
МАРК ВЕРТ
ХАРИЗМА БЕЗ ФОКУСОВ
для построения честного доверия в сложных разговорах

Марк Верт

Харизма без фокусов для построения честного доверия в сложных разговорах

https://litres.ru/74857092
SelfPub; 2026

Аннотация

Вы проигрываете трудный разговор в ту секунду, когда добавляете после слова «нет» лишнее «потому что».

Самые тяжелые конфликты в бизнесе и семье выглядят вежливо. Сотрудник кивает на планерке и молча срывает сроки. Клиент хвалит смету, но третью неделю переносит подпись «на понедельник». Близкий человек ледяным тоном бросает «делай как знаешь», и дома на три дня повисает глухая тишина. В ответ мы либо срываемся на крик, либо прогибаемся, лишь бы не казаться грубыми.

Марк Верт разбирает острые деловые и личные ситуации на десятках диалогов «Было / Стало» из российской практики. Внутри — готовые речевые формулы: как отказывать без оправданий и торга, признавать провалы на миллион, сохраняя авторитет, предъявлять претензии строго по фактам и вскрывать тихий саботаж или газлайтинг «тебе показалось».

Каждую главу закрывают практикумы для чатов и звонков, а в финале — двухминутный протокол, чтобы провести один отложенный разговор уже сегодня вечером.

Содержание

Введение. Почему вежливые скрипты проваливаются на реальных переговорах 8

Пять минут вежливости стоимостью в три миллиона 10

Тот же созвон без фокусов и суеты 13

Честная механика вместо фокусов: как работать с этой книгой 16

Глава 1. Первые тридцать секунд: как не проиграть разговор еще до аргументов 18

1.1. Питч перед инвестором: как основатель сам себя закопал еще до первого слайда 18

Сорок секунд, которые обнулили сильный продукт 19

Та же минута без суеты: сценарий равного разговора 22

1.2. Аудит переписок в Telegram: пять фраз, которыми вы сами ставите себя в позицию просителя 25

1.3. Театр одного актера: взгляд из головы закупщика, которого пытаются «отзеркалить» 33

Почему «фокусы» ломают сделку раньше аргументов 38

1.4. Физика трехсекундной паузы: как 39

молчание заставляет оппонента самого сдавать позиции
Испытание первое: прощупывание инспектором ДПС на выезде из города 40
Испытание второе: торг при покупке машины с пробегом на «Авито» 42
Испытание третье: шпилька коллеги на общем совещании 44
Испытание четвертое: пассивная агрессия за семейным ужином 45
1.5. Разговор в кабинете директора: как выбить бюджет на команду и не прогнуться под давление 48
Дубль первый: как проиграть кабинет за четыре минуты 49
Дубль второй: та же смета, другой разговор 52
1.6. Долг близкому другу: как забрать свои деньги без оправданий и натянутых улыбок 59
Карта минного поля: четыре тупика, в которых тонут ваши деньги 60
Рабочий сценарий: двенадцать реплик до понятного графика 64
1.7. Недельный полигон: три бытовых испытания для проверки вашей выдержки 69
Уровень «Разминка»: сутки в чатах без слов-маркеров просителя 69

Уровень «Спарринг»: три трехсекундные паузы под легким давлением 71
Уровень «Боевой выход»: один отложенный разговор по схеме главы 73
Глава 2. Без долгих подводок: как называть суть проблемы в первые пятнадцать секунд 77
2.1. Двадцать минут пыток: как руководитель увольнял лояльного сотрудника и довел его до паники 77
2.2. Сообщение «Надо поговорить»: почему скрытая повестка запускает в голове худший сценарий 86
Как мозг дорисовывает катастрофу за три секунды 86
Шесть пар сообщений: от скрытой интриги к ясной повестке 88
2.3. Ловушка «бутерброда»: как дежурная похвала перед критикой обесценивает любые ваши комплименты 92
Сцена в офисе: как «бутерброд» убивает доверие к похвале 92
Сцена в переговорной: как «три да» заканчиваются дверью 94
Сцена на кухне: похвала за ужин перед дорогой удочкой 96
2.4. Конструктор первых пятнадцати секунд: 99

10 готовых фраз для начала тяжелого разговора
2.5. Пересборка управленческой встречи: как поговорить с «хорошим парнем», который валит планы 107
Дубль «Было»: как разговор про план превращается в войну отделов 108
Конец ознакомительного фрагмента. 112

Марк Верт
Харизма без фокусов для построения честного доверия в сложных разговорах

Введение. Почему вежливые скрипты проваливаются на реальных переговорах

Вторник, одиннадцать утра. Обычный рабочий созвон в Zoom. По одну сторону экрана — Артём, владелец московского агентства перформанс-маркетинга. По другую — Елена Викторовна, директор по маркетингу федеральной торговой сети, приносящей агентству треть оборота.

Повестка рутинная: продление годового договора на 1,2 миллиона рублей в месяц. Накануне Артём пролистал конспект с переговорного тренинга, выписал формулы «активного слушания» и настроился проявить гибкость. Через пять минут он закроет Zoom, отдав четверть маржи. На чистой

вежливости и мягких интонациях.

Пять минут вежливости стоимостью в три миллиона

00:15. Артём: Доброе утро, Елена Викторовна! Отлично выглядите. Как форум в Питере, удалось выдохнуть?

00:26. Елена Викторовна: Доброе. В 11:30 совет директоров, давайте к цифрам. Сумму 1,2 миллиона финансовый директор не согласует. Рынок просел, нужно ужать комиссию на 25 процентов. Делаем 900 тысяч с НДС и подписываем допсоглашение сегодня.

00:52. Артём *(широко улыбается, вспоминая правило «присоединения»)*: Елена Викторовна, я вас прекрасно слышу. Понимаю, как жестко сейчас режут косты. Вы правы, в рознице каждый рубль на счету, и мы очень ценим наше партнерство.

01:14. Елена Викторовна: Отлично. Правлю приложение на 900 тысяч и отдаю юристам?

01:20. Артём *(ускоряет речь)*: Секунду, объясню экономику. На проекте два сеньора по Яндекс Директу, аналитик, проджект. Зарплаты выросли на двадцать процентов, налоги никуда не делись. Срежем четверть — уйдем в ноль. Давайте поищем взаимовыгодный вариант?

01:58. Елена Викторовна: Ваши зарплаты — ваша эффективность. У меня два предложения от агентств из топ-10 за 850 тысяч. Говорю с вами первой, чтобы не тратить ян-

варь на переезд кабинетов. Идете навстречу или выходим на тендер?

02:32. Артём *(неловкая пауза, крутит ручку)*: Ну... тендер перед сезоном ударит по трафику, мы три года вместе... Я хочу вас поддержать. Зафиксируем миллион сто на квартал, а дальше посмотрим по KPI?

03:04. Елена Викторовна: Миллион сто не защищу. Потолок финансистов — 900. Либо укладываемся, либо сегодня рассылаю бриф.

03:18. Артём: Понял... Давайте на полгода 950 тысяч, но упростим ручную отчетность...

03:36. Елена Викторовна: Power BI трогать нельзя, его смотрит генеральный. А 950 тысяч со всей командой и дашбордами я попробую провести. Договорились?

03:56. Артём *(выдыхает с обманчивым облегчением)*: Договорились. Спасибо за конструктив, сейчас пришлю смету.

Финансовый итог пятиминутки: Артём отдал 250 тысяч в месяц. Полтора миллиона за полгода, а с продлением — три миллиона чистой маржи. При рентабельности агентства в 20–25 процентов он согласился работать почти по себестоимости.

Что происходило по ту сторону экрана? Внутренний монолог заказчицы звучал трезво: *«Начал с лести — боится нас потерять. Завел песню про зарплаты — просит пожалеть. На слове „тендер“ поплыл за десять секунд и сам сбросил сто тысяч. Додавлю — отдаст все».*

Елена Викторовна даже не повысила голос. Артём проиграл сам, применив три приема «мягкого влияния»:

- Искусственный «раппорт». Дежурный комплимент в денежном споре выдает суету зависимого.

- Скриптовая эмпатия. Фраза «я вас слышу, вы правы» прозвучала как капитуляция — сигнал дожимать.

- Оправдание «внутренней кухней». Рассказывая про налоги и зарплаты, Артём шагнул в позицию просителя. Покупателя волнует окупаемость вложений, а чужая бухгалтерия доказывает одно: подрядчик прогнется.

Тот же созвон без фокусов и суеты

Убираем дежурные комплименты, оправдания и страх тендера. Те же пять минут и тот же клиент.

00:10. Артём: Доброе утро, Елена Викторовна. Помню, в 11:30 совет директоров, уложимся в десять минут. Мы прислали смету на 1,2 миллиона. Что нужно обсудить, чтобы закрыть продление?

00:26. Елена Викторовна: Сумму 1,2 миллиона финансовый директор не согласует. Рынок просел, нужно ужать комиссию на 25 процентов. Делаем 900 тысяч с НДС и подписываем сегодня.

- Стоп-кадр. Никакой лести и вопросов про Питер. Артём сразу задал рабочий темп и тайминг. На требование скидки он берет трехсекундную паузу. Молчание гасит импульс оправдываться и показывает: собеседника не застали врасплох.

00:44. Артём *(спокойно, в прежнем темпе)*: У вас задача срезать квартальный бюджет на четверть, я это понимаю. При этом оставлять прежний объем работ за 900 тысяч мы не будем.

00:58. Елена Викторовна: Почему? У меня два предложения от агентств из топ-10 за 850 тысяч. Говорю с вами первой, чтобы не тратить январь на переезд кабинетов. Идете навстречу или выходим на тендер?

- Стоп-кадр. Сработали два приема. Первый — связка **«и при этом»** вместо «но», которое перечеркивает чужую позицию и запускает спор. Второй — отказ в одну строку, без лекций о зарплатах. Чем меньше оправданий, тем меньше зацепок для торга. В ответ клиент выкладывает козырь — тендер.

01:22. Артём *(две секунды тишины)*: Тендер — рабочий инструмент, вы вправе сравнить рынок. В цифре 1,2 миллиона — часы двух сеньоров и еженедельная аналитика, с которыми ваш ROMI вырос на 18 процентов. Работать за 900 тысяч мы можем, если снимем часть нагрузки: заморозим медийку и переведем Power BI на ежемесячный цикл. Что вам ближе — прежняя скорость за 1,2 миллиона или урезанный объем под 900?

02:10. Елена Викторовна *(раздражение сменяется расчетом)*: Power BI по понедельникам смотрит генеральный, не трогаем. Медийку перед февралем резать рискованно. А что входит в 850 тысяч у других, как считаете?

- Стоп-кадр. Перелом наступил в секунду, когда Артём спокойно разрешил уйти на тендер. Без рычага страха Елена Викторовна перестала давить и перешла к делу. Вместо бесплатной скидки Артём вынес ясную развилку: прежняя цена либо пересмотр объема работ.

02:34. Артём: Обычно один мидл на пять проектов и автоматический дашборд без проверки гипотез. На старте экономия 350 тысяч в месяц, к марту — рост цены лида. Вы

лучше меня знаете цену слабого сезона. Решите тестировать других — дайте знать до пятницы. Передадим доступы и историю тестов по договору, без задержек.

03:16. Елена Викторовна *(пауза)*: Никто ничего не передает, Артём. Давайте по-деловому. Весь год по 1,2 миллиона мне сейчас тяжело провести. Если на первый квартал снимаем тесты новых площадок и Telegram Ads, оставляем Директ и аналитику за 980 тысяч, а с апреля вернемся к полному объему и ставке — сойдемся?

03:52. Артём: Сойдемся. Без Telegram Ads и тестов нагрузка падает ровно на двадцать процентов — экономика бьется. Пришлю обновленный состав работ и допсоглашение до пяти вечера.

Счет перевернулся. Артём сохранил рентабельность каждого часа, удержал клиента и закрепил статус равного партнера. В голове заказчицы прозвучала иная оценка: *«Не дергается, знает цену работе, спокойно отпускает на тендер и не врет про „индивидуальный подход“. Такому можно доверять бюджет».*

Честная механика вместо фокусов: как работать с этой книгой

Популярные пособия по переговорам делают из вас актера. Они продают «фокусы»: отзеркаливание позы, «метод бутерброда», приемы НЛП и скриптовую эмпатию. В зале тренинга это выглядит гладко. В реальном споре, где на кону деньги или репутация, наигранность считывается за секунды — оппонент чувствует фальшь и усиливает давление.

Эта книга строится на **честной механике** и трех опорах:

1. **Прозрачность намерений.** Вы называете цель и границы сразу, лишая оппонента повода гадать о скрытой повестке.

2. **Выдержка под давлением.** Вы сохраняете спокойствие при крике, слезах и угрозах, давая место чужим эмоциям в рамках своих границ.

3. **Точность фактов.** Вы отделяете то, что сняла бы камера наблюдения, от оценок и ярлыков.

Взрослое доверие вырастает из предсказуемости. Людям достаточно знать: вы назовете проблему сразу, сохраните правила игры и спокойно примете честное «нет»[1]. Влияние рождается в секунду, когда собеседник понимает: переиг-

[1] Кемп Д. Сначала скажите «нет» (Start with No), 2002. Автор разбирает, почему страх отказа и нужда в одобрении разрушают переговорную позицию.

