

МИХАИЛ ЧЕРНЕТА

ПЕРЕГОВОРЫ

— И РАБОТА —
С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

Михаил Чернета

**ПЕРЕГОВОРЫ И РАБОТА
С ВОЗРАЖЕНИЯМИ**

«Автор»

2026

Чернета М.

**ПЕРЕГОВОРЫ И РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ / М. Чернета —
«Автор», 2026**

Большинство людей уверены, что в переговорах побеждает самый напористый и красноречивый. Исследования и практика говорят обратное: выигрывает тот, кто лучше подготовился, внимательнее слушает, точнее задаёт вопросы и спокойнее относится к слову «нет». Эта книга показывает, как устроены переговоры и откуда берутся возражения, и даёт рабочую систему: что делать до разговора, во время него и после. Вы узнаете, как отвечать на «дорого», «подумаю» и «у конкурента лучше», как распознавать давление и манипуляции и как договариваться так, чтобы отношения после сделки становились крепче, а не слабее. Книга адресована продавцам, руководителям, предпринимателям и всем, кто ежедневно договаривается о цене, сроках и условиях.

© Чернета М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. «Нет» — это ещё не конец разговора	5
Часть первая. Фундамент	8
Глава первая. Что такое переговоры и почему большинство ведёт их неправильно	9
Глава вторая. Психология «нет»: откуда берутся возражения	14
Глава третья. Подготовка: интересы, альтернативы и границы	20
Глава четвёртая. Холодная голова: эмоции, стресс и самообладание	25
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Михаил Чернета

ПЕРЕГОВОРЫ И РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

Введение. «Нет» — это ещё не конец разговора

Представьте один и тот же разговор, прошедший двумя разными путями.

Менеджер по продажам Григорий приезжает к клиенту с коммерческим предложением на поставку оборудования. Они беседуют около получаса, клиент кивает, задаёт вопросы, и всё идёт к подписанию, пока клиент не произносит фразу, от которой у Григория на мгновение холодеет внутри: «Знаете, это дороже, чем мы рассчитывали».

Первый вариант. Григорий, не успев понять, что он чувствует, слышит собственный голос: «Я могу сделать скидку десять процентов». Клиент оживляется, говорит, что это уже интереснее, но ему нужно подумать и посоветоваться. Григорий уходит с ощущением, что почти получилось. Через неделю клиент перестаёт отвечать на звонки, а ещё через неделю выясняется, что договор подписан с другой компанией. Скидка не помогла, потому что цена, как станет ясно позже, вообще не была настоящей причиной сомнения.

Второй вариант. Григорий слышит ту же самую фразу, но делает короткую паузу и спрашивает: «Дороже — по сравнению с чем?» Клиент задумывается и отвечает, что другой поставщик назвал цену ниже. Григорий уточняет: «А в ту цену входят доставка и пуско-наладка?» Оказывается, нет. Оказывается также, что клиент больше всего боится скрытых расходов, а директор ограничил бюджет определённой суммой, превысить которую нельзя. Теперь у разговора появилась настоящая тема: не «дорого», а «как уложиться в бюджет и не получить неожиданных платежей». Через несколько минут стороны обсуждают поставку в два этапа и фиксированную стоимость пуско-наладки. Сделка заключена без единой уступки в цене.

Слова клиента в обоих случаях были одними и теми же. Различалась только реакция на них. Эта книга — о том, как научиться второй реакции: не защищаться, не спорить и не торопиться уступать, а выяснять, что стоит за возражением, и вести разговор туда, где стороны действительно могут договориться.

Три инстинктивные реакции на «нет»

Слово «нет» запускает в человеке древний механизм защиты. Когда собеседник возражает, нам хочется сделать что-то быстро, и, как правило, мы выбираем одну из трёх реакций.

Первая реакция — спор. Мы начинаем доказывать, что собеседник неправ: приводим аргументы, повышаем голос, перебиваем. Каждый новый довод, произнесённый в ответ на возражение, заставляет человека крепче держаться за собственную позицию, потому что никто не любит чувствовать, что его убеждают против воли.

Вторая реакция — уступка. Мы торопимся сдать позицию, чтобы снять напряжение: снижаем цену, сокращаем условия, соглашаемся на невыгодный срок. Уступка кажется выходом из неловкого момента, но она учит собеседника простому правилу: стоит возразить, и условия станут мягче. Кроме того, как показывает пример Игоря, уступка по неверному вопросу не решает настоящей проблемы.

Третья реакция — давление. Мы пытаемся ускорить решение: напоминаем об ограниченном сроке акции, намекаем, что предложение скоро исчезнет, обращаемся к чувству вины

или страха упустить выгоду. Давление иногда срабатывает, но платой за него становится доверие, а вместе с ним и всё, что могло бы последовать за первой сделкой.

Все три реакции объединяет одно: они направлены не на понимание собеседника, а на снятие собственного дискомфорта. Именно поэтому они так привлекательны и так часто проигрывают.

Мифы о переговорах

Прежде чем двигаться дальше, полезно расстаться с несколькими распространёнными убеждениями, которые мешают договариваться.

Миф первый: переговоры нужно выиграть любой ценой. В реальной жизни почти каждый разговор о цене, сроках или условиях — часть более длинной истории отношений. Выигрыш, за которым следует обида, оборачивается проигрышем в следующий раз: клиент не вернётся, партнёр найдёт способ отыграться, сотрудник уйдёт к конкуренту. Об этом пойдёт речь в последней главе книги.

Миф второй: побеждает самый убедительный и красноречивый. Исследования переговорщиков показывают, что опытные участники слушают больше, чем говорят, и задают больше вопросов, чем новички. Красноречие полезно, но решает не оно, а понимание того, чего на самом деле хочет и чего боится другая сторона.

Миф третий: торг — это неприлично или недостойно. Народная мудрость, наоборот, давно знает: договариваться естественно, а уговор, как говорят, дороже денег. Неприлично не торговаться, а обманывать. Честный, уважительный торг — одна из древнейших форм человеческого общения.

Миф четвёртый: возражение означает отказ. Чаще всего возражение — вопрос, замаскированный под утверждение. «Дорого» может означать «я не уверен, что оно того стоит», «мне нужны аргументы для начальника» или «я хочу проверить, насколько вы готовы двигаться». Возражающий человек обычно всё ещё в разговоре. Тот, кому совсем неинтересно, как правило, просто вежливо прощается.

Что вы получите на страницах этой книги

Книга построена из четырёх частей, которые ведут от общего понимания к конкретной технике и затем к самым трудным ситуациям.

Первая часть, главы с первой по четвёртую, закладывает фундамент. В ней разбирается, что такое переговоры и чем они отличаются от торга, откуда берутся возражения на уровне психологии, как подготовиться к разговору так, чтобы половина работы была уже сделана до встречи, и как сохранять самообладание, когда напряжение растёт.

Вторая часть, главы с пятой по девятую, посвящена технике самих переговоров: как начинать разговор, как слушать, чтобы собеседник чувствовал себя услышанным, как задавать вопросы, которые двигают беседу вперёд, как называть цену и делать уступки и как искать решения, выгодные обеим сторонам.

Третья часть, главы с десятой по четырнадцатую, целиком отведена работе с возражениями. Она начинается с анатомии возражения, продолжается универсальной системой ответа и затем разбирает самые частые возражения по отдельности: «дорого», «подумаю», «не сейчас», «надо посоветоваться», «а вдруг не сработает» и «у конкурента лучше».

Четвёртая часть, главы с пятнадцатой по семнадцатую, обращается к сложным случаям: давлению, блефу и манипуляциям, трудным собеседникам и эмоциональным разговорам, а также к тому, как закреплять договорённости и сохранять отношения после сделки.

Каждая глава построена одинаково: сначала живая сцена, затем главная идея, объяснение того, как это работает и что говорят исследования, типичные ошибки и примеры реплик, сравнивающих слабый и сильный ответы, и, наконец, практика, которую можно выполнить в течение одного дня. Подобные пары реплик, звучащие и «как не надо», и «как надо», помогают быстрее всего заметить собственную привычку и заменить её другой.

Для кого эта книга

Эта книга адресована тем, кто по долгу службы ведёт переговоры: менеджерам по продажам, руководителям отделов, предпринимателям, специалистам по закупкам, юристам и консультантам. Но не меньше она пригодится тем, кто договаривается о зарплате, о сроках проекта, об условиях аренды, о покупке автомобиля или о разделе домашних обязанностей. Принципы, лежащие в основе разговора о миллионном контракте и разговора о том, кто в выходные поедет к родственникам, поразительно схожи.

