

МАСТЕРСТВО ПЕРЕГОВОРОВ



ИИ

Елена Светлова

Елена Светлова

Мастерство переговоров

«Автор»

2026

Светлова Е.

Мастерство переговоров / Е. Светлова — «Автор», 2026

Переговоры часто заканчиваются без решения: каждый приводит аргументы и защищает свою позицию, но никто не выясняет, что действительно важно сторонам и какие варианты им доступны. Так разговор о повышении, сроках, цене или распределении обязанностей превращается в тупик, а участники уходят с ощущением, что их не услышали. «Мастерство переговоров» показывает переговоры как управляемый процесс: подготовиться, понять интересы и свою силу, выбрать стратегию и прийти к ясному решению. Вы научитесь создавать взаимную ценность, слушать и задавать точные вопросы, аргументировать, сохранять самообладание под давлением и распознавать манипуляции. А если договориться невозможно — поймёте это вовремя и сможете защитить свои интересы.

© Светлова Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Переговоры как навык: цели, форматы и критерии успеха	6
От позиций к интересам: как понять, что действительно важно сторонам	10
Подготовка к переговорам: информация, цели, пределы и сценарии	13
Альтернативы и переговорная сила: как оценить свои возможности и зависимость от соглашения	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Елена Светлова

Мастерство переговоров

Мастерство переговоров

Елена Светлова

Переговоры как навык: цели, форматы и критерии успеха

- Я рассчитывал на повышение, — сказал Илья.
- Сейчас нет бюджета, — ответила руководительница Елена.
- Но я веду два проекта, ввел в работу новичков и закрыл сложный запуск.
- Это входит в твои обязанности.
- Тогда объясни, что еще нужно сделать.
- Давай вернемся к этому позже.

Встреча длилась сорок минут. Оба говорили по делу, оба привели весомые аргументы, и оба вышли раздраженными. Илье казалось, что его вклад не замечают. Елена думала, что сотрудник не слышит ни слова о бюджете. Решения не появилось, зато у каждого стало на одно подтверждение больше: «Со мной не считаются».

Такие разговоры легко принять за переговоры: есть две стороны, расхождение, доводы. Но сам факт разногласия еще не превращает спор в переговоры. Можно долго отстаивать свое и так и не выяснить, какое решение вообще возможно.

Переговоры — это управляемый процесс, в котором стороны согласуют решения, зависящие друг от друга. Не состязание красноречия, где один должен заговорить другого до капитуляции, а маршрут от разных ожиданий к ясному выбору. Иногда маршрут приводит к соглашению. Иногда — к пониманию, что договориться не получится. И это тоже результат, если он получен вовремя и позволяет каждому действовать дальше.

Спор, убеждение или переговоры?

Представьте три беседы.

В первой вы сообщаете коллеге, что встречу перенесли на час. Это обмен информацией: задача — передать факт и убедиться, что его поняли.

Во второй вы объясняете руководителю, почему вам стоит доверить новый проект. Вы приводите аргументы в пользу своей кандидатуры. Это убеждение: вы хотите повлиять на решение другой стороны.

В третьей вы с руководителем обсуждаете, кто возьмет проект, какие задачи снимут с вас и как будет оцениваться результат. Теперь нужно согласовать условия, которые устроят обоих. Это переговоры.

На практике эти форматы часто переплетаются. Сначала участники обмениваются фактами, затем убеждают друг друга, а потом переходят к согласованию. Полезно лишь не путать этапы. Если вы пришли договориться об условиях, но весь разговор доказываете, кто больше заслужил, вы можете добиться признания своей правоты и все же уйти без решения.

В истории Ильи и Елены как раз не хватило ясности: чего они хотят достичь к концу встречи? Илья хотел получить повышение, но не назвал конкретных условий. Елена хотела объяснить бюджетные ограничения, но не предложила способа двигаться дальше. Они обсуждали позиции — «я заслужил» и «сейчас невозможно», — не договорившись даже о том, какое решение ищут.

На это влияет и обычная работа внимания. Когда разговор воспринимается как угроза — доходу, статусу, отношениям, — человек часто сильнее цепляется за привычную позицию и хуже замечает новые варианты. А рабочая память ограничена: непросто одновременно удерживать свои аргументы, отслеживать реакцию собеседника и искать выход. Подготовленная заранее цель не делает переговоры легкими, но освобождает внимание для самого разговора.

