать обсуждение, искать другой вариант или прекращать попытки. Руководитель проекта хочет выполнить дополнительную работу с соответствующим изменением плана. Но к приемлемому решению можно прийти разными путями.

Клиенту, например, можно предложить три варианта. Добавить материалы и перенести срок; сохранить дату, но сократить или отложить часть исходного объёма; завершить согласованный проект без изменений, а к дополнительным материалам вернуться отдельным этапом. Любой из вариантов может оказаться подходящим — пока неизвестно, что

для клиента важнее.

Здесь полезно разделить три вещи: цель, минимум и возможные варианты.

Цель описывает, к чему вы стремитесь. Она должна быть достаточно конкретной, чтобы оценивать предложения. «Хорошо договориться» не помогает сравнить варианты. «Добавить новую аудиторию, согласовать объём материалов и не обещать невозможный срок» — помогает.

Минимум определяет, на что вы не готовы соглашаться. Он защищает не самолюбие, а условия, без которых обещание становится ненадёжным. Например, не подтверждать дату до оценки нового объёма; не считать задачу завершённой, пока стороны не определили критерии приёмки; не добавлять версии документов без согласованного приоритета.

Варианты — это возможные пути между целью и минимумом. В проекте ими могут стать изменение срока, перераспределение задач, сокращение объёма, дополнительная оплата или отдельный этап. Если подготовиться только к одной схеме — «добавляем всё, клиент оплачивает», — легко упустить решение, которое лучше для обеих сторон. Возможно, клиенту нужен не весь дополнительный блок, а короткий модуль для внутреннего совещания. Или руководителям хватит памятки, а обучение филиалов можно запланировать позже.

Граница становится полезной, когда руководитель объясняет её через последствия. Фраза «Мы не будем делать

это бесплатно» обозначает позицию, но не проясняет задачу. Точнее будет сказать: «Новый блок увеличит объём. Чтобы сохранить качество, нам нужно понять, меняются ли сроки, состав текущих работ или ресурсы. Пока не оценим эти варианты, я не смогу подтвердить прежнюю дату». Это не уступка и не угроза, а объяснение связи между объёмом и возможностью выполнить обещание.

Минимум не обязательно озвучивать клиенту как ультиматум. Прежде всего он нужен самому участнику переговоров, чтобы не принять решение под давлением неловкой паузы. Если предложение собеседника не нарушает эту границу, его можно рассмотреть, даже если оно не совпадает с первоначальным планом. Если нарушает — не обязательно сразу отказывать. Можно объяснить, что нужно изменить, чтобы вариант стал рабочим.

Внутренний запрос на дополнительную работу

Тот же принцип важен не только в отношениях с внешним клиентом. Руководителю отдела могут предложить готовить новый ежемесячный отчёт, сохранив все прежние задачи и сроки. Если ответить «конечно», не выяснив объём и приоритеты, согласие постепенно превратится в постоянные переработки. Если сразу заявить «это не входит в мои обязанности», можно пресечь разговор, который мог привести к снятию другой задачи или изменению графика.

Заранее продуманная позиция могла бы звучать так: желаемый исход — взять отчёт, если он заменит менее при-

оритетную работу или будет учтён в загрузке; минимум — не обещать выполнить всё по-прежнему, пока не согласован порядок приоритетов. Главный вопрос — какую из текущих обязанностей руководитель предлагает отложить, если отчёт станет регулярным. Это не готовая реплика для конфликта, а способ не соглашаться на условия, которые ещё не обсуждались.

Что известно о другой стороне

Учитывать интересы клиента — не значит угадывать, почему он обратился с просьбой. Интерес — это задача или ограничение, которое влияет на выбор решения. Клиент может стремиться к единообразному обучению в филиалах, выполнять новое внутреннее требование, готовить руководителей к запуску процесса или просто заранее резервировать материалы на будущее. Каждая версия подсказывает возможные решения, но ни одна не становится фактом лишь потому, что кажется правдоподобной.

Вместо портрета клиента полезнее составить перечень вопросов, ответы на которые помогут выбрать вариант. Какой результат должен дать блок для руководителей, которого не обеспечивают существующие материалы? Для филиалов нужна единая версия или содержание будет различаться в зависимости от местных процессов? К какой дате нужны материалы и с чем связана эта дата? Что важнее, если выполнить всё одновременно не получится: срок, бюджет или полный объём? Кто предоставит исходные данные и утвер-

дит итоговый вариант?

Вопросы лучше формулировать нейтрально и связывать с решением. «Почему вы решили добавить это сейчас?» может прозвучать как обвинение, хотя иногда важно понять причину. «К какому событию привязана дата запуска?» выясняет то же практическое обстоятельство и помогает понять, можно ли сдвинуть срок. Вопрос «Вы хотите, чтобы мы сделали это в рамках прежней стоимости?» заранее предполагает, что клиент рассчитывает на бесплатную работу. Точнее спросить: «Как вы видите изменение объёма и условий проекта?» Ответ может подтвердить предположение, но разговор начнётся не с него.

Сильный вопрос не обязательно должен быть сложным. Его задача — уменьшить неопределённость, которая мешает принять решение. Например, можно спросить, какие филиалы будут пользоваться материалами и чем отличаются их процессы, кто будет утверждать содержание и по каким признакам клиент поймёт, что новая часть готова к использованию.

Задавать все вопросы подряд, словно на собеседовании, не нужно. Это опорные точки, к которым можно вернуться по ходу разговора. Один ответ снимет сразу несколько неизвестных, другой породит новые. Если клиент говорит, что материалы нужны к запуску в нескольких филиалах, стоит уточнить их число и различия в работе. Если важна только единая терминология, возможно, хватит небольшой адапта-

ции уже готовых материалов.

Интерес клиента не отменяет интерес руководителя проекта. Клиенту может быть важен запуск к определённой дате, команде — время на разработку и проверку. Хорошее решение не обязательно полностью удовлетворит обе стороны, но должно учитывать реальные ограничения каждой. Если смотреть только на интерес клиента, руководитель начнёт решать его задачу за счёт незаметных ресурсов команды. Если думать только о собственной загрузке, можно отказаться от изменений, которые вполне реально организовать.

Что собрать до встречи

Карта занимает одну страницу не потому, что информации мало, а потому, что на встрече редко удобно перелистывать папку в поисках каждого основания. При этом важные документы должны быть под рукой. Руководителю нужно проверить согласованный объём, актуальный график, статус задач и прежние решения по проекту, в том числе договорённости об изменениях. Если договор или техническое задание описывают порядок согласования дополнительных работ, его тоже стоит перечитать — не для того, чтобы начинать встречу с формальностей, а чтобы не предлагать решение, которое противоречит рабочим условиям.

Затем полезно прикинуть несколько вариантов нагрузки, а не только одну «цену вопроса». Окончательная оценка не обязательна, если данных пока не хватает. Достаточно понять, от чего она зависит: от числа материалов и версий,

количества согласующих, необходимости собирать сведения в филиалах, числа раундов правок. Известные факторы нужно так и отметить. Точная цифра, названная до выяснения объёма, не становится надёжной от уверенного тона.

Подготовка включает и проверку собственных полномочий. Может ли руководитель самостоятельно менять сроки и цену? Кто утверждает дополнительные ресурсы? Какие решения можно принять на встрече, а какие требуют внутреннего согласования? Если границы полномочий неясны, лучше выяснить их заранее. Иначе в конце встречи прозвучит обещание, которое переговорщик не вправе выполнять, или обсуждение придётся прервать из-за неожиданного согласования.

Это не значит, что все данные нужно собрать до разговора. Часть из них как раз может предоставить клиент. Цель предварительной работы — понять, чего не хватает для оценки, и не притворяться, будто она уже готова. Фраза «Я смогу подтвердить срок, когда буду знать число версий и порядок согласования» надёжнее случайного обещания, которое позже придётся пересматривать.

Готовиться к разговору, а не к спектаклю

Сценарий на каждую реплику кажется хорошей подготовкой лишь до начала встречи. В живом разговоре собеседник отвечает не так, как предполагалось, добавляет важное обстоятельство, не слышит аргумент или предлагает неожиданное сочетание условий. Тогда заученный план приходит-

ся отбросить, и человек чувствует, что потерял контроль.

Руководителю не нужно угадывать каждую фразу клиента. Достаточно держать в голове ход решения: уточнить задачу, отделить факты от предположений, оценить варианты и согласовать следующий шаг. Это не сценарий речи, а структура внимания.

В начале встречи можно коротко обозначить её цель: «Предлагаю сегодня уточнить, какие материалы нужны, а затем определить, как изменение повлияет на объём, срок и ресурсы». Эта фраза не навязывает итог, но помогает не свести разговор к обмену мнениями о том, «можно ли добавить ещё кое-что».

Если клиент сразу настаивает на прежней дате, руководителю не обязательно спорить о ней отвлечённо. Можно уточнить: «Чтобы понять возможные варианты, скажите, дата жёстко привязана к запуску или это предпочтительный срок?» Если дата связана с запуском, следующий вопрос — какой минимальный результат нужен к этому моменту. Если срок желательный, перенос может оказаться приемлемым. Один вопрос открывает два разных пути, не предполагая заранее, какой из них верен.

Если клиент говорит, что дополнительная работа «не должна занять много времени», не стоит сразу доказывать обратное. Лучше уточнить содержание: «Давайте перечислим, что именно должно войти в блок. Тогда станет понятно, укладывается ли он в текущий план или потребует отдель-

ного этапа». Допустить, что объём может оказаться небольшим, — не значит согласиться с этой оценкой.

