НЕ ПРОГИБАЙСЯ

ТЕБЯ ЛОМАЮТ

Жёсткие переговоры:
держи позицию и не уступай бесплатно.



АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ
ШОКУН

Шокун Алексей

Тебя ломают. Жёсткие переговоры: держи позицию и не уступай бесплатно.

https://litres.ru/74741312
SelfPub; 2026

Аннотация

Тебя не обязательно перебивать, чтобы сломать. Достаточно назвать свою цифру первым, загнать тебя в чужой срок и дождаться, пока ты сам начнёшь уступать. Потом выйдешь с невыгодными условиями и мыслью: «Зато договорились».

Хватит путать жёсткие переговоры с соревнованием в громкости. Здесь ты разберёшь первые минуты разговора, ценовые якоря, давление сроками и чужие рычаги. Научишься готовить альтернативу, считать три ключевые цифры, брать паузу и обменивать уступки, а не дарить их. Главное — заранее знать момент, когда разумнее уйти без сделки, чем согласиться на плохую. При работе над книгой использовались интеллектуальные цифровые инструменты.

Содержание

Как читать эту книгу 6
Часть 1. Что происходит в первые минуты 9
Часть 2. Подготовка 34
Конец ознакомительного фрагмента. 35

Шокун Алексей
Тебя ломают. Жёсткие переговоры: держи позицию и не уступай бесплатно.

Серия «Не Прогибайся»
Шокун Алексей Владимирович

Все истории составные, совпадения с реальными сделками случайны. Здесь разбираются только честные ходы: обман, угрозы и давление на личные обстоятельства книга не предлагает. За юридической оценкой конкретного договора всё равно идти к юристу.

Книга посвящена тактике жёстких деловых переговоров и предназначена для общего ознакомления и самостоятельной подготовки. Описанные подходы не гарантируют заключения сделки, повышения дохода, сохранения работы или достижения какого-либо конкретного результата: исход зависит от участников, полномочий, обстоятельств и условий соглашения.

Все истории и расчётные ситуации имеют составной учебный характер. Имена, компании, суммы и детали не

предназначены для установления соответствий с реальными людьми, организациями или переговорами.

Материал не является юридической, финансовой, медицинской или психологической консультацией. Условия договоров, ответственность, трудовые вопросы и последствия отказа от сделки необходимо оценивать по вашей ситуации с профильным специалистом. Если давление сопровождается угрозами, принуждением или нарушением безопасности, приоритетом должна быть защита, а не переговорная тактика. Книга не рекомендует обман, унижение и угрозы как способы добиться согласия.

Как читать эту книгу

Есть разговор, после которого человек выходит из комнаты с ощущением, что его провели. Формально всё было прилично: никто не кричал, никто не угрожал, бумаги подписаны. Но цифра хуже, чем он планировал, сроки короче, а обязанностей больше. И главное — он не может назвать момент, когда это произошло. Разговор шёл нормально, он отвечал по делу, а в конце оказалось, что он трижды улучшил условие и ни разу не получил ничего взамен.

Такое случается не из-за слабости характера и не из-за отсутствия опыта. Это случается потому, что жёсткий разговор устроен иначе, чем обычный рабочий. В обычном разговоре побеждает тот, у кого лучше аргументы. В жёстком — тот, кто управляет тремя вещами: первым числом, темпом и точкой выхода. Аргументы в нём почти не работают, потому что решение принимается не по логике, а по раскладу.

У этого есть неприятное следствие: подготовка к жёсткому разговору почти не похожа на подготовку к обычному. Собирать доводы бесполезно. Нужно другое — знать свой выход без сделки, знать, чем рискует другая сторона, записать три числа и понимать, что вы сделаете в первые три минуты.

Книга построена по этому порядку. Сначала — первые три минуты: что в них происходит, почему первая цифра

держит весь разговор и что давление делает с вашим расчётом. Потом расклад: что нужно знать до входа, включая свой и чужой выход без сделки. Потом давление — конкретные его формы и что делать, когда оно применяется. Потом темп: пауза, вопрос, переформулировка, обмен уступки на уступку. Потом предел: как посчитать точку выхода заранее и как уйти по ней, не сжигая отношения. В конце — практика, границы и четыре разбора.

Три правила действуют на протяжении всей книги. Первое: в жёстком разговоре выигрывает не тот, кто громче, а тот, кто знает, где его предел; второе: любая уступка обменивается, а не дарится — иначе следующая будет стоить дороже; третье: пауза — не вежливость, а инструмент; тот, кто отвечает мгновенно, отвечает на своей худшей версии.

Чего книга не обещает. Она не обещает, что вы будете выигрывать все разговоры: часть сделок не нужно брать вовсе, и тогда лучший исход — не подписать. Она не обещает, что давление исчезнет: если у другой стороны есть рычаг, она им воспользуется, и задача не в том, чтобы рычага не было, а в том, чтобы он не решал за вас. И она не обещает техник, которые работают без подготовки: в жёстком разговоре импровизация почти всегда стоит денег.