У переговоров бывают разные форматы

Одна и та же тема требует разных способов разговора. Перед подготовкой полезно спросить себя не только «о чем мы будем говорить?», но и «в каком формате?».

Формальные и неформальные. Обсуждение условий контракта с повесткой и протоколом — формальные переговоры. Разговор с соседями о ремонте лестничной площадки — неформальные. Разница не в важности: домашний или дружеский разговор тоже может касаться времени, денег и ответственности. Формальный порядок помогает зафиксировать детали, но не заменяет доверия. Неформальность, напротив, не освобождает от необходимости проговорить договоренности.

Разовые и долгосрочные. Если вы один раз продаете велосипед, важнее проверить оплату, состояние вещи и момент передачи. Если вы регулярно работаете с одним поставщиком, значение имеет еще и то, как решение скажется на следующем заказе и на сотрудничестве через полгода. В долгосрочных отношениях краткосрочная «победа» может оказаться дорогой, если разрушит готовность разговаривать.

Очные и дистанционные. Личная встреча дает больше подсказок: паузы, интонацию, мимику. Но дистанционный формат может быть удобнее, если участникам нужно свериться с документами или спокойно обдумать варианты. В переписке легче точно зафиксировать цифры, но проще неверно прочесть тон. Для сложной темы можно сочетать форматы: обсудить вопрос по видеосвязи, а затем письменно подтвердить итог.

Ни один формат не гарантирует успех. Он лишь задает условия, в которых вам предстоит прояснять интересы и принимать решения.

Цель — не то же самое, что желаемый результат

Перед разговором ответьте на два разных вопроса.

Чего я хочу добиться в процессе? Это цель переговоров: например, понять правила пересмотра зарплаты и согласовать понятный путь к решению.

Какой результат я предпочел бы получить? Это желаемый исход: например, повышение на пятнадцать процентов с сентября.

Разница кажется тонкой, но она спасает разговор от тупика. Если ваша цель — только конкретная сумма, любое предложение ниже может показаться поражением. Если же вы хотите согласовать справедливые условия и ясный порядок пересмотра, можно обсуждать разные варианты: часть повышения сейчас, новая должность, пересмотр через несколько месяцев или изменение задач.

Желаемый результат — ориентир, а не пророчество. Он нужен, чтобы не потеряться в разговоре, но не обязан быть единственным приемлемым вариантом.

Заранее определите и **нижнюю границу** — тот исход, ниже которого соглашаться для вас неразумно. Это не обязательно одна цифра. Для Ильи нижняя граница могла бы звучать так: «Я готов принять меньшую прибавку сейчас, если мы письменно зафиксируем критерии повышения и дату пересмотра через полгода». Другой вариант для него мог бы быть неприемлем. Важно знать это до встречи, а не выяснять под давлением.

Нижняя граница — прежде всего ориентир для вас, не обязательно фраза, которую нужно объявить собеседнику. Если единственный вариант за этой границей — вообще отказаться от соглашения, полезно заранее подумать, что вы будете делать дальше. Способность спокойно отказаться зависит не только от смелости, но и от наличия альтернативы.

Сделайте успех наблюдаемым

«Хочу, чтобы все прошло хорошо» — понятное желание, но плохой критерий. После разговора трудно определить, получилось ли, если успех никак не проявился.

Наблюдаемые критерии превращают туманное ожидание в проверяемый результат. Это могут быть:

• **срок:** решение принято до пятницы или пересмотр зарплаты назначен на конкретную дату;

- объем:** согласована определенная часть задач, поставки или услуг;
- цена:** установлена сумма или формула расчета;
- качество:** определены требования, по которым будет приниматься работа;
- отношения:** стороны сохранили рабочий контакт и могут обсуждать разногласия без угроз и личных нападок;

- ясность договоренности:** каждый способен своими словами повторить, кто, что и к какому сроку делает.

Критерии должны описывать не только желаемое для вас. Иначе получится список требований, а не способ проверить, найдено ли решение. Необязательно знать все, что важно другой стороне, еще до встречи. Но важно оставить этому место в разговоре: спросить, какие ограничения есть у собеседника и какой результат он сможет считать приемлемым.

Елена, например, могла оценивать успех не только по сумме повышения. Для нее могли быть важны бюджет подразделения, понятные основания для изменения зарплаты и уверенность, что новые обязанности будут выполняться. Для Ильи — признание вклада, доход и перспектива роста. Это не означает, что кто-то автоматически должен уступить. Это значит, что появилось несколько параметров для поиска решения, а не одна точка столкновения.