Если на встрече выяснится, что для решения не хватает данных, итогом может стать не соглашение, а конкретный следующий шаг. Например, клиент направляет перечень филиалов и требований, руководитель проекта оценивает варианты, а стороны возвращаются к обсуждению срока и состава работ в назначенный день. Это не провал переговоров, если обе стороны одинаково понимают, что, кто и к какому сроку сделает. Невнятное «мы подумаем» отличается от управляемой паузы именно тем, что у неё есть продолжение.

После разговора договорённости нужно зафиксировать письменно: что решено, какие вопросы остались открытыми, кто собирает недостающие сведения и когда стороны вернутся к обсуждению. Это особенно важно, если прозвучало несколько вариантов. Память легко превращает «можно рассмотреть перенос» в «срок перенесён». Краткое подтверждение сохраняет границу между обсуждением и принятым решением.

Наутро папка уже не кажется защитным щитом. В ней нет идеальной реплики, которая заставит клиента принять условия. Зато есть согласованный объём, список фактов, неизвестные вопросы, желаемый исход и минимум, который нельзя переступать без изменения условий. Руководитель не знает всего о просьбе клиента, но знает, что нужно спросить, прежде чем отвечать.

В этом и состоит практическая подготовка. Устранить неопределённость удаётся не всегда. Но можно отделить её от того, что уже известно, и не позволить тревоге заполнить пробелы. Уверенность рождается не из умения предсказать чужое поведение, а из понимания, какое решение нужно принять, какие условия делают его приемлемым и какие вопросы помогут выбрать путь.

И всё же даже ясная цель и подготовленные границы не гарантируют, что человек откажется от неудобного предложения. Иногда уступка кажется проявлением хорошего характера: будто так проще, добрее и профессиональнее. Следующая глава — о том, почему уступать так легко принять за добродетель и как отличить разумную гибкость от отказа от собственных интересов.

Почему уступка кажется добродетелью

В четверг в 11:20 сотрудница заглядывает в календарь и понимает: к пятнице ей нужно подготовить два обязательных результата. Коллега просит взять ещё одну задачу — срочный отчёт к встрече с руководством. Сотрудница знает: без переноса сроков сделать всё качественно не получится. Но отвечает: «Хорошо, попробую».

Коллега благодарит её, и напряжение на несколько секунд исчезает. Не придётся объяснять, почему она не может помочь, выслушивать недовольство или рисковать отношениями. Согласие кажется небольшим добрым поступком. Только о сроках, объёме работы и о том, что теперь придётся отодвинуть, никто не договорился.

К переговорам можно подготовиться: определить желаемый исход, обязательный минимум, вопросы, которые помогут отделить факты от догадок. Но подготовка не спасает от ответа, вырвавшегося прежде, чем включился расчёт. Иногда человек уступает, ещё не успев понять, на что именно согласился.

Облегчение приходит раньше расчёта

На следующий день сотрудница задерживается, чтобы закончить отчёт. Основная задача остаётся незавершённой. В

пятницу руководитель спрашивает о сроке и узнаёт, что обещанный результат не готов. Он не считает сотрудницу ленивой: просто строил планы, опираясь на договорённость. Коллега тоже удивлён — услышав «хорошо», он рассчитывал получить отчёт.

Возможно, никто не хотел поступить недобросовестно. Сотрудница стремилась помочь и сохранить хорошие отношения. Коллега принял её ответ буквально. Руководитель не знал, что в графике появилось новое обязательство. Но последствия налицо: срок сорван, нагрузка выросла, доверять обещаниям сотрудницы стало труднее.

Так проявляется неприятный парадокс уступки ради спокойствия. В момент согласия она кажется доброжелательностью, а спустя время оборачивается раздражением и подрывает доверие. Человек обещает больше, чем может выполнить, но окружающие не видят его сомнений. Они слышат обещание.

Уступка — это изменение своей первоначальной позиции или условий в пользу другой стороны. Она не обязательно плоха. Иногда разумно сдвинуть срок, снизить цену, взять дополнительную задачу или принять чужое предложение. Проблема начинается, когда уступка становится автоматической — без проверки последствий и ясного понимания, чего она требует взамен.

Первое «хорошо» часто покупает не решение, а короткую передышку. Становится легче: не нужно выдерживать паузу

и возможное недовольство собеседника. Но облегчение не доказывает, что решение выгодно или хотя бы выполнимо. Оно лишь означает, что неприятный разговор отложен. Вместе с ним нередко откладывается и встреча с последствиями.

Страх испортить отношения редко звучит как прямое признание: «Я боюсь, что меня перестанут уважать». Чаще он прячется за более приемлемыми мыслями: «Проще сделать самому», «Сейчас не время спорить», «Откажу — подведу коллегу», «Это ведь ненадолго». В конкретной ситуации любая из них может быть правдой. Но если такие объяснения возникают каждый раз, когда от вас хотят больше, чем вы готовы дать, перед вами уже не решение, а привычный способ избегать напряжения.

Почему вежливый человек говорит «да»

Обычно люди уступают не потому, что не умеют считать. Они могут ясно видеть свою загрузку и возможные потери — и всё равно соглашаться. В момент просьбы приходится решать сразу две задачи: оценить работу и сохранить отношения.

Первая требует времени. Нужно понять, что именно от вас хотят, сколько это займёт, какие обязательства придётся передвинуть и кто отвечает за результат. Вторая возникает сразу: человек ждёт ответа и может принять паузу за нежелание помочь, несогласие — за холодность, уточнение — за недоверие. Чтобы поскорее снять неловкость, легко сказать «да», оставив расчёты на потом.

Особенно трудно удержаться, если просит не случайный знакомый, а коллега, с которым вы работаете каждый день; руководитель, от которого зависит распределение задач; или постоянный заказчик, которому не хочется сообщать о дополнительных сроках и расходах. Чем важнее отношения, тем сильнее соблазн сделать вид, будто собственные ограничения можно немного подвинуть.

Но отношения портит не только отказ. Им вредит и расхождение между обещанием и тем, что человек способен выполнить. Если сотрудница берётся за новый отчёт, а затем срывает срок по основному проекту, коллеги не получают помощь, на которую рассчитывали. Если руководитель узнаёт о перегрузке лишь после срыва срока, он может решить, что сотрудница не умеет планировать. Если заказчик привык получать дополнительную работу без пересмотра сроков и условий, следующая попытка обсудить цену покажется ему неожиданным ужесточением.

Согласие без проверки не всегда сохраняет отношения. Иногда оно лишь переносит конфликт из разговора в последствия.

Вежливость и согласие — не одно и то же. Можно внимательно выслушать просьбу, признать её важность и при этом не обещать, что выполните её. «Понимаю, почему вам нужен отчёт к пятнице» — уважительная реакция. «Я сделаю его к пятнице» — обязательство. Обе фразы можно произнести спокойно, но смысл у них разный.

И мягкие выражения не всегда понимают одинаково. «Постараюсь», «посмотрю», «думаю, получится» говорящий может считать оговоркой, а собеседник — воспринять как обещание, пусть и не вполне твёрдое. Если срок важен, лучше сказать прямо: «Я пока не могу обещать пятницу. Проверю нагрузку и отвечу после обеда».

Чтобы быть ясным, не нужно становиться резким. Резкость — это манера разговора, согласие — решение. Можно доброжелательно сказать «да» и взять на себя невозможное. Можно отказаться без нападения и оставить пространство для совместного поиска выхода.

Когда человек заранее соглашается, он нередко снижает собственные требования ещё до того, как услышал условия другой стороны. Не выяснив, можно ли перенести срок, обещает выполнить работу к прежней дате. Не спросив, может ли коллега взять часть задачи, решает справиться в одиночку. Не проверив, доступны ли дополнительные ресурсы, предполагает, что их не дадут, и молча компенсирует нехватку собственным временем.

Это похоже на переговоры, в которых человек сам предлагает себе худшие условия. Он заранее включает в план вечерние часы, хотя об этом никто не просил; не спрашивает о переносе срока, хотя решения ещё нет; принимает дополнительную работу без оплаты как данность, не выяснив, предусмотрена ли она условиями.

Привычная уступчивость часто начинается не с чужого

давления, а с того, что человек заранее принимает за неизбежное.

Чем расплачиваются за бесплатное «да»

Вернёмся к сотруднице из первой сцены. Коллега получил отчёт, но основной результат задержался. В следующий раз он может снова попросить её о помощи — не потому, что решил пользоваться её добротой, а потому, что прошлый опыт убедил его: она берётся за срочные задачи. Для коллеги дополнительная работа стала обычным делом. Для сотрудницы это всё ещё исключение, за которое она ждёт признательности.

Так расходятся ожидания. Одна сторона считает, что договорённость достигнута. Другая — что оказала разовую услугу. Если это не проговорить, каждая новая просьба будет восприниматься по-разному: для одного это обычное распределение задач, для другого — очередное нарушение границ.

Скрытое раздражение не отменяет обязательства, которое человек взял на себя, но осложняет его выполнение. Сотрудница может медленнее готовить отчёт, отвечать коллеге сухо, избегать совместных проектов. Коллега не поймёт причины перемены: формально она сама согласилась. Если позже сотрудница скажет: «Я больше не могу постоянно подхватывать такие задачи», это прозвучит как внезапный отказ от привычного порядка.

Отказ от автоматической уступки не означает, что нуж-

но вести счёт каждому доброму поступку. В близких отношениях и слаженной команде люди помогают друг другу, не ожидая немедленной отдачи. Иногда выручить коллегу действительно важнее, чем соблюсти идеальный баланс. Бывает разумно добровольно взять на себя лишнее — потому что задача важна, человек оказался в сложной ситуации или вы хотите поддержать общее дело.

Главное — выбрали ли вы помощь осознанно. Если вы понимаете её цену и готовы её принять, это щедрость. Если же говорите «да», только чтобы не видеть разочарования на лице собеседника, а потом надеетесь, что он сам догадается, во что вам обошлась помощь, ясной договорённости не получается. Вместо неё возникают невысказанное ожидание благодарности и риск для отношений.