рать его вы не пытаетесь, но и прогибаться сами не станете.

Перед вами прикладной тренажер из стенограмм, переписок и разборов:

Глава 1 — первые тридцать секунд, чистка позиции просителя в чатах и трехсекундная пауза.

Глава 2 — выход на суть проблемы за пятнадцать секунд без подводок и «бутербродов».

Глава 3 — чужая злость, слезы и шантаж чувством вины без сдачи позиций.

Глава 4 — жесткие претензии языком цифр и фактов без перехода на личности.

Глава 5 — короткий отказ без оправданий и признание ошибок с ростом авторитета.

Глава 6 — вскрытие тихого саботажа, пассивной агрессии и зависших обещаний.

В конце каждой главы — полевой полигон на неделю для ваших текущих чатов и встреч. Не заучивайте реплики наизусть: разбирайте механику сдвигов и проверяйте ее в ближайшем неудобном разговоре.

Глава 1. Первые тридцать секунд: как не проиграть разговор еще до аргументов

1.1. Питч перед инвестором: как основатель сам себя закопал еще до первого слайда

Денису тридцать три, он прилетел в Москву утренним рейсом из Екатеринбурга. В рюкзаке — ноутбук с презентацией B2B-сервиса для заводов и складов: программа отслеживает простои станков и предсказывает поломки до остановки линии. За два года команда подключила сорок два предприятия на Урале и в Поволжье. Выручка дошла до 3,8 миллиона рублей в месяц, рост — четырнадцать процентов в квартал, бизнес вышел в операционный плюс.

В полдень Денис заходит в кофейню на первом этаже башни «Федерация» в «Москва-Сити». У панорамного окна ждет Сергей Андреевич — частный инвестор, бывший совладелец крупного дистрибьютора автозапчастей с портфелем из шести B2B-компаний. Денису нужны двадцать пять миллионов рублей на выход в Центральный округ и найм

коммерческого отдела. На руках — сильная экономика и живые контракты. Сделка развалится через сорок секунд после рукопожатия, пока крышка ноутбука еще закрыта.

Сорок секунд, которые обнулили сильный продукт

На часах 12:03. Денис вбегает с улицы в расстегнутом пуховике, на ходу стаскивая рюкзак после быстрой ходьбы от «Афимолла». Из внутреннего кармана выпадает гостевой пропуск, он наклоняется, чертыхается под нос и быстрым шагом подходит к столику.

00:00. Денис *(суетливо жмет руку, виновато улыбается)*: Сергей Андреевич, здравствуйте! Простите ради бога,три минуты — прилетел в Шереметьево, Ленинградка стояла наглухо, такси еле ползло. Ужасно неудобно, вы человек занятой, весь день наверняка по минутам расписан.

В голове инвестора: «Три минуты для Москвы — ни о чем, я даже эспрессо не допил. Зачем столько суеты? Ведет себя как студент на пересдаче».

00:14. Сергей Андреевич *(спокойно кивает на стул напротив)*: Ничего страшного, в «Сити» вечно пробки. Садитесь, берите кофе. Рассказывайте, что привезли.

00:19. Денис *(плюхается на стул, достает ноутбук, локтем сбивает салфетницу и поправляет)*: Кофе я не буду, спасибо, чтобы ваше время не тянуть. У меня двенадцать

слайдов... Сразу оговорюсь: мы ребята из Екатеринбурга, без модного офиса и пиара. В команде пока всего восемь человек — разработчики и два продажника. По московским меркам мы совсем скромные, до больших фондов нам далеко, но клиенты довольны.

В голове инвестора: «Подожди. Восемь человек тащат сорок два завода и почти четыре миллиона в месяц? Бешеная эффективность на сотрудника — козырь, которым бьют по столу. Почему он просит скидку на провинциальность? Если основатель сам стесняется компании, кто там вообще продает?»

00:34. Сергей Андреевич *(откидывается на спинку кресла, кладет телефон экраном вниз)*: Понятно. Базовые цифры из письма я видел. Сколько просите и на каких условиях?

00:38. Денис *(ловит прохладный тон, ускоряет речь)*: Мы смотрели оценку в двести миллионов, просим двадцать пять... Я понимаю, рынок тяжелый, ключевая ставка высокая, инвесторам нужны гарантии. Если вам комфортнее конвертируемый заем или пересмотреть оценку — мы открыты, готовы обсуждать любые условия, лишь бы с сильным партнером. Вам ближе быстрый захват доли или дивиденды через год? Мы перестроим стратегию под вашу модель.

В голове инвестора: «Все, питч можно не открывать. Человек за минуту сдал оценку, отказался от собственного плана и готов переобуться по первому щелчку. В первом же

жестком споре с крупным заводом его продавят, а мои двадцать пять миллионов сгорят».

Дальше встреча идет еще двадцать пять минут. Денис открывает таблицы, показывает рост выручки, низкий отток и договоры с уральскими холдингами. Инвестор вежливо кивает, задает пару дежурных вопросов и обещает «отдать финмодель аналитику». Через два дня в Telegram приходит сообщение: «Денис, спасибо за встречу. Продукт достойный, пока пас — вижу риски в масштабировании команды».

Почему умный технарь с растущим бизнесом проиграл переговоры до первого слайда? Разберем запись по секундам — слом произошел в трех точках.

- 00:00–00:13. Раздутое покаяние вместо фиксации факта. Трехминутная задержка в Москве — бытовая мелочь. Вывалив на стол рассказ про Шереметьево, Ленинградку и чужое расписание, Денис сам перевел встречу в формат «провинившийся перед начальником». Избыточное оправдание мгновенно считывается как низкий ранг.

- 00:19–00:33. Самостоятельное обесценивание активов. Отказ от кофе «чтобы не тянуть время» прозвучал как сигнал: *я вам в тягость, быстро оттарабаню и уйду*. Следом Денис сам повесил на бизнес ярлыки «скромные», «без модного офиса», «всего восемь человек». Логика покупателя проста: если продавец сам занижает цену актива, внутри спрятана проблема еще крупнее.

- 00:38–00:48. Капитуляция до начала торга. Инве-

стор слова не сказал против оценки в двести миллионов, а Денис уже предложил скидку и перестройку стратегии. Попытка угадать желания статусного собеседника обнуляет доверие. Деньги вкладывают в основателя с ясным планом и собственной волей — покладистый исполнитель, готовый менять курс ради одобрения за столиком кофейни, выглядит как прямой риск.

Та же минута без суеты: сценарий равного разговора

Вернемся в башню «Федерация», на те же 12:03. Пробки на Ленинградке никуда не делись, в штате по-прежнему восемь человек, а офис находится в Екатеринбурге. Меняется только поведение Дениса в первые сорок секунд.

00:00. Денис *(спокойно снимает пуховик еще у входа, подходит к столику ровным шагом, уверенно жмет руку)*: Сергей Андреевич, добрый день. Спасибо, что дождались — задержался на три минуты на Ленинградке. Возьму американо, и начинаем.

- Стоп-кадр. Факт задержки назван коротко и прямо, без жалоб на такси. Замена «простите ради бога» на **«спасибо, что дождались»** удерживает позицию равного партнера. Заказ кофе занимает двадцать секунд и выравнивает темп встречи: Денис ведет себя как человек, который по праву сидит за этим столом.

00:16. Сергей Андреевич *(слегка улыбается)*: Конечно, берите. Как долетели?

00:20. Денис *(садится, кладет закрытый ноутбук на край стола, смотрит прямо в глаза)*: Долетел штатно. Помню, у нас полчаса, перейду сразу к цифрам. Мы сделали систему контроля простоев для производств. Сейчас в штате восемь человек, в базе сорок два платящих завода, выручка — три и восемь миллиона в месяц с ростом четырнадцать процентов за квартал. Прилетел обсудить раунд на двадцать пять миллионов для выхода в Центральный округ. С чего удобнее начать — с юнит-экономики на один завод или с раскладки, куда пойдут деньги?

- Стоп-кадр. Никаких оговорок про «скромность» и «провинцию». Компактная команда и выручка почти в четыре миллиона в одной фразе работают как доказательство эффективности. Закрытый ноутбук сохраняет живой контакт без барьера из крышки экрана. Финальный вопрос отдает инвестору выбор маршрута, оставляя управление встречей за основателем.

00:46. Сергей Андреевич *(наклоняется вперед, достает из кармана ручку и блокнот)*: Восемь человек на сорок два завода — интересное соотношение. Давайте с экономики на одного клиента. Хочу понять, как вы их внедряете без раздувания штата.

В голове инвестора: «Трезвый, без лишнего шума, цифры держит в голове и не пытается мне понравиться. С таким

есть смысл торговаться по оценке».

Денис ни разу не повысил голос и не прибегнул к заученным позам. Спокойный темп и точность цифр за сорок секунд перевели инвестора из скептической обороны в рабочий интерес.

Почему стартовые полминуты весят больше двадцати слайдов? Мозг выносит вердикт о статусе и надежности за доли секунды — психологи Принстонского университета доказали, что базовое суждение о компетентности складывается за сто миллисекунд[2]. В переговорной этот механизм работает без скидок на ваш опыт и отчеты.

Дальше включается **эффект подтверждения**[3]. Записав вас в «просители», оппонент фильтрует сильные таблицы под готовый вывод: рост кажется везением, компактный штат — нехваткой рук. При равном старте считывается **плотность присутствия** — устойчивость человека, знающего цену своему предложению. Тогда даже спорные пункты договора становятся обычными рабочими задачами.

Уберите из первых тридцати секунд суетливые извинения, принижение собственных результатов и попытки угадать чужую волю — и ваши цифры наконец начнут слышать.

---

[2] Willis J., Todorov A. First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face // Psychological Science. 2006. Vol. 17, № 7. P. 592–598.

[3] Эффект подтверждения (confirmation bias) — когнитивное искажение, при котором человек интерпретирует новую информацию в пользу уже сложившегося убеждения (Wason P. C.,1960).

1.2. Аудит переписок в Telegram: пять фраз, которыми вы сами ставите себя в позицию просителя

Девять из десяти сложных разговоров начинаются в мессенджере, задолго до созвона или личной встречи. Откройте десять последних исходящих чатов в Telegram — велик шанс, что позицию вы отдали еще до ответа оппонента. В тексте нет интонации и позы, поэтому каждое лишнее слово работает как маркер статуса. Ниже — пять речевых вирусов, выдающих суету, и точная правка для каждого.

1. Превентивные извинения

Вы еще ничего не нарушили, но уже просите прощения за сам факт сообщения. Собеседник считывает простую связку: раз автор виноват, его вопрос подождет.

Переписка с заказчиком (просрочка оплаты)

- Было в чате: «Дмитрий, добрый день! Извините, что отвлекаю в пятницу, понимаю, у вас завал перед выходными. Если будет минутка, подскажите, когда пройдет оплата по счету № 412? Срок был в среду, прошу прощения за назойливость».

- Как отредактировать: «Дмитрий, добрый день. Срок оплаты по счету № 412 истек в среду, 14 октября. В какой день платеж уйдет из бухгалтерии?»

Разбор: напоминание о просроченном счете — рядовая сверка. Извинения подсказывают заказчику, что ваш платеж можно спокойно сдвинуть в конец очереди.

Сообщение руководителю (перенос встречи)

- Было в чате: «Ольга, простите ради бога, что пишу вечером, знаю, вы уже не у компьютера. Можете сейчас не отвечать, но мне очень нужно перенести завтрашний созвон с отделом продаж на четверг. Еще раз извините за беспокойство!»

- Как отредактировать: «Ольга, доброе утро. Предлагаю перенести сегодняшний созвон с отделом продаж на четверг в 11:00 — аналитики как раз соберут цифры по регионам. Подтвердите, пожалуйста, если слот подходит». *(Отправка по таймеру в 9:00).*

Разбор: срочности нет — выручает отложенная отправка в Telegram. Писать ночью и каяться за это значит перекладывать свой дискомфорт на руководителя.

2. Уменьшительные суффиксы и слово «просто»

«Вопросик», «денюжка», «счетик», «просто хотел уточнить» — попытка уменьшить масштаб просьбы, чтобы собеседник не разозлился. Итог предсказуем: ваша работа и деньги начинают выглядеть мелкими.

Переписка с заказчиком (доплата за лишние правки)

- Было в чате: «Алена, привет! Просто хотел уточнить один моментик. Вы прислали правки по пятому экрану, а в сметке мы закладывали два круга. Можно докинуть неболь-

шой счетик на доработочку? Буквально восемь тысяч».

- Как отредактировать: «Алена, добрый день. Два круга правок по договору закрыты во вторник. Изменения по пятому экрану идут как допработы: стоимость — 8 000 рублей, срок — два рабочих дня. Запускаем?»

Разбор: «счетик» и «доработочка» приглашают поторговаться или попросить сделать «по-дружески». Сухие цифры и ссылка на договор возвращают деловую рамку.

Чат с арендодателем (ремонт техники)

- Было в чате: «Игорь Петрович, здравствуйте. Просто пишу спросить, у нас стиралка потекла немножко. Мастер сказал, насос полетел, ремонт 4 500. Может, получится в счет аренды учесть? Я просто уточняю, если неудобно — ничего страшного».