Карта переговоров: пять вопросов

Перед встречей или сложным звонком заполните короткую карту. Она занимает несколько минут, но помогает не перепутать желаемое с необходимым.

1. Чего я хочу? Сформулируйте цель процесса и желаемый результат отдельно. Например: «Хочу выяснить, на каких условиях возможно повышение, и согласовать конкретный путь к решению. Предпочтительный результат — повышение на пятнадцать процентов с сентября».

2. Что важно другой стороне? Не угадывайте окончательно — предположите, а затем проверьте вопросами. Например: «Возможно, Елене важно уложиться в бюджет и опираться на понятные показатели. Нужно спросить, какие ограничения влияют на ее решение».

3. Что будет успехом? Назовите проверяемые признаки, желательно для обеих сторон. «Мы определили возможный диапазон повышения, согласовали критерии и назначили дату следующего разговора» — уже яснее, чем «обсудили мою карьеру».

4. Где мои пределы? Запишите нижнюю границу и то, что вы будете делать, если согласия не получится достичь. Это помогает не соглашаться из неловкости и не отвергать разумный вариант только потому, что он отличается от первоначального.

5. Какой следующий шаг должен быть согласован? Если сегодня невозможно принять решение, договоритесь о процессе: кто собирает данные, к какому сроку, с кем нужно проконсультироваться и когда вы снова встречаетесь. «Вернемся позже» — не шаг, а дверь без адреса.

Вернемся к Илье. Подготовившись, он мог бы начать не с перечня достижений, а с обозначения задачи:

— Я хотел бы обсудить пересмотр моей роли и зарплаты. Мне важно понять, какое решение возможно сейчас и что должно измениться, если решение пока невозможно. У тебя есть двадцать минут, чтобы сначала разобраться в условиях, а затем договориться о следующих шагах?

Такое начало не гарантирует прибавки. Зато задает цель встречи и дает Елене возможность уточнить рамки. Она могла бы ответить:

— Сейчас я не могу обещать повышение, но могу обсудить критерии и бюджетный цикл. Давай посмотрим на результаты и определим дату, когда вернемся к сумме.

Это не сделка и не поражение Ильи. Это продвижение от раздражения к процедуре принятия решения. Если критерии окажутся неприемлемыми или обещания не будут выполняться, Илья получит важную информацию для выбора дальнейших действий.

Короткая проверка перед разговором

Это не психологический тест и не оценка ваших переговорных способностей. Это быстрый способ понять, достаточно ли вы подготовлены. За каждый ответ «да» поставьте один балл.

1. Я могу назвать не только желаемый результат, но и цель разговора.
2. Я представляю, что может быть важно другой стороне, и готов это проверить.
3. Я заранее определил хотя бы два наблюдаемых признака успешного исхода.
4. Я знаю свой предел и понимаю, что буду делать, если соглашения не будет.
5. Я могу назвать следующий шаг, который хотелось бы согласовать.

Четыре или пять баллов — у вас есть рабочий план. Два или три — выберите самые важные пробелы и заполните их. Ноль или один — возможно, вы пока готовы скорее поспорить, чем договариваться. Это не повод отменять разговор; это повод сначала потратить несколько минут на подготовку.

Упражнение: заполните карту за семь минут

Возьмите недавний или предстоящий разговор. Запишите ответы коротко, без красивых формулировок

От позиций к интересам: как понять, что действительно важно сторонам

Для удобства используйте пять строк: чего я хочу, что может быть важно другой стороне, что будет успехом, где мои пределы и какой следующий шаг стоит согласовать. Не пытайтесь сразу написать умно. «Хочу прибавку», «ему важно уложиться в бюджет», «нужны ясные сроки» — вполне подходящие черновики.

Теперь задержитесь на второй строке. Именно здесь часто обнаруживается разница между тем, о чём люди спорят, и тем, что на самом деле пытаются получить.

— Я хочу прибавку на двадцать процентов, — говорит сотрудница Лена.

— Сейчас это невозможно, — отвечает руководитель Павел. — Бюджет заморожен.

— Но объём моей работы вырос. Я веду ещё два проекта.

— Я понимаю, но исключений не будет.

— Тогда получается, что дополнительная нагрузка ничего не стоит?

— Я этого не говорил. Я говорю, что денег сейчас нет.