Цена уступки не всегда измеряется деньгами. На работе это часы, отнятые у другой задачи, качество, которым приходится пожертвовать, риск ошибки или необходимость задержать команду. Дома — потерянный отдых, сорванные планы и накопившаяся усталость. В работе с клиентом — снижение прибыли, рост объёма проекта или размытая граница между тем, что входит в договорённость, и дополнительными запросами.

Есть и менее заметная цена: окружающие начинают принимать вашу перегрузку за доступность. Руководителю кажется, что вы справляетесь; заказчик не видит, что новый объём влияет на срок; родные привыкают занимать ваше сво-

бодное время без согласования. Ваши усилия остаются незаметными, а результат кажется нормой.

Показателен разговор руководителя проекта с заказчиком. Тот просит добавить в уже согласованный объём ещё несколько задач, сохранив первоначальную дату завершения. Руководитель проекта отвечает: «Да, включим», потому что не хочет показаться человеком, который усложняет работу. После совещания он распределяет новые задачи между специалистами. Сроки не меняются, ресурсы не добавляются, а часть проверок приходится отложить на последний день.

Когда возникает задержка, заказчик раздражён: он рассчитывал на прежнюю дату. Команда тоже недовольна: объём работы вырос, а план остался прежним. Руководитель проекта чувствует, что его поставили перед фактом, хотя ожидание создал он сам, сказав «да». Уступка не избавила его от неприятного разговора — лишь сделала разговор сложнее и дороже.

Иной ответ помог бы сохранить и деловой тон, и ясность: «Понимаю, зачем вам эти задачи. Они увеличивают объём, поэтому я не буду сейчас подтверждать прежний срок. Мы проверим, как это повлияет на план, и предложим варианты: перенести дату, сократить объём текущего этапа или добавить ресурсы». Здесь нет обвинения и нет автоматического отказа. Есть признание запроса и понимание, что условия связаны.

В проектной работе срок, объём, ресурсы и приоритеты зависят друг от друга. Если задач становится больше, нужно выяснить, что изменится: дата, состав работы, доступные ресурсы или порядок выполнения. Иначе цену решения заплатит тот, кто окажется ближе к исполнению: специалист, команда или качество результата.

Пауза — это часть ответа

Многие воспринимают паузу как слабость, будто уверенный человек обязан сразу знать, чего хочет, и твёрдо отвечать «да» или «нет». На деле короткая остановка часто говорит о другом: человек не подменяет решение рефлексом.

Перед тем как согласиться автоматически, спросите себя: «Если я возьму это, что придётся изменить — срок, объём, приоритет или ресурсы?» Этот вопрос не означает, что за каждую помощь нужно требовать плату. Он помогает понять, на каких условиях задача вообще выполнима.

Если вы берёте новый отчёт, что произойдёт с текущей работой? Можно ли перенести её срок? Кто решает, какой результат важнее? Снимут ли с вас часть других задач? Если ничего не меняется, остаётся только дополнительная нагрузка. Это не моральная оценка, а проверка плана.

Достаточно сказать: «Дайте мне проверить текущую нагрузку и вернуться к вам с ответом к трём часам». Такая фраза уважительна: она не обесценивает просьбу и называет конкретный срок ответа. И при этом не обещает того, чего вы ещё не проверили.

Пауза должна быть ограниченной и честной. Если вы обещали ответить к трём, вернитесь к разговору в это время, даже если решения пока нет. Например: «Я проверила загрузку. Сегодня не успеваю оценить весь объём; завтра к десяти пришлю срок и варианты». Если оставить собеседника ждать без объяснений и срока, пауза может показаться уклонением.

Вернув себе несколько секунд, уточните просьбу своими словами: «Правильно понимаю, нужно подготовить сводку по двум подразделениям к пятнице?» Так вы проверите, одинаково ли поняли задачу. Затем сопоставьте её с уже взятыми обязательствами. И лишь после этого подтверждайте работу, обсуждайте условия или отказывайтесь от неё в текущем виде.

Не нужно составлять формальный список, но важно прояснить главное: что именно требуется и к какому сроку, какие обязательства у вас уже есть и что можно перенести. Стоит также понять, кто вправе расставить приоритеты и какие ресурсы доступны. Чем дороже ошибка, тем меньше причин отвечать наугад.

Вежливые формулировки, которые не обещают лишнего

Если просьба срочная, можно признать её важность, не подтверждая срок: «Понимаю, что это нужно быстро. Пока не могу обещать, что успею к пятнице. Проверю текущие задачи и отвечу до трёх».

Если вы готовы помочь при изменении условий, скажите об этом сразу: «Я могу взять отчёт, если мы перенесём сводку на понедельник. Какой результат сейчас важнее?» Так вы передаёте решение о приоритетах тому, кто вправе их устанавливать, а не назначаете цену собственным вечером.

Когда задача выполнима только в меньшем объёме, назовите это: «К пятнице подготовлю краткую версию по одному подразделению. На полный отчёт потребуется ещё два рабочих дня». Это не попытка уклониться, а выбор между объёмом и сроком.

Если от вас ждут ответа сразу, а информации недостаточно, можно сказать: «Не хочу называть срок наугад. Чтобы подтвердить его, мне нужно понять объём и получить исходные данные». Если собеседник уверяет, что «там всего на полчаса», ответьте: «Возможно. Но прежде чем обещать срок, мне нужно уточнить, что входит в задачу».

Если вы уже понимаете, что не возьмётесь за работу, скажите прямо: «В текущем графике я не смогу выполнить это, не рискуя сорвать согласованный срок. Могу помочь найти другой вариант». Такой отказ относится к конкретным условиям, а не к человеку или значимости его просьбы.

Не нужно сопровождать отказ длинными оправданиями. Чем больше объяснений, тем легче начать торговаться против себя: сначала отказать, затем смягчить ответ обещанием, а в итоге всё-таки взять задачу. Достаточно назвать ограничение и, если возможно, предложить реалистичную альтер-

натуре.

Если вы готовы помочь просто так, без изменения условий, всё равно обозначьте возможные последствия: «Да, я возьму это как разовую помощь. В пятницу у меня будет меньше времени на основной отчёт, поэтому срок может сдвинуться». Вы не превращаете помощь в торг, но показываете, какой ценой она даётся. Это особенно важно, если ради неё придётся менять другие обязательства.

Если просьбу выдвигает руководитель и прямой отказ затруднителен или неуместен, можно не спорить с самой задачей, а уточнить порядок работы: «Приняла. Чтобы подготовить это к четвергу, нужно передвинуть одну из текущих задач. Что ставим выше: новый отчёт или сводку для совещания?» Вы не заявляете, что не будете работать. Вы просите определить приоритет, который невозможно расставить, не зная требований к остальным результатам.

Твёрдость не в том, чтобы каждый раз добиваться своего. Она в том, чтобы не брать молча обязательство, для которого нет времени, полномочий или ресурсов. Если после обсуждения вы всё-таки соглашаетесь на дополнительную работу, это уже осознанное решение. А если задача обязательна по распоряжению руководителя, разговор поможет хотя бы выяснить, какой прежний результат отодвигается.

Что делать, если вы уже согласились

Автоматическое «да» не запрещает вернуться к разговору. Если вы поняли, что взяли на себя слишком много, сооб-

щите об этом как можно раньше. Чем позднее вы признаётесь, тем меньше у другой стороны возможностей перестроить план.

Можно сказать: «Я согласилась, не проверив загрузку. Теперь вижу, что оба результата к пятнице качественно подготовить не успею. Могу закончить основной отчёт к сроку и сделать новый к понедельнику или подготовить краткую версию нового отчёта к пятнице. Что выбираем?» Так вы признаёте прежнюю договорённость, не перекладывая ответственность на коллегу, и предлагаете реальные варианты.

Если срок уже сорван, начните не с оправданий, а с факта и плана: «Я обещала передать отчёт сегодня, но он не готов. Сейчас готова половина документа; полный вариант будет завтра к двенадцати. Чтобы этого не повторилось, в следующий раз я сначала проверю сроки». Причину можно объяснить, если это важно, но объяснение не заменит ответа на вопрос, что делать дальше.

Доверие восстанавливает не обещание «больше такого не будет», а новое поведение. Если раньше вы соглашались сразу, теперь берите время на проверку. Если берётесь за дополнительный объём, оговаривайте, что меняется. Если говорите «постараюсь», поясняйте, обещаете ли вы результат или только намерены приложить усилия. Постепенно окружающие начнут рассчитывать не на вашу бесконечную гибкость, а на точность ваших ответов.

Короткая практика для узнавания своей привычки

Вспомните недавнюю просьбу, на которую вы согласились слишком быстро. Не нужно оценивать себя или искать виноватого. Что именно у вас попросили и как вы ответили? Что почувствовали сразу после разговора — облегчение, тревогу, раздражение? Что пришлось отложить или делать сверх плана? Понимал ли просивший, какой ценой далась помощь?

Теперь попробуйте сформулировать ответ, который сохранил бы уважение, но не создавал преждевременного обязательства. Например: «Я проверю, что уже обещано, и отвечу к концу дня». Или: «Я могу это сделать, если мы перенесём другой срок». Или: «В полном объёме сейчас не возьму, но могу помочь с первым этапом».

Цель упражнения — не отменить задним числом все уступки, а заметить, когда вы соглашаетесь из доброты, а когда — только чтобы не столкнуться с чужим недовольством. Иногда вы по-прежнему решите помочь, но теперь будете понимать цену, а не обнаруживать её после срыва срока.

Бывают ситуации, когда быстро уступить разумно: риск невелик, задача занимает несколько минут, помощь взаимна и добровольна, а последствия понятны. Но привычка соглашаться заранее часто не различает мелкую просьбу и обязательство, за которым потянутся другие задачи. Поэтому вопрос не в том, нужно ли стать менее отзывчивым. Важно, можете ли вы выбирать отзывчивость, а не подчиняться ей автоматически.