- Как отредактировать: «Игорь Петрович, здравствуйте. В стиральной машине вышел из строя сливной насос, ремонт стоит 4 500 рублей, чек пришлю. По договору поломка техники без вины жильца за счет собственника. Вычту эту сумму из платежа 5-го числа, возражений нет?»

Разбор: оговорка «если неудобно — ничего страшного» почти гарантирует отказ. Спокойная ссылка на пункт договора закрывает вопрос с первого сообщения.

3. Длинные оправдательные простыни вместо одного вопроса

Чем сильнее страх отказа, тем длиннее текст. Три абзаца предыстории и жалоб выдают панику — к тому же в такой

простыне оппонент легко находит зацепку для торга.

Сообщение руководителю (перегрузка задачами)

- Было в чате: «Антон, привет. Посмотрел задачу по слайдам для питерского форума. Честно говоря, у меня горят три квартальных отчета, плюс Даша в отпуске, я разгребаю ее заявки в Битриксе, вчера сидел до девяти, голова квадратная. Очень хочу помочь с форумом, но боюсь, если возьму презентацию, вообще ничего не успею и подведу команду. Может, подумаем, как это разрулить?»

- Как отредактировать: «Антон, привет. До пятницы в работе три квартальных отчета и заявки Даши. Если беру презентацию для форума, отчет по логистике сдвигается на вторник. Что ставим в приоритет?»

Разбор: в длинном тексте руководитель видит жалобы на усталость, в двух строках — управленческую развилку, где выбор остается за ним.

Разговор с родственником (просьба одолжить машину)

- Было в чате: «Сереж, привет. Насчет машины в субботу. Блин, я правда не жадный, всегда выручал. Но тебя нет в ОСАГО, на выезде из города вечно тормозят, да и колодки посвистывают, в сервис только в среду. Еще Лена к маме собиралась, правда, пока не точно. Извини, неловко отказывать, может, каршеринг? Если туго, закину пару тысяч».

- Как отредактировать: «Сереж, привет. Машину в субботу дать не смогу — она нужна мне, плюс в страховку вписан только я. Хорошей поездки».

Разбор: из пяти причин брат выберет самую шаткую («Лена же не точно едет») и начнет уговаривать. Короткий отказ без отступных «на каршеринг» сохраняет нормальные отношения.

4. Суетливые скобочки и смайлы рядом с деньгами и сроками

Тройные скобки, смайл с капелькой пота и сложенные ладони в денежном споре — текстовый аналог нервного смешка. Вы пытаетесь сгладить жесткую тему, а партнер решает, что сроки и суммы условны.

Переписка с заказчиком (срыв сроков с его стороны)

- Было в чате: «Марина, добрый день)) Напоминаю про тексты для сайта, ждали их еще в понедельник *(смущенный смайл с капелькой пота)*. Верстальщик простаивает, а запуск нам нужен к 1 ноября *(смайл со сложенными ладонями)*. Очень жду файлик, спасибочки)))»

- Как отредактировать: «Марина, добрый день. Тексты в понедельник не пришли, верстка на паузе. Каждый день задержки сдвигает запуск 1 ноября на сутки. Пришлете материалы сегодня до 18:00 — сдадим проект 3 ноября».

Разбор: смайлы и скобки превратили просрочку заказчика в вашу личную просьбу. Прямая привязка материалов к дате релиза возвращает ответственность тому, кто тормозит проект.

Чат с арендодателем (возврат залога)

- Было в чате: «Елена Николаевна, доброе утро! Клю-

чи сдали, квартиру отмыли до блеска *(смайл с искорками)*. Подскажите, когда переведете залог 45 тысяч? Просто за новую уже платить надо *(смайл с неловкой улыбкой)*. Заранее спасибо!)))»

- Как отредактировать: «Елена Николаевна, добрый день. Ключи переданы, счетчики отправил выше, замечаний при приемке нет. Номер для перевода залога 45 000 рублей по СБП (Т-Банк): +7 916 000-00-00. По договору срок возврата — три рабочих дня, жду сумму до четверга».

Разбор: ваши расходы на новое жилье собственника не волнуют, а россыпь скобочек намекает, что деньги не горят. Реквизиты и четкая дата делают задержку неудобной.

5. Мгновенное согласие на неудобные условия в ответ на сухое сообщение

Приходит короткое сообщение без приветствий и скобочек. Мозг дорисовывает чужую злость, пульс растет, и палец за тридцать секунд отправляет согласие на ночную работу или скидку — лишь бы снять мнимое напряжение.

Сообщение руководителя (сухое требование вечером)

- *Входящее в 20:40:* «Максим. Поправь таблицу по маржинальности, цифры не бьются. Нужно к 9 утра».

- Было в чате *(ответ в 20:41)*: «Да, конечно, сейчас открою ноут и перепроверю! Извините за косяк, к утру будет готово!»

- Как отредактировать *(ответ в 20:55)*: «Вижу сообщение. Исходники со склада пришли с ошибкой в колонке

НДС — пересчет займет два часа. Завтра в 9:00 сяду за файл, к 11:00 пришлю сверенную таблицу. Если нужен черновик до планерки, сброшу текущую версию в 9:15».

Разбор: сухость в чате чаще всего означает одно — человек пишет на бегу с телефона. Моментальное согласие сидеть ночью приучает начальство к мысли, что ваши вечера бесплатны.

Переписка с заказчиком (давление на цену)

- *Входящее:* «Посмотрел смету. 180 тыс — перебор. Делаем за 130 и стартуем завтра».

- Было в чате *(ответ через минуту)*: «Артем, понял вас, спасибо за обратную связь! Если проект на долгий срок, можем пойти навстречу и ужаться до 140 тысяч, давайте работать».

- Как отредактировать *(ответ через 20 минут)*: «Артем, бюджет 130 тысяч рабочий, если уберем из сметы настройку сквозной аналитики и оставим запуск рекламы. Полный пакет стоит 180 тысяч. Какой вариант берем в работу?»

Разбор: двадцать минут паузы гасят импульс торговаться с самим собой. Вместо бесплатной скидки клиент получает выбор между ценой и объемом работ.

Перед отправкой проверьте черновик за пять секунд. Вычеркните извинения без вины, слово «просто», уменьшительные суффиксы, смайлы и скобочки рядом с деньгами, а три абзаца оправданий сожмите до одного вопроса. Спокой-

ное, сухое сообщение задает ваш ранг задолго до встречи в переговорной.

1.3. Театр одного актера: взгляд из головы закупщика, которого пытаются «отзеркалить»

За одиннадцать лет в закупках федеральной продуктовой сети я провел больше четырех тысяч встреч. Переговорная у нас скромная — стол на шестерых, кулер в углу и окно с видом на развязку Третьего кольца. Через эту комнату каждый день проходит по пять-шесть поставщиков, и за первые две минуты я безошибочно угадываю, на какой тренинг продаж компания недавно отправила своих менеджеров.

В последнее время пошла волна выпускников курсов по «скрытому влиянию». Заходит взрослый человек, в папке у него нормальный завод, свежая линия и понятная себестоимость, а ведет он себя как актер провинциального драмтеатра на прослушивании. Вместо разговора о марже и логистике мне устраивают спектакль с позами, взглядами и лестью. Расскажу, как это выглядит по мою сторону стола.

Первый номер — **принудительное «отзеркаливание»**. В среду приезжал коммерческий директор снековой фабрики из Воронежа. Сел напротив, раскрыл ежедневник, и началось. Я откидываюсь на спинку кресла — через две секунды он плавно съезжает туда же. Кладу локти на стол — он синхронно выдвигает руки вперед. Ради спортивного интереса

беру пластиковый стакан, делаю глоток, ставлю его на угол блокнота и подпираю подбородок левой рукой. Гость слегка напрягается, хватает свой стакан, отпивает, ставит на край папки и тянет левую ладонь к щеке.

В голове крутится одна мысль: *«Ты зачем меня передразниваешь, мил человек? У тебя тик или ты так в доверие втираешься?»*

— По логистике на наш подмосковный РЦ плечо у вас длинное, — говорю я. — Простой машин кто закрывает?

— Плечо длинное, да... — он выдерживает паузу и повторяет мою интонацию, наклонив голову под тем же углом. — Вы переживаете за простой машин.

— Я спрашиваю, в чьем тарифе заложен простой. Цифры есть?

— Конечно, Сергей. Хочется, чтобы вам было спокойно за ритмичность поставок.

Внимание продавца уходило на контроль моих локтей и тембра голоса, поэтому на простой вопрос про штрафы за опоздание фуры он отвечал пустыми заготовками. Доверия в такой комнате ровно ноль: когда собеседник занят кривлянием, начинаешь невольно искать подвох в его договоре. Папку со спецификацией я закрыл на пятнадцатой минуте.

Второй частый сюжет — **«взгляд лидера» и ложный выбор**. В прошлый четверг зашел региональный менеджер по бытовой химии. Рукопожатие такое, будто он решил сломать мне пальцы, при этом кисть демонстративно вывора-

чивает ладонью вниз — по учебнику доминирования. Садится прямо, плечи разворачивает и впивается немигающим взглядом мне в переносицу. Секунд сорок человек вообще не моргает, аж глаза краснеют.

— Сергей, наш гель для стирки дает оборачиваемость выше рынка на восемнадцать процентов, — чеканит он ровным металлом, продолжая буравить мне лоб. — Первую тестовую партию на сорок паллет отгружаем в среду или удобнее в пятницу?

— Подождите. Мы еще полочную цену и бюджет на промо не свели.

— Промо согласуем в рабочем порядке, — он наклоняется вперед, сохраняя мертвый зрительный контакт. — Вам комфортнее зафиксировать старт отгрузок на десятое число или на двенадцатое?

Ощущение, словно я попал на допрос к следователю или в салон сомнительных кредитов. Заученная «вилка без отказа» моментально включает у любого закупщика защитный рефлекс. Когда тебя пытаются протащить мимо расчетов нахрапом, хочется выставить гостя за дверь из чистого принципа.

— Удобнее ни десятого, ни двенадцатого, — ответил я и сложил бумаги в стопку. — Пришлете коммерческое предложение с раскладкой по промо на почту. Вернемся к теме осенью.

Третий тип фокусов — **дежурный комплимент с поро-**

га. Заходит старший менеджер по работе с сетями от поставщика кофе, здоровается и начинает глазами сканировать кабинет, как снайпер на позиции. Ищет «крючок для раппорта». Взгляд цепляется за мое запястье.

— Сергей, простите за отступление, — выдает он с отрепетированной теплотой. — Какой у вас редкий хронограф. Сразу видно человека, который ценит точность и швейцарскую механику.

— Это обычные кварцевые часы, им восемь лет, стекло поцарапано, — отвечаю сухо. — Что у вас по цене на килограммовое зерно?

— Ха-ха, классика всегда в цене! Кстати, вид из окна шикарный, наверняка помогает принимать сильные решения.

Вид из окна у меня — на серую эстакаду, вечную пробку и трубу ТЭЦ. Фальшивая лесть за секунду выдает главную тайну переговорщика: ему нечем крыть по условиям. Через десять минут так и вышло — цена на зерно оказалась на двенадцать процентов выше рынка, а отсрочку платежа компания давать отказалась. Заученные комплименты срабатывают как красная сигнальная ракета: *«Сейчас тебе попробуют продать невыгодный контракт под сладким соусом»*.

На фоне этого театра вспоминаю вторник и Олега — директора небольшого соусного завода из Тулы. Зашел спокойно, без дежурной улыбки до ушей. Поздоровался обычным рукопожатием, сел на стул, выпил полстакана воды — потому что на улице жара и он шел пешком от метро. Ни слова

про мои часы, ни одной попытки копировать мою позу.

— Сергей, у меня к вам три цифры и одно ограничение, — начал он, положив на стол один лист с таблицей. — По себестоимости и доставке до вашего РЦ мы проходим в вашу целевую маржу с запасом четыре процента. Брак за последний год — ноль целых две десятых. Сразу назову слабое место: отсрочку шестьдесят дней мы сейчас не потянем, кассовый разрыв нас съест. Готовы на тридцать дней, а через полгода при выходе на двести тонн вернемся к разговору про сорок пять.

— По мощностям на лето вытянете, если поставим вас в федеральное промо?

— Честно — в июле нет, линия загружена под завязку. Новая фасовка встанет в августе, с сентября закроем любой объем. На лето гарантирую только сто двадцать магазинов по Москве и области.

Слушаешь такого человека — и плечи сами опускаются. В комнате впервые за неделю появился взрослый собеседник, который знает свое производство, считает деньги и сам называет риски до того, как я их раскопаю. Проверить его прямоту легко, работать с ним безопасно. Через две недели мы подписали договор на сто двадцать точек, а к октябрю расширили поставки на всю сеть.

Почему «фокусы» ломают сделку раньше аргументов

Внутренний монолог закупщика вскрывает простую закономерность: искусственные техники дают двойную потерю. Во-первых, они съедают вашу собственную концентрацию. Пока вы следите за углом наклона чужих плеч, считаете секунды зрительного контакта и ищете повод похвалить кабинет, мозг теряет нить реальных цифр и условий. Во-вторых, неестественное поведение включает у опытного оппонента детектор фальши: человек считывает скрытую повестку и начинает искать, где именно его пытаются обмануть.