Книга опирается на труды исследователей переговоров и психологов, таких как Роджер Фишер и Уильям Юри, Даниэль Канеман и Амос Тверски, Нил Рэкхэм, Крис Восс, а также на практику, наблюдения и народную мудрость. Конкретные имена и исследования называются там, где они помогают понять, почему тот или иной приём работает. Все выводы следует воспринимать как ориентир: каждая ситуация уникальна, и книга не обещает универсальных заклинаний, способных сработать всегда и на любого собеседника.

Честная оговорка о границах

Прежде чем начать, необходимо сказать прямо: эта книга не учит манипулировать. Приёмы, которые обманывают, запугивают или используют слабости собеседника, могут принести краткосрочную выгоду, но ломают доверие, а доверие остаётся главным капиталом любого, кто договаривается не один раз в жизни. Именно поэтому в книге отдельная глава посвящена распознаванию давления и манипуляций: чтобы вы могли защитить себя, а не воспользоваться чужой слабостью.

Не стоит также ожидать, что чтение само по себе изменит ваши привычки. Переговорные навыки, как и любые другие, формируются практикой: сначала неловкой, затем всё более естественной. Поэтому каждая глава завершается упражнением, а в конце введения хочется предложить самое простое из них прямо сейчас.

Первое упражнение

В течение ближайшей недели в любом разговоре, где вы услышите возражение — на работе, дома, в магазине, — попробуйте не отвечать сразу. Сделайте паузу в одну-две секунды и задайте один уточняющий вопрос: «Что именно вас смущает?», «Расскажите подробнее» или «Дороже — по сравнению с чем?». Не нужно сразу применять всё, что вы прочитаете дальше. Достаточно один раз заметить, что произойдёт с разговором, когда на «нет» отвечаешь не спором, не уступкой и не нажимом, а интересом.

«Нет» — это ещё не конец разговора. Часто это его настоящее начало.

Часть первая. Фундамент

О том, что такое переговоры, откуда берутся возражения, как подготовиться и сохранить самообладание.

Глава первая. Что такое переговоры и почему большинство ведёт их неправильно

Анна руководит небольшой командой разработчиков и в пятницу вечером, когда в офисе уже почти никого нет, к ней заходит Дмитрий, один из самых сильных её сотрудников. Он закрывает за собой дверь, садится и без предисловий говорит, что хочет прибавку к зарплате в двадцать процентов. Анна отвечает, что бюджет на этот год уже утверждён и о прибавке такого размера не может быть и речи. Дмитрий напоминает, что в прошлом квартале он вытянул срочный проект, и повторяет сумму. Анна повторяет, что бюджет утверждён. Через десять минут оба говорят одно и то же всё громче, а разговор, начавшийся как деловая беседа, превращается в молчаливое противостояние. Дмитрий встаёт и бросает: «Тогда мне придётся подумать, стоит ли здесь оставаться». Анна остаётся в кабинете одна, с ощущением, что потеряла лучшего человека, хотя ни она, ни он на самом деле этого не хотели.

К этой сцене мы вернёмся в конце главы. А пока зададим вопрос, из которого вырастает вся книга: что именно пошло не так? Люди были умны, доброжелательны и заинтересованы в одном и том же результате. Но разговор закончился тупиком. Причина кроется не в недостатке характера или красноречия, а в том, как большинство из нас вообще понимает слово «переговоры».

Переговоры повсюду

Слово «переговоры» вызывает у многих образ строгого стола, дипломатов и толстых папок с документами. На самом деле мы договариваемся каждый день, чаще всего не называя это переговорами. Мы договариваемся с продавцом о цене и с заказчиком о сроках. Мы обсуждаем с руководителем зарплату и график, с поставщиком — условия оплаты, с арендодателем — размер аренды. Дома мы договариваемся о том, кто занимается детьми в субботу, куда ехать в отпуск и во сколько ребёнку ложиться спать.

Всё это объединяет одно: стороны хотят чего-то разного или хотят одного и того же по-разному, и результат зависит от обеих сторон сразу. Ни один из участников не может добиться желаемого в одиночку, не договорившись с другим. Это и есть переговоры: разговор, в котором люди с разными интересами пытаются прийти к решению, устраивающему всех, кто в нём участвует. Определение простое, но важное, потому что оно сразу показывает: переговоры — это не только дело профессионалов, а один из самых распространённых навыков повседневной жизни, который при этом мало кто когда-либо изучал.

Чем переговоры не являются

Полезно сразу отделить переговоры от трёх соседних явлений, с которыми их обычно путают.

Переговоры — не спор. В споре каждый стремится доказать собственную правоту, и победа одного означает поражение другого. В переговорах цель иная: не выяснить, кто прав, а найти решение, с которым обе стороны смогут жить. Можно выиграть спор и проиграть сделку, а можно уступить в споре о частностях и получить именно то, что нужно.

Переговоры — не торг в узком смысле этого слова. Торг — это перебрасывание цифрами: я прошу много, ты предлагаешь мало, мы постепенно двигаемся навстречу друг другу и в итоге делим разницу пополам. Торг — лишь одна из частей переговоров и далеко не всегда самая

важная. Чаще всего главное решается до разговора о цифрах, когда стороны выясняют, чего на самом деле хотят.

Переговоры — не борьба за победу. Когда стороны воспринимают друг друга как противников, они начинают скрывать информацию, блефовать и защищаться, а это почти всегда ухудшает результат для обоих. Если после переговоров другая сторона чувствует себя обманутой или униженной, она найдёт способ вернуть долг: не выполнит договорённость, расторгнет отношения или в следующий раз станет вести себя ещё жёстче.

Позиция и интерес

Главное понятие, без которого дальнейший разговор не имеет смысла, — различие между позицией и интересом. Позиция — это то, что человек заявляет вслух: «Мне нужна скидка двадцать процентов», «Я хочу прибавку», «Мы поедem на море». Интерес — это то, зачем ему это нужно: уложиться в бюджет, обеспечить семью, отдохнуть без суеты.

Позиция — вершина айсберга, видимая всем. Интерес — подводная часть, которая определяет, как айсберг ведёт себя на самом деле. Когда стороны спорят о позициях, они упираются друг в друга, потому что позиции обычно несовместимы: одна сторона хочет высокую цену, другая низкую, и середина кажется единственным выходом. Когда же стороны говорят об интересах, неожиданно выясняется, что их можно удовлетворить множеством способов, и некоторые из них вполне совместимы.

Классический пример приводят Роджер Фишер и Уильям Юри, исследователи Гарвардского проекта по переговорам, в книге, написанной на основе его работы. В конце семидесятых годов двадцатого века Египет и Израиль вели трудные переговоры о Синайском полуострове, который Израиль захватил во время предыдущей войны. Позиции выглядели несовместимыми: Египет требовал вернуть полуостров целиком, Израиль не соглашался отдать ни его части. Любое деление территории не удовлетворило бы никого. Выход нашёлся, когда стороны заговорили об интересах. Для Египта важнее всего был суверенитет, то есть возвращение территории под собственный флаг. Для Израиля — безопасность, то есть отсутствие египетских войск рядом с границей. Решение, учитывавшее оба интереса, оказалось простым: полуостров возвращается Египту, но значительная его часть остаётся демилитаризованной. Позиции не сблизились ни на шаг, а интересы получили удовлетворение.

Тот же принцип работает и в разговорах гораздо меньшего масштаба. Фраза «мне нужна скидка» — позиция. За ней может стоять интерес уложиться в квартальный бюджет, получить аргумент для начальника, проверить, насколько вы твёрдо держитесь цены, или получить уверенность, что условия справедливы. Каждый из этих интересов требует разного ответа, и скидка закрывает лишь некоторые из них. Продавец, отвечающий на позицию позицией, вынужден либо уступать, либо спорить. Продавец, понявший интерес, получает пространство для решений.

Две модели: «кто кого» и «как решить задачу»

Из различия между позицией и интересом вытекают две принципиально разные модели переговоров.

Первая модель — «кто кого». Она исходит из представления о фиксированном пироге: есть определённая сумма выгоды, и чем больше получит одна сторона, тем меньше достанется другой. В такой модели каждый разговор превращается в перетягивание каната, а поведение сводится к простому набору действий: просить много, давать мало, скрывать информацию и уступать как можно позже.

Вторая модель — «как решить задачу». Она исходит из того, что стороны вместе сталкиваются с проблемой и ищут решение, учитывающее интересы каждого. Здесь можно увеличить пирог, а не только делить его: найти обмены, при которых одна сторона отдаёт то, что ей мало стоит, но много значит для другой, и наоборот.