Уважительный отказ сам по себе не разрушает рабочие отношения. Напротив, он часто делает их яснее: коллега понимает, что можно поручить вам, руководитель видит реальную загрузку, заказчик знает, какие изменения повлияют на план. Уступка тоже укрепляет отношения, если обе стороны понимают, о чём договорились. Опасна не гибкость, а невидимость её цены.

В начале разговора пауза может показаться неловкой. Но через несколько секунд она возвращает выбор тому, кто иначе уступил бы только ради того, чтобы избежать напряжения. Не нужно заполнять это время оправданиями или превращать его в жёсткое противостояние. Достаточно проверить, что именно вы обещаете и что должно измениться, чтобы обещание стало выполнимым.

После этого остаётся ещё один вопрос: чего на самом деле хочет другая сторона? За просьбой о дополнительном отчёте могут стоять тревога перед совещанием, нехватка данных или желание быстрее принять решение. Если понять этот интерес, часто находится решение лучше, чем безусловное согласие или прямой отказ. К различию между заявленным требованием и причиной, которая за ним стоит, мы перейдём дальше.

Позиция — не интерес

В переговорах легко принять первое требование за саму задачу. Но позиция — это заявленное требование или предложенный способ получить результат; интерес — причина, по которой этот результат важен. Пока стороны обсуждают только требования, выбор кажется узким. Чтобы найти рабочий вариант, нужно выяснить, какую задачу каждый пытается решить и что ограничивает выбор.

— Отчёт нужен в пятницу, до конца дня.

— Полная версия будет во вторник.

— Нет. В пятницу.

— Я уже сказал: раньше вторника не подпишу.

— Тогда мне нечего показывать совету.

— Если вы покажете цифры раньше проверки, кто будет за них отвечать?

На этом месте часто начинается знакомый круг: руководитель повторяет дату, подрядчик — свою. Каждый слышит в ответе другого не просто несогласие, но и угрозу. Один рискует прийти на важную встречу без материалов, другой — выпустить расчёты, за которые не готов поручиться. Разговор становится всё жёстче, хотя фактов в нём не прибавляется.

Пятница и вторник здесь — позиции: заявленные требования о том, каким должно быть решение. Позиция отвечает

на вопрос «чего вы хотите?» Интерес — задача, потребность или опасение, из-за которых возникло это требование. Он отвечает на вопрос «зачем вам это?» Ограничение — условие, которое действительно сужает выбор: например, данные появятся только в среду или итог нужно представить к заседанию совета. Позиции видны сразу, а интересы и ограничения ещё предстоит выяснить.

В нашем случае руководитель проекта отвечает за презентацию перед советом, а подрядчик — за точность аналитических данных. Пока они обсуждают только пятницу и вторник, кажется, что компромисс может быть лишь календарным: встретиться где-нибудь посередине, например в понедельник. Но такая уступка не обязательно решит задачу. В понедельник руководителю всё ещё может быть нечего показывать, а подрядчику — нечего подписывать.

Что должно произойти к этой дате?

В среду руководитель назначает короткий созвон и меняет вопрос. Не «На какую дату вы согласны?», а «Что должно произойти к пятнице?» Это не уступка и не отказ от срока. Руководитель пытается понять, какую работу должна выполнить эта дата.

— В понедельник совет рассматривает проект, — отвечает он. — Мне нужно подготовить презентацию к пятнице, иначе я не успею собрать материалы и согласовать выводы. Полный отчёт — самый понятный вариант.

— Вам нужен весь отчёт или сведения, на которых можно

построить презентацию? — спрашивает подрядчик.

— Мне нужно показать, что происходит, сравнить три сценария и объяснить, какой вариант я предлагаю.

Теперь в разговоре появился конкретный предмет: три сценария и рекомендация. Но этого ещё недостаточно, чтобы понять, что можно подготовить без риска. Подрядчик объясняет: последняя выгрузка данных поступает в среду. В ней есть расхождения между источниками. Чтобы проверить итоговые показатели, нужно сопоставить данные и дождаться уточнений по отдельным строкам. Таблицы можно собрать раньше, но заключение по ним — нет. Финальную версию подрядчик готов подписать во вторник.

Руководитель задаёт следующий вопрос:

— Что мешает подготовить весь результат раньше?

Такой вопрос легко принять за упрёк: «Почему вы не можете работать быстрее?» Но цель уже обозначена — понять, как подготовить материалы к презентации. Ответ касается не отношения подрядчика к срокам, а порядка работы:

— Сначала нужно получить данные, затем сопоставить источники, проверить расхождения и только после этого делать выводы. Если пропустить проверку, в отчёте окажутся цифры, которые выглядят точными, но пока не подтверждены. К пятнице я могу отделить проверенные сведения от тех, что требуют уточнения. Но подписать весь результат не могу.

Руководителю не обязательно сразу принимать это предложение. Сначала он проверяет, верно ли понял

собеседника:

— То есть вы не говорите, что к пятнице нельзя подготовить вообще ничего. Вы говорите, что к пятнице нельзя подтвердить все выводы?

— Именно. А вам нужна информация для презентации, но не обязательно полный текст отчёта?

— Да. Но на слайдах должны быть данные, на которых можно обсуждать решение. Я не хочу показывать совету догадки как факты.

Стороны ещё не договорились о сроке и не стали искать дату посередине между пятницей и вторником. Зато они точнее определили задачу. Руководителю нужен материал для принятия решения на заседании; подрядчику — время, чтобы подтвердить показатели, за которые он отвечает. Эти интересы совпадают не во всём, но их можно учесть при выборе формата результата.

Решение становится возможным не потому, что один участник отказывается от своего требования, а потому, что обе стороны проверяют, правильно ли поняли ограничения друг друга. Руководитель подтверждает: ему нужна содержательная основа для презентации, а не формальный файл любой ценой. Подрядчик понимает, что руководителю важны данные к пятнице, а не просто соблюдение внутреннего графика. Теперь можно предлагать варианты.

Вопросы как совместное исследование

Уточняющие вопросы легко превращаются в допрос. Так

бывает, когда один человек задаёт их, чтобы поймать другого на противоречии, заставить оправдываться или показать слабость его позиции. Даже разумный вопрос — «Почему вы не можете сделать раньше?» — в напряжённом разговоре часто слышится как «Вы плохо организовали работу». Собеседник начинает защищаться, и полезной информации становится меньше.

Вопрос звучит иначе, если понятна его цель. Перед ним можно сказать: «Я не оспариваю, что полный отчёт будет во вторник. Хочу понять, что именно требуется к пятнице, чтобы мы могли подобрать формат». Или: «Чтобы оценить варианты, уточню, какие этапы нельзя пропустить». Такая рамка помогает собеседнику понять: вы исследуете задачу, а не нападаете на него.

Лучше задавать вопросы, которые проясняют требование, а не оценивают человека. Спросите, что должно быть готово к пятнице, какая часть материала нужна и что мешает подготовить всё раньше. Затем выясните, какие данные уже подтверждены, а какие ещё проверяются. Наконец, полезно понять цену задержки: если полный отчёт будет во вторник, что из него уже не пригодится для заседания?

Не нужно задавать все вопросы подряд. Достаточно начать с одного, выслушать ответ, коротко пересказать услышанное и дать собеседнику возможность поправить вас. Если руководитель говорит, что ему нужны три сценария и рекомендация, можно уточнить: «Верно ли, что без полного

приложения к отчёту вы обойдётесь, а без сопоставления сценариев — нет?» Это не механическое повторение слов, а проверка того, правильно ли вы выделили главное.

Затем стоит дать другой стороне возможность так же ясно обозначить свои ограничения. Подрядчик может сказать: «Я объяснил, что требует проверки. Давайте уточним и обратную сторону: какие из трёх сценариев совету обязательно нужно сравнить?» Он не просто собирает требования, а помогает сузить задачу и объясняет, как устроена его работа.

Если вопросы задаёт только одна сторона, разговор может восприниматься как допрос. Взаимное прояснение, напротив, помогает искать варианты: руководитель объясняет, для чего ему нужна дата, подрядчик — что можно подтвердить и когда. Каждый раскрывает информацию, необходимую для обсуждения решения. Рассказывать обо всех внутренних делах или оправдываться за каждый шаг никто не обязан.

Если ответ остаётся общим, попросите конкретный пример: «Какой показатель сейчас нельзя подтвердить и что для этого нужно?» Если вопрос не проясняет ситуацию, сформулируйте его иначе: «Что должно быть готово, чтобы вы смогли подписать результат в пятницу?» Ответ может открыть новое условие. Например, подрядчику нужна не просто дополнительная выдержка, а исправленная выгрузка. Это полезный факт: календарная перестановка сама по себе проблему не решит.

От требования к конструкции

После уточнений стороны возвращаются к главному вопросу: что подготовить к пятнице? Теперь у них есть несколько вариантов.

Можно сделать промежуточную версию для презентации. В неё войдут только проверенные сведения, перечень открытых вопросов и те сценарии, которые можно обосновать имеющимися данными. Неподтверждённые показатели не будут выглядеть как точные. Полный отчёт с выводами и проверенными данными подрядчик передаст во вторник.

Другой путь — не оценивать все три сценария в цифрах, если данные по части из них пока ненадёжны. К пятнице можно подготовить логику сравнения, показать, что уже известно, и обозначить, как выводы изменятся при разных предположениях. Такой вариант подойдёт, если совету важно обсудить направление решения, а не принимать его на основании окончательной суммы.