Уберите из подготовки к встрече всю театральщину. Оставьте три рабочих элемента: **ясную таблицу цифр**, **честное обозначение своих ограничений** и **обычное человеческое поведение** , при котором вы пьете воду, когда хотите пить, и смотрите на собеседника столько, сколько удобно для живого разговора. На фоне десятков переговорщиков, разыгрывающих скрипты с тренингов, спокойная естественность сама по себе воспринимается как редкий признак силы.

1.4. Физика трехсекундной паузы: как молчание заставляет оппонента самого сдавать позиции

В живом разговоре зазор между репликами длится около двухсот миллисекунд — такова базовая норма человеческой речи[4]. Стоит тишине растянуться до трех-четырех секунд, и мозг фиксирует угрозу: социальные психологи доказали, что четырехсекундная пауза мгновенно вызывает у собеседника тревогу и ощущение потери контроля[5].

Под стрессом адреналин разгоняет речь. Появляется острое желание заткнуть вакуум первым попавшимся оправданием, скидкой или лишним фактом. Действует жесткое правило переговорной физики: кто первым сломался и нарушил тишину, тот забрал напряжение себе и начал объясняться.

Трехсекундная пауза разворачивает это давление на оппонента. Выполняется она без актерства, в три конкретных шага:

---

[4] Stivers T. et al. Universals and cultural variation in turn-taking in conversation // Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS). 2009. Vol. 106, № 26. P. 10587–10592.

[5] Koudenburg N., Postmes T., Gordijn E. H.Disrupting the flow: How brief silences in group conversations affect social needs // Journal of Experimental Social Psychology. 2011. Vol. 47, № 2. P. 512–515.

1. **Остановите речь мгновенно.** После резкого вопроса, наезда или ультиматума губы сомкнуты. Никаких «ну», «видите ли», «понимаете» и нервного хмыканья.

2. **Удержите ровный взгляд.** Смотрите спокойно в глаза или на переносицу собеседника. Лицо нейтральное: без виноватой улыбки, кивков и бегающих в пол глаз.

3. **Отсчитайте три полные секунды про себя.** В спокойном темпе: *«двадцать один, двадцать два, двадцать три»*. Для человека, который бросил провокацию и ждет суеты, эти три счета тянутся мучительно долго.

Ниже — четыре полевых испытания из повседневной российской практики, где одна выдержанная пауза заставляет оппонента самого откатываться назад.

Испытание первое: прощупывание инспектором ДПС на выезде из города

Вечер пятницы, выезд на трассу М-4 «Дон». Вас останавливает экипаж ДПС. Правил вы не нарушали, документы в порядке, алкоголь не употребляли. Инспектор берет права и СТС и запускает типовую проверку на нервы.

Инспектор: Документы вижу. Что-то глаза у вас красные, Алексей Сергеевич. Вчера отдыхали плотно? Или с утра уже успели?

Привычная реакция водителя — вспыхнуть и зачаститься оправданиями: «Да что вы, я вообще не пью, за компьютером

сидел до ночи, могу хоть сейчас дыхнуть». Поток лишних слов выдает волнение и подталкивает инспектора затянуть проверку.

Как выглядит пауза. Вы сидите ровно, обе руки спокойно лежат на руле. Никакой суеты, никаких неловких смешков. Вы смотрите прямо на инспектора и молча считаете: *двадцать один, двадцать два, двадцать три*.

Провокация повисает в воздухе. Запаха и признаков опьянения нет, а водитель внезапно отказался играть роль провинившегося школьника. Тишина ставит сотрудника перед выбором: оформлять отстранение по протоколу без оснований или сворачивать спектакль.

Инспектор *(опускает глаза в документы, тон становится ровным)*: Ладно, устали, наверное, конец недели. Полис ОСАГО электронный есть?

Вы: Есть, сейчас открою на телефоне.

Через минуту следует вторая проверка — инспектор кивает на заднюю дверь.

Инспектор: Багажник откройте, посмотрим, что везете.

Снова три секунды спокойного молчания. Лицо расслаблено, рука остается на руле.

Вы: Вы проводите досмотр? Тогда оформляем протокол с понятыми или под видеозапись.

Еще три секунды тишины. Взгляд прямой, без вызова и хамства.

Инспектор *(протягивает документы в окно)*: Все в по-

рядке, Алексей Сергеевич. Доброй дороги.

Механика сдвига. Прощупывание держится на том, что водитель пугается формы и начинает вываливать лишние детали. Три секунды тишины отсекают суету и возвращают разговор в сухие рамки регламента.

Испытание второе: торг при покупке машины с пробегом на «Авито»

Парковка торгового центра в Химках. Вы осматриваете трехлетнюю Mazda CX-5 с объявления на «Авито». Продавец просит 2 450 000 рублей и написал в карточке «идеальное состояние, без вложений». Толщиномер находит шпаклевку на заднем правом крыле, передние диски изношены, зимняя резина стерта до индикаторов. Вы спокойно перечисляете факты и называете цену — 2 250 000 рублей.

Продавец *(вскипает, машет рукой)*: Какие два двести пятьдесят! Вы рынок вообще смотрели? За эти деньги один хлам со страховых стоит! Ко мне завтра утром парень из Казани приезжает, берет за два четыреста без торга. Ниже точно не отдам.

Обычный покупатель либо втягивается в спор о ценах, либо тут же поднимает ставку до 2 350 000, поверив в конкурента из Казани.

Как выглядит пауза. Вы спокойно убираете толщиномер в карман куртки и смотрите на продавца. Не спорите про

Казань, не морщитесь, не пожимаете плечами. Просто держите тишину. *Двадцать один, двадцать два, двадцать три.* Идет четвертая секунда.

Блеф требует встречного азарта. В тишине продавец слышит собственную выдумку и понимает: живой покупатель с деньгами сейчас сядет в такси и уедет, а никакого парня на вокзале нет.

Продавец *(сбавляет тон, переступает с ноги на ногу)*: Ну, парень еще билет не брал, только переписывались вечером. Ладно, диски и резину менять надо, полтинник уступлю. Два триста восемьдесят, и по рукам.

Вы снова молчите. Спокойно переводите взгляд на крашеное крыло, возвращаете глаза на продавца и отсчитываете три полные секунды. Ни слова возражения.

Продавец *(выдыхает)*: Хорошо, два триста ровно, но летний комплект на балконе оставлю себе. Дешевле мне правда смысла нет отдавать.

Вы: Два двести восемьдесят с летней резиной. Деньги в отделении банка в десяти минутах отсюда, закроем сделку сегодня. Если не подходит — жмем руки и разъезжаемся.

Механика сдвига. За шесть секунд тишины продавец сам сбросил сто пятьдесят тысяч рублей и разоблачил собственный блеф. Спор с выдуманным конкурентом придает выдумке вес, тогда как спокойная пауза заставляет блефующего самому проверять свои слова на прочность.

Испытание третье: шпилька коллеги на общем совещании

Понедельник, десять утра, планерка руководителей отделов у генерального директора. В переговорной восемь человек. Отдел продаж недобрал до плана восемнадцать процентов, и коммерческий директор Виктор решает перевести удар на ваш отдел маркетинга.

Виктор *(откидывается на спинку кресла, с усмешкой обводит стол)*: Коллеги, мы в продажах сделали все возможное. Просто маркетинг в этом месяце пригнал откровенный мусор вместо лидов. Сергей, может, объяснишь всем, куда вообще спустили два миллиона бюджета?

Импульс — мгновенно перебить и рвануть в контратаку: «Это ваши менеджеры трубки не берут! Сам открой CRM!». Через секунду совещание скатывается в базарную перепалку, а в глазах генерального оба руководителя выглядят одинаково неубедительно.

Как выглядит пауза. Вы останавливаете запись, кладете ручку на блокнот и плавно разворачиваете корпус к Виктору. Взгляд ровный, прямой, без злости и обиды. Рот закрыт. *Двадцать один, двадцать два, двадцать три.*

В переговорной повисает плотная тишина. Семь пар глаз медленно переводятся с вас на Виктора. Грубая фраза про «откровенный мусор» без ответной истерики начинает зву-

чать неловко для самого автора — особенно при генеральном директоре.

Виктор *(ерзает на стуле, убирает усмешку)*: Ну, я образно выразился, Сергей, без обид. Понятно, что сезон тяжелый. Просто доля квалифицированных заявок просела на восемь процентов, хочу понять причины.

Вы *(ровным рабочим голосом)*: Вот с восемью процентами давайте и разберемся. Из четырехсот заявок с нового сайта сто двенадцать провисели без первого звонка больше суток, в итоге клиенты ушли к конкурентам. Выгрузка из CRM по времени ответа открыта — вывожу на экран?

Механика сдвига. В публичной комнате тишина срабатывает как прожектор, развернутый на атакующего. Выдержав три счета, вы вынудили коллегу самостоятельно перевести личный выпад в проверяемую цифру. Дальше спор закрыли факты, а репутация хладнокровного руководителя осталась за вами.

Испытание четвертое: пассивная агрессия за семейным ужином

Воскресный обед у родителей жены. За столом теща Галина Ивановна, тесть и ваша супруга Лена. Год назад вы ушли из найма и развиваете небольшую мастерскую корпусной мебели — заказы растут, но прибыль пока уходит в станки и цех. Галина Ивановна разливает чай, громко вздыхает и об-

ращается к дочери, адресуя укол явно вам.

Галина Ивановна: Вот у тети Люды зять — молодец, вторую квартиру в ипотеку взял, на море всех свозил, стабильность. А наш Дмитрий все в гараже со своими шкафами сидит, копейки считает. Ну да ладно, лишь бы вам нравилось, я-то молчу.

Привычная развилка: либо молча проглотить обиду и весь вечер злиться, либо взорваться защитой: «У меня цех на сто квадратов, а зять тети Люды в долгах по уши!». Ужин испорчен, вы выглядите вспыльчивым, а Галина Ивановна мгновенно уходит в позицию оскорбленной матери.

Как выглядит пауза. Вы аккуратно ставите чашку на блюдце. Не прячете глаза в тарелку и не ищете поддержки у жены. Смотрите прямо на Галину Ивановну с полностью спокойным, нейтральным лицом. *Двадцать один, двадцать два, двадцать три.* Четвертая секунда. Ложки перестают звенеть.

Пассивная агрессия держится на двух реакциях — стыде или вспышке гнева. Когда шпилька повисает в спокойной тишине, ее резкость становится слышна всем за столом, прежде всего самой хозяйке.

Галина Ивановна *(смущенно поправляет салфетку, голос смягчается)*: Да я же ничего плохого не сказала... Переживаю просто за вас, времена неспокойные, хочется, чтобы у Лены твердый тыл был.

Вы *(спокойно и доброжелательно)*: Галина Ивановна,

спасибо, что переживаете. Финансы нашей семьи мы с Леной планируем сами и справляемся. Передайте, пожалуйста, пирог.

Механика сдвига. Три секунды молчания заставили родственницу самой спрятать укол за словами о заботе. Вы приняли озвученную заботу, в одну фразу обозначили границы и без скандала вернули вечер в спокойное русло.

1.5. Разговор в кабинете директора: как выбить бюджет на команду и не прогнуться под давление

Внутри компании переговоры с руководством часто даются тяжелее, чем торг с внешними клиентами. Перед вами сидит человек, который подписывает вашу премию и распоряжается бюджетом отдела. Стоит ему повысить голос или бросить резкий вопрос, как привычка слушаться старших моментально берет верх над здравым смыслом.

Исходные данные для обоих дублей одинаковы. Андрей, тридцать четыре года, руководит направлением B2B-портала в крупной компании — дистрибьюторе промышленной сантехники и комплектующих. В его подчинении шесть разработчиков и аналитик. Его руководитель — коммерческий директор Константин Борисович, жесткий практик сорока семи лет. Накануне совет директоров обязал его сократить операционные расходы блока на пятнадцать процентов до конца квартала.

Релиз нового личного кабинета для оптовых дилеров назначен на пятнадцатое ноября. Нагрузочный тест вскрыл серьезный сбой: старый шлюз обмена с 1С захлебывается уже при ста пятидесяти одновременных корзинах, дублирует счета и сбивает остатки по складам. Чтобы закрыть пробле-

му до предновогоднего пика, Андрею нужны 500 тысяч рублей на двух внешних архитекторов 1С и перенос релиза на три недели — на шестое декабря. Одна и та же смета, один и тот же кабинет, но две совершенно разные встречи.

Дубль первый: как проиграть кабинет за четыре минуты

Среда, три часа дня. Андрей дважды робко стучит в приоткрытую дверь, заглядывает внутрь и на секунду замирает на пороге.

Андрей: Константин Борисович, добрый день. Можно на пять минуток? Извините, что дергаю, вижу, у вас отчеты открыты.

Константин Борисович *(не отрывая взгляда от монитора)*: Заходи, раз пришел. Быстро только, у меня в половине четвертого созвон с регионалами.

Андрей *(садится на край стула, суетливо раскрывает ноутбук)*: Я по нашему B2B-порталу. В целом все идет отлично — дизайн утвердили, личный кабинет летает, ребята реально пашут по десять часов, даже в субботу выходили. Но тут на тестах вылез неприятный нюанс со старой 1С...

Константин Борисович *(отворачивается от экрана, голос становится сухим)*: Ближе к делу, Андрей. Что именно вылезло?