Отдельно о границе. Книга не про то, как продавить. Приёмы, которые требуют обмана, угроз, давления на личные обстоятельства или использования чужой слабости, в ней не разбираются — не из морали, а потому что они не рабо-

тают вдолгую: человек, которого провели, помнит об этом дольше, чем длится выгода. Глава о нарушениях обозначает, где заканчивается тактика и начинается правовая зона, и отправляет к юристу.

Часть 1. Что происходит в первые минуты

Глава 1. Сцена: сорок минут

Игорь вошёл в переговорную с папкой, в которой лежали три расчёта и обоснование цены. Он готовился неделю: собрал статистику по прошлому году, посчитал, во сколько обходится простой, нашёл два предложения от других поставщиков. Всё это было аккуратно разложено и подчёркнуто. Через сорок минут он вышел с контрактом, в котором цена была выше прошлогодней на восемь процентов, срок поставки — на две недели короче, а штрафы за просрочку с его стороны выросли вдвое.

Разговор начался не с цены. Поставщик — точнее, его коммерческий директор, женщина лет пятидесяти с уверенным голосом — вошёл, сел и сказал: «У нас с нового года новые условия по всей номенклатуре, и я сразу скажу, чтобы вы не тратили время: ниже двадцати двух процентов роста мы не пойдём». Цифры, которую Игорь готовил — рост на четыре процента с обоснованием по прошлогодним объёмам, — в этом разговоре не прозвучало вообще. Он её не назвал. Он начал обсуждать, можно ли двадцать два процента уменьшить.

Дальше произошло то, что происходит почти всегда.

Игорь спросил, из чего складывается рост. Ему объяснили: логистика, тарифы, курс, новый склад. Он сказал, что у него есть предложения по девятнадцати процентам от другого поставщика. Ему ответили: «Вы сравните не цену, а сроки и объёмы — у них вы столько не возьмёте». Он согласился, что объёмы — вопрос. К двадцать пятой минуте он торговался уже о двадцати процентах, а к тридцать пятой — о восемнадцати с половиной и отсрочке платежа на десять дней вместо тридцати.

Он вышел с ощущением, что боролся. И это самое важное в этой сцене: он действительно боролся. Он возражал, приводил доводы, ссылался на альтернативы, не соглашался сразу. Проблема была не в усилиях, а в том, от какой точки он их прикладывал. Весь разговор шёл внутри коридора, который задала первая фраза, произнесённая до того, как он открыл папку.

Когда через месяц Игорь разбирал эту встречу, он обнаружил три вещи. Первая: его собственное обоснование — четыре процента — было обоснованием, а не предложением, и он ни разу его не назвал. Вторая: альтернативный поставщик, на которого он ссылался, в реальности не мог взять его объёмы, и Игорь знал это ещё до встречи; он использовал слабый аргумент, потому что сильного не подготовил. Третья: настоящий срок был не у поставщика, а у него — через полтора месяца заканчивался запас на складе, и поставщик об этом знал от их же логистики.

Ни одна из этих вещей не была ошибкой тактики. Все три были ошибками подготовки, и каждая обнаружилась бы за час до разговора, если бы он задал себе три вопроса: что я назову первым, чем я на самом деле рискую, если не договоримся, и какой срок настоящий — мой или их.

Дальше в книге будет устроено так. Сначала — первые три минуты: почему первая цифра держит весь разговор, что давление делает с расчётом и почему в этот момент человек принимает решения хуже, чем обычно. Потом давление — его конкретные формы и что делать, когда оно применяется. Потом темп: пауза, вопрос, переформулировка, обмен. Потом предел — точка выхода, посчитанная заранее. В конце — практика, границы и четыре разбора.

В этой сцене есть деталь, которую легко пропустить. Игорь пришёл подготовленным — у него было три расчёта и обоснование, — и именно поэтому он не смог быстро перестроиться. Подготовка к обычному разговору делает человека жёстким: у него есть линия, и он держится за неё. В жёстком разговоре та же подготовка мешает, потому что линия не совпадает с тем, что происходит в комнате, а перестроиться на ходу трудно: вы ведь готовились к другому.

Отсюда первое, что стоит понять про такие разговоры: подготовка нужна не для того, чтобы иметь позицию, а для того, чтобы иметь выбор. Разница практическая. Человек с позицией приходит защищать цифру; человек с выбором приходит с тремя числами и знает, какое из них назовёт и

при каких условиях отступит. Второй выглядит менее уверенно и получает больше.

Игорь в этой истории не слабый переговорщик. Он опытный закупщик, который знает рынок лучше многих. Он проиграл не из-за характера и не из-за отсутствия опыта, а потому что пришёл с аргументами туда, где решали якорь, темп и срок. Разница между ним и человеком, который выходит из такой комнаты с нормальной ценой, не в смелости. Она в одном действии, которое делается до разговора: посчитать.

Глава 2. Что происходит в первые три минуты

Первые три минуты жёсткого разговора решают больше, чем следующие сорок. Не потому, что в них принимается решение, а потому, что в них задаются три параметра, которые дальше почти не меняются: коридор цены, роль каждого участника и темп.