Можно изменить и порядок работы. Руководитель заранее формулирует, какие решения предстоит принять совету, а подрядчик в первую очередь проверяет данные, необходимые именно для них. Остальные разделы отчёта завершаются во вторник. Так удастся ускорить подготовку нужной части, хотя весь документ раньше готов не будет.

Наконец, можно привлечь дополнительного специалиста для проверки или перераспределить работу подрядчика. Но это не бесплатная кнопка ускорения. Нужно выяснить, доступен ли такой ресурс, кто отвечает за дополнительную про-

верку, что произойдёт с другими задачами и изменятся ли цена или объём работ. Если для экспресс-подготовки нужен новый пакет слайдов, нельзя молча считать его частью прежнего задания. Сторонам следует договориться, какая работа снимается, переносится или оплачивается отдельно.

Обсуждая варианты, стоит выяснить, какой уровень точности нужен для презентации. Не всякая промежуточная оценка опасна, но не всякую можно использовать. Если диапазон основан на проверенных данных и ясно обозначенных допущениях, его можно представить именно как диапазон. Если надёжной основы нет ни для точной цифры, ни для оценки в пределах диапазона, лучше оставить показатель открытым, чем придать предположению видимость факта.

В этой ситуации стороны выбирают промежуточный вариант и отдельно договариваются о работе с данными. К пятнице руководитель получает краткий материал для заседания: проверенные показатели, сравнение доступных сценариев и список вопросов, которые ещё нужно уточнить. Полный отчёт подрядчик готовит ко вторнику. Руководитель, в свою очередь, до согласованного времени передаёт все доступные исходные данные и выделяет решения, которые предстоит подготовить для совета. Если ключевая выгрузка задержится или данные в ней нельзя будет проверить, в материале к пятнице не появятся неподтверждённые числа. Там прямо укажут, что пока остаётся неизвестным.

Это решение не подойдёт для каждого спора о сроках. Его

смысл — в том, чтобы формат соответствовал задаче. Если совету необходим окончательно подтверждённый показатель, промежуточная презентация не заменит финальный отчёт. Если же нужно обсудить направление и сравнить варианты, возможно, ждать полного документа не обязательно. Важно понять не только, можно ли выполнить работу к нужной дате, но и пригодится ли результат для той цели, ради которой эту дату назвали.

Прежде чем согласиться на предложенный вариант, нужно уточнить, что именно будет передано, в каком состоянии должны быть данные, кто обеспечит необходимые исходные материалы, что переносится на более поздний срок и как стороны сообщат об изменении условий. Договорённость «что-нибудь пришлём к пятнице» оставляет слишком много места для нового конфликта. А договорённость «к пятнице — проверенные показатели и сценарии для обсуждения, во вторник — полный проверенный отчёт» задаёт понятные и проверяемые ожидания.

Когда объяснение не сходится

Иногда первый ответ не раскрывает реального ограничения. Руководитель может сказать: «Мне нужен полный отчёт к пятнице, потому что так требует порядок согласования». Это объяснение, но ещё не доказательство того, что требование нельзя изменить. Возможно, правила и правда требуют полного отчёта. Документ может понадобиться внутреннему согласующему. А может быть, руководитель привык прихо-

дить на заседание с готовыми материалами и просто не проверял, примут ли промежуточный вариант.

Здесь легко допустить две ошибки. Первая — сразу обвинить собеседника в выдуманном требовании: «Нет у вас такого порядка». Вторая — принять ссылку на порядок за доказательство, не выяснив, что именно он предписывает. Лучше спросить спокойно: «Что именно должно быть согласовано до заседания — весь отчёт или данные по трём сценариям? Если полный отчёт обязателен, кто подтверждает это требование?» Так можно проверить объяснение, не превращая разговор в спор о честности.

То же относится к фразам «бюджет не позволяет», «так принято», «я не могу изменить срок», «система не пропустит». За ними может стоять жёсткое ограничение, но бывает и так, что сложную ситуацию сводят к короткому объяснению. Угадывать, что именно имел в виду собеседник, не нужно. Стоит спросить, какой параметр нельзя менять — общую сумму договора, размер платежа, состав работ, срок оплаты или процедуру согласования — и что произойдёт, если попытаться его изменить.

Представим, что клиент просит скидку, объясняя это ограниченным бюджетом. Требование ясно: снизить цену. Но пока непонятно, что именно ограничено. Если ограничена сумма, которую можно потратить сейчас, может помочь поэтапная поставка или другой график оплаты. Если установлен предел стоимости всего договора, придётся обсуж-

дать объём работ. Если нужно согласовать расходы по отдельной статье, важнее может оказаться структура платежей, а не скидка. Если же предложение сравнивают с другими при одинаковом составе работ, изменение этого состава сделает сравнение некорректным. В каждом случае решение будет своим.

Вместо спора о том, справедлив ли запрос на скидку, можно уточнить: «Что должно измениться, чтобы предложение прошло согласование?» Затем выяснить: «Ограничена общая сумма или размер каждого этапа?» И лишь после этого предлагать варианты. Например, клиент сохраняет бюджет, но получает меньше работ; или оставляет прежний объём, но меняет график и условия оплаты. Если клиенту нужны прежний объём и срок по сниженной цене, исполнителю всё равно нужно отдельно оценить, приемлемы ли такие условия. Выясненный интерес сам по себе не обязывает соглашаться; границы приемлемого разбираются в главе 4.

Вопросы не всегда раскрывают все причины, да и собеседник не обязан сообщать больше, чем считает нужным. Если объяснение остаётся расплывчатым, лучше считать его неподтверждённой частью картины, а не доказанной ложью. Тогда можно предложить условный ответ: «Если ограничена сумма на первый этап, подойдёт поэтапная поставка. Если сумму менять нельзя, но допустимо менять объём, обсудим сокращение работ. Если не меняются ни объём, ни сумма, такой вариант нам не подходит». Это сохраняет деловой тон

и не заставляет строить решение на догадках.

Интересы не всегда совпадают

Выяснить интерес другой стороны — не значит найти общий интерес и уступить. Иногда интересы совпадают лишь отчасти. Руководителю нужны материалы для подготовки заседания. Подрядчику важны точность результата, сроки и объём работ. Вопросы помогают увидеть, какие задачи совместимы, а где остаётся конфликт.

Чтобы не смешивать разные части ответа, полезно различать требование, интерес, ограничение и предпочтение. Просьба о полном отчёте к пятнице — позиция. Подготовка решения для заседания — возможный интерес, который ещё нужно подтвердить. Данные, которые появятся только в среду, — ограничение, если это установлено. А привычка приходить с готовым документом — предпочтение, если именно этим собеседник объясняет свою позицию.

Эта классификация не определяет, кто прав, а помогает понять, что можно проверить и какие условия способны повлиять на решение. Иногда за требованием стоит реальное ограничение, и тогда нужно менять объём, ресурсы или срок. Иногда выясняется, что задачу можно решить другим способом. А бывает, что интересы расходятся сильнее, чем казалось: один не готов принимать материал без окончательной проверки, другой не может получить его до даты заседания. В таком случае понимание причин не устраняет конфликт; оценка приемлемости условий относится к теме главы 4.

Особенно важно не предлагать альтернативу раньше, чем вы поняли, чем она должна быть лучше. «Давайте сделаем хотя бы черновик» не поможет руководителю, если его нельзя показывать совету. «Давайте перенесём на понедельник» не поможет подрядчику, если проверка источников всё равно завершится только во вторник. Предложение становится решением, только когда отвечает задаче и учитывает ограничения, а не просто выглядит как уступка с обеих сторон.

Перейти к вариантам помогает простая формула: «Если я правильно понял, вам нужно...; при этом сейчас мешает...; значит, можно рассмотреть...» Например: «Если я правильно понял, к пятнице совету нужны три сравнимых сценария; при этом итоговые показатели нельзя подтвердить до проверки данных; значит, можно подготовить проверенные части и отдельно обозначить то, что пока неизвестно». Собеседник может поправить первую часть, уточнить вторую или отвергнуть предложенный формат. В любом случае разговор продолжится вокруг задачи, а не вокруг повторения первоначальных требований.

Понимание интереса не означает, что нужно соглашаться на любой способ его удовлетворить. Оно показывает, какие варианты стоит обсуждать; оценка приемлемости условий и действия при отсутствии соглашения — тема главы 4.

Практика: перевести требование в задачу

В следующий раз, когда собеседник назовёт жёсткое условие, не спешите спорить или предлагать уступку. Сформу-

лируйте требование своими словами: «Вы просите передать весь отчёт в пятницу». Затем спросите, что должно стать возможным к этой дате и что мешает подготовить нужный результат раньше.

Проверьте, правильно ли поняли ответ: «То есть к пятнице вам нужно X, а Y можно завершить позже?» Если собеседник подтверждает, ищите способы получить X. Если нет — попросите уточнить, что именно вы поняли неверно. Затем обозначьте собственные ограничения и обсудите, какие параметры можно менять: формат, объём, последовательность, ресурсы, дату или условия оплаты.

Иногда за требованием действительно стоит жёсткое внешнее событие — тогда можно менять состав результата или привлекать ресурсы. Иногда важен конкретный этап, а не весь продукт, и работу можно разделить. Бывает и так, что названная причина не подтверждается. Тогда не нужно спорить о мотивах: достаточно обсуждать условия, которые удалось установить.

Спор о пятнице и вторнике начался с календаря, но даты обозначали лишь видимую часть задачи. За ними стояли интересы сторон: руководителю нужно было подготовить содержательную презентацию, подрядчику — обеспечить достоверность выводов. Когда это стало ясно, появился формат, в котором полезный материал готовится к пятнице, а полный проверенный результат — ко вторнику.

Понимание интересов не гарантирует соглашения. Если

руководителю нужны к пятнице только окончательно подтверждённые цифры, а подрядчик не успевает их проверить, конфликт нельзя разрешить одной формулировкой или встречной уступкой. Тогда нужно оценить, приемлемы ли условия и что делать, если договориться не удастся. Этому посвящена следующая глава.