Андрей *(ускоряет темп, трет ладони)*: Понимаете, кон-

тур 1С писали еще семь лет назад, документация потеряна, мы физически не могли это предвидеть в августе. При нагрузке база начинает двоить счета. Мы с тимлидом все перерыли, сами боимся сломать учет. В общем... нам бы сдвинуть запуск недели на три и, если получится, досогласовать небольшой бюджет — около пятисот тысяч на внешних спецов по 1С.

Константин Борисович *(бросает ручку на стол)*: Ты издеваешься?! Какие полмиллиона? Ты на вчерашнем бюджетном комитете спал, что ли? Мне акционеры срезали пятнадцать процентов костов, я вчера даже корпоративное такси отменил! А ты пришел просить полмиллиона сверху и срыв сроков!

Андрей *(втягивает голову в плечи, голос дрожит)*: Константин Борисович, я все прекрасно понимаю, ситуация тяжелая, сам переживаю. Ребята правда стараются, просто специфика 1С такая, у нас в штате только веб-разработчики...

Константин Борисович: Мне плевать на вашу специфику! У тебя шесть человек в отделе, фонд оплаты больше миллиона в месяц. Я в понедельник отправил письмо тридцати ключевым дилерам, что пятнадцатого ноября они зайдут в новый кабинет. Ты предлагаешь мне сейчас выглядеть перед рынком треплом?

Андрей *(сбивается, начинает торговаться сам с собой)*: Нет-нет, что вы, конечно нет! Может, тогда попробуем найти одного фрилансера тысяч за двести пятьдесят? Или хотя бы

сдвинемся на десять дней, на двадцать пятое число? Я лично проконтролирую, ребята еще поднажмут...

Константин Борисович *(резко перебивает, чеканя слова)*: Никаких двухсот пятидесяти. И никаких переносов. Денег нет. Релиз стоит в плане на пятнадцатое ноября — значит, выходим пятнадцатого. Разбирайтесь своими силами, за это вам зарплату платят. Все, свободен.

Андрей *(закрывает ноутбук, встает)*: Понял вас, Константин Борисович. Извините, постараемся вытянуть к пятнадцатому.

Встреча заняла три минуты сорок секунд. Андрей вышел из кабинета с пустыми руками, запредельным стрессом и гарантированной аварией через две недели.

Проследите механику провала. Сначала он вошел как проситель («на пять минуток», «извините, что дергаю») и спрятал плохую новость за дежурной похвалой своей команде. Услышав слово «около пятисот тысяч» и слово «небольшой бюджет», директор моментально учуял неуверенность и ударил первым. Андрей принял удар на свой счет, бросился защищать разработчиков, а затем за секунду сдал собственную смету, скинув сумму вдвое. В голове руководителя закрепился простой вывод: *раз он так легко ужался до двухсот пятидесяти и десяти дней, значит, просил с запасом — дожму, выкрутится бесплатно.*

Дубль второй: та же смета, другой разговор

Та же среда, те же три часа дня, те же пятьсот тысяч рублей и сбойный шлюз 1С. Андрей оставляет ноутбук на рабочем месте, берет один распечатанный лист с цифрами и стучит один раз — коротко и твердо.

Андрей *(спокойно проходит к столу, садится полностью на стул, спина ровная)*: Константин Борисович, добрый день. По релизу B2B-портала 15 ноября вскрылся блокирующий риск. Нужны десять минут, чтобы принять решение по одному из двух вариантов.

Константин Борисович *(смотрит на часы, тон раздраженный)*: У тебя семь минут. Что опять стряслось? Только без воды.

Андрей *(голос ровный, без спешки, чуть ниже обычного)*: Нагрузочный тест показал сбой шлюза с 1С. При ста пятидесяти одновременных заказах база начинает дублировать счета и сбивает складские остатки. Чтобы закрыть уязвимость до предновогоднего пика, нужны 500 тысяч рублей на двух внешних архитекторов 1С и перенос полного запуска на шестое декабря.

- Стоп-кадр. Обратите внимание на первые двадцать секунд. Из речи вычищены извинения, уменьшительные «минутки» и слащавая подводка о том, как много работают про-

граммисты. Формулировка **«чтобы принять решение по одному из двух вариантов»** сразу переводит разговор из жанра жалобы в формат рабочего выбора. Интонация сухая и деловая — такая же, с какой докладывают сводку погоды или остаток на расчетном счете. Сумма и дата названы открыто, без слова «около».

Константин Борисович *(резко откладывает ручку, повышает голос)*: Ты в себе, Андрей?! Какие полмиллиона?! Совет директоров вчера порезал нам пятнадцать процентов костов, я каждый рубль выжимаю! И какой перенос — я уже разослал письмо тридцати крупным дилерам, что пятнадцатого они зайдут в новый кабинет!

Андрей *(выдерживает полную трехсекундную паузу, взгляд спокойный и прямой, корпус неподвижен)*: Про сокращение расходов и ваше письмо дилерам я знаю. При этом выкатить текущую сборку пятнадцатого числа значит остановить прием заказов в пиковую неделю ноября.

Константин Борисович *(щурится, подается вперед)*: Это твоя работа — сделать так, чтобы ничего не встало. У тебя шесть разработчиков в штате, мы тратим на них больше миллиона в месяц. С какой стати я должен доплачивать варягам со стороны за то, что твои люди прохлопали ушами?

- Стоп-кадр. Самый опасный момент всей встречи — крик и попытка пристыдить за чужие зарплаты. Андрей не перебивает и не ускоряется в ответ. Три секунды тишины остужают напор, а замедленный, низкий темп речи контра-

стирует с резким тоном директора. Связка **«и при этом»** вместо конфликтного «но» показывает: он слышит ограничения руководителя и спокойно удерживает факт аварии на столе. Оправданий про «старый код» и «усталость команды» нет.

Андрей *(две секунды тишины, лицо остается нейтральным)*: Вопрос по штату справедливый. Внутри у нас сильные веб-разработчики, а профильной экспертизы по старому ядру 1С нет. Я должен был проверить этот узел в августе и заложить внешний аудит сразу — это мой просчет. Сейчас на столе конкретные деньги ноября, давайте посмотрим цифры.

Константин Борисович *(крик уходит, появляется рабочий расчет)*: Ладно, хоть не юлишь. Показывай, что ты там насчитал. Что будет, если выходим пятнадцатого без твоих архитекторов?

Андрей *(кладет на стол один лист с короткой таблицей)*: При падении синхронизации в первые сутки зависнет около двухсот дилерских заказов со средним чеком 180 тысяч. Менеджеры начнут перебивать накладные вручную, пойдут ошибки по остаткам, отмены и срывы отгрузок. По статистике прошлогоднего октябрьского сбоя прямой недобор выручки за неделю составит от четырех до шести миллионов рублей.

- Стоп-кадр. Признание ошибки в одну короткую фразу **— «я должен был проверить в августе, это мой просчет» —** мгновенно обезоруживает агрессивного начальни-

ка. Ему больше не нужно давить и доказывать вашу вину, потому что вы сами ее назвали без самоуничижения и нытья. Сразу за этим Андрей переводит разговор на единственный язык, который понимает коммерческий директор: средний чек, потерянная выручка и цифры прошлого года. Один лист бумаги работает убедительнее двадцати слайдов, потому что взгляд директора сразу цепляется за масштаб убытка.

Константин Борисович *(стучит пальцем по листу)*: Страшилки вы рисовать умеете. Давай проще: дам тебе двести тысяч и одну неделю. Найди одного толкового фрилансера, пусть поработает ночами и залатает дыру. Полмиллиона мне финансовый директор завернет на пороге.

Андрей *(выдерживает три секунды молчания, смотрит прямо в глаза)*: За двести тысяч за неделю мы поставим временную заплатку. При нагрузке выше двухсот заказов она снова отвалится — уже в начале декабря, когда оборот вырастет вдвое. Подписываться под сроком, который заведомо сорвется, я не буду.

Константин Борисович *(выдерживает паузу сам, откидывается в кресле)*: Удобно ты меня в угол загнал. Значит, либо вынь да положь полмиллиона, либо теряем пять миллионов выручки?

- Стоп-кадр. Ловушка ложного компромисса. Директор проверяет границы: можно ли сторговаться на половину суммы и спихнуть риск обратно на руководителя направления. В первом дубле Андрей сам предложил такой суррогат. Во

втором — три секунды тишины и твердое **«подписываться под заведомым срывом я не буду»**. Никакого вызова в голосе, чистая инженерная констатация. Отказ от фиктивного решения лишает директора соблазна закрыть глаза на проблему.

Андрей *(темп прежний, интонация партнерская)*: Есть второй рабочий вариант — без допбюджета и точно 15 ноября. Запускаем портал с каталогом, ценами и корзиной, при этом отключаем автовыгрузку счетов в 1С. Первые три недели заказы подтверждают менеджеры вручную, как сегодня. Дилеры видят новый кабинет в срок, дублей счетов нет. Автоматизацию перенесем в январский бюджет.

Константин Борисович *(задумывается, трет подбородок)*: Погоди. Если счета опять пойдут через менеджеров руками, отдел продаж в ноябре ляжет. Они и так зашиты по уши на предновогодних отгрузках — на ручной перебивке мы потеряем новых клиентов больше, чем на полмиллиона.

Андрей: Именно. Двадцать часов ручной рутины в неделю на каждого менеджера съедят их план по допродажам. Поэтому 500 тысяч на двух архитекторов и полный запуск шестого декабря — самый дешевый вариант для квартального плана. Договоры с подрядчиками и график работ у меня готовы, за результат отвечаю лично.

- Стоп-кадр. Сработал прием **выхода из угла**. Когда вы ставите жесткого руководителя перед ультиматумом «плати или провалимся», его самолюбие требует отказать из

принципа. Предложив честную альтернативу без допбюджета, Андрей снял давление и отдал выбор директору. В результате Константин Борисович сам, своими словами доказал, почему выгоднее выделить полмиллиона, чем вешать ручную работу на продажников.

Константин Борисович *(снова смотрит на таблицу)*: С экономикой убедил. Что делать с моим письмом тридцати дилерам? Я им обещал пятнадцатое ноября.

Андрей: Пятнадцатого открываем закрытый пилот на десять лояльных дилеров — эту нагрузку текущий шлюз держит с запасом. Остальным двадцати уйдет короткое письмо о поэтапном подключении до шестого декабря. В глазах рынка это плановый запуск без сбоев, ваше слово остается в силе.

Константин Борисович *(берет ручку и ставит визу на листе с расчетом)*: Толково. Пятьсот тысяч проведу из резерва коммерческого блока, с финансовым поговорю сам. Шестого декабря утром портал должен держать любую нагрузку. Иди, запускай подрядчиков.

- Стоп-кадр. Финальная точка переговоров с топ-менеджментом — защита его статуса. За фразой «я разослал письмо» прятался обычный страх потерять лицо перед ключевыми клиентами. Заранее продумав поэтапный запуск, Андрей снял последнее препятствие. И обратите внимание на концовку: никаких восторженных благодарностей и суеты. Ровный кивок, бумага с визой в руках и спокойный выход из кабинета.

Сравните оба дубля. Ни одна цифра в расчетах Андрея не поменялась, 1С не починилась сама собой, а распоряжение акционеров резать бюджет никуда не исчезло. Разницу создала плотность присутствия: прямой заход с первых секунд, выдержанные трехсекундные паузы под криком, короткое признание собственного просчета, разговор в рублях выручки и готовность спокойно отказаться от невыполнимых обещаний. В кабинете руководителя уважают человека, который держит удар и приносит трезвые развилки, а послушный проситель всегда уходит с чужими проблемами на плечах.

1.6. Долг близкому другу: как забрать свои деньги без оправданий и натянутых улыбок

Деньги в долг близкому человеку почти всегда запускают странную перестановку ролей. Проходит срок возврата,и виноватым почему-то начинает чувствовать себя тот, кто выручил. Вы открываете чат, стираете набранное сообщение, снова откладываете разговор на следующую неделю и ловите себя на глухой злости каждый раз, когда видите в ленте новые фотографии должника из ресторана или с выходных за городом.

Исходная точка проста. Полгода назад, в апреле, вы перевели другу детства Роману двести тысяч рублей по СБП — ему не хватало на закупку запчастей для своего небольшого автосервиса. Договорились по-свойски, без расписки: вернет ровно через два месяца, к середине июня. На дворе октябрь. Четыре месяца Роман кормит голосовыми сообщениями в духе «брат, клиент закроет акт, в пятницу скину», после чего пропадает до понедельника. Наконец вы встречаетесь вечером в тихой кофейне недалеко от его гаража. Роман заходит бодрый, жмет руку, заказывает американо и с порога начинает травить байки про студенческую общагу и старую поездку на Селигер, словно никаких двухсот тысяч

между вами не существует.

Карта минного поля: четыре тупика, в которых тонут ваши деньги

В подобных разговорах большинство людей наступает на одни и те же четыре мины. Внешне они выглядят по-разному — от вежливой робости до открытого скандала, — однако итог у всех одинаковый: вы выходите из кофейни без денег, без даты возврата и с испорченным настроением.

Мина первая. Заход через намеки

Вы боитесь показаться мелочным, поэтому кружите вокруг темы издалека, надеясь, что друг сам все поймет и проявит совесть.