Коридор задаётся первой названной цифрой. Это не метафора: в исследованиях оценок и торга видно, что люди двигаются от исходного числа, а не от нуля, и двигаются недостаточно далеко. Психологи описали это как якорение ещё в семидесятые, и с тех пор эффект воспроизводился много раз, в том числе на профессионалах: риелторы, оценивая дом, сдвигают оценку в сторону названной им произвольной цифры, хотя уверены, что не подвержены внушению. В переговорах это работает так же: первое предложение предсказывает итог, и предсказывает тем точнее, чем лучше оно обосновано.

Роль задаётся тем, кто в первые минуты говорит больше и кто задаёт вопросы. Человек, который вошёл и сразу изложил условия, занимает позицию того, кто устанавливает правила. Человек, который начал с вопросов «а что вы предлагаете», занимает позицию того, кто оценивает, — и это тоже сильная роль, но другая. Хуже всего третья позиция: тот, кто начал с объяснения своих обстоятельств. Он не задаёт правил и не оценивает; он отчитывается, и дальше разговор идёт в его отчёте, а не в его интересах.

Темп задаётся скоростью ответов. Если вы отвечаете на каждую реплику сразу, вы отдаёте инициативу: пауза заполняется чужими словами, а не вашими. Если вы отвечаете с задержкой в две-три секунды, происходит другое: собеседник начинает ждать, и ожидание меняет вес ваших слов. Это заметно даже в мелочах — человек, который не спешит, воспринимается как тот, у кого есть альтернатива, независимо от того, есть она или нет.

Почему именно первые минуты, а не середина. Потому что дальше включается то, что можно назвать инерцией разговора. К пятой минуте обе стороны уже понимают, о чём спорят, и спорят об этом; к десятой появляются взаимные обязательства по тону; к двадцатой становится неудобно менять рамку, потому что это будет выглядеть как отказ от собственных слов. Изменить коридор на тридцатой минуте можно, но это стоит дороже и требует объяснений, которых никто не любит. Отсюда практическое следствие, которое стоит

принять до чтения остальных глав: в жёстком разговоре выигрывает не тот, кто лучше говорит, а тот, кто лучше начал. И «лучше начал» не значит «начал первым с высокой цифрой». Это значит: знал, какую цифру назовёт первым, знал, что ответит на их цифру, и не заполнил первую паузу.

У Даши, руководителя проекта, был разговор о прибавке, к которому она готовилась две недели. Она собрала список достижений, посчитала рыночный диапазон и вошла с намерением «не требовать, а обсудить». Руководитель начал с фразы: «Слушаю, но сразу скажу: бюджет на повышения закрыт до апреля». Дальше двадцать минут Даша объясняла, почему её случай исключительный. Она не назвала ни одной цифры. Разговор закончился обещанием «вернуться к вопросу в апреле».

Второй раз она вошла иначе. Первое, что она сказала, было не про бюджет и не про исключительность: «Я хочу обсудить пересмотр оклада до конца месяца. Мой ориентир — диапазон, который я сейчас назову, и я готова объяснить, из чего он складывается». Она назвала цифру первой. Разговор шёл трудно, но он шёл в её коридоре, и через три недели она получила половину запрошенного — вместо обещания вернуться. Разница между двумя разговорами не в аргументах: список достижений был тот же. Разница в том, кто задал первый параметр. В первом случае его задал руководитель — «бюджет закрыт», и дальше обсуждалась исключительность. Во втором его задала Даша — «пересмотр до конца месяца,

вот ориентир», и дальше обсуждался размер.

Что происходит, если первые минуты пропущены. Их можно отыграть, но ценой: придётся остановить разговор и перезадать рамку. Формулировка примерно такая: «давайте я сначала скажу, как мы это видим, потому что, кажется, мы обсуждаем не то». Это работает, но требует паузы, а пауза в середине разговора воспринимается тяжелее, чем в начале: обе стороны уже вложились в спор. Второй способ отыграть — вернуться к разговору позже, письмом. «По итогам встречи: наша позиция по цене — такая-то, обоснование в приложении». Письмо перезадаёт рамку мягче, чем разговор, и не требует от собеседника немедленной реакции. Люди, которые упустили первые минуты, часто выигрывают вторым раундом именно так.

Есть и обратная ошибка, которую стоит назвать сразу, потому что она встречается у людей, узнавших про якорь. Они начинают с завышенной цифры, не имея обоснования, и получают обратный эффект: необоснованный якорь не только не держит, он подрывает доверие к остальным вашим числам. Первое предложение работает, когда за ним стоит расчёт, который можно предъявить. Цифра без обоснования — это не якорь, а заявка, и её снимают первой.

Глава 3. Якорь

Якорь — это первое число, названное в разговоре, и его власть не в том, что оно верное, а в том, что оно первое. Дальше обе стороны двигаются относительно него: одна вниз,

другая вверх, и обе останавливаются ближе к нему, чем к тому, что считали справедливым до разговора.

Механика проста и от этого неприятна. Человек, услышав цифру, начинает её оценивать: много это или мало, чем объясняется, насколько реально. Оценивая, он уже работает внутри неё — даже если отвергает. Дальше он называет своё число, но привязывает его к первому: «не двадцать два, а восемь», хотя собирался говорить про четыре. Он сам не замечает, что перешёл от своей точки отсчёта к чужой.