Исследователи переговоров называют склонность видеть любую ситуацию как фиксированный пирог одной из самых распространённых ошибок. Психологи Макс Базерман и Маргарет Нил описали её как предубеждение о фиксированном пироге: люди автоматически предполагают, что интересы сторон полностью противоположны, и из-за этого упускают решения, выгодные обоим. Исследования показывают, что даже опытные участники нередко проходят мимо таких решений, потому что не задают вопросов и не проверяют своё предположение.

Простой пример. Покупатель и поставщик спорят о цене партии товара. Если речь идёт только о цене, чем ниже она, тем лучше покупателю и хуже поставщику. Но если выяснить, что поставщику важно получать деньги быстро, а покупателю — не замораживать оборотные средства, найдётся другая сделка: меньшая цена при немедленной оплате. Пирог вырос, потому что стороны заговорили не о цифре, а о том, что для каждого из них действительно важно.

Подход принципиальных переговоров

Фишер и Юри свели современный взгляд на переговоры к четырём простым принципам, которые стали основой множества последующих исследований и практических методик.

Первый принцип: отделяйте людей от проблемы. Собеседник — не противник, а партнёр по решению задачи. Эмоции, обиды и самолюбие участников — реальные факторы переговоров, но их нужно отделять от самого предмета обсуждения. Мы можем жёстко отстаивать интерес и при этом уважительно относиться к человеку, который сидит напротив. Об этом подробно пойдёт речь в четвёртой главе.

Второй принцип: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Именно этому посвящена значительная часть данной главы и подготовка, которую мы разберём в третьей главе.

Третий принцип: придумывайте варианты взаимной выгоды. Прежде чем решать, как разделить пирог, стоит подумать, как его увеличить. Эта идея будет развёрнута в девятой главе.

Четвёртый принцип: настаивайте на объективных критериях. Когда спор о цене превращается в борьбу волей, помогает обращение к независимым основаниям: рыночным данным, отраслевым стандартам, экспертной оценке, прецедентам. Вместо вопроса «кто уступит» звучит вопрос «что справедливо». Эта идея пронизывает всю книгу, особенно главы о цене и о закреплении договорённостей.

Типичные ошибки

Теперь можно назвать самые распространённые ошибки, из-за которых большинство людей ведёт переговоры хуже, чем могло бы.

Первая ошибка — разговор о позициях вместо интересов. Мы заявляем, чего хотим, и защищаем это требование, не объясняя, зачем оно нам, и не интересуясь, зачем собеседнику то, что хочет он.

Вторая ошибка — предположение, что интересы собеседника известны. Нам кажется, что клиенту нужна низкая цена, сотруднику — деньги, партнёру — выгода. На самом деле люди редко хотят только того, что кажется очевидным, и узнать это можно только одним способом — спросить.

Третья ошибка — восприятие собеседника как врага. Как только человек чувствует, что его считают противником, он начинает защищаться, и разговор превращается в оборону с обеих сторон.

Четвёртая ошибка — перепутать твёрдость с жёсткостью. Твёрдость — это ясность в отношении собственных интересов. Жёсткость — это нежелание слушать и готовность давить. Можно быть твёрдым в вопросе и мягким в отношении к человеку. Обратное, как правило, не работает.

Пятая ошибка — торг без критериев. Когда стороны двигаются навстречу друг другу, не опираясь ни на что объективное, итог зависит только от того, у кого крепче нервы. Такой результат редко бывает справедливым и почти никогда — устойчивым.

Пары реплик: слабая и сильная

Разницу между этими подходами лучше всего услышать на конкретных фразах.

Слабая реплика: «Мне нужна скидка двадцать процентов, иначе я не буду покупать». Сильная: «Нам важно уложиться в квартальный бюджет. Какие у нас есть варианты?»

Слабая реплика: «Нет, об этом не может быть и речи». Сильная: «Я понимаю, что для вас это важно. Расскажите, чего вы хотите добиться таким условием?»

Слабая реплика: «Вы просто пытаетесь нас обмануть». Сильная: «Давайте договоримся, по каким критериям мы оценим цену: по рыночным данным или по затратам?»

Заметьте, что сильные реплики не мягче по содержанию. Они не отказываются от интересов, не уступают и не заискивают. Они лишь меняют направление разговора: от борьбы к совместному поиску решения.

Наблюдение: две головы лучше

Народная мудрость давно подсказывает то, что сегодня подтверждают исследования: «Две головы лучше, чем одна». Ещё в двадцатые годы прошлого века американский мыслитель в области управления Мэри Паркер Фоллетт описывала историю, ставшую классической. В читальном зале библиотеки двое посетителей спорили об окне: один хотел, чтобы оно было открыто, другой — закрыто. Они могли бы приоткрыть его наполовину, но это устроило бы обоих лишь частично. Подошедший библиотекарь спросил, зачем каждому нужно своё. Первому требовался свежий воздух, второй боялся сквозняка. Библиотекарь открыл окно в соседней комнате: воздух поступал, сквозняка не было.

Эта история стала классической не случайно. Она показывает три вещи сразу. Позиции («открыто» и «закрыто») действительно противоположны. Интересы («воздух» и «отсутствие сквозняка») вполне совместимы. А чтобы это обнаружить, понадобился всего один вопрос.

Практика: разбор трёх переговоров

Основное упражнение этой главы — научиться видеть различие между позицией и интересом в собственной жизни. Оно займёт около получаса.

Первый шаг. Вспомните три недавних разговора, в которых вы с кем-то о чём-то договаривались или не смогли договориться. Они могут быть рабочими и личными, крупными и мелкими: цена, срок, зарплата, распределение обязанностей.

Второй шаг. Для каждого разговора проговорите вслух или запишите пять вещей по порядку: саму ситуацию; свою позицию, то есть что вы заявили; свой интерес, то есть зачем вам это нужно; позицию другого человека; и его вероятный интерес. Достаточно одной-двух фраз на каждый пункт.

Третий шаг. Особое внимание уделите последнему пункту, вероятному интересу другого человека. Если вы не можете назвать его уверенно, отметьте это: вы нашли вопрос, который стоило задать в разговоре.

Четвёртый шаг. Для каждой ситуации придумайте хотя бы по два способа удовлетворить интересы обеих сторон, не меняя исходных позиций. Не оценивайте варианты, просто выпишите их.

Пятый шаг. Выберите одну ситуацию, которая ещё не закрыта, и в ближайшей возможности задайте собеседнику вопрос об интересах: «Что для вас здесь самое важное?» или «Чего вы хотите добиться?».

Возвращение к сцене с зарплатой

Теперь вернёмся к Анне и Дмитрию и представим, как мог бы пройти тот же разговор. Когда Дмитрий называет цифру, Анна не отвечает про бюджет. Она делает паузу и говорит: «Я слышу, что для тебя это важно. Расскажи, пожалуйста, что стоит за этой цифрой». Дмитрий признаётся, что недавно взял ипотеку и платёж оказался тяжелее, чем он рассчитывал, но ещё больше его задело, что после успешного проекта никто не сказал ему ни слова. Анна понимает, что перед ней не только требование денег, но и потребность в признании.

Прибавку в двадцать процентов она по-прежнему дать не может. Зато может предложить разовую премию за завершённый проект, пересмотр зарплаты в следующем квартале, когда формируется новый бюджет, участие в интересной задаче, о которой Дмитрий давно мечтал, и гибкий график, помогающий ему справляться с нагрузкой. Дмитрий не получил того, что просил в начале, но получил существенно больше, чем рассчитывал получить, когда вошёл в кабинет. Анна сохранила сотрудника. Позиции остались прежними, интересы нашли способ сосуществовать.

Итог главы

Переговоры — это не спор, не торг и не борьба за победу, а разговор людей с разными интересами, в котором результат зависит от обеих сторон. Главное различие, определяющее качество любого такого разговора, — различие между позицией, то есть тем, что человек заявляет, и интересом, то есть тем, зачем ему это нужно. Позиции обычно сталкиваются, интересы нередко оказываются совместимыми, но чтобы это заметить, нужно задавать вопросы вместо того, чтобы делать предположения.

Большинство людей ведёт переговоры неправильно не потому, что им не хватает способностей, а потому, что интуитивно воспринимают их как борьбу за фиксированный пирог. Четыре принципа Фишера и Юри — отделять людей от проблемы, говорить об интересах, искать варианты взаимной выгоды и опираться на объективные критерии — предлагают иной взгляд, на котором построена вся книга. Следующая глава обратится к вопросу, без ответа на который невозможно хорошо вести переговоры: откуда берутся возражения, почему люди говорят «нет» и что на самом деле происходит в их голове в тот момент.