Оба говорят по делу. И оба уже повторили свою главную мысль. Лена защищает размер прибавки. Павел — запрет на неё. Чем дольше продолжается разговор, тем больше каждый слышит не аргументы собеседника, а угрозу своим интересам: Лене кажется, что её вклад обесценивают, Павлу — что его заставляют нарушить правила. Слова множатся, а решения не приближаются.

Позиция Лены — «двадцать процентов». Позиция Павла — «сейчас денег нет». Позиция — это конкретный вариант решения, который человек выдвигает: сумма, срок, график, условие, отказ. Интерес — то, что делает этот вариант важным. За просьбой о прибавке могут стоять потребность в финансовой устойчивости, ощущение справедливости, признание выросшей ответственности или желание понять, есть ли у человека будущее в компании. За отказом руководителя могут стоять ограничения бюджета, необходимость одинаково применять правила ко всей команде, опасение создать обещание, которое нельзя будет выполнить.

Эти причины нельзя угадать с уверенностью. Их можно только выяснить. Но даже гипотеза полезна, если помнить, что это гипотеза, а не диагноз.

Позиция — не вся история

Представьте, что позиция — это дверь, которую человек выставляет перед вами. За ней находится комната интересов: ожидания, ограничения, опасения и приоритеты. Если спорить только с дверью, можно долго доказывать, что она открывается не туда. Если же спросить, что находится за ней, появится шанс найти другой вход.

— Лена, что для вас будет означать прибавка именно сейчас? — мог бы спросить Павел. — Что в этой ситуации для вас важнее всего?

Возможно, она ответит: «Я хочу, чтобы зарплата соответствовала новой ответственности». Или: «Мне нужно понимать, что мой доход не отстаёт от рынка». А может, выяснится, что за суммой стоит конкретное обстоятельство: она планирует переезд, уход за близким или крупную покупку. Ответ не обязан сразу привести к уступке. Он помогает понять, что именно нужно обсуждать.

Павлу тоже стоит обозначить не только запрет, но и причину:

— Я не могу обещать изменение оклада в этом месяце. Но мне важно удержать тебя и справедливо оценить новую нагрузку. Давай разберём, какие варианты допустимы и когда к вопросу можно вернуться.

В этой фразе нет гарантии прибавки. Зато появляется предмет разговора: допустимые варианты и условия пересмотра.

Интересы бывают разными. Одни относятся к содержанию сделки: цена, зарплата, объём работы, срок поставки. Другие связаны с процессом: кто принимает решение, какие критерии используются, когда стороны вернутся к обсуждению. Есть интересы отношений — сохранить доверие, уважительный тон, возможность работать вместе после разговора. Есть интересы, касающиеся признания и самостоятельности: быть услышанным, не потерять лицо, не оказаться в положении просителя. Наконец, есть интересы безопасности: не взять на себя неясное обязательство, не столкнуться с неожиданными расходами, не остаться без поддержки.

Люди редко раскладывают всё это по полочкам во время разговора. Они произносят одну фразу — «мне нужна прибавка» — и надеются, что собеседник сам догадается, что за ней стоит. Другой слышит только сумму и начинает торговаться о сумме. Так разговор сужается до одного числа, хотя на самом деле вопрос может быть шире.

Это не означает, что за каждой позицией обязательно скрывается хитрый замысел. Иногда человеку действительно нужна именно эта сумма или этот срок. Иногда интересы сторон прямо противоречат друг другу. Понимание причин не отменяет конфликт и не обязывает соглашаться. Оно помогает точнее увидеть, где именно проходит линия разногласия и есть ли вокруг неё пространство для решения.

Спрашивать — не значит допрашивать

Самый прямой вопрос «Почему вам это так важно?» иногда звучит как вызов. Спросите спокойнее и конкретнее:

- «Что для вас главное в этом условии?»
- «Какую проблему вы хотите решить таким вариантом?»
- «Что должно быть защищено в первую очередь?»
- «Если этот вариант не подойдёт, какие другие условия могли бы сработать?»
- «Как вы будете оценивать, что решение справедливое?»

После вопроса важно выдержать паузу. Не превращайте её в ловушку, которую нужно немедленно заполнить собственными аргументами. Человек может обдумывать ответ или проверять, безопасно ли говорить откровенно.

Полезный следующий шаг — пересказать услышанное и попросить поправить вас:

— Правильно ли я понимаю, что для вас важна не только сумма, но и ясность: когда она может измениться и по каким основаниям?