Исследования показывают, что эффект не исчезает от опыта и знания. В работе Нортрафта и Нила 1987 года профессиональные агенты по недвижимости оценивали дома, и их оценки сдвигались вслед за произвольно названной ценой — при том, что они отрицали влияние и считали себя экспертами. Это важно для читателя: тот факт, что вы знаете про якорение, не защищает от него. Защищает только процедура. Процедура состоит из трёх шагов, и все три делаются до разговора. Первый: посчитать своё число до того, как услышите чужое. Не «примерно понимать», а записать. Пока число не записано, оно существует в виде ощущения, а ощущение подстраивается под услышанное почти мгновенно. Записанное — нет: с ним можно сравнивать. Второй: посчитать, из чего ваше число складывается, и уметь назвать три составляющие. Не для того, чтобы читать лекцию, а для того, чтобы в момент, когда вас спросят «почему столько», ответить двумя предложениями. Якорь, за которым стоит

расчёт, держится; якорь без расчёта снимают первым же вопросом.

Третий: решить, что вы сделаете, если их цифра окажется вне вашего коридора. Не «буду возражать», а конкретно: назову своё, попрошу обоснование, возьму паузу, вернусь с расчётом. Это решение принимается до разговора, потому что в разговоре думать об этом некогда.

У Игоря во второй разговор с тем же поставщиком была одна разница: он вошёл с цифрой. Не с обоснованием в папке, а с цифрой, которую готов был назвать первым. Он сказал: «По этой номенклатуре мы работаем в диапазоне, который я сейчас назову, и он не включает роста выше семи процентов. Вот расчёт по прошлогодним объёмам и по двум альтернативам». Дальше спор шёл о семи процентах — и закончился на девяти с половиной и нормальной отсрочке.

Разница в результате между первым и вторым разговором — не в напористости. Игорь был одинаково напорист в обоих. Разница в том, что во втором случае коридор задал он, и всё дальнейшее движение шло от его числа, а не от чужого.

Отдельно о том, кто должен называть первым. В литературе есть спор, и ответ зависит от знания: если вы знаете рынок лучше, называть первым выгодно; если хуже — выгоднее услышать и оценить. Практическое правило для жёсткого разговора: называйте первым, когда у вас есть расчёт и вы готовы его предъявить; не называйте, когда вы не знаете порядок цифр, — в этом случае лучше потратить первые ми-

нуты на вопросы, а не на догадки. Есть и третий случай, самый частый в работе: вы не знаете, кто первый. Тогда работает приём, который не отдаёт коридор: «Прежде чем назову цифру, хочу понять структуру: что входит в цену и что меняется от объёма». Это не уклонение, а уточнение — и оно часто выясняет, что стороны считают разные вещи.

Что делать, если якорь поставили не вы. Первое: не спорить с числом сразу. Возражение в первую минуту закрепляет якорь, потому что разговор начинает вращаться вокруг него; второе: назвать своё число, не связывая его с их. «У нас другой расчёт: вот эта цифра» — без «это слишком много» и без «мы не можем столько»; третье: обосновать своё раньше, чем обсуждать их. Если их число сильно выше вашего и обосновано, есть третий путь: не спорить о величине, а изменить единицу. «Давайте посмотрим не на процент роста, а на цену за единицу при нашем объёме» — та же величина в другой единице иногда выглядит иначе и, главное, обсуждается по другой логике.

Чего делать нельзя. Нельзя называть цифру, которую не готовы обосновать: её снимут, а вместе с ней поставят под сомнение ваши следующие числа; нельзя называть диапазон, в котором нижняя граница — то, что вы хотите получить: услышат нижнюю. И нельзя соглашаться «в принципе» с чужой цифрой, даже с оговоркой «если», — в протоколе останется цифра, а оговорка забудется.

Глава 4. Что давление делает с расчётом

Давление в переговорах почти никогда не выглядит как давление. Оно выглядит как обстоятельство: срок поджимает, бюджет закрыт, «руководство не согласует», «мы уже подписали с другими». Никто не говорит «я на вас давлю» — говорят «так сложилось». И в этом главная трудность: обстоятельства не обсуждают, им подчиняются.

Что давление делает с человеком, у которого есть расчёт, — вопрос не риторический. Оно сужает поле внимания. Под давлением человек перестаёт видеть варианты, которые видел десять минут назад, и начинает работать с тем, что лежит ближе всего: последняя реплика, последняя цифра, самый простой выход. Это не слабость характера, а обычное свойство внимания: когда ресурс ограничен, оно экономит и берёт ближайшее. Второе, что оно делает, — меняет горизонт. Человек, который спокойно думал о годовом контракте, под давлением начинает думать о сегодняшнем разговоре: как бы закончить, как бы не выглядеть глупо, как бы не сорваться. Решение, принятое в таком горизонте, почти всегда хуже для года и лучше для минуты — и именно поэтому давление эффективно. Третье — оно снижает цену уступки в момент её совершения. Уступка под давлением переживается не как потеря, а как облегчение: напряжение спадает, разговор идёт дальше, и человек чувствует, что справился. Осознание приходит позже, обычно на следующий день, когда напряжение уже не мешает считать.