— Слушай, Ром, цены осенью вообще взбесились. Заехал на прошлой неделе за зимней резиной и страховкой — ползарплаты как ветром сдуло. Сейчас каждая свободная сотня на счету.

— Да вообще караул! — с готовностью подхватывает Роман и отпивает кофе. — Поставщики колодки на двадцать процентов подняли, клиенты ворчат. Хорошо хоть мы с тобой в девяностые закаленные, прорвемся.

— Прорваться-то прорвемся, но подушку собирать приходится заново. Я в этом месяце все запасы подчистил, даже свободных денег в загашнике не осталось.

— Понимаю, сам в таком же режиме кручусь. Кстати,

помнишь, как мы в двенадцатом году на старой «девятке» в Тверь поехали с пустым баком? Вот тогда реально страшно было!

— Ха-ха, да, веселое было время... — вы натянуто улыбаетесь и опускаете глаза в чашку.

Почему ветка мертвая. Намек дарит должнику законную лазейку: он имеет полное право «не догадаться», о чем идет речь. Роман охотно поддерживает разговор про инфляцию и плавно уводит его обратно в студенческую юность. Просить напрямую после такого провала становится вдвойне неловко.

Мина вторая. Заход через жалость к себе

Вы пытаетесь оправдать само право забрать собственные деньги и придумываете уважительную причину — ремонт, налоги или лечение зубов.

— Ром, мне ужасно неудобно эту тему поднимать, правда. У меня тут внезапно налог по ИП пришел, плюс у жены коробка на машине дергаться начала, ремонт встанет тысяч в сто пятьдесят. Мне бы сейчас хоть часть тех денег вернуть, сам на мели.

— Блин, сочувствую с коробкой, — Роман моментально меняется в лице, плечи опускаются. — У меня вообще завал, Леха. Арендодатель ставку задрал на сорок тысяч, второй подъемник накрылся, моторист в запой ушел. Сижу в минусе, сам у тестя перехватывал на коммуналку.

— Понимаю, у тебя тоже сейчас туго... Но у меня срок по

налогам двадцать пятого числа, пени пойдут.

— Потерпи до декабря, прошу. Сейчас правда копейки на счете нет. Ты же видишь, я не шикую, все в дело уходит. Как только выгребу — ты первый в списке.

— Ладно, разберусь как-нибудь с кредитки, вытягивай сервис.

Почему ветка мертвая. В ту секунду, когда вы начинаете доказывать свою нужду, разговор превращается в соревнование «кому сейчас хуже». Должник всегда выигрывает этот турнир: его проблемы масштабнее, а аргумент «у меня вообще пусто» кроет любую вашу причину. Забирая свое, вы не обязаны отчитываться, на что потратите эти деньги — на налоги или на билеты в отпуск.

Мина третья. Взрыв злости

Четыре месяца вы глотали раздражение, а в кофейне после очередной шутки про общагу крышку наконец срывает.

— Рома, хватит уже зубы заговаривать! Полгода прошло с апреля. Ты обещал отдать в июне, потом кормил «пятницами», в чате морозишься по три дня, а сейчас сидишь и травишь байки, как будто ничего не должен!

— Тише ты, что орешь на все кафе?! — Роман резко выпрямляется, лицо краснеет. — Я тебе что, мошенник с улицы? Сказал же, проблемы в сервисе, работаю без выходных.

— У всех проблемы! Только деньги мои, и я устал бегать за тобой, как попрошайка!

— Да подавись ты своими деньгами! Пойду завтра в мик-

розаймы под бешеный процент, швырну тебе эти бумажки на стол, раз наша двадцатилетняя дружба у тебя ровно двести тысяч стоит!

— При чем тут дружба, я про договор говорю! — бросаете вы в спину, пока Роман надевает куртку и хлопает дверью.

Почему ветка мертвая. Крик вручает должнику идеальный моральный щит. Просроченный долг мгновенно исчезает из повестки, уступая место вашей «грубости» и «жадности». Роман уходит с чувством оскорбленного достоинства и полной индульгенцией тянуть с возвратом еще полгода.

Мина четвертая. Соглашательство

Вы все-таки находите смелость спросить прямо, получаете расплывчатое обещание и спешите закрыть неловкую тему.

— Ром, слушай, а что у нас по тем двумстам тысячам? Хотел сориентироваться по срокам.

— Ой, да, точно, сам хотел сказать, — Роман кладет теплую ладонь вам на плечо и искренне смотрит в глаза. — Сейчас пара крупных машин зайдет на кузовной, закроемся до конца месяца — и сразу закину. Ну ты меня знаешь, я никогда не подводил.

— Да я знаю, конечно, не переживай. Бизнес сейчас тяжелый, я все понимаю. Как получится — закидывай, мне в принципе не горит.

— Золотой ты человек, ценю. Ну, закину на днях, давай лучше по бургеру возьмем.

Почему ветка мертвая. Фраза «мне не горит» в голове должника переводится дословно: *деньги можно вернуть следующей весной, когда закрою все остальные дыры*. Натянутая улыбка обнуляет четыре месяца просрочки и запускает новый круг пустых обещаний.

Рабочий сценарий: двенадцать реплик до понятного графика

Вернемся за тот же столик в кофейне. Кофе принесли, Роман закончил первую байку про общагу и сделал паузу, чтобы глотнуть американо. Вы ставите чашку на блюдце, убираете телефон со стола и переходите к делу без разгона, без злости и без дежурной улыбки.

1. Вы: Рома, про Селигер потом договорим. Я позвал тебя встретиться по одному конкретному вопросу — по двумстам тысячам, которые перевел тебе в апреле. Договаривались на два месяца, сейчас уже октябрь. Хочу понять, когда и какими суммами ты их вернешь.

2. Роман *(усмехается, откидывается на стуле)*: Ого, ты прямо как коллектор зашел. Помню я, брат, куда я денусь? Сейчас снег выпадет, пойдет сезон переобувки, клиенты понесут наличку — сразу все и закроем, не переживай.

3. Вы *(выдерживаете полную трехсекундную паузу, взгляд прямой и спокойный)*: Рома, «как пойдет сезон» и «в следующую пятницу» я слышу с июля. Такой ответ меня

больше не устраивает. Назови реальную сумму, которую ты можешь переводить каждый месяц без срывов.

- Стоп-кадр. Обратите внимание на две детали. Во-первых, вы не оправдываетесь в ответ на шпильку «как коллектор». Любая попытка доказать, что вы хороший друг, возвращает вас на минное поле. Трехсекундная тишина гасит шутку сама по себе. Во-вторых, вы с первого захода переводите разговор из туманного «когда-нибудь целиком» в управляемый формат **ежемесячного графика**.

4. Роман *(улыбка исчезает, в голосе появляется обида)*: Слушай, ты же сам свое дело вел, знаешь, что сейчас на рынке творится. Арендодатель ставку задрал, подъемник накрылся на ровном месте. Я их что, в Сочи прогулял?Думал, хоть ты войдешь в положение.

5. Вы *(снова три секунды спокойной тишины, голос ровный и низкий)*: Я вижу, что в сервисе сейчас тяжело, и я уже вошел в положение — прождал лишние четыре месяца сверх нашего договора. При этом двести тысяч мне нужно вернуть по понятному графику. Сколько ты реально сможешь переводить раз в месяц?

6. Роман *(хмурится, крутит в пальцах сахарный стик)*: Сейчас на счете реально пусто, все в закупке. Давай я всю сумму одним куском в феврале отдам, когда после новогоднего спада оборотка выровняется? Мне так гораздо проще будет.

- Стоп-кадр. Классическая проверка на мягкость: снача-

ла попытка надавить на чувство вины («думал, ты войдешь в положение»), следом — попытка снова унести долг за горизонт на четыре месяца вперед. Связка **«и при этом»** позволяет признать трудности друга, оставив финансовое требование нетронутым. Фраза «я уже подождал четыре месяца» спокойно закрывает упрек в черствости голым фактом.

7. Вы: Ждать до февраля без единого платежа я не готов — обещания отдать все целиком позже у нас уже не сработали. Предлагаю понятную схему: по пятьдесят тысяч пятого числа каждого месяца, начиная с пятого ноября. За четыре месяца закроем долг полностью.

8. Роман *(нервно трет лоб, переходит от отговорок к расчетам)*: Пятьдесят пятого числа я точно не потяну. У меня третьего числа аренда бокса списывается, я вообще без штанов останусь. Реально по тридцать, ну максимум тридцать пять тысяч, и только после десятого.

9. Вы *(две секунды паузы)*: Хорошо, давай возьмем рабочую цифру — сорок тысяч десятого числа, начиная с десятого ноября. Пять равных платежей, и десятого марта мы полностью в расчете. Если вдруг по какому-то месяцу возникает задержка, ты пишешь мне сам за два дня, до десятого числа. Потянешь сорок?

- Стоп-кадр. Переломный момент всего диалога наступил на восьмой реплике. Как только Роман начал жаловаться на дату аренды и считать реальные деньги на счете, театр закончился и начались настоящие переговоры. Заметьте при-

ем с **якорной цифрой**: назвав пятьдесят тысяч, вы сделали компромиссные сорок тысяч психологически посильными. Отдельное правило — обязательство предупреждать о сбое заранее — снимает с вас унизительную роль напоминальщика.

10. Роман *(выдыхает, плечи заметно расслабляются)*: Десятого числа сорок тысяч потяну. Пятого бы точно сорвался и опять начал юлить, а к десятому выручка за первую неделю месяца уже лежит на счете. Договорились.

11. Вы: Отлично. Я сейчас прямо при тебе напишу в нашем чате пять дат и сумму по сорок тысяч, чтобы оба не держали в голове и не путались. Скинь туда короткое «ок», и закрываем тему.

12. Роман *(достает телефон, печатает ответ, поднимает глаза уже без напряжения)*: Отправил. Слушай… спасибо, что без криков и нотаций. Честно говоря, самому было паршиво в глаза смотреть последние два месяца, все тянул с этим разговором. Кофе остыл — давай по второму и нормально посидим.

- Стоп-кадр. Фиксация графика в мессенджере прямо за столом — страховка от выборочной памяти. Вы подаете это как бытовое удобство («чтобы оба не путались»), поэтому жест не выглядит как недоверие. При этом короткое «ок» в переписке дисциплинирует сильнее любых устных клятв. А финальная реплика Романа раскрывает главный парадокс честных разговоров: должнику самому мучительно носить

вину за общими шутками, и ясные правила приносят облегчение обеим сторонам.

Сохранить близкие отношения и вернуть свои деньги одновременно возможно при одном условии: вы перестаете прятать денежный вопрос за натянутой вежливостью. Сухая конкретика, три секунды тишины на любую попытку отшутиться, отказ от туманных сроков и пять дат в мессенджере за пятнадцать минут снимают напряжение, которое иначе годами разъедает даже самую крепкую дружбу.

1.7. Недельный полигон: три бытовых испытания для проверки вашей выдержки

В спокойной обстановке логика переговоров кажется элементарной. Сбой происходит в ту секунду, когда в рабочий чат прилетает сухое требование или за столом напротив повышают голос: пульс подскакивает, и привычка суетиться берет верх быстрее, чем вы успеваете вспомнить теорию. Перевести спокойную подачу из головы в рабочий рефлекс позволяет только короткая обкатка на живых задачах с растущей ставкой.

Ниже — практический план на ближайшие семь дней. Три задания выстроены по нарастающей: от безопасной редактуры переписок до одного реального разговора, который вы давно откладываете. Проходите уровни последовательно, занося короткие наблюдения в обычную заметку на телефоне.

Уровень «Разминка»: сутки в чатах без слов-маркеров просителя

Выберите один плотный рабочий день — оптимально вторник или среду, когда поток задач максимален. С девяти утра до конца дня на все исходящие сообщения в Telegram,

корпоративных мессенджерах и почте действует жесткий фильтр. Под полный запрет попадают четыре привычных элемента:

- извинения без реальной вины («извините, что дергаю», «простите за беспокойство», «сори»);
- слово «просто» и любые уменьшительные суффиксы («вопросик», «моментик», «минутка», «файлик»,«счетик»);
- скобки-улыбки и лишние восклицательные знаки в переписке о деньгах, сроках и рабочих задачах;
- длинные оправдательные вступления перед самой сутью вопроса.

Порядок работы. Набирайте текст как привыкли — ломать мысль на лету неудобно. Перед отправкой остановитесь ровно на пять секунд и вычитайте черновик. Уберите мягкую обвязку, оставив сухую конструкцию: факт, вопрос или развилка, конкретный срок. Если входящее сообщение пришло в резком или сухом тоне, добавьте второе правило — выдержите пятнадцать минут перед ответом, чтобы погасить импульс моментально согласиться на неудобные условия.

Почувствуйте разницу на рабочих мелочах. Вместо сообщения коллеге *«Привет)) Извини, что отвлекаю, просто хотел уточнить по табличке, когда получится скинуть?»* уходит одна строка: *«Привет. В котором часу пришлешь обновленную таблицу по отгрузкам? Мне нужно свести отчет до 16:00»*. Вместо суетливого письма в бухгалтерию или заказчику *«Простите, что напоминаю, просто счет № 18 еще*

висит, посмотрите, пожалуйста, как будет минутка» — сухая сверка: *«Срок оплаты по счету № 18 истек вчера. В какой день платеж уйдет в банк?»*.