Глава вторая. Психология «нет»: откуда берутся возражения

Олег приходит на встречу с Мариной, специалистом по закупкам крупной компании, хорошо подготовленным. Он принёс расчёты, отзывы клиентов и аккуратно подготовленную презентацию. Марина слушает внимательно, кивает, один раз даже улыбается удачной шутке. Когда Олег заканчивает, она говорит: «Спасибо, интересно. Но, к сожалению, нам это не подходит».

Олег не сдаётся. Он возвращается на слайд с расчётом экономии и объясняет, что разница с текущим поставщиком составит заметную сумму за год. Марина отвечает, что цифры понятны, но решение пока принимать рано. Олег приводит ещё один довод: у него есть пример компании, где всё заработало за месяц. Марина вежливо замечает, что ситуации разные. Чем больше доводов приводит Олег, тем короче и холоднее становятся её ответы. К концу встречи оба измотаны, а Олег выходит из кабинета с ощущением, что провёл безуспешную презентацию и всё равно проиграл.

Он не знает главного: на самом деле вопрос давно не в расчётах. Год назад прежний поставщик Марины сорвал сроки, и ей пришлось объясняться перед руководством. Она до сих пор помнит этот разговор. Отказываясь от нового предложения, она защищает не компанию и не бюджет. Она защищает себя.

Эта глава о том, что происходит внутри человека, когда он говорит «нет», и почему возражение редко означает то, что в нём сказано.

«Нет» — самый безопасный ответ

Прежде всего необходимо понять простую асимметрию, лежащую в основе большинства отказов. Когда человек говорит «да», он берёт на себя ответственность: за деньги, за последствия, за возможную ошибку. Когда говорит «нет», ничего не меняется, а значит, и отвечать не за что. Поэтому в условиях неопределённости отказ оказывается для человека самым безопасным выбором, даже если рационально соглашаться было бы выгоднее.

Особенно ярко это проявляется в организациях. Сотрудника, отказавшегося от сомнительного проекта, редко упрекают, если проект впоследствии оказался успешным: никто не знает, что именно упущено. А сотрудника, одоббившего проект, который не оправдался, запомнят надолго. Не случайно в крупных компаниях популярна неформальная мудрость: за отказ ещё никого не наказывали. Из этого следует вывод, меняющий взгляд на возражения: чаще всего человек сопротивляется не вашему предложению, а необходимости брать на себя риск.

Избегание потерь

Второй механизм, объясняющий, почему мы так часто слышим «нет», подробно описали психологи Даниэль Канеман и Амос Тверски в рамках теории перспектив. Одно из её главных открытий состоит в том, что люди болезненнее переживают потери, чем радуются равным по размеру приобретениям. По распространённым оценкам, потеря воспринимается примерно вдвое сильнее, чем приобретение той же величины. Точный коэффициент в разных исследованиях разный, но направление повторяется. Это явление называют неприятием потерь.

Для переговоров следствия весьма значительны. Предлагая что-то новое, мы обычно говорим о приобретениях: выгоде, экономии, возможностях. А человек, слушающий нас, одно-

временно подсчитывает потери: деньги, которые придётся потратить, время на переход, привычный порядок вещей, который придётся изменить, репутацию, которая окажется под угрозой, если что-то пойдёт не так. Потери ощущаются острее, и они обычно перевешивают. Покупатель, прикидывающий смену поставщика, видит не только возможную экономию, но и неудобства: придётся перестраивать процессы, обучать людей, налаживать новые отношения. Все эти потери наступают сразу, тогда как выгода придёт нескоро и не наверняка.

К этому добавляется ещё одно, тесно связанное явление: предпочтение сложившегося положения вещей. Исследователи Уильям Самуэльсон и Ричард Зекхаузер показали, что люди склонны выбирать вариант, который уже есть, просто потому, что он есть, даже когда альтернативы объективно лучше. Изменение требует усилий, а привычное не требует ничего. Поэтому, когда мы предлагаем собеседнику перейти от привычного к новому, нам противостоит не только вопрос цены, но и вся сила инерции.

Соппротивление давлению

Третий механизм — пожалуй, самый важный для всех, кто работает с возражениями, — открыл психолог Джек Брем. Он назвал его психологическим сопротивлением. Суть проста: когда человек чувствует, что его свободу выбора ограничивают, у него возникает сильное желание её восстановить. А самый быстрый способ это сделать — поступить вопреки тому, чего от него ждут.

Именно поэтому давление так часто даёт обратный результат. Фраза «вы обязаны решить сегодня» не приближает решение, а превращает его в вопрос свободы: человеку хочется откатиться уже затем, чтобы показать, что решает он сам. Родители подростков знают это прекрасно: чем настойчивее запрет, тем привлекательнее запретное.

Не обязательно давить грубо. Соппротивление включается и тогда, когда мы слишком настойчиво доказываем свою правоту. Каждый новый довод, приведённый в ответ на «нет», воспринимается собеседником как попытка переубедить его, а значит, как угроза свободе. Именно поэтому Олег из начала главы, чем больше приводил аргументов, тем твёрже слышал отказ.

Обратное тоже верно, и исследования это подтверждают. В экспериментах французских психологов Николя Гегена и Александра Паскуаля просьбы с добавлением короткой фразы «но вы вправе отказаться» оказывались успешнее таких же просьб без неё. Человек, которому напомнили о свободе выбора, перестаёт обороняться и чаще соглашается. Обзор исследований две тысячи тринадцатого года подтвердил этот эффект, хотя более поздняя проверка поставила под сомнение его размер: в самых строгих работах он оказался слабым или исчез. Поэтому относиться к такой фразе стоит не как к волшебной формуле, а как к вежливому и безопасному способу вернуть собеседнику ощущение свободы, а значит, снизить сопротивление.

Четыре скрытые причины возражения

Если эти три механизма — безопасность отказа, избегание потерь и сопротивление давлению — действуют почти на всех, то за конкретным возражением обычно стоит одна или несколько частных причин. Полезно уметь распознавать четыре самые частые.

Первая — страх. Человек боится ошибиться, потерять деньги, показаться некомпетентным, оказаться виноватым перед руководством или близкими. Страх редко произносится вслух, потому что признать в нём трудно, и чаще принимает форму рациональных на вид доводов: «слишком дорого», «слишком рискованно», «ещё не время».

Если страх кажется преувеличенным, стоит помнить, что у человека на другой стороне стола ставки могут быть совсем иными, чем у нас: мы рискуем потерять сделку, а он — репутацию, спокойствие или место.

Вторая — нехватка информации. Человек не до конца понимает предложение, не видит, как оно решает его задачу, или не уверен в качестве. Возражение в таком случае — скрытый вопрос: «Объясните мне ещё раз, но иначе».

Третья — нехватка полномочий. Тот, с кем вы разговариваете, не принимает решения самостоятельно. Ему нужно согласовать, посоветоваться, получить одобрение. Отказываясь, он нередко не выражает собственную позицию, а перестраховывается, не желая выглядеть человеком, превысившим полномочия. Типичный случай: менеджер по закупкам на встрече говорит, что предложение его заинтересовало, а потом оказывается, что договоры подписывает другой человек, с которым вы ни разу не разговаривали. Всё это время вы убеждали того, кто не мог сказать «да».

Четвёртая — прошлый плохой опыт. Как в истории с Мариной, прежняя неудача оставляет след, и теперь любое похожее предложение вызывает настороженность. Возражение в этом случае адресовано не вам, а тому, кто когда-то подвёл. Вы просто оказались в похожей ситуации.

Конечно, причин может быть и больше: нехватка времени, внутреннее несогласие с условиями, желание проверить, насколько вы твёрдо держитесь позиции, или нежелание выглядеть человеком, которого «продавили». Но четыре перечисленные встречаются чаще всего, и именно они чаще всего прячутся за словами «дорого», «подумаю» и «не сейчас».

Пять значений слова «нет»

Из всего сказанного вытекает важное практическое наблюдение: слово «нет» редко означает «нет вообще». Чаще всего оно означает что-то более конкретное, и задача переговорщика состоит в том, чтобы выяснить, что именно.

«Нет» может означать «не сейчас»: потребность есть, но время неподходящее. Может означать «не так»: идея нравится, но условия не устраивают. Может означать «не вам»: человек готов, но не у вас, потому что доверяет другому. Может означать «не я решаю»: собеседник хотел бы согласиться, но у него нет полномочий. И, наконец, может означать «не знаю»: человек не может ответить ни да, ни нет, потому что у него недостаточно информации или уверенности.