Четвёртое, и самое коварное: давление заставляет считать

в чужих единицах. Вам говорят «плюс двадцать два процента», и вы начинаете считать, сколько это в деньгах и как это объяснить своему руководству. Вы больше не считаете, сколько стоит альтернатива, — вы считаете, как оправдать чужую цифру. Смена единицы измерения и есть момент, когда разговор переходит к другой стороне.

У Артёма был случай, который он потом разбирал год. Он вёл переговоры о продлении подряда, и заказчик в середине разговора сказал: «У нас тендер через две недели, если не успеваем — выходим на конкурс». Артём знал, что конкурс — это три месяца и потеря объёма, и знал, что заказчику это тоже невыгодно. Но в моменте он считал не это. Он считал, успеет ли согласовать новый прайс за две недели, и согласился на снижение на двенадцать процентов, чтобы «успеть».

Через месяц выяснилось, что тендер не объявляли: заказчик получил внутреннее согласование на продление без конкурса, но уже с новой, сниженной ценой. Давление сроком было настоящим в одном смысле — срок действительно существовал, — и ложным в другом: он был не у Артёма, а у заказчика.

Отсюда правило, которое стоит применять к любому давлению: сначала проверьте, чей это срок и что произойдёт, если он пройдёт. В девяти случаях из десяти срок оказывается общим, и тогда он действительно ограничивает обе стороны — но ограничивает симметрично, а значит, не даёт преимущества. В остальных случаях он чужой, и тогда его цена для

вас гораздо ниже, чем звучит.

Что делать практически, когда вы чувствуете, что расчёт поплыл. Первое: остановить разговор. Не «сделать паузу в речи», а именно остановить — «мне нужно двадцать минут, чтобы посчитать, давайте вернёмся». Двадцать минут вне комнаты возвращают почти весь расчёт: человек выходит из поля давления, и цифры снова складываются; второе: вернуться к записанным числам. Они не изменились от того, что прозвучала чужая цифра, — изменилось только ваше ощущение их; третье: назвать вслух то, что произошло, но нейтрально: «я слышу, что срок критичный; прежде чем соглашаться, хочу понять, что входит в цену». Нейтральная формулировка возвращает вам роль, не создавая конфликта. Как заметить, что расчёт поплыл, по внешним признакам. Первый: вы начинаете считать в чужих единицах — прикидываете, как объяснить их цифру своему руководству, вместо того чтобы считать свою. Второй: вы ловите себя на желании закончить разговор. Третий: вы соглашаетесь «в принципе», откладывая детали. Любой из трёх означает, что давление сработало, и дальше решение принимать нельзя.

Практический приём: договориться с собой о стоп-слове. Не для собеседника — для себя. Как только вы замечаете любое из трёх, вы говорите: «мне нужно двадцать минут». Это не хитрость, а гигиена: решение, принятое в изменённом состоянии, почти всегда хуже того, которое вы приняли бы спокойно.

Давление не всегда враждебно. Иногда человек, который на вас давит, сам под давлением и просто передаёт его затем — так чаще всего и бывает. Это не оправдание и не повод уступать, но это объясняет тон: если вы поймёте, что он тоже зажат, вам будет проще задать вопрос «а что у вас по срокам», и ответ на него часто меняет расклад больше, чем любые аргументы.

Глава 5. Три реакции

Под давлением люди реагируют тремя способами, и все три знакомы каждому: уступить, сорваться, замереть. Это не типы характера — в разных разговорах один и тот же человек делает все три. Но у каждого есть привычная, та, которая включается первой, и именно она стоит дороже всего, потому что срабатывает без выбора.

Уступить — самая распространённая реакция, и её легко оправдать. Уступка снимает напряжение немедленно, разговор продолжается, отношения сохраняются. Проблема не в самой уступке, а в том, что под давлением она совершается без обмена: человек отдаёт условие и не просит ничего взамен, потому что в моменте думает не о сделке, а о том, чтобы стало легче. Через день он обнаруживает, что отдал, и не может назвать, что получил.

Сорваться — вторая по частоте, и она тоже про облегчение. Вспышка разряжает напряжение, человек чувствует, что «сказал наконец», и на несколько минут даже испытывает подъём. Цена приходит позже: в жёстком разговоре

вспышка почти всегда читается как слабость, а не как сила, потому что показывает, что вас можно вывести из равновесия, а значит, можно вести. Кроме того, после вспышки разговор обычно возвращается к той же точке, только теперь с извинениями.

Замереть — третья, и её реже замечают, потому что она выглядит как спокойствие. Человек молчит, кивает, не возражает, не соглашается — и выходит из комнаты, не поняв, о чём договорились. Замереть бывает выгодно как приём на две-три минуты, но как реакция это худший вариант: время идёт, решение принимается без вас, а ваше молчание в протоколе читается как согласие.

У Игоря привычной была вторая. На первом разговоре с поставщиком он не сорвался, но был близок: когда ему сказали «вы сравниваете не то», он повысил голос и сказал, что сравнивает ровно то, что нужно. Дальше разговор пошёл хуже, чем шёл до этого, и он сам это почувствовал — и следующие двадцать минут говорил тише и уступчивее, чем собирался. Вспышка стоила ему не отношений, а позиции: он потратил её на восстановление тона.