Что фиксировать вечером. Первые три-четыре часа ровный текст будет казаться вам непривычно жестким. Мозг, привыкший задабривать собеседников, подкинет тревожную мысль: *«Люди решат, что я злюсь или хамлю»*. Эту неловкость нужно переждать и сверить с реальностью в конце дня. Посчитайте, сколько человек реально ответили недовольством, а сколько сами перешли на короткие и четкие ответы по делу. Вы быстро заметите закономерность: сухие формулировки без суеты экономят чужое время и автоматически выравнивают ваш статус в переписке.

Уровень «Спарринг»: три трехсекундные паузы под легким давлением

Со второго по пятый день переходите к устной речи. Задача недели — трижды поймать неудобное предложение, навязывание условий или попытку поторопить вас и выдержать ровно три секунды полной тишины до собственного ответа.

Для спарринга выбирайте ситуации с минимальной ценой ошибки, где вы можете спокойно наблюдать за механикой:

1. **Бытовой сервис и торговля.** Приемщик в автосервисе предлагает добавить в заказ-наряд необязательную промывку узла, продавец в магазине электроники вписывает в

чек дополнительную страховку, мастер на замере называет сумму выше оговоренной по телефону.

2. **Входящие звонки и торг.** Менеджер банка уговаривает подключить платный пакет услуг, продавец на «Авито» жестко заявляет об отсутствии торга, подрядчик просит перевести предоплату сегодня ради «горящей цены».

3. **Рабочие созвоны и планерки.** Коллега пробует перекинуть на вас срочную задачу сверх плана, заказчик просит «быстро накидать еще два варианта без доплаты», руководитель предлагает сжать сроки вдвое при прежней загрузке.

Механика исполнения. Услышав неудобную реплику, мгновенно остановите речь и мимику. Губы сомкнуты, плечи расслаблены, взгляд спокойный и прямой — либо в глаза собеседнику, либо в объектив камеры. Запрещено кивать, хмыкать, виновато улыбаться и тянуть связки вроде «ну-у-у». В телефонном разговоре тишина работает еще острее: удержитесь от рефлекторного «алло» или нервного покашливания. Про себя в ровном темпе отсчитайте: *«двадцать один, двадцать два, двадцать три»*.

Если за три секунды оппонент сам не начал смягчать позицию, на четвертой секунде дайте короткий, прямой ответ без оправданий. Приемщику в сервисе: *«Меняем только колодки, как договаривались»*. Коллеге на созвоне:*«Какую из текущих задач мы снимаем, чтобы я взял эту?»*.

Дневник спарринга. В течение десяти минут после каждого эпизода запишите в телефон три короткие строчки:

- точную фразу, которую бросил собеседник;
- его реакцию за три секунды тишины (отвел взгляд, сам сбросил цену, поспешил добавить оговорку, переспросил мягче);
- итоговый результат короткого диалога.

Трех таких эпизодов за неделю хватает, чтобы нервная система закрепила базовый опыт: тишина сохраняет деловой контакт и перекладывает необходимость объясняться на того, кто пытается вас продавить.

Уровень «Боевой выход»: один отложенный разговор по схеме главы

На шестой или седьмой день выберите один реальный разговор, который висит без решения дольше двух недель. Подойдет любая конкретная точка напряжения: возврат зависшего долга, пересмотр устаревшей ставки с постоянным клиентом, разговор с подрядчиком о срыве графика, запрос бюджета у руководителя или обсуждение нарушенных бытовых правил с родственником.

Подготовка на половине листа. Откажитесь от идеи писать длинный сценарий с десятью ветками ответов — первая же неожиданная реплика оппонента собьет заготовку. Зафиксируйте в блокноте ровно три пункта:

1. **Старт на первые тридцать секунд.** Без дежурных комплиментов, извинений и долгих подводок. Одна-две

плотные фразы с прямой повесткой: зачем вы встретились и какой вопрос нужно закрыть.

2. **Факт и развилка.** Точные даты, цифры и два понятных варианта решения, среди которых отсутствует расплывчатое «посмотрим позже».

3. **Нижняя граница.** Условие, которое вы точно не сдадите, даже если собеседник повысит голос, уйдет в шутки или надавит на чувство вины.

Проведите разговор по опорным правилам главы: ровный темп с первой секунды, минимум одна выдержанная трехсекундная пауза на попытку увести тему или продавить вас и короткая письменная фиксация договоренностей в мессенджере сразу после встречи.

Разбор полета. В течение часа после завершения разговора запишите в блокнот дословно **три реплики**, которые сработали и сдвинули диалог к решению. Рядом с каждой отметьте момент разговора и реальный эффект. Например: *«Второй вариант — оставляем прежний бюджет и убираем блок аналитики» — ответ на требование скидки — клиент перестал давить и выбрал полный пакет*. Такая подборка за месяц превратится в вашу личную библиотеку проверенных формулировок.

Самопроверка по итогам недельного полигона

Оцените пройденную неделю по четырем критериям честно, без скидок на загрузку и внешние обстоятельства. Напротив каждого пункта поставьте для себя «Да» или «Нет».

При двух и более ответах «Нет» повторите полигон на следующей неделе до устойчивого результата.

1. **Чистый старт без суеты (Да / Нет).** В чатах за контрольные сутки и в первые 30 секунд устного разговора вы обозначили цель без извинений, лести и уменьшительных слов? *Что поправить при ответе «Нет»:* выпишите свою самую частую «мягкую» фразу-вход и замените ее одной строкой с фактом и вопросом.

2. **Выдержка в тишине (Да / Нет).** Выдержали ли вы три полные трехсекундные паузы под давлением, не заполнив тишину оправданиями или нервным смешком? *Что поправить при ответе «Нет»:* вернитесь к спаррингам на бытовых мелочах и отработайте ровный внутренний счет «двадцать один, двадцать два, двадцать три».

3. **Сохранение нижней границы (Да / Нет).** Удержали ли вы свою цену, срок или объем задач, отказавшись торговаться с самим собой до возражения оппонента? *Что поправить при ответе «Нет»:* перед следующей встречей фиксируйте минимальную планку и два варианта развилки на листе бумаги.

4. **Фиксация итогов (Да / Нет).** Зафиксированы ли результаты «боевого выхода» в переписке с конкретной датой или суммой, а три сработавшие реплики — в блокноте? *Что поправить при ответе «Нет»:* отправьте собеседнику короткое резюме в Telegram сегодня же, поскольку устное согласие без даты и цифр размывается за три дня.

Пройдя все три испытания, вы закрываете стартовую уязвимость и перестаете отдавать инициативу еще до начала аргументов. В следующей главе разберем следующий рубеж — как называть суть самой неприятной проблемы в первые пятнадцать секунд без утомительных подводок, дежурной похвалы и паники у собеседника.

Глава 2. Без долгих подводок: как называть суть проблемы в первые пятнадцать секунд

2.1. Двадцать минут пыток: как руководитель увольнял лояльного сотрудника и довел его до паники

Дмитрию тридцать восемь лет, он владеет московским коммуникационным агентством со штатом в тридцать пять человек. Сегодня в пять вечера ему предстоит уволить Игоря — аккаунт-менеджера, который пришел в компанию три с половиной года назад. Тогда команда ютилась в переделанном цеху на «Электрозаводской», клиентов было шестеро, а Игорь сам возил документы по Москве, собирал презентации по ночам и выручал в любой аврал.

За два года агентство выросло вчетверо. Пришли федеральные бренды с жесткими регламентами, квартальными отчетами и строгими сроками закрытия актов в ЭДО. Игорь этот темп перестал вытягивать: терял правки в рабочих чатах, срывал дедлайны в трекере, забывал согласовывать бюджеты с бухгалтерией. Дмитрий дважды за полгода снижал его

нагрузку и ставил рядом старшего куратора, но системных сдвигов так и не случилось. Вчера директор по маркетингу крупного девелопера потребовал сменить ведущего аккаунта. Решение созрело окончательно: расставание по соглашению сторон с выплатой двух окладов.

За час до встречи Дмитрий написал в рабочий мессенджер: *«Игорь, зайди в пять в малую переговорку, пообщаемся»*. На душе тяжело — в глазах Дмитрия Игорь остается своим парнем, с которым начинали с нуля. Хочется расстаться мягко, сохранить тепло и не выглядеть черствым начальником. Поэтому Дмитрий выбирает самый разрушительный сценарий из возможных: начинает разговор издалека.

01:00. Опущенные жалюзи и вопросы о здоровье

Малая переговорная с прозрачной стеной, жалюзи плотно задернуты. На столе стоят две кружки горячего чая. Игорь заходит с блокнотом, садится напротив и кладет ручку на край стола.

— Проходи, Игорек, присаживайся. Чай зеленый, без сахара, как любишь. Слушай, как там дочка? Ты пару недель назад в курилке упоминал, что ангину подхватила. Выкарабкались уже?

— Да, спасибо, Дим. В понедельник в садик отвели, все нормально.

— Ну и славно, погода сейчас мерзкая, вся Москва с насморком ходит. Жена как, сама не разболелась?

— Держится. Дим, мы по девелоперу собрались? Я све-

жий отчет принес, можем сразу по смете пройтись.

— Успеем еще с отчетами, никуда они не убегут, — Дмитрий натянуто улыбается и делает глоток. — Давно просто спокойно не сидели, вечно в беготне.

В голове Игоря: «Он сам заварил чай, опустил жалюзи и вспомнил про ангину, о которой я обмолвился полмесяца назад. За три года ни разу так не начинал. Все понятно — приплыли. Либо премию режут, либо увольняют. Зачем он тянет?»

На первой минуте пульс Игоря уже ушел за сотню. Светская беседа при закрытых дверях моментально запускает тревогу. Пока Дмитрий уверен, что создает «теплую атмосферу», сотрудник перестает слышать слова и судорожно перебирает в голове худшие сценарии.

05:00. Отпуск в мае и прошлогодние рекорды

Дмитрий чувствует ледяное напряжение напротив и пугается его еще сильнее. Вместо того чтобы сказать главное, он включает режим «подбодрить перед ударом».

— Кстати, ты на майские что планируешь? Вроде собирались с семьей в Калининград слетать?

— Пока не брали билеты, цены кусаются, — голос Игоря становится сухим, пальцы нервно крутят шариковую ручку.

— Понимаю, сам недавно смотрел перелеты. Отдохнуть тебе точно нужно, прошлый год мы с тобой проехали на пределе. Я тут на днях поднимал годовой отчет за четвертый квартал — слушай, какую же махину ты тогда вытянул по

уральскому банку. Помнишь, когда мы за двое суток пересобрали всю тендерную заявку? Если бы ты тогда не дожал их закупку, у нас бы весь первый квартал просел. Команда это до сих пор вспоминает.

— Ну... мы тогда все старались, — Игорь опускает глаза в закрытый блокнот.

В голове Игоря: «Стой. Если он собирается меня уволить, зачем он хвалит меня за уральский банк? Может, агентство продают? Или меня переводят на какое-то глухое направление с понижением оклада? Хватит ходить кругами, говори уже!»

Пять минут впустую. Похвала за старые заслуги только усиливает пытку: мозг сотрудника мечется между надеждой и страхом. Вдобавок Дмитрий сам закладывает мину под финал встречи — каждое доброе слово через десять минут прозвучит как откровенное лицемерие.

12:00. Корпоративный туман и медленное закипание

Чай в кружках давно остыл. Дмитрий смотрит на настенные часы, сглатывает и наконец пробует подойти к цели — через обтекаемые формулы, в которых невозможно найти ни одного живого факта.

— Игорь, я к чему это все вспоминаю... Ты же видишь, как сильно агентство поменялось за последний год. Клиенты стали другие, процедуры тяжелые, согласования по пять кругов. Иногда компании и люди растут с разной скоростью,

траектории начинают слегка расходиться. Ты сам как чувствуешь — тебе комфортно в этом новом формате? Может, тебе уже самому тесно в рамках стандартного аккаунтинга?

— Дим, — Игорь резко кладет ручку на стол и поднимает глаза. — Давай без загадок. У тебя претензии по девелоперу? По акту за прошлый месяц я вчера все в ЭДО отправил, бухгалтерия подтвердила.

— Ну, по девелоперу есть шероховатости, конечно, клиент вчера звонил... Хотя, знаешь, дело вообще в системной картине, я ни в коем случае не хочу тебя обвинять. Просто мы смотрим на структуру отдела в следующем полугодии и прикидываем, кому где будет органичнее развиваться...

В голове Игоря: «Он хочет, чтобы я сам написал заявление! Двенадцать минут водит меня за нос, чтобы я догадался и сам попросился на выход. Держит за идиота».

Тревога переплавилась в глухую злость. Когда руководитель прячет жесткое решение за туманом про «разные траектории» и «органичное развитие», подчиненный испытывает унижение. Его не просто лишают работы — его вынуждают участвовать в фальшивой пьесе и угадывать чужую волю.

18:00. Срыв вместо расставания

Игорь замолкает и сверлит Дмитрия тяжелым взглядом. Отступать больше некуда. Лицо Дмитрия заливает краска, речь сбивается.