Каждый из этих отказов требует разной реакции. На «не сейчас» помогает разговор о сроках и конкретном следующем шаге. На «не так» — обсуждение условий. На «не вам» — вопрос о том, чему доверяет собеседник и чего ему не хватает. На «не я решаю» — вовлечение того, кто решает. На «не знаю» — информация и время. Но чтобы выбрать верную реакцию, сначала нужно понять, какое именно «нет» вы услышали.

Сохранение лица

Есть ещё одна сила, которая удерживает человека на сказанном «нет», и она не имеет отношения к самому предложению: нежелание менять мнение на глазах у других. Психологи давно заметили, что после заявления вслух человек стремится вести себя в согласии с ним. Исследователь Роберт Чалдини называет это стремлением к последовательности: сказав «нет», мы чувствуем внутреннее давление не противоречить себе, потому что противоречие выглядит слабостью. Чем резче и публичнее отказ, тем труднее от него отступить.

Отсюда практическое правило: старайтесь не загонять собеседника в угол, где ему придётся произнести жёсткий отказ при свидетелях или в категоричной форме, и оставляйте ему

путь для отступления без потери лица. Уильям Юри называет это постройкой золотого моста: человек должен иметь возможность перейти от «нет» к «да», не чувствуя, что проиграл или уступил. Золотой мост может быть очень простым: «Раньше этого могло не быть, но условия изменились», «Вы тогда исходили из других данных, а сейчас картина другая», «Давайте посмотрим на это как на пробный вариант». Каждая из этих фраз позволяет собеседнику изменить решение, не признавая ошибки. Именно такие мосты превращают упрямый отказ в рабочее обсуждение.

Типичные ошибки

Понимание психологии отказа позволяет назвать ошибки, которые чаще всего совершают в ответ на возражения.

Первая ошибка — принять возражение на свой счёт. Когда мы воспринимаем отказ как оценку нашей работы или личности, мы начинаем защищаться, а защищающийся человек плохо слушает.

Вторая ошибка — ответить на слова, а не на смысл. Услышав «дорого», мы сразу говорим о цене, хотя за этим словом может стоять страх, нехватка информации или необходимость согласовать решение. Ответ на слова решает не ту проблему.

Третья ошибка — сразу приводить аргументы. Как мы видели, доводы в ответ на «нет» нередко усиливают сопротивление, а не снижают его.

Четвёртая ошибка — давить. Любое давление включает механизм, описанный Бремом, и ухудшает ситуацию.

Пятая ошибка — сдаваться при первом отказе. Если «нет» чаще всего означает «не сейчас», «не так» или «не знаю», то отказаться от разговора на этом месте значит упустить момент, когда настоящий разговор мог бы начаться.

Пары реплик: слабая и сильная

Слабая реплика: «Но ведь вы сами видели расчёт, он же очевиден!» Сильная: «Расскажите, что в расчёте вызывает у вас сомнения?»

Слабая реплика: «Предложение действует только до пятницы». Сильная: «Решение, конечно, за вами. Давайте обсудим, какая информация вам нужна, чтобы принять его спокойно».

Слабая реплика: «Не понимаю, почему вы отказываетесь, всё же очевидно». Сильная: «Похоже, что-то вас смущает. Что бы вы хотели узнать или изменить?»

Слабая реплика: «Но вы же раньше говорили, что это вам не подходит». Сильная: «Раньше условия были другими. Давайте посмотрим, как это выглядит сейчас».

В сильных репликах нет ни давления, ни спора, ни обиды. Они возвращают собеседнику ощущение свободы и открывают дверь для разговора о реальной причине.

Наблюдение: утро вечера мудренее

Русская пословица «Утро вечера мудренее» хранит наблюдение, которому обычно уделяют недостаточно внимания в переговорах: человеку нужно время. Первая реакция на неожиданное предложение чаще всего эмоциональна и защитна. Она вызвана неопределённостью, страхом потери и ощущением, что нужно решать немедленно. Через несколько часов или дней, когда эмоции улеглись и мозг успел переработать информацию, то же предложение нередко

выглядит совсем иначе. Не зря многие люди говорят, что ночью приходят удачные решения: сон помогает упорядочить впечатления и вернуться к вопросу с ясной головой.

Практический вывод из этого прост: требование немедленного ответа почти всегда увеличивает вероятность отказа. Вынуждая человека решать на месте, мы лишаем его возможности проверить собственные сомнения, посоветоваться и вернуться к вопросу с ясной головой, а значит, оставляем ему единственный безопасный ответ — всё то же «нет». Вместо этого стоит дать время и, что очень важно, договориться о конкретном следующем шаге: «Давайте вернёмся к этому в четверг, и я отвечу на вопросы, которые у вас к тому времени возникнут». Об этом подробнее пойдёт речь в тринадцатой главе.

Практика: что на самом деле стоит за «нет»

Основное упражнение этой главы — составить для своей сферы карту возражений с гипотезами об их скрытых причинах. Оно займёт около часа.

Первый шаг. Выпишите десять возражений, которые вы слышите чаще всего в своей работе или в обычной жизни: «дорого», «подумаю», «не сейчас», «у нас уже есть», «надо посоветоваться» и другие.

Второй шаг. Для каждого возражения подберите две-три возможные скрытые причины, опираясь на четыре категории из этой главы: страх, нехватка информации, нехватка полномочий, прошлый плохой опыт.

Третий шаг. Для каждой гипотезы сформулируйте вопрос, который поможет её проверить. Не аргумент и не ответ, а именно вопрос.

Для каждого возражения в итоге должно получиться три записи: само возражение, одна-две возможные причины и один проверочный вопрос. Записывайте их подряд, одно возражение за другим.

Четвёртый шаг. В течение ближайшей недели задайте хотя бы по одному такому вопросу в реальных разговорах и записывайте, что вы услышали. Скорее всего, вы обнаружите, что настоящая причина отличается от той, которую вы предполагали.

Возвращение к сцене с Олегом

Теперь представим, как мог бы пройти разговор Олега и Марины, зная всё, что мы разобрали. Когда Марина говорит «нам это не подходит», Олег не возвращается к слайдам. Он делает паузу и спрашивает: «Что бы вам хотелось видеть иначе?» Марина, помолчав, признаётся, что год назад они попали в неприятную ситуацию с поставщиком, и теперь ей трудно доверять обещаниям. Олег не спорит и не оправдывается. Он говорит, что понимает осторожность, и предлагает начать с небольшой пробной партии с чёткими сроками и прозрачным контролем. Марина соглашается обсудить это. Расчёт экономии остался прежним, как и презентация. Изменилось только одно: Олег услышал не слово «нет», а то, что за ним стоит.

Итог главы

Слово «нет» — самый безопасный ответ в ситуации неопределённости, потому что отказ не требует брать ответственность. Оно подпитывается неприятием потерь, которое заставляет людей острее чувствовать то, что они потеряют, чем то, что приобретут, и предпочтением привычного положения вещей. Давление и излишняя настойчивость включают психологическое сопротивление, поэтому чем сильнее мы убеждаем, тем крепче собеседник держится за отказ.

За конкретным возражением чаще всего стоит страх, нехватка информации, нехватка полномочий или прошлый плохой опыт, а само слово «нет» редко означает «нет вообще»: чаще это «не сейчас», «не так», «не вам», «не я решаю» или «не знаю». Чтобы продвинуться, нужно сначала понять, какое именно «нет» вы услышали, а затем оставить собеседнику золотой мост — путь от отказа к согласию без потери лица. Следующая глава посвящена подготовке — тому, что можно и нужно сделать задолго до разговора, чтобы встретить любые возражения во всеоружии: выяснению интересов, поиску альтернатив и определению границ.

Глава третья. Подготовка: интересы, альтернативы и границы

Мария владеет небольшой типографией и три года мечтает о крупном заказчике. Когда сеть магазинов приглашает её на встречу, она едет с красиво сверстанным каталогом образцов и хорошим настроением. Закупщик Роман слушает полчаса, листает образцы и говорит: «Нам нужен годовой контракт на печать каталогов. Скидка пятнадцать процентов от вашего прайса, оплата через шестьдесят дней после поставки. Устраивает?» Мария на мгновение прикидывает: клиент крупный, имя громкое, такие не приходят каждый день. «Устраивает», — говорит она и пожимает руку.