У Даши привычной была первая. Она уступала не в деньгах — в деньгах как раз держалась, — а в формулировках: соглашалась «вернуться к вопросу позже», «обсудить после квартала», «посмотреть вместе с финансами». Каждая такая формулировка была отсрочкой, а отсрочки в разговоре о прибавке складываются в отказ, только растянутый на ме-

сяцы.

Что с этим делать. Есть один приём, который работает на все три реакции, и он прост до неприличия: заранее решить, что вы сделаете в первые тридцать секунд после того, как почувствуете давление. Не «буду держаться», а конкретное действие: взять паузу, задать вопрос, записать цифру. Действие занимает место реакции, потому что реакции не выбирают — их выполняют; второе: различать давление и информацию. «У нас срок через две недели» может быть давлением, а может быть фактом, который вам полезен: если срок реальный, вы можете продать скорость дороже. Различение делается одним вопросом — «а что будет, если не успеем», — и ответ показывает, обстоятельство это или рычаг; третье: не бороться с реакцией, а готовить её замену. Человек, который решил «не уступать», всё равно уступит, потому что решение не описывает, что делать вместо. Человек, который решил «в ответ на цифру взять паузу и назвать своё число», уступать не будет, потому что у него есть следующее действие.

Как узнать свою привычную реакцию. Проще всего — по воспоминаниям: вспомните три разговора, после которых было неприятно, и посмотрите, что вы делали в момент, когда стало тяжело. Скорее всего, одно и то же. Второй способ — спросить человека, с которым вы часто работаете: он скажет точнее, потому что видит со стороны. Зачем это знать. Потому что замена готовится под конкретную реакцию. Если ваша привычка — уступать, заменой будет пауза и во-

прос. Если срываться — замена сложнее: там нужен физический выход, потому что вспышку словом не остановить. Если замирать — замена в том, чтобы задать один вопрос, любой: замерзание прерывается действием, а не решением. И последнее. Привычная реакция не исчезает за неделю: она встроена глубже, чем техники. Реалистичная цель — не перестать реагировать, а сократить время между реакцией и следующим действием. Если сейчас вы спохватываетесь через день, а через три месяца будете через минуту — это уже другой результат, и он измерим.

Глава 6. Что вы на самом деле защищаете

В жёстком разговоре человек думает, что защищает цену. На деле он защищает одну из четырёх вещей, и от того, какая из них главная, зависит, что считать победой и когда стоит уходить. Первое — деньги. Самый простой случай: есть сумма, есть предел, ниже которого сделка не имеет смысла. Здесь всё измеримо, и именно поэтому такие разговоры легче остальных: даже проиграв, вы знаете, на сколько. Второе — условия. Цена может быть приемлемой, а условия разрушительными: сроки, штрафы, объём обязательств, порядок оплаты. Люди часто отдают условия, держась за цену, и потом обнаруживают, что подписали хорошую цену на невыполнимых условиях. В жёстких разговорах условия почти всегда важнее цены, потому что они действуют дольше. Третье — отношения. Иногда главное, что вы защищаете, — возможность работать с этим человеком дальше. Это закон-

ная цель, но она плохо совместима с жёстким торгом: если вы не готовы испортить отношения, ваша переговорная позиция слабее, и это нужно признать заранее, а не обнаружить в середине разговора.

Четвёртое — репутация внутри своей компании. Самое частое и самое недооценённое. Закупщик, который подписал плохие условия, защищает не деньги компании, а своё положение: ему важнее не выглядеть проигравшим, чем выиграть. Из этого рождаются странные решения — согласиться на плохую сделку, чтобы не признавать провал, или отказаться от хорошей, потому что она выглядит как уступка. Практический смысл этого различения в одном: прежде чем входить в разговор, ответьте, что из четырёх вы защищаете в первую очередь. Ответ определяет и предел, и аргументы, и то, чем можно пожертвовать.

У Игоря в первом разговоре главным оказалась четвёртая. Он не мог признать, что пришёл с ценой на четыре процента и ушёл с восемнадцатью с половиной, — поэтому в конце он настоял на отсрочке платежа и на скидке за объём, чтобы «было чем отчитаться». Формально он принёс результат. Фактически он заплатил дороже и объяснил это условиями, которые сам же и выторговал.

Второй раз он начал с другого вопроса: что здесь главное. Ответ был — условия и предсказуемость, потому что цена росла на рынке у всех, а срывы поставок стоили дороже. Разговор пошёл иначе: он почти не спорил о процентах и много

— о штрафах, сроках и порядке приёмки. В результате цена выросла меньше, чем у конкурентов, а условия стали заметно лучше прошлогодних. Отсюда приём, который стоит делать письменно за день до разговора: написать одну строку — «я защищаю: деньги / условия / отношения / репутацию». Одна строка, но она меняет поведение, потому что задаёт критерий. Человек, у которого нет критерия, в моменте защищает то, на что надавили.