Граница, за которой соглашение хуже отказа

Плохая сделка редко кажется плохой в момент, когда её предлагают. На виду — понятная выгода, а цена прячется в сроках, нагрузке, риске или праве другой стороны менять объём работы. Когда требование отделено от интереса, становится яснее, какую задачу должно решить соглашение. Теперь важно понять, во что обойдётся собственное согласие, и не смешивать разные варианты решения.

Целевой результат — желаемый итог переговоров. Нижняя граница приемлемого соглашения — минимальный набор условий, при котором вы готовы заключить и выполнять договор; если условия ниже этой границы, соглашение хуже, чем отказ от него. Реальная альтернатива при отсутствии соглашения — лучший вариант, который вы сможете осуществить, если договориться не удастся. Процессуальный вариант продолжить переговоры — следующий шаг, который может помочь уточнить условия или предложить другую конструкцию сделки. Это не альтернатива соглашению: такой шаг лишь продолжает обсуждение и не гарантирует, что приемлемые условия найдутся.

Граница нужна не для того, чтобы показать твёрдость. Это правило, которое помогает решить, на каких условиях вы го-

товы отвечать за результат и какие последствия можете принять. Оно не даёт спутать готовность к сотрудничеству с обязанностью соглашаться на любую предложенную форму.

Сначала разложите согласие

Предположим, независимому специалисту предлагают проект на шесть недель за 180 000 рублей. Основной объём оценивается примерно в 75 часов, но количество доработок не ограничено, а на срочные вопросы нужно отвечать в тот же день. Оплата предусмотрена через 45 дней после приёма проекта заказчиком. В графике уже есть подтверждённая работа на 30 часов стоимостью 60 000 рублей, а вся доступная нагрузка на этот период — около 90 часов.

На первый взгляд 180 000 рублей заметно привлекательнее, чем 60 000. Но это сравнение суммы с суммой, а не условий с условиями. Уже основной объём проекта превышает свободные 60 часов на 15. Если доработки займут ещё 30 часов, на проект уйдёт 105 часов, а вместе с подтверждённой работой — 135 при доступных 90. Придётся отложить часть обязательств или отказаться от них. Если число доработок не ограничено, верхняя граница нагрузки и вовсе неясна. А если заказчик затянет приёмку, отодвинется и момент, с которого начнут отсчитываться 45 дней до оплаты. Пока эти обстоятельства остаются где-то на заднем плане, принимать решение рано.

Сначала отделите целевой результат от нижней границы приемлемого соглашения. Целевой результат — то, чего хо-

телось бы добиться при удачном стечении обстоятельств: например, выполнить интересную задачу, получить хорошее вознаграждение и не перегрузить график. Нижняя граница — условия, без которых соглашение создаёт неприемлемый риск или заставляет обещать то, за что вы не сможете отвечать.

Нижняя граница не обязательно выражается одной суммой. Чаще это набор условий. Для проекта — понятный объём работ, конечное число доработок, срок, который укладывается в доступную нагрузку, и порядок оплаты, не создающий кассового разрыва. В другом соглашении решающими могут оказаться право принимать технические решения или доступ к необходимой информации. Удобнее оценивать такой набор целиком, чем назначать отдельный предел каждой переменной.

Иногда один параметр может компенсировать другой. Если бюджет фиксирован, можно уменьшить объём. Если срок нельзя сдвинуть, добавить ресурсы или убрать часть задач. Если заказчик хочет оставить за собой возможность менять требования, нужно заранее договориться, как такие изменения будут согласовываться и сколько будут стоить. Но компенсация работает, только если она реальна: зафиксированное сокращение объёма меняет условия, а обещание «потом учтём» — нет.

Условия удобно разделить на три слоя. Первый — ограничения, через которые нельзя переступить: например, обя-

зательство выполнить работу без необходимых данных, обещание заведомо невыполнимого срока или ответственность за результат без соответствующих полномочий. Второй — то, что можно обсуждать в обмен на другие условия: объём, график, этапы, формат поддержки. Третий — предпочтения, от которых можно отказаться без серьёзных последствий: удобный день встречи, привычный формат отчёта или порядок промежуточных согласований.

Такое разделение помогает избежать двух ошибок. Если каждое предпочтение объявить принципиальным, переговоры превратятся в борьбу за мелочи. Если нижнюю границу назвать «пожеланием», на человека могут переложить больше работы и риска, чем он способен принять. Для каждого жёсткого условия стоит спросить себя: что конкретно произойдёт, если его не соблюсти? Если ответ сводится к «мне будет неприятно», это не значит, что условие неважно, но стоит понять, входит ли оно в нижнюю границу или относится к предпочтениям, которыми можно обменяться. Если же без условия вы не сможете выполнить обещанное в срок, перед вами реальное ограничение.

В рассматриваемом проекте нижняя граница может выглядеть так: в 180 000 рублей входят основной объём и две итерации доработок; всё сверх этого обсуждается отдельно; график учитывает уже подтверждённую работу; порядок приёма и оплаты зафиксирован, а срок оплаты привязан к этапам или к приёму с установленным сроком для замеча-

ний. Это не единственно верный вариант. Но он показывает, что нужно выяснить до ответа, а не после начала работы.

Теперь сравните два возможных исхода — соглашение или отсутствие соглашения — и отдельный процессуальный вариант продолжить переговоры.

Принять предложенные условия — значит получить 180 000 рублей, но согласиться на неопределённую нагрузку и оплату через 45 дней после приёмки. Даже по основной оценке проект не помещается в свободные часы, а доработки могут увеличить переработку ещё сильнее и вытеснить подтверждённую работу на 60 000 рублей. В текущем графике соглашение не укладывается в нижнюю границу без пересмотра объёма, сроков или ресурсов. Прежде чем принимать его, нужно понять, можно ли выполнить проект, не сорвав другие обязательства, и удастся ли ограничить доработки.

Не заключать соглашение — значит сохранить график и подтверждённую работу на 60 000 рублей, но упустить возможность получить 180 000, потратить время на поиск другого проекта и, возможно, не продолжить отношения с заказчиком. Чтобы отказ не оставил вас без плана, стоит подтвердить имеющуюся работу, распланировать свободные часы и решить, как искать новые заказы.

Продолжить переговоры — процессуальный вариант, а не третий исход наравне с согласием и отказом. Можно ограничить объём, разбить работу на этапы или отдельно оценивать дополнительные задачи. На пересогласование уйдёт

время; заказчик может отказаться, а доход или объём проекта — уменьшиться. Следующий шаг здесь — сформулировать конкретное предложение, а не просто попросить «сделать условия лучше». Если переговоры приведут к условиям выше нижней границы, можно будет заключить соглашение. Если нет — опереться на реальную альтернативу при отсутствии соглашения.

Такое сравнение не выдаёт автоматического ответа, но помогает увидеть устройство решения. Суммы сопоставляются с нагрузкой, а известные потери — с тем, что пока только предполагается. Нередко важнее всего не то, что вы получите, а чем придётся пожертвовать: временем, уже взятыми обязательствами, возможностью поискать другой проект или ресурсом на качественное выполнение.

Цена согласия шире, чем сумма в предложении. Нужно учесть прямые расходы — материалы, поездки, дополнительную помощь. Сложить рабочие часы: саму работу, переписку, согласования, исправления и ожидание ответа. Добавить упущенные возможности — например, заказы, от которых придётся отказаться из-за занятого графика. Наконец, соглашение может ограничить будущие решения: занять календарь, усилить зависимость от одного заказчика или создать обязательства, от которых трудно отказаться.

Одни из этих затрат можно посчитать точно, другие — оценить лишь приблизительно. В нашем примере 180 000 рублей за 75 часов — это 2 400 рублей в час до учёта рас-

ходов и других обязательств. Если проект займёт 105 часов с доработками, получится около 1 714 рублей в час. Это не готовый вердикт: специалист может сознательно согласиться на меньшую ставку ради опыта, интересной задачи или перспективы продолжить сотрудничество. Но тогда решение будет опираться на эти причины, а не на исходную сумму, за которой скрыта дополнительная нагрузка.

Не смешивайте цену согласия с уже понесёнными затратами. Если на подготовку к переговорам ушло два часа, это не повод принимать неподходящее предложение, чтобы эти часы «не пропали». Прошлые усилия уже не вернуть; решение касается будущих затрат и результатов. Иначе каждую новую уступку можно будет оправдать предыдущей.

Отсутствие соглашения тоже имеет цену

Решение не заключать соглашение — не бесплатный выход из ситуации и не знак победы. В нашем примере специалист может потерять возможность заработать 180 000 рублей, потратить время на поиск другого проекта и не получить новых заказов от этого клиента. Но последнее пока лишь предположение: отказ от одной версии условий не обязательно означает отказ от отношений. Заказчик может согласиться на меньший объём или вернуться с другой задачей. А может и не согласиться. Ни один из этих вариантов нельзя считать гарантированным.

Чтобы оценить цену отсутствия соглашения, разделите последствия на три группы. К первой относятся подтвер-

ждённые обстоятельства: например, уже согласованная работа на 60 000 рублей, если она действительно закреплена и выполняма. Во второй — вероятные, но изменчивые: время на поиск замены, возможный период без загрузки, расходы на переключение. В третьей — тревожные прогнозы: «после этого больше никто не обратится», «других заказов не будет», «все решат, что со мной сложно». Такие опасения могут сбыться, но до проверки их нельзя ставить в один ряд с установленными фактами.