Через месяц, когда приходят первые счета за бумагу и краску, она садится считать. При такой цене и такой отсрочке типография на этом заказе работает почти без прибыли, а за бумагу приходится платить раньше, чем придут деньги от сети. К тому же, согласившись на годовой объём, она отказалась от двух небольших заказов, которые приносили больше. Хуже всего другое: позже она случайно узнаёт, что прежний поставщик сети сорвал сезон, что у Романа почти не оставалось времени искать замену и что он был готов заплатить заметно больше. Мария не знала ни своего предела, ни своих альтернатив, ни положения собеседника. Она пришла на разговор, а нужно было прийти на переговоры.

К этой сцене мы вернёмся в конце главы. А пока скажем главное: почти всё, что случилось в кабинете Романа, было решено задолго до встречи, и именно поэтому исправить это за полчаса разговора было невозможно.

Переговоры выигрывают до встречи

Большинство людей считает подготовку к переговорам чем-то вроде репетиции речи: продумать, что скажу, подобрать доводы, захватить бумаги. Но исследователи, изучавшие, чем сильные переговорщики отличаются от обычных, пришли к другому выводу. Британский исследователь Нил Рэкхэм и его коллеги наблюдали за настоящими переговорами, а до и после встреч беседовали с их участниками. В работе, опубликованной в конце семидесятых годов, они сравнили тех, кого обе стороны считали сильными переговорщиками, с теми, кто справлялся средне.

Результат оказался неожиданным. Общее время, потраченное на планирование, у тех и других заметно не различалось. Различалось то, как оно использовалось. Сильные переговорщики рассматривали более широкий круг возможных вариантов, включая те, которые могла предложить другая сторона. Они уделяли более чем втрое больше внимания областям, в которых интересы сторон совпадают, а не только тем, где они сталкиваются. Они намечали для себя не одну точку, а диапазон: от лучшего исхода до минимально приемлемого. Они планировали каждый вопрос отдельно, а не в жёсткой последовательности. И после переговоров они чаще разбирались, что получилось, а что нет.

Отсюда важный вывод: подготовка — это не количество часов и не заученная речь, а способ думать. Она отвечает на четыре вопроса. Чего я хочу и чего могу добиться? Что я буду делать, если мы не договоримся? Чего хочет и чего боится другая сторона? Что мне нужно выяснить прямо в разговоре? Хорошо подготовленный человек приходит не с готовыми ответами, а с картой, на которой отмечены известные места и белые пятна. Мария пришла без карты и поэтому приняла первую же дорогу за единственную.

Наилучшая альтернатива: что вы сделаете, если не договоритесь

Самый важный вопрос подготовки звучит просто: что произойдёт, если мы не договоримся? Роджер Фишер и Уильям Юри назвали ответ на него наилучшей альтернативой обсуждаемому соглашению. Это не то, чего вы хотите, и не то, чем вы готовы пожертвовать. Это лучший из реальных вариантов, который останется у вас, если разговор закончится ничем: другой клиент, другой поставщик, другая работа, отказ от покупки и ожидание. Ваша сила за столом определяется не напором и не красноречием, а качеством этой альтернативы.

Причина проста: любое соглашение нужно сравнивать не с идеалом, а с тем, что у вас есть без него. Если у Марии есть два надёжных заказчика, готовых платить больше, то предложение Романа выгодно только в том случае, если оно лучше этих двух. Если у неё нет ничего, любое предложение выглядит спасением. Человек, не знающий своей альтернативы, не может понять, хорошее ему предлагают соглашение или плохое. В экспериментах с переговорами участники, которым была известна сильная альтернатива, обычно добивались лучших условий, чем те, у кого её не было.

Отсюда два практических вывода. Первый: альтернативу нужно не только узнать, но и улучшить заранее. Пока вы готовитесь к переговорам, поговорите с другими возможными заказчиками, получите второе предложение, подготовьте запасной вариант. Даже один дополнительный звонок меняет разговор: вы идёте за стол не потому, что вам некуда деваться, а потому, что решение вам интересно. Второй вывод: альтернатива должна быть настоящей. Фраза «у нас есть и другие варианты» без реального варианта за спиной быстро распознаётся и подрывает доверие, а доверию мы посвятим последнюю главу.

Но есть и вторая половина вопроса: какая альтернатива у собеседника? Что произойдёт у Романа, если он не договорится с Марией? Сколько времени займёт поиск другого поставщика, во что обойдётся срыв сроков, кому придётся объяснять задержку? Когда мы понимаем, что у собеседника мало времени или нет выбора, мы видим, на какие условия он может согласиться. Когда нам кажется, что у него множество вариантов, а их на самом деле нет, мы уступаем зря. Именно так поступила Мария: она считала крупную сеть всесильной, а сеть в тот момент почти не имела выбора. Важная оговорка: об альтернативе другой стороны мы чаще всего лишь догадываемся, поэтому её нужно проверять вопросами, а не принимать на веру.

Цель, желаемый результат и предел уступок

Вторая часть подготовки — определить, чего именно вы хотите. Полезно записать три позиции. Первая — амбициозная цель: лучший исход, на который можно разумно рассчитывать. Вторая — реалистичный результат: тот, с которым вы были бы довольны. Третья — предел уступок: самое плохое соглашение, на которое вы ещё согласны; хуже него вы встанёте и уходите. Этот предел вытекает из вашей альтернативы: если другой вариант лучше предложенного, соглашаться нет смысла.

Каждая из трёх точек делает свою работу. Амбициозная цель задаёт планку: исследования целеполагания показывают, что конкретная и трудная цель, как правило, даёт результат лучше, чем расплывчатое «получить сколько получится». Реалистичный результат помогает не сорваться в крайности. Предел защищает от решения, принятого в минуту усталости или азарта, о котором потом жалеешь, как Мария. Записывать пределы нужно заранее и на бумаге, потому что в разговоре давление, неловкость и желание «закрыть вопрос» двигают границу незаметно для нас самих.

Исследователь Говард Райфа предложил наглядную картину. Представьте шкалу цены. У продавца есть нижний предел, ниже которого он не продаст. У покупателя есть верхний предел,

выше которого он не купит. Если нижний предел продавца ниже верхнего предела покупателя, между ними лежит зона возможного соглашения: любая цена внутри неё лучше для обоих, чем отсутствие сделки. Если нижний предел продавца выше, зоны нет, и сделка невозможна, как бы красиво ни говорили стороны. Хитрость в том, что пределы обычно никто не раскрывает: каждый видит только свою половину шкалы. Поэтому переговоры во многом служат способом выяснить, есть ли зона и где она проходит. И поэтому так важно точно знать свою половину: кто не знает собственного предела, тот не отличит хорошее предложение от плохого.

Помните и о том, что в переговорах редко решается один вопрос. Цена, срок, объём, порядок оплаты, гарантии, право вносить изменения: у каждого условия своя ценность для каждой стороны. Подготовка должна включать список всех вопросов, которые могут оказаться на столе, и для каждого собственный диапазон. Именно разная ценность одних и тех же условий для сторон создаёт возможность для решений, выгодных обоим, и об этом пойдёт речь в девятой главе.

Что нужно выяснить о собеседнике

Третья часть подготовки — информация. Её удобно разделить на три группы: что я знаю, что я предполагаю и что нужно выяснить. Самая частая ошибка — смешивать первое и второе: предположение, высказанное слишком уверенно, начинает работать как факт.

Чего нам обычно не хватает? Первое — кто решает. Во второй главе мы говорили о нехватке полномочий: человек, с которым вы разговариваете, может не быть тем, кто подписывает. Выясните заранее, кто принимает решение, кто влияет на него, как проходит согласование и сколько оно занимает. Второе — что для собеседника важно. Цена, сроки, надёжность, репутация, удобство, отсутствие неприятных сюрпризов: у каждого человека свой набор и свой порядок, и он нередко отличается от того, который мы воображаем. Третье — сроки и ограничения: бюджет, крайняя дата, правила компании, сезонность. Четвёртое — история: с кем они работали раньше, чем были довольны и недовольны, какой прошлый опыт определяет их осторожность.

Источников у такой информации больше, чем кажется: открытые данные о компании и рынке, отзывы и публикации, знакомые, работавшие с этим человеком или организацией, бывшие клиенты, собственные записи прошлых разговоров. Но самый надёжный источник — сам собеседник. Часть вопросов нельзя выяснить заранее, и к встрече их нужно превратить в список вопросов: чем точнее вы знаете, чего не знаете, тем лучше будут ваши вопросы. Здесь же понадобятся объективные критерии из первой главы: рыночные цены, отраслевые нормы, прецеденты. Если вы приходите с цифрами, которые можно проверить, спор о цене превращается в разговор о фактах.