Есть и ловушка, о которой стоит сказать. Четыре цели часто конфликтуют, и попытка защитить все сразу заканчивается ничем. Если вы держите цену, вы почти всегда уступаете в условиях; если держите отношения, вы почти всегда уступаете в цене. Поэтому в разговоре должна быть одна главная цель и одна второстепенная — не больше. Всё остальное — то, чем вы готовы платить. Что делать, если две цели конфликтуют. Правило простое: главная цель определяется не в разговоре, а до него, и она одна. Вторая — та, которой вы готовы пожертвовать последней. Всё остальное — то, чем вы платите, и это нужно называть вслух хотя бы себе.

Пример. Если главное — цена, а второстепенное — сроки, то в разговоре вы держите цену и уступаете в сроках. Если наоборот — держите сроки и уступаете в цене. Ошибка начинается там, где человек пытается держать и то и другое: он держится до последнего, потом отдаёт оба, и объясняет это тем, что «не было выбора». Выбор был, просто он не был сделан заранее.

Отдельно про репутацию. Она почти всегда в этом списке присутствует, но её нельзя ставить первой: разговор, в котором главное — не выглядеть проигравшим, заканчивается либо плохой сделкой, либо красивой позой. Если репутация стала главной целью, правильное решение — не переговор, а разговор с собственным руководителем о критериях: что считается успехом, что провалом и кто отвечает за риск.

Глава 7. Тишина как первый ход

Тишина — единственный инструмент в этой книге, который не требует ни подготовки, ни слов, и единственный, которым почти никто не пользуется сознательно. Люди боятся паузы: она кажется невежливой, неуверенной, признаком того, что вам нечего сказать. В жёстком разговоре всё наоборот. Пауза после названной цифры делает три вещи. Первая: она отделяет цифру от согласия. Если вы отвечаете сразу, ваш ответ приклеен к их числу — даже если это возражение. Если вы молчите три секунды, число повисает, и собеседник начинает его защищать, то есть работать вместо вас. Вторая: пауза возвращает вам темп. Разговор — это обмен репликами, и тот, кто отвечает мгновенно, задаёт частоту, но не управляет ею. Человек, который отвечает через паузу, задаёт другую частоту, и собеседник подстраивается под неё, потому что ждать неудобно. Третья: пауза показывает, что у вас есть альтернатива. Это самый важный эффект и самый несправедливый: человек, который не спешит отвечать, воспринимается как тот, кому есть куда уйти, независимо от

реальности. Люди читают скорость реакции как индикатор позиции.

Как это делается технически. Пауза в две-три секунды — норма; она не выглядит демонстративной. Пауза в десять секунд — сильный ход, но он требует, чтобы вы в это время не отводили взгляд и не заполняли её мимикой: иначе она читается как растерянность. Самая полезная пауза — не после вопроса, а после цифры или после условия, которое вам не нравится: именно там она меняет вес.

У Артёма был разговор, который он до сих пор приводит как пример. Заказчик назвал цену на треть ниже его предложения и добавил: «Это финально». Артём ничего не сказал. Он не возразил, не спросил «почему», не начал объяснять свою структуру затрат — он молчал, смотрел в свой лист и считал. Молчание длилось секунд семь.

На восьмой секунде заказчик сказал: «Хотя по объёму мы можем пересмотреть». Это была не уступка, а первая трещина: человек, который объявил цифру финальной, начал её объяснять. Дальше разговор пошёл о том, что «финально» и что входит в объём, и закончился на цене на восемь процентов ниже предложения Артёма и на объёме на четверть выше. Отсюда правило: самая дорогая реплика в жёстком разговоре — та, которую вы произносите, чтобы заполнить паузу. Заполнять её почти всегда нечем: либо вы повторяете уже сказанное, либо начинаете оправдываться, либо соглашаетесь на то, о чём не думали.

Чего пауза не делает. Она не заменяет расчёт: если вам нечего ответить через три секунды, через десять тоже нечего, и тогда пауза только добавляет напряжения. Она не работает как приём против человека, который тоже умеет молчать: двое молчащих в переговорной — это уже не темп, а состязание, и выходить из него нужно первым, но с содержательной репликой. И она плохо работает по телефону: там молчание читается как обрыв связи, поэтому в звонке паузу нужно обозначать словами — «секунду, считаю». Про тишину с людьми выше по должности. Она работает так же, но переживается тяжелее: молчать в разговоре с руководителем кажется опаснее, чем с коллегой. Практика показывает обратное. Пауза в ответ на цифру или условие читается как обдумывание, а обдумывание — как ответственность. Человек, который отвечает мгновенно на всё, воспринимается как тот, кто не взвешивает. Единственное исключение — когда руководитель задал прямой вопрос о факте, на который у вас есть ответ. Здесь пауза бессмысленна: вы либо знаете, либо нет. Тишина нужна там, где речь о решении, а не о справке.

Проверка, которую стоит сделать на ближайшем разговоре. Посчитайте, сколько раз вы ответили в первую секунду. Не «сколько раз вы говорили», а именно сколько ответов было мгновенными. У большинства людей это восемь из десяти реплик. Уменьшение до пяти — уже изменение позиции, и оно не требует ни подготовки, ни смелости.