— Да. Я не хочу через полгода снова услышать просто «пока нет бюджета».

Такое уточнение не является уступкой. Оно показывает, что вы отделяете понимание от согласия. Можно признать, что человеку важна предсказуемость, и всё же не пообещать конкретную дату повышения. Можно выслушать опасения руководителя и всё же не согласиться продолжать работу с возросшей нагрузкой без пересмотра условий.

Есть и обратная сторона: нужно уметь называть собственные интересы. Не обязательно рассказывать собеседнику всё о личных обстоятельствах или раскрывать каждую свою границу. Но если вы хотите предметного разговора, стоит объяснить, какой вопрос пытаетесь решить. Например: «Мне важно не просто получить разовую выплату, а понять, как будет оцениваться моя новая роль». Это точнее, чем повторять требование о прибавке, и полезнее, чем скрывать саму причину за раздражением.

Исследования переговоров показывают практический смысл такого подхода: когда стороны замечают различия в приоритетах, им иногда удаётся обменять то, что для одной стороны менее важно, на то, что для другой ценно. Это называют интегративным решением. Например, для одного участника особенно важен срок, для другого — цена; для первого — предсказуемость, для второго — гибкость. Разные приоритеты не гарантируют соглашения, но создают возможность подобрать условия точнее, чем при механическом торге.

В случае Лены и Павла это могло бы привести к нескольким вариантам: небольшой пересмотр оклада сейчас и повторная оценка через три месяца; временная доплата за кон-

кретный проект; пересмотр объёма задач до принятия решения о зарплате; чёткая процедура пересмотра с критериями и датой встречи. Ни один вариант нельзя объявить справедливым заранее. Лене важно проверить, действительно ли такой путь отвечает её потребностям. Павлу — понять, выполнимы ли условия для команды и компании.

Здесь легко попасть в ловушку: предложить альтернативу, которая удобна только вам, и назвать её решением интересов обеих сторон. «Не могу поднять зарплату, зато дам тебе новое название должности» может не решить проблему дохода. «Давайте обсудим это позднее» не помогает, если не определены дата и условия повторного обсуждения. Проверка простая: спросите, какую именно потребность закрывает каждый вариант и как это можно будет увидеть на практике.

Переговоры, убеждение или обмен информацией?

Позиции и интересы легче различать, если сначала понять, какой разговор вообще происходит.

Переговоры нужны, когда стороны взаимозависимы и должны согласовать условия: например, работник и руководитель обсуждают нагрузку, заказчик и подрядчик — цену и сроки, соседи — правила пользования общим пространством. У каждого есть свои пожелания и ограничения, а итог зависит не только от одного участника.

Убеждение устроено иначе. Вы стремитесь повлиять на решение собеседника, но не обязательно готовы менять собственные условия. Например, вы представляете руководителю идею нового проекта и доказываете, что она полезна компании. При этом бюджет и сроки могут быть уже определены.

Обмен информацией — это разговор, в котором важнее прояснить факты, чем прийти к соглашению. Вы сообщаете коллеге об изменении расписания, уточняете порядок оформления документов, выясняете, какие требования действуют. Если начать торг там, где нужно лишь прояснение, разговор запутается. Если, наоборот, назвать переговоры «просто беседой», можно не заметить, что стороны уже обсуждают обязательства.

Форма тоже влияет на ход разговора. Переговоры бывают формальными и неформальными, разовыми и долгосрочными, очными и дистанционными. В формальном обсуждении полезно заранее согласовать повестку и участников: не потому, что любой разговор должен превратиться в заседание, а чтобы важное решение не принимал человек без полномочий. В неформальном разговоре рамка может быть легче, но договорённость всё равно стоит сформулировать ясно. В разовой сделке на первый план часто выходят конкретные условия. В долгосрочных отношениях существенны также доверие, предсказуемость и способ разбирать будущие разногласия. А при дистанционном общении особенно важно проверять понимание: короткое «ок» в чате ещё не доказывает, что все одинаково поняли срок и объём работы.