Типичные ошибки

Подготовка нередко проваливается не потому, что её не было, а потому, что она была не о том. Назовём пять самых частых ошибок.

Первая ошибка — готовить монолог вместо разговора. Человек продумывает, что скажет, но не продумывает, что спросит и как ответит на неожиданное.

Вторая ошибка — не знать своего предела. Тогда решения принимаются на месте, под давлением и в той точке, где усталость или неловкость сильнее расчёта.

Третья ошибка — идти за стол без альтернативы. Тогда любое «нет» воспринимается как катастрофа, а любое предложение как подарок.

Четвёртая ошибка — принимать догадки за факты. Мы не знаем, что для собеседника важно и какой у него выбор, но привыкаем считать свои предположения знанием и строим на них поведение.

Пятая ошибка — готовить одну точку и один порядок действий. План, в котором есть только «хочу вот столько» и «сначала скажу это, потом то», ломается в первые минуты разговора. Подготовка должна давать диапазоны и вопросы, а не сценарий.

Пары реплик: слабая и сильная

Разница между подготовленным и неподготовленным слышна уже в первых фразах.

Слабая реплика: «Давайте начнём с цены, а там посмотрим». Сильная: «Предлагаю начать с того, что для вас важнее всего: цена, сроки или условия оплаты. Так мы быстрее найдём решение».

Слабая реплика: «Если мы не договоримся, нам придётся закрывать проект». Сильная: «Мы рассматриваем разные варианты и хотим найти решение, которое будет разумным для обеих сторон».

Слабая реплика: «Я не знаю, какую цену назвать, скажите вы». Сильная: «По рыночным данным разумный диапазон выглядит так. Давайте обсудим, что именно входит в эту стоимость».

Заметьте, что сильные реплики не содержат ни хитрости, ни давления. Они выглядят спокойно потому, что за ними стоит работа: человек знает, чего хочет, что у него есть без этой сделки и что нужно выяснить.

Наблюдение: семь раз отмерь — один раз отрежь

Русская пословица «Семь раз отмерь — один раз отрежь» точнее многих учебников описывает суть подготовки: в переговорах, как и в работе портного, ошибку труднее исправить, чем предотвратить. Уступка, сделанная вслух, назад не берётся. Цена, названная первой, остаётся в памяти. Слово «договорились» чаще всего окончательно. Время, потраченное на «отмеривание», обычно возвращается многократно.

Но у пословицы есть и вторая половина, о которой забывают: отмерять нужно не для того, чтобы никогда не резать. Подготовка не должна превращаться в сценарий, по которому разговор обязан идти. Сильные переговорщики, как мы видели, планируют не последовательность шагов, а вопросы и диапазоны. Они готовы услышать неожиданное и изменить план. Готовность к разговору — это умение двигаться, когда карта оказалась неполной, а не уверенность, что она верна.

Практика: лист подготовки на одну страницу

Это упражнение займёт около часа. Выберите разговор, который предстоит в ближайшие две недели: о цене, сроках, зарплате, условиях, о чём угодно, что для вас важно.

Первый шаг. Возьмите лист и заполните его первую половину: цель, реалистичный результат, предел, ваша наилучшая альтернатива, ваши интересы. Если вы не можете записать альтернативу, это ваша первая задача: до встречи нужно найти хотя бы один запасной вариант.

Второй шаг. Заполните вторую половину гипотезами: чего хочет и чего опасается собеседник, какая у него альтернатива, кто решает и как проходит согласование. Отметьте, в чём вы не уверены.

Третий шаг. Выпишите три вопроса, которые вы зададите, чтобы проверить самые важные догадки, и один объективный критерий, на который сможете сослаться.

Четвёртый шаг. Запишите, как вы начнёте разговор и какой следующий шаг предложите в конце.

Пятый шаг. После встречи вернитесь к листу и отметьте, что подтвердилось, что нет, что вы узнали о собеседнике и что сделаете иначе в следующий раз. Сильные переговорщики, как показали исследования, чаще разбирают свои переговоры, и это одна из причин, почему они учатся быстрее.

Для памяти вот полный перечень пунктов листа. Их двенадцать, и читать их удобно по порядку. Первое: лучший исход, то есть амбициозная цель. Второе: реалистичный результат. Третье: мой предел уступок. Четвёртое: моя наилучшая альтернатива. Пятое: мои интересы. Шестое: интересы собеседника, пока как гипотезы. Седьмое: его альтернатива, тоже как гипотеза. Восьмое: кто решает и как проходит согласование. Девятое: объективные критерии. Десятое: три вопроса, которые я задам. Одиннадцатое: мой первый шаг в разговоре. Двенадцатое: после встречи, что подтвердилось и что нет. На каждый пункт достаточно одной-двух фраз.

Возвращение к сцене с типографией

Через полгода сеть предлагает Марии продлить договор. На этот раз она готовится. Сначала считает себестоимость заказа и определяет предел: ниже определённой цены и при оплате позже сорока пяти дней она на этом заказе не работает. Потом оценивает свою альтернативу: два издательства готовы размещать у неё заказы на лучших условиях, и свободные мощности они займут быстро. Затем выясняет, что можно, о сети: по словам знакомых, сеть задерживает оплату и у других поставщиков, прежний поставщик ушёл из-за сроков, а договор подписывает не Роман, а коммерческий директор, которому важно, чтобы каталог вышел к началу сезона. Мария понимает: для сети главное не цена, а срок и надёжность.

На встрече она не соглашается сразу и не называет цену первой. Она спрашивает: «Что для вас важнее всего в этом контракте?» Роман признаётся, что в прошлом сезоне их подвели со сроками и повторения они не допустят. Мария предлагает три варианта: прежний объём по базовой цене с оплатой через тридцать дней, скидку за годовой объём при частичной предоплате и приоритетную печать к началу сезона с гарантированным сроком. Роман берёт паузу, чтобы согласовать их с директором. Через неделю контракт подписан на условиях, которые лучше прошлых и для Марии, и для сети. Мария не стала красноречивее. Она стала подготовленнее.

Итог главы

Переговоры выигрываются до встречи, но не количеством часов и не заученной речью. Как показали исследования Нила Рэхэма, сильные переговорщики отличаются тем, как используют время подготовки: рассматривают больше вариантов, внимательнее ищут общие интересы, намечают диапазоны вместо одной точки и разбирают свои переговоры после них.

Подготовка опирается на три опоры. Первая — наилучшая альтернатива: что вы сделаете, если не договоритесь, и что получит другая сторона. Вторая — три точки: амбициозная цель, реалистичный результат и предел уступок, записанный заранее. Третья — информация: кто решает, что важно, какие у собеседника сроки и ограничения, а чего вы не знаете и должны выяснить вопросами. Следующая глава обращается к тому, что происходит с человеком в момент, когда напряжение растёт, а хорошо продуманный план начинает казаться неважным: к эмоциям, стрессу и самообладанию.

Глава четвёртая. Холодная голова: эмоции, стресс и самообладание

Сергей руководит проектом по внедрению системы для крупного заказчика и пришёл на итоговое совещание уверенным: график выдерживается, документы в порядке. С одной стороны стола сидит его команда из трёх человек, с другой — Виктор Павлович, директор заказчика, и двое его подчинённых. Виктор Павлович открывает папку и без вступления говорит: «Вы сорвали сроки. Я не понимаю, за что мы вам платим». Сергей чувствует, как к лицу приливает жар, а сердце начинает стучать в висках. Он слышит собственный голос: «Сроки сорвали вы: материалы вы присылали на три недели позже, чем обещали!» Виктор Павлович откидывается на спинку стула: «Не надо перекладывать вину».

Следующие десять минут стороны перебрасываются датами и упрёками, команда Сергея молчит, подчинённые Виктора Павловича смотрят в стол. В конце заказчик встаёт и говорит, что передаст вопрос юристам. Дома Сергей снова и снова прокручивает разговор. По фактам он прав: даты у него записаны. Но он понимает, что проиграл. Он потратил десять минут, чтобы доказать правоту, и потерял главное: возможность спокойно решить, что делать дальше. К этой сцене мы вернёмся в конце главы. А пока зададим вопрос: что именно происходит с человеком в такие минуты и можно ли научиться действовать иначе?