Глава 8. Взгляд снаружи и изнутри

Жёсткий разговор изнутри и снаружи выглядит по-разному, и это различие объясняет половину провалов. Изнутри он переживается как спор: я сказал, он возразил, я нашёл аргумент. Снаружи он виден как последовательность ходов, где аргументы занимают небольшую часть.

Наблюдатель, который смотрит на такой разговор со стороны, замечает то, чего не видит участник. Кто первым назвал цифру. Кто сколько говорил. На какой реплике изменился тон. После какого вопроса одна сторона начала объясняться. Где был момент, когда можно было остановиться. Участник всего этого не видит, потому что занят содержанием: он думает, что сказать, и не думает, как устроен обмен. Отсюда приём, который стоит освоить до того, как освоите что-то другое: смотреть на собственный разговор глазами наблюдателя, в реальном времени. Не анализировать после, а замечать в процессе три вещи — кто говорит больше, кто задаёт вопросы, чьи слова повторяются.

Кто говорит больше — самый простой индикатор. В жёстком разговоре сторона, которая говорит больше, обычно отдаёт больше: она объясняет, обосновывает, оправдывается. Это не правило, но статистика: человек, который говорит семьдесят процентов времени, почти всегда продаёт, а не покупает. Кто задаёт вопросы — второй индикатор, и он точнее. Вопрос задаёт тот, кто управляет темой. Сторона, которая только отвечает, движется по чужой повестке, даже если её ответы сильные. Чьи слова повторяются — третий, самый

тонкий. Если вы замечаете, что начали пользоваться их формулировками — «финальное предложение», «рыночная цена», «стандартные условия», — значит, вы приняли их рамку. Это происходит незаметно и стоит дорого: рамка определяет, какие варианты вообще рассматриваются.

Даша после первого разговора о прибавке записала его по памяти и увидела картину, которой не чувствовала в моменте. Она говорила двадцать три минуты из тридцати. Она задала два вопроса, оба в начале. И к концу разговора она трижды сказала «я понимаю, что бюджет закрыт» — формулировку, которую ввела не она. То есть она не просто согласилась с рамкой, она её пересказала своими словами, что для наблюдателя означает полное принятие.

Во втором разговоре она поставила себе одно правило: не больше половины времени и минимум пять вопросов. Это звучит как упражнение из тренинга, и это действительно упражнение, но эффект оказался не в технике, а в том, что она перестала объяснять. Пока она объясняла, ей было некогда слушать; когда она начала спрашивать, выяснилось, что часть её объяснений была не нужна — руководитель и так понимал, в чём её случай, и вопрос был в другом.

Как тренировать взгляд снаружи. Первый способ — запись: там, где разговор идёт по телефону или видео, он записывается, и потом можно посмотреть на себя. Это неприятно и полезнее любых книг. Второй — свидетель: коллега, который присутствует молча и потом говорит, кто сколько гово-

рил. Третий, самый доступный, — собственный лист: перед разговором положите перед собой лист с тремя колонками («я говорю», «он говорит», «вопросы»), и ставьте отметки. Даже если вы будете делать это неточно, само наличие листа меняет поведение. Чего этот приём не даёт. Он не заменяет подготовку: наблюдатель видит, что разговор идёт плохо, но не знает, что делать. И он не работает в острых эмоциональных эпизодах: там некогда ставить отметки, и единственное, что остаётся, — пауза и заранее заготовленное действие. Четыре вещи, которые видит наблюдатель и не видит участник. Кто первым назвал цифру. Сколько времени говорил каждый. На какой реплике изменился тон. Все четыре фиксируются за минуту, если есть привычка смотреть.

Практическая ценность в том, что три из четырёх участник может заметить в реальном времени, не выходя из разговора. Для этого достаточно держать в голове два счётчика: «кто говорит» и «кто спрашивает». Люди, которые это освоили, описывают эффект одинаково: разговор становится виден как конструкция, а не переживается как поток. И последнее. Умение смотреть снаружи не приходит само, но оно тренируется быстрее, чем кажется: достаточно трёх-четырёх разговоров с листом, чтобы начать замечать это и без листа. Люди, которые годами ведут переговоры, часто описывают это как «чувство комнаты» — но за чувством стоит привычка замечать, кто говорит и кто спрашивает.

Часть 2. Подготовка

Глава 9. Что нужно знать до разговора

Часть II начинается с перечня, и перечень короткий: четыре вещи. Если вы знаете их до входа в комнату, разговор идёт по вашей логике; если не знаете — по чужой, независимо от вашей опытности. Первое — чего вы хотите. Не «лучших условий», а конкретно: какая цена, какой срок, какие условия по оплате, что для вас критично, а что приятно. Люди пропускают этот пункт, потому что он кажется очевидным, и именно поэтому в разговоре выясняется, что «лучшие условия» означали разное для них и для их руководителя. Второе — что у вас есть вместо сделки. В литературе это называют альтернативой, и она определяет вашу силу точнее любого аргумента: сторона, у которой есть работающий выход, может позволить себе не соглашаться. Важно, чтобы альтернатива была реальной, а не воображаемой: «найду другого поставщика» — не альтернатива, пока вы не знаете, кто он, за с

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.