Форма разговора не меняет главного: нужно отличать то, что человек предлагает, от того, что пытается этим предложением

Подготовка к переговорам: информация, цели, пределы и сценарии

Альтернативы и переговорная сила: как оценить свои возможности и зависимость от соглашения

В 10:03 Марина уже произнесла свою главную фразу: «Я рассчитываю на пересмотр ставки». В 10:04 руководитель ответил: «Бюджет почти утверждён». В 10:05 он добавил, что в следующем квартале к её задачам прибавится ещё один отчёт. Марина почувствовала, как разговор сужается до двух вариантов: согласиться или показаться неудобной. Она снова перечислила, сколько проектов ведёт и как быстро отвечает на запросы. Но чем больше приводила доводов, тем яснее становилось: дело не в убедительности речи. Она пришла без ответа на главный вопрос — что будет, если соглашения не случится?

За день до встречи Марина повторяла аргументы и подбирала удачные формулировки. Она не проверила рыночные ставки для специалистов её уровня, не выяснила, кто утверждает бюджет, не спросила себя, какую уступку готова обменять на что-то важное. Её цель звучала расплывчато: «Хочу улучшить условия». Минимально приемлемый результат не был определён. Альтернативой казалось туманное «найду что-нибудь другое».

Так часто выглядит неподготовленность: человек репетирует собственную речь, но не готовится к решениям. Между тем переговоры редко идут по прямой. Это скорее перекрёсток с несколькими дорогами. Можно заранее изучить карту, а можно впервые увидеть указатели, когда за спиной уже сигналят.

Сила начинается не с нажима, а с выбора

Переговорная сила — не способность заставить другого уступить. Это возможность выбирать: принять предложение, изменить его или отказаться, не разрушая себя последствиями отказа.

В переговорах для этой возможности используют понятие BATNA — наилучшая альтернатива соглашению. Проще говоря, это лучший реалистичный план, если договориться не удастся. Не фантазия «я легко найду другого клиента», а вариант, который можно действительно осуществить, с учётом сроков, затрат и рисков.

Представим, что специалисту предлагают продлить контракт на прежних условиях. У него есть другой заказчик, но тот пока только обещал вернуться с ответом. Это ещё не надёжная альтернатива. Если заказчик прислал проект договора с понятными сроками и оплатой, ситуация иная. А если человек просто уверен, что его талант обязательно заметят, это надежда, а не план.

Хорошая альтернатива не гарантирует победу и не превращает разговор в состязание. Она помогает не принимать плохое предложение только из страха остаться ни с чем. Чем больше времени, денег и безопасности человек теряет при отказе, тем сильнее его зависимость от конкретного соглашения. У другой стороны может быть больше возможностей, но это не означает, что она непременно ими воспользуется. Переговорная сила зависит от реальных вариантов, сроков, важности сделки и стоимости перехода к другому варианту.

Важно: пределы нужны не для угроз. Фраза «Я уйду, если вы не согласитесь» — это давление, которое легко обернётся ловушкой, если уйти вы не готовы. Внутренний предел нужен для другого: чтобы принять решение спокойно, когда на встрече становится жарко.

Почему одной убедительной речи недостаточно

Под давлением внимание часто цепляется за ближайшую угрозу: «Не успею подписать — потеряю контракт», «Не соглашусь — испорчу отношения», « Попрошу больше — решат, что я слишком требовательна». Исследования принятия решений показывают, что стресс и дефицит времени могут сужать внимание и мешать удерживать в уме несколько вариантов. Поэтому

подготовка нужна не для того, чтобы предсказать каждую реплику собеседника. Она нужна, чтобы в напряжённый момент не забыть о своих вариантах.

У Марины проблема была не в недостатке аргументов. Она знала, что работает хорошо. Но подготовила только ответ на вопрос «Почему мне следует заплатить больше?» — и не подготовила ответы на другие, не менее важные вопросы: «Что важно второй стороне?», «Какие условия могу изменить?», «Что я сделаю, если мне откажут?»

Подготовка превращает монолог в маршрут. Ниже — последовательность, по которой можно составить карту ближайших переговоров.

Репетиция: девять шагов до встречи

Шаг 1. Определите предмет переговоров

Запишите, о чём именно предстоит договориться. Не «обсудить сотрудничество», а, например: «Согласовать ставку, объём работы, срок контракта и порядок оплаты на следующий квартал».

Это важно, потому что условия связаны друг с другом. Ставка — не отдельная цифра, если одновременно меняется объём задач. Продление контракта — не просто формальность, если срок уведомления об отказе лишает вас времени на поиск нового проекта.

Спросите себя: что входит в переговоры, а что не входит? Кто сформировал повестку? Есть ли вопрос, который стоит включить до встречи?