Цену отказа иногда можно снизить конкретными действиями. Заранее подтвердить другую работу, освободить время для поиска проектов, предложить клиенту меньший объём или договориться, когда стороны вернутся к обсуждению. Если свободный график создаёт финансовый риск, стоит посчитать запас средств и срок, на который его хватит, а не заменять расчёт фразой «как-нибудь найду». За решением не заключать соглашение меньше неопределённости, когда понятно, что делать дальше.

Реальная альтернатива при отсутствии соглашения — не идеальный сценарий из воображения, а лучший вариант, который можно осуществить, если переговоры не приведут к приемлемым условиям. Это может быть подтверждённая работа, поиск других заказчиков, перенос проекта, уменьшение нагрузки или временное использование собственных ресурсов. У любой альтернативы есть действия, сроки, необходимые усилия и ограничения. Если их нельзя назвать, перед

вами пока не план, а надежда.

В рассматриваемой ситуации реальная альтернатива — выполнить подтверждённую работу за 60 000 рублей, а оставшееся доступное время использовать для поиска других заказов или задач. Это не равноценная замена проекту на 180 000 рублей: часть времени может остаться неоплаченной, пока новый заказ не найден. Но подтверждённая работа — надёжная часть плана, на которую можно опереться. Ещё один возможный заказ, о котором только спрашивали, надёжностью не обладает. Его можно учитывать как вероятность, но не стоит ставить в расчёт наравне с уже подтверждённой работой. Дело не в том, что новый заказ обязательно сорвётся, а в том, насколько уверенно на него можно опереться и строить свои обязательства.

Проверьте реальную альтернативу четырьмя вопросами. Что именно вы будете делать в первый рабочий день после отказа? Сколько времени и денег потребуется до первого результата? Какие ресурсы уже есть, а какие придётся найти? И что вы предпримете, если основной план не сработает? Если ответы расплывчаты, альтернативу нужно укрепить: составить список потенциальных заказчиков, подтвердить свободные даты или заранее договориться о переносе части задач.

Отсутствие сильной реальной альтернативы не означает, что нужно принимать любые условия. Оно говорит лишь о том, что отсутствие соглашения может обойтись дорого и

требует отдельного плана. Иногда разумнее не прекращать переговоры сразу, а выиграть время: запросить недостающие сведения, предложить короткий пилот, ограничить первый этап или договориться о пересмотре после первых результатов. Это процессуальные варианты продолжить переговоры. Они могут привести к приемлемому соглашению, но сами по себе не заменяют реальную альтернативу и не гарантируют результата.

Внутри организации оценка будет выглядеть иначе, но логика останется той же. Допустим, инженеру предлагают вести новый проект, не снимая с него текущих задач. Согласие может дать опыт и заметность, но если вся работа не помещается в рабочее время, расплачиваться придётся задержками, снижением качества или постоянными переработками. Отказ сохранит нагрузку управляемой, но может лишить инженера желаемого направления развития. Процессуальный вариант — продолжить переговоры и согласовать приоритеты: взять новый проект, если одну из прежних задач перенесут, часть работы передадут другому специалисту или сначала проведут ограниченный пилот.

Здесь граница не обязательно звучит как «не буду». Она может описывать условие ответственности: нельзя подтвердить прежние сроки по всем задачам, если к ним добавляется ещё одна. Для руководителя это полезная информация о распределении ресурсов, а не проявление нелояльности. Если же человек молча соглашается, руководитель может ре-

шить, что дополнительную нагрузку можно выполнить. Проблема обнаружится позже — в просрочке или падении качества, когда исправлять последствия будет дороже.

При сравнении возможных решений смотрите на один и тот же период. Если оценивать только ближайшую неделю, крупная оплата может показаться выгоднее. Но если учесть весь срок проекта, задержку расчёта и влияние на следующие обязательства, картина изменится. Выберите отрезок, который действительно важен: до завершения проекта, до конца квартала или до следующего пересмотра нагрузки. Не сравнивайте месячную выгоду одного варианта с долгосрочными последствиями другого.

Нужно ли считать все риски в рублях? Не обязательно. Деньги помогают сопоставить варианты, но не заменяют критерии качества, безопасности, репутации и допустимой нагрузки. Если соглашение заставляет обещать то, что невозможно выполнить, премия не сделает обещание реальным. Если риск можно ограничить сроком, объёмом или пилотом, его стоит обсуждать. Если ограничить его нельзя, это может быть жёстким условием нижней границы, а не ещё одной строкой для торга.

Проверка на тревогу

Граница может быть реальным ограничением, но может возникнуть и из страха. Отличить одно от другого помогает не призыв «успокоиться», а проверка фактов. Тревога часто подталкивает к двум решениям: согласиться немедленно

но, потому что «другого шанса не будет», или отказаться заранее, потому что «если уступить хоть в одном пункте, обязательно воспользуются». Оба вывода могут оказаться ошибочными. Проверять нужно их основания, а не силу ощущения.

Для каждого тревожного прогноза запишите три вещи: что точно известно, что вы выводите из этих фактов и какую дополнительную информацию можете получить. В нашем примере известно, что оплата предусмотрена через 45 дней после приёмки. Прогноз — «заказчик обязательно задержит оплату и не согласится ни на какие уточнения». Его можно проверить: запросить порядок приёмки, предложить разбить оплату на этапы, уточнить, можно ли установить срок для замечаний и предусмотреть промежуточный платёж. Это не убирает риск автоматически, но превращает догадку в предмет переговоров.

Тревожный прогноз часто выдают абсолютные формулировки о будущем: «никогда», «всегда», «больше не будет». Насторожиться стоит и тогда, когда за запретом нет проверяемой причины: условие отвергают не из-за конкретного ущерба, а потому что «вдруг всё пойдёт плохо». Ещё один признак — чрезмерно широкое правило. Например, после одного неудачного опыта человек отказывается от любых проектов с отсроченной оплатой, не пытаясь выяснить, какие меры могли бы снизить риск. Наконец, важно понять, что могло бы изменить решение. Если ничто не изменит гра-

ницу, возможно, речь о принципиальном условии. Если же правило возникло после единичного случая, стоит проверить, не стало ли оно слишком широким.

Противоположная ошибка — назвать реальное ограничение тревогой, чтобы было легче согласиться. Если неограниченные доработки уже не раз отнимали десятки дополнительных часов, риск не выдуман. Если прежние обязательства занимают весь доступный график, новая задача действительно что-то вытеснит. Если у исполнителя нет полномочий влиять на сроки, опасно обещать их от своего имени. Проверка нужна не для того, чтобы уговорить себя принять предложение, а чтобы отделить устойчивые ограничения от предположений, которые можно уточнить.

Полезно спросить себя: «Если бы я не боялся потерять эту возможность, какое условие всё равно оставалось бы обязательным?» Ответ поможет найти нижнюю границу приемлемого соглашения. Затем спросите: «Если другая сторона примет это условие, смогу ли я участвовать?» Если нет, значит, дело не только в нём: возможно, есть другие ограничения или сама задача вам не подходит. И в обратную сторону: «Если я не заключу соглашение, какой конкретный шаг поможет сделать следующий месяц управляемым?» Так отказ становится не жестом, а решением.

Особенно внимательно проверяйте срочность. Реальный срок может быть связан с началом работ или утверждением графика. Но требование «ответьте прямо сейчас, иначе

предложение исчезнет» не делает условия лучше и не доказывает, что других вариантов не будет. Если времени на оценку недостаточно, запросите срок для ответа. Если его не дают, это становится ещё одним обстоятельством для сравнения, а не поводом отказываться от проверки.

Не пытайтесь придать решению ложную математическую точность. Риск можно оценить как низкий, средний или высокий, указать возможную сумму и срок. Но не стоит изображать точный процент, если данных для расчёта нет. Важнее сопоставлять варианты по одним и тем же вопросам: насколько вероятна дополнительная нагрузка при согласии, насколько вероятно, что после отказа не найдётся замены, насколько легко будет исправить последствия каждого выбора. Необратимый риск требует большего внимания, чем неудобство, которое можно пересмотреть через месяц.

Как обозначить предел

Внутреннюю нижнюю границу не обязательно выкладывать на стол целиком. Другой стороне не нужно знать все ваши опасения, финансовые расчёты или условия альтернативной работы. Ей нужна информация, которая поможет понять, что именно можно согласовать. Граница в переговорах — не признание слабости и не способ заставить собеседника уступить. Это ясное описание того, на что вы готовы взять обязательство и какой следующий шаг возможен, если предложенная конструкция не подходит.

Рабочая формулировка строится в три шага: назовите

условие, которое мешает согласиться, объясните его практическое последствие и предложите варианты, на которые действительно готовы. Например: «При неограниченном количестве доработок я не могу подтвердить срок в шесть недель: объём работы становится непредсказуемым. Могу включить в стоимость две итерации в рамках основной задачи, а дополнительные изменения оценивать отдельно. Если объём остаётся открытым, нужно пересмотреть срок и порядок оплаты».

Такая формулировка не обвиняет заказчика в намерении увеличить объём работ и не угрожает прекратить сотрудничество. Она показывает связь между условием и возможностью выполнить обязательство. Если проблема в нагрузке, назовите нагрузку. Если в кассовом разрыве — график оплаты. Если в полномочиях — объясните, какое решение нужно принять до подтверждения срока.

Для внутренней рабочей задачи можно сказать: «Я могу взять новый проект, если мы определим, какую из текущих задач переносим или кому передаём. Если сохранить все прежние сроки, я не смогу подтвердить качество и дату по всему объёму». Это не ультиматум: руководитель может выбрать приоритет. Но последствия выбора не спрятаны в молчаливом согласии исполнителя.

Если ни одну из обсуждаемых версий условий принять нельзя, не маскируйте отказ под затянувшийся торг. Достаточно спокойно сказать: «В текущем виде я не могу подтвер-

дить участие: объём и график не укладываются в мои доступные ресурсы. Если появится возможность ограничить объём или сдвинуть срок, я готов вернуться к обсуждению». Здесь обозначены предел, причина и возможный следующий шаг. Нет ни угрозы, что другая сторона «пожалеет», ни обещания непременно вернуться, если вы этого не решили.