Что происходит с телом и мышлением

Когда мы слышим обвинение, угрозу или резкий отказ, организм реагирует так, как реагировал бы на опасность: вырабатываются гормоны стресса, учащаются пульс и дыхание, напрягаются мышцы, кровь приливает к лицу. Эта система досталась нам от предков, перед которыми стоял выбор между борьбой и бегством. Для переговорного стола она подходит плохо: нам нужно думать, а не драться и не убежать, но тело об этом не знает.

Хуже всего то, что стресс меняет и мышление. При сильном возбуждении внимание сужается: мы хуже слышим собеседника, хуже считаем, хуже видим варианты и цепляемся за самый простой ответ, как правило, резкий или поспешный. Исследования показывают, как это сказывается на результате. Американские психологи Элисон Вуд Брукс и Морис Швейцер в опытах с переговорами вызвали у одних участников тревогу, а у других нет. Тревожные участники ожидали худших результатов, делали более низкие первые предложения, быстрее отвечали на чужие и раньше выходили из переговоров, а в итоге получали меньше. Заметьте, что они не были менее способными. Они просто находились в состоянии, в котором способности работают хуже.

Из этого не следует, что эмоции нужно изгонять. Они дают информацию: что-то для нас важно, что-то задето. Но между эмоцией и ответом должна быть щель, в которой мы успеваем подумать. Всё, о чём говорит эта глава, помогает создать такую щель.

Тревога перед разговором

Стресс начинается не только в момент нападения, но и до встречи: накануне трудных переговоров многие плохо спят и мысленно проигрывают худшее. Брукс и Швейцер заметили важную вещь: вред от тревоги заметно слабее у тех, кто уверен в своих силах. Уверенность не появляется из воздуха. Её дают подготовка, о которой шла речь в третьей главе, запасной вариант и знание своего предела. Человек, которому есть куда отступить и который знает, на что согласен, меньше боится услышать «нет».

Есть и простой приём переосмысления. Сердцебиение, потные ладони и сжатый желудок одинаково бывают и при страхе, и при возбуждении перед важным делом. Брукс предлагает называть это состояние не тревогой, а волнением: сказать себе «я взволнован, мне это важно». В её опытах такая установка помогала людям справляться с трудными выступлениями лучше, чем попытки убедить себя, что они спокойны. Тело при этом не обманывается: меняется смысл, который мы ему приписываем.

Пауза, дыхание и название чувства

Самая простая и самая недооценённая техника — пауза. Если ответить на резкую реплику сразу, отвечает быстрая, автоматическая часть мышления. Несколько секунд молчания дают шанс вмешаться медленной, которая взвешивает и выбирает. Пять секунд тишины кажутся в разговоре вечностью, но собеседник обычно воспринимает их как внимание и серьёзность, а не как растерянность.

Паузу полезно соединить с дыханием: медленный вдох и более долгий выдох помогают телу успокоиться. Это не волшебство, а обычная физиология: когда дыхание замедляется, снижается и общее возбуждение. Третий приём — назвать про себя, что вы чувствуете: «я злюсь», «меня задело», «я испугался». Исследования Мэтью Либермана и его коллег, использовавших изображения работы мозга, показали, что когда человек называет переживаемую эмоцию словами, ответ мозга на эмоциональное раздражение ослабевает. Это не подавление чувства, а почти противоположное: вы признаёте его и тем самым перестаёте быть его пленником.

Из этих приёмов складывается то, что мы будем называть протоколом пяти секунд: остановиться, выдохнуть, назвать чувство, вспомнить цель, задать вопрос или произнести нейтральную фразу. Свой вариант вы составите в упражнении в конце главы.

Балкон: взгляд со стороны

Уильям Юри предлагает ещё один приём, которому дал яркое название: подняться на балкон. Представьте, что вы стоите на балконе над залом, где идёт разговор, и смотрите на себя, собеседника и обстановку издали. С балкона видно то, чего не видно из гущи спора: что происходит на самом деле, чего хотят обе стороны, куда идёт разговор и чем он закончится, если продолжать так же. Оттуда проще принять решение, а не отреагировать.

Подняться на балкон можно мысленно, как в пятисекундной паузе, а можно и буквально: попросить перерыв. «Мне нужно несколько минут, чтобы обдумать сказанное. Давайте вернёмся через четверть часа» — совершенно нормальная фраза, за которой нет слабости. Перерыв особенно полезен, когда эмоции на пределе, когда прозвучало неожиданное или когда вас просят принять решение на месте. Юри советует не принимать важных решений на пике эмоций и не отвечать нападением на нападение, даже если очень хочется. Вопросы с балкона такие: что происходит на самом деле, чего хочет другая сторона, чего хочу я и как сделать так, чтобы разговор шёл к этому?

Пять потребностей, которые задевают эмоции

Почему одни слова задевают нас сильнее других? Дэниел Шапиро, работавший с Роджером Фишером в Гарвардском проекте по переговорам, предложил простое объяснение: в любом разговоре мы стремимся удовлетворить не только деловые интересы, но и пять базовых человеческих потребностей. Когда одну из них задевают, эмоции вспыхивают. Когда удовлетворяют, напряжение спадает.

Первая потребность — признание: нас должны слышать, понимать и ценить то, что мы делаем. Вторая — принадлежность: нам важно чувствовать себя заодно, а не по разные стороны баррикад. Третья — самостоятельность: мы хотим сами принимать решения, и нам не нравится, когда на нас давят. Четвёртая — статус: мы хотим, чтобы нашу компетентность и положение уважали, особенно при посторонних. Пятая — роль: мы хотим, чтобы наше место в деле было осмысленным и достойным, а не формальным.

Посмотрим на сцену Сергея. Фраза «я не понимаю, за что мы вам платим» задела сразу три потребности. Признание: команда работала вечерами, а её труд не заметили. Статус: слова прозвучали при подчинённых. Самостоятельность: Сергея поставили в положение того, кто оправдывается. Но и у Виктора Павловича были свои уязвимые места: перед советом директоров ему предстояло отвечать за сроки, его статус и роль оказались под угрозой, и резкость стала способом защитить себя. Ни один из них не хотел ссоры. Оба защищали то, что считали уязвимым.

Отсюда два практических применения. Первое — самонаблюдение: когда вас задело, спросите себя, какая именно потребность пострадала. Часто сам этот вопрос охлаждает. Второе — внимание к другому: если вы удовлетворите потребность собеседника, не отказываясь от своих интересов, напряжение снизится. Фраза «я понимаю, что для вас сроки критичны перед советом директоров» ничего не стоит, но признаёт и статус, и роль.

Провокация и отказ: не принимать на свой счёт

Бывают разговоры, в которых собеседник нарочно или невольно пытается вывести нас из равновесия: язвит, перебивает, обвиняет, повышает голос. В таких случаях полезно различать форму и содержание. Форма — тон, колкость, нажим. Содержание — то, о чём на самом деле идёт речь. Если ответить на форму, разговор скатывается в перебранку. Если на содержание, можно вернуться к делу.

Практически это значит: не отвечать тем же, не оправдываться и не контратаковать. Можно спокойно назвать то, что вы слышите: «Похоже, вас беспокоит срок». Можно задать вопрос: «Что именно вы хотели бы изменить?» Можно вернуться к цели: «Давайте посмотрим, как нам вместе уложиться». Если приёмы повторяются, а тон не меняется, можно спокойно обозначить границу: «Я готов продолжать, когда мы оба сможем говорить без упрёков». О давлении и манипуляциях мы подробнее поговорим в пятнадцатой главе.

То же относится и к отказу. Во второй главе мы видели, что «нет» редко означает «нет вообще» и ещё реже — «вы плохи». Отказ — это реакция на предложение, условия, момент, прошлый опыт. Если принять его на свой счёт, мы начинаем защищаться и перестаём слушать. Полезно напомнить себе: возражение — это сведения о собеседнике, а не оценка меня.

Когда горячится собеседник

Бывает, что вам нужно успокоить не себя, а другого: он раздражён, говорит громко и перебивает. Здесь работает тот же принцип, но с обратным знаком. Не перебивайте и не спорьте с эмоцией: гнев, которому дали высказаться, обычно слабеет сам. Сделайте паузу, дождитесь, пока человек выговорится, и признайте чувство, не соглашаясь с обвинением: «Понимаю, что вы сильно раздосадованы. Давайте разберёмся, что произошло». Затем перейдите от чувств к вопросам: что именно случилось, что для вас сейчас важнее всего, чего вы ждёте от меня. Человек, которого услышали, часто успокаивается быстрее, чем тот, кого убеждают успокоиться. Об умении слушать так, чтобы человека действительно слышали, мы подробно поговорим в шестой главе.

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.