Шаг 2. Выясните, кто участвует и кто принимает решение

Запишите имена, роли и полномочия. Кто будет сидеть за столом? Кто пользуется результатом вашей работы? Кто отвечает за бюджет? Может ли собеседник утвердить договор или только передать предложение руководителю?

Не делайте выводов по должности и тону. Человек может быть дружелюбным, но не иметь права менять условия. Или, наоборот, не принимать решение лично, но заметно влиять на того, кто его примет.

Полезный вопрос: «Кто ещё должен согласовать итоговые условия?» Ещё один: «Какие критерии будут важны для человека, который утверждает бюджет?» Эти вопросы не ослабляют позицию. Они проясняют, как именно будет приниматься решение.

Шаг 3. Сформулируйте интересы обеих сторон

Позиция — это то, что сторона просит. Интерес — почему ей это важно.

«Сохранить ставку на прежнем уровне» — позиция. За ней могут стоять ограниченный бюджет, стремление сохранить справедливость между сотрудниками или опасение, что рост расходов не будет одобрен.

«Получить оплату выше» — позиция Марины. Её интересы могут включать доход, соответствующий рынку, предсказуемость на несколько месяцев и разумный объём работы.

Разделяйте знание и предположение. Марина не могла знать, что бюджет действительно исчерпан, пока не задала уточняющий вопрос. Зато она могла предполагать, что руководителю важно сохранить проект в срок. Это рабочая гипотеза, которую можно проверить.

Запишите: «Что важно мне?» и «Что, вероятно, важно другой стороне?» К каждому предположению добавьте вопрос, который поможет его проверить.

Шаг 4. Соберите факты и отделите их от догадок

Подготовьте документы и источники, которые помогут принимать решения: договор и описание объёма работы, историю задач, данные о результатах, опубликованные ставки и вакансии, предложения других заказчиков, официальные правила закупок.

Сравнивайте сопоставимое с сопоставимым. Ставка специалиста в штате и цена краткосрочного проекта могут включать разные налоги, риски и объём ответственности. Один случай из разговора с приятелем — полезная подсказка, но слабая основа для вывода о рынке. Лучше найти несколько источников и отметить, насколько они надёжны.

Разложите информацию на три колонки:

●**Факт:** подтверждается документом, источником или прямым ответом. Например: «В текущем контракте предусмотрено три отчёта в месяц».

●**Гипотеза:** правдоподобное предположение, которое ещё предстоит проверить. Например: «Руководителю важнее получить отчёт быстрее, чем сохранить прежний формат».

●**Опасение:** возможный нежелательный исход, который вызывает тревогу. Например: «Если попрошу о повышении, сотрудничество прекратят».

Опасение заслуживает внимания, но не должно маскироваться под факт. Пометка «мне страшно» не решает проблему, зато помогает понять, какой вопрос нужно задать или какой запасной план подготовить.

Шаг 5. Определите желаемый результат, минимум и красные линии

Эти три ориентира не взаимозаменяемы.

Желаемый результат — условия, к которым вы стремитесь. Например: более высокая ставка, шестимесячный контракт и сохранение текущего объёма задач.

Минимально приемлемый исход — вариант, на который вы готовы согласиться, если в обмен получите другие важные условия. К примеру, ставка растёт умеренно, но объём отчётности не увеличивается и оплата приходит в течение двух недель.

Красная линия — условие, которое вы не принимаете. Например: новая дополнительная работа без пересмотра объёма, сроков или оплаты. Красная линия защищает от решения, которое окажется для вас неприемлемым после встречи.

Минимум не обязательно сводится к одной цифре. В переговорах об условиях работы, покупке или проекте важны сроки, гарантии, объём, качество и риски. Запишите, какие комбинации для вас приемлемы. Не показывайте свой минимум автоматически: он прежде всего нужен вам, чтобы не путать желаемое с обязательным.

Шаг 6. Оцените альтернативу и укрепите её

Закончите фразу: «Если соглашения не будет, мой лучший реальный вариант — ...»

Затем проверьте его по трём вопросам:

1. Что я сделаю конкретно?
2. Сколько времени и денег это потребует?
3. Насколько вероятно, что вариант доступен в нужный срок?

Если ответа нет, значит, альтернативу нужно развивать. Например, обновить портфолио, связаться с двумя потенциальными заказчиками, узнать сроки найма, отложить резерв или попросить о коротком продлении для переходного периода. Даже один конкретный шаг может снизить ощущение безвыходности.

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.