Иногда решение зависит от недостающих фактов. Тогда продолжение переговоров может быть временным процессуальным шагом: «Пока не подтверждены сроки согласования и объём доработок, я не могу назвать точную дату завершения. Когда условия прояснятся, я пришлю срок и оценку». Это не уклонение от ответа, если вы действительно собираетесь провести проверку. Сразу уточните, какие сведения нужны и когда вы готовы вернуться с решением.

Если другая сторона повторяет прежнее условие, не нужно каждый раз усиливать тон. Достаточно показать, что вы слышали ответ, и назвать следующий шаг: «Понял, что срок оплаты изменить нельзя. Мне нужно проверить, могу ли я принять такой график при установленном объёме. Если нет, сообщу об этом до пятницы». Если после проверки согласия всё же не будет, скажите прямо: «При этих условиях я не смогу взять проект. Если появится вариант с этапной оплатой или меньшим объёмом, мы можем обсудить его отдельно».

Граница перестаёт быть надёжной, если за ней нет собственного действия. Фраза «так делать нельзя» ничего не ре-

шает, пока вы не знаете, что предпримете, если другая сторона не согласится. Это может быть простой шаг: отказаться от дополнительного объёма, не подтверждать срок, перейти к подготовленной реальной альтернативе или приостановить обсуждение до получения данных. Не нужно драматизировать последствия. Важно самому быть готовым сделать то, о чём вы говорите.

Не выдавайте за альтернативу то, на что сами не готовы. Если вы не намерены прекращать переговоры, не объявляйте предложение последним. Если не можете выполнить проект в сокращённый срок, не соглашайтесь на него ради впечатления. Блеф может дать минутное преимущество, но лишит вас опоры, когда другая сторона воспримет слова всерьёз. Сильная формулировка — не та, что звучит жёстче, а та, за которой стоит выполнимое решение.

Прежде чем ответить на непривлекательное предложение, пройдите весь путь письменно или мысленно. Назовите целевой результат и нижнюю границу приемлемого соглашения. Оцените выгоду согласия, затраты времени, вытесняемые обязательства, риски и ограничения на будущее. Затем определите цену отсутствия соглашения и проверьте реальную альтернативу: что именно произойдёт, когда и за счёт каких ресурсов. Наконец, решите, можно ли предложить другую конструкцию сделки и какой процессуальный шаг поможет продолжить переговоры. Такой шаг не заменяет альтернативу и не обязывает вас соглашаться на результат.

Такой разбор не гарантирует, что другая сторона примет ваши условия. Он помогает понять, что именно вы выбираете. Иногда расчёт приводит к согласию — если условия выше нижней границы, а польза перевешивает нагрузку. Иногда — к отказу, если ключевое условие изменить нельзя и реальная альтернатива предпочтительнее. Иногда продолжение переговоров помогает сузить объём, разделить работу на этапы, изменить срок или сначала проверить сотрудничество на небольшой задаче.

Когда целевой результат, нижняя граница приемлемого соглашения и реальная альтернатива определены, можно перейти к устройству решения на другой стороне. Предложение нередко обсуждает один человек, согласует другой, а ресурсы или полномочия контролирует третий. Следующий шаг — понять, кто именно влияет на решение и как выстроить разговор с теми, кто способен изменить условия.

Кто влияет на решение

Если обязательный минимум ясен, условия можно обсуждать, не принимая уважение за уступчивость. Но даже чёткая позиция не поможет, если собеседник не вправе утвердить важные для соглашения условия. Это выясняется не обязательно во время спора. Иногда всё становится понятно лишь после встречи, когда согласованный вариант отправляют на внутреннее утверждение.

Поставщик обсуждает с менеджером закупок обслуживание производственного оборудования. Они уточнили перечень работ, график выездов, стоимость и дату начала. Менеджер уверенно отвечает на вопросы, отмечает спорные пункты и предлагает скорректировать коммерческое предложение. Кажется, осталось внести правки и подписать договор. Но под конец встречи выясняется: технические условия нужно показать руководителю подразделения, бюджет — проверить финансовому специалисту, договор — передать юристу, а сумму выше установленного компанией предела должен утвердить директор.

Поставщик может решить, что это затягивание или скрытый торг: сначала собеседник был готов, а теперь появились новые условия. Но менеджер закупок не обязательно вводил его в заблуждение. Возможно, он считает предложение подходящим, но не вправе утвердить все его части. Он ведёт

процесс закупки, однако за бюджет, результат услуги и договорные риски отвечают другие сотрудники.

С этого момента задача меняется. Нужно не только договориться с человеком напротив, но и понять, кто участвует в принятии решения, кто его утверждает и кто будет обеспечивать исполнение договорённостей.

Разговор, который не заканчивается в переговорной

В переговорах участвует не только тот, кто говорит. За его словами могут стоять люди, которые формулируют требования, проверяют отдельные условия, принимают решение или будут выполнять договорённости. Некоторые из них не появятся на встрече, но их участие может повлиять на ход согласования.

Полезно различать несколько ролей.

Участник переговоров — человек, с которым вы непосредственно обсуждаете условия. Он собирает информацию, передаёт предложения, согласует часть параметров и ведёт процесс дальше.

Владелец потребности отвечает за задачу, ради которой приобретают услугу или заключают договор. Он лучше других знает, что должно измениться в работе и какие требования нельзя убрать без последствий.

Согласующий оценивает отдельную часть решения: бюджет, график платежей, юридические формулировки, безопасность или техническую выполнимость. Он может не вы-

бирать поставщика, но способен запросить изменения или не одобрить свою часть условий.

Окончательное решение принимает человек, полномочия которого позволяют одобрить сделку такого размера и характера. Это может быть руководитель подразделения, директор или другой сотрудник.

Исполнитель обеспечивает выполнение договорённостей. Это могут быть специалисты заказчика, предоставляющие доступ к оборудованию, и команда поставщика, которая будет выполнять работы. Их возможности и график важно учитывать до того, как условия будут подтверждены.

Иногда один человек совмещает несколько ролей. Менеджер небольшого предприятия может одновременно отвечать за потребность, распоряжаться бюджетом и утверждать заказ. В крупной организации роли чаще распределены. Но о полномочиях нельзя судить только по названию должности или уверенному тону собеседника.

Право принять решение не всегда совпадает с правом подписать договор. Внутренне условия могут быть уже одобрены, но документ подпишет сотрудник с отдельными полномочиями. Бывает и наоборот: человек вправе подписывать документы, но расходы или технические требования утверждают другие. Поэтому фраза «договор подпишет руководитель» ещё не отвечает на вопросы, кто оценивает предложение и кто может изменить его условия.

Для закупки обслуживания оборудования карту участни-

ков можно набросать так.

Руководитель подразделения отвечает за потребность и будет пользоваться услугой. Ему важны надёжность работ, соблюдение сроков и минимальные простои. Он подтверждает, подходит ли объём услуги и какой результат необходим.

Менеджер закупок координирует процесс и сопоставляет предложения. Для него важны сравнимость условий, соблюдение процедуры и прозрачность цены. Он ведёт переговоры и собирает документы, но может зависеть от внутренних согласований. У него стоит выяснить порядок закупки, требования к документам и сроки этапов.

Финансовый специалист проверяет, укладываются ли затраты в бюджет и подходит ли график платежей. Юрист оценивает договорные условия и риски: ответственность сторон, порядок приёмки и основания для изменений. Директор или другой уполномоченный руководитель утверждает сделку, если этого требует её сумма или характер.

Это не универсальная схема. В одной компании финансовый специалист проверит только наличие бюджета, в другой — ещё и график платежей. Юрист может подключиться до выбора поставщика или после предварительного согласования цены. Директору, возможно, не потребуется личная встреча: достаточно краткой записки с выводами ответственных сотрудников. Названия ролей и порядок их участия различаются. Важно выяснить, кто отвечает за каждую часть ре-

шения.

Карта нужна не для того, чтобы найти виноватого или вычислить «самого главного». Она помогает заранее увидеть, где у предложения могут возникнуть вопросы. Если руководителю подразделения нужны работы в определённое время, финансы проверяют расходы на текущий квартал, а юрист ещё не видел проект договора, согласие менеджера закупок не означает, что все существенные препятствия сняты.

Карта влияния

В этой главе карта влияния — это карта участников и порядка принятия решения. Она показывает, кто формулирует потребность, согласует условия, принимает решение и обеспечивает исполнение. Она не предназначена для оценки относительной силы сторон или анализа того, кто от кого зависит больше. Эти вопросы и связанные с ними риски рассматриваются отдельно, в главе 15.

Описывайте участников не через предполагаемое отношение к вам, а через их вклад в решение. «Он против» — вывод, причём часто преждевременный. «Он отвечает за бюджет и просит разбить платежи по этапам» — наблюдение, с которым можно работать.

Для каждого участника отметьте его роль, критерии оценки предложения, полномочия, необходимые согласования и следующий шаг. Укажите также, кто будет обеспечивать исполнение договорённостей. Разделяйте известное и предполагаемое. Например, «финансовый специалист утверждает

график платежей» — факт, если об этом сказали прямо. «Он может согласовать предоплату» — пока только предположение, если его полномочия не уточнены.

Это различие защищает от уверенных, но неверных выводов. Переговорщик может несколько раз услышать «финансы не пропустят» и начать уступать в цене, так и не выяснив, что именно проверяет финансовая служба. Проблема может быть не в сумме, а в дате оплаты, отсутствии утверждённой статьи бюджета или несовпадении сроков договора с внутренним планированием. Пока причина не названа, уступка отвечает на догадку.

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.