— В общем, Игорь... Мы с операционным директором все взвесили. Нам кажется, что для обеих сторон сейчас бу-

дет честнее завершить сотрудничество. Конечно, без обид, разойдемся максимально красиво — оформим соглашение сторон, выплатим два полных оклада, я любые рекомендации дам...

Недоговоренная фраза обрывается. Игорь резко встает, отодвигая стул со скрежетом по ламинату.

— Восемнадцать минут?! Ты серьезно восемнадцать минут выспрашивал про мою больную дочку, про билеты в Калининград и распинался, какой я незаменимый герой прошлого года, держа в кармане решение меня выкинуть?!

— Игорь, сядь, пожалуйста, я хотел по-человечески, аккуратно, чтобы не бить обухом по голове...

— Если решил уволить — скажи в лоб с порога! Зачем ты кружишь вокруг меня, как кот вокруг мыши?! Сначала расхвалил, какой я ценный, потом начал плести сказки про «разные траектории», а про звонок девелопера вообще молчал до последнего! Три с половиной года я здесь ночевал, а ты даже в глаза прямо посмотреть боишься!

— Игорь, я ценю твой вклад, давай спокойно обсудим передачу проектов...

— Бумаги и условия передашь через кадровика. Разговаривать нам больше не о чем.

Стеклянная дверь захлопывается с таким грохотом, что в общем зале мгновенно стихают разговоры. Два часа спустя Игорь собирает вещи, отдает пароли сухо и формально, а половина агентства до конца недели обсуждает в личных

чатах, кого следующим позовут в малую переговорную пить зеленый чай.

Альтернативные сорок секунд: тот же кабинет без пытки

Вернемся в тот же четверг, в 17:00. Жалюзи открыты, чаепития нет, блокнот на столе. Игорь садится, и Дмитрий называет суть в первые пятнадцать секунд — ровным, спокойным голосом, без жалости и суеты.

00:00. Дмитрий: Игорь, садись. Разговор тяжелый, тянуть не буду. Я принял решение о том, что мы завершаем сотрудничество. Твой последний рабочий день — следующая пятница, 24 октября. Оформляем соглашение сторон с выплатой двух полных окладов.

(Дмитрий замолкает на три секунды, сохраняя спокойный прямой взгляд. Дает Игорю время принять удар.)

00:16. Игорь *(бледнеет, выдыхает)*: Это из-за вчерашнего звонка от девелопера?

00:20. Дмитрий: Из-за системной нагрузки за последние четыре месяца. Мы дважды снижали число твоих проектов и подключали куратора, но требования крупных клиентов по регламентам и ЭДО выросли, и разрыв сохраняется. Вчерашний запрос клиента на смену аккаунта стал точкой. Я хорошо помню три года, которые ты вытаскивал агентство на старте, и готов лично порекомендовать тебя знакомым директорам в компактные студии, где формат работы тебе ближе. Сейчас можешь выдохнуть и задать любые вопросы по расчету или

передаче дел.

За сорок секунд снята вся неопределенность. Игорю горько и неприятно — увольнение всегда бьет по самооценке. Однако его достоинство осталось нетронутым: ему сказали правду в глаза, назвали проверяемые факты и сразу разложили понятные условия выхода. Через десять минут оба спокойно согласовали список задач на последнюю неделю, а спустя месяц Игорь действительно устроился по рекомендации Дмитрия в небольшое агентство и остался с ним в нормальных отношениях.

Долгие подводки кажутся нам проявлением такта, хотя в реальности работают ровно наоборот. Исследователи из Университетского колледжа Лондона экспериментально подтвердили: ожидание непредсказуемого удара вызывает у человека более острый физиологический стресс, чем точное знание о неизбежной неприятности[6]. Пятнадцать минут светской болтовни перед плохой новостью превращают обычный деловой разговор в медленную казнь, за время которой собеседник сжигает весь запас самообладания.

Окружной путь обслуживает исключительно страх самого спикера — желание еще на десять минут продлить иллюзию, будто вы остаетесь удобным и приятным человеком. Уважение к взрослому собеседнику выражается в прямоте: назвать суть проблемы в первые пятнадцать секунд, выдержать ти-

---

[6] de Berker A. O. et al. Computations of uncertainty mediate acute stress responses in humans // Nature Communications. 2016. Vol. 7, № 10996.

шину после удара и перейти к конкретным шагам.

2.2. Сообщение «Надо поговорить»: почему скрытая повестка запускает в голове худший сценарий

В разгар рабочего дня на экране телефона всплывает короткое уведомление от руководителя, ключевого клиента или супруги: «Привет. Есть минутка? Надо кое-что обсудить». Точка. Ни темы, ни масштаба, ни срока.

Сколько секунд уходит на то, чтобы пульс подскочил, а в голове пронесся список всех недавних промахов? Ровно три. Отправитель уверен, что экономит буквы и бережет «серьезную тему» для голоса. На деле он оставляет в чужой голове пустую коробку с надписью «опасность» и пропадает на пару часов. Еще до начала встречи собеседник успевает пережить катастрофу и выстроить глухую оборону.

Как мозг дорисовывает катастрофу за три секунды

За мгновенной паникой стоит древний защитный механизм. Когда в ночных кустах раздается неясный шорох, мозг выбирает худшую гипотезу из возможных. Принять ветер за хищника безопасно — вы лишь зря напряглись. Принять хищника за ветер смертельно. Эволюция закрепила привыч-

ку при нехватке данных автоматически достраивать максимальную угрозу.

В рабочем чате срабатывает та же биология. Нейробиологи, изучающие реакцию на неопределенность, установили: при отсутствии конкретных деталей мозг включает режим тревожного ожидания, резко завышая в прогнозе и вероятность потерь, и их масштаб[7]. Префронтальная кора, отвечающая за трезвый расчет, уступает управление структурам, которые готовят организм к защите или бегству.

Поэтому фраза «надо поговорить» без контекста бьет как сигнал тревоги. Сотрудник за три секунды мысленно читает приказ об увольнении или штрафе. Заказчик представляет срыв контракта. Супруга перебирает в голове долги, болезнь или развод. Даже если речь пойдет о переносе отпуска или мелкой правке в смете, на встречу придет взвинченный человек с готовой контратакой. Вы потеряете первые пятнадцать минут разговора на тушение паники, которую сами же разожгли.

Выход один: **повестка, масштаб вопроса и цель диалога называются в первом же сообщении**. Получив факты сразу, взрослый человек за минуту проживает первую эмоцию наедине с собой и приходит к разговору в рабочем состоянии.

---

[7] Grupe D. W., Nitschke J. B. Uncertainty and anticipation in anxiety: an integrated neurobiological and psychological perspective // Nature Reviews Neuroscience. 2013. Vol. 14, № 7. P. 488–501.

Шесть пар сообщений: от скрытой интриги к ясной повестке

Посмотрим, как замена глухой интриги на прозрачный заход с первой строки меняет ход событий в шести повседневных ситуациях — от корпоративного мессенджера до семейной переписки.

1. Коллеге в корпоративном мессенджере (ошибка в отчете)

- Скрытая интрига: «Дима, привет. Есть минутка? Набери мне, как освободишься, надо серьезно поговорить по вчерашней выгрузке».

- Прозрачный заход с первой строки: «Дима, привет. Вчерашняя выгрузка по Москве разошлась с 1С на 140 тысяч по двум позициям. Созвонимся в 15:00 на десять минут, чтобы найти ошибку до планерки у коммерческого?»

Разбор. Слово «серьезно» без цифр превращает рядовую сверку в ожидание разбора полетов. Два часа до звонка Дима потратит на поиск оправданий, тогда как после прозрачного сообщения сразу откроет 1С и придет с готовым решением.

2. Подчиненному (приглашение на встречу о перераспределении задач)

- Скрытая интрига: «Марина, зайди ко мне в четверг в 16:00. Нужно обсудить твою дальнейшую работу в отделе».

- Прозрачный заход с первой строки: «Марина, по-

ставил встречу в четверг в 16:00 на полчаса. Хочу передать двух твоих региональных клиентов стажеру, чтобы освободить тебе время под запуск федеральной сети. Посмотри до четверга, какие доступы и регламенты нужно передать».

Разбор. Формула «твоя дальнейшая работа» в российской деловой среде читается однозначно — как намек на увольнение. К вечеру среды сильный сотрудник успеет обновить резюме на HeadHunter. Ясная цель снимает страх и переводит внимание на рабочую задачу.

3. Клиенту в Telegram (сдвиг сроков отгрузки)

- Скрытая интрига: «Олег Викторович, добрый день. У нас возникла нестандартная ситуация по вашему заказу. Когда удобно созвониться? Важно переговорить голосом».

- Прозрачный заход с первой строки: «Олег Викторович, добрый день. Отгрузка по счету № 84 сдвигается на двое суток — с четверга на субботу — из-за задержки комплектующих на таможне. Созвонимся сегодня в 14:00 на десять минут? Согласуем раннее окно приемки в субботу, чтобы в понедельник ваш цех работал без простоя».

Разбор. Туманная «нестандартная ситуация» рисует в голове заказчика потерянный груз и срыв месяца, поэтому трубку он снимет на крике. Честный срок задержки и готовый план на субботу переводят звонок в сухую логистику.

4. Письмо арендатору коммерческого помещения (повышение ставки)

- Скрытая интрига: «Уважаемый Андрей Николаевич!

Просим приехать в офис управляющей компании в пятницу к 11:00 для обсуждения дальнейших условий аренды помещения на ул. Садовой».

- Прозрачный заход с первой строки: «Андрей Николаевич, добрый день. Через два месяца истекает договор аренды офиса на ул. Садовой. С 1 февраля планируем индексацию ставки на 8 процентов — до 216 000 рублей в месяц — с учетом роста коммунальных тарифов. Предлагаю встретиться в пятницу в 11:00 или созвониться, чтобы согласовать условия и подписать допсоглашение на год».

Разбор. Вызов в офис без цифр заставляет арендатора ждать повышения вдвое или расторжения договора. На встречу он приедет озлобленным, уже созвонившись с брокерами. Названные заранее восемь процентов позволяют спокойно сверить рынок и договориться без ультиматумов.

5. Бизнес-партнеру (спор о расходах)

- Скрытая интрига: «Сереж, надо срочно пересечься завтра вечером. У меня накопилось много вопросов по тому, как мы ведем дела».

- Прозрачный заход с первой строки: «Сереж, привет. Давай завтра в 18:30 сядем на час в офисе. Хочу разобрать траты на рекламу за третий квартал: бюджет вырос на 300 тысяч, а число целевых заявок прежнее. Возьму выписку и воронку, посмотрим вместе, где утекают деньги».

Разбор. Упрек «как мы ведем дела» звучит как подозрение в нечистоплотности или угроза разойтись. Партнер при-

едет защищать свою репутацию, а конкретная цифра по рекламе настраивает обоих на совместный аудит.

6. СМС супруге в середине рабочего дня

- Скрытая интрига: «Наташ, вечером надо серьезно поговорить. Дома все обсудим».

- Прозрачный заход с первой строки: «Наташ, вечером после ужина давай спокойно посидим полчаса — нужно решить по летнему отпуску и смете на ремонт балкона, чтобы понять, что бронируем первым. Ничего страшного не случилось, хочу заранее распланировать май».

Разбор. Шесть слов интриги в одиннадцать утра гарантируют близкому человеку испорченный день и часы тяжелых догадок. Конкретная бытовая тема и якорная фраза «ничего страшного не случилось» берегут чужие нервы и позволяют начать вечер без ледяного напряжения.

Прежде чем нажать «Отправить», проверьте черновик одним вопросом: поймет ли адресат за две секунды, о чем именно пойдет речь и каков масштаб события? Если текст оставляет пространство для домыслов, допишите строку с фактом. Открытая повестка с первого слова лишает страх топлива и экономит вам часы бесплодной обороны.

2.3. Ловушка «бутерброда»: как дежурная похвала перед критикой обесценивает любые ваши комплименты

Курсы для руководителей и продавцов до сих пор продают две реликвии из старых учебников. Первая — метод «бутерброда»: заверни неприятную новость между двумя слоями похвалы, и человек якобы проглотит критику без обид. Вторая — прием «трех да»: заставь оппонента трижды кивнуть на очевидные банальности, и на четвертом вопросе он по инерции подпишет договор.

В учебном зале под аплодисменты коллег эти схемы смотрятся гладко. В реальных офисах, переговорных и на домашних кухнях происходит обратное: собеседник за две секунды слышит фальшь, напрягается и перестает верить даже вашим искренним словам. Разберем, как именно это случается в трех живых сценах.

Сцена в офисе: как «бутерброд» убивает доверие к похвале

Пятница, четыре часа дня. Руководитель разработки Ан-

тон вызывает в переговорную ведущего разработчика Дениса. Задача у Антона неприятная: компания просела по выручке, а в сервисе Дениса после вторничного релиза на три часа зависли платежи. Надо разобрать сбой и сообщить о срезании квартального бонуса. Антон начитался управленческих пособий и достает «бутерброд».

— Денис, присаживайся. Хочу сначала поблагодарить тебя за последние полгода. Ты наш лучший архитектор и душа команды. Когда ты берешь задачу в работу, я за нее вообще не переживаю. Младшие ребята на тебя смотрят, код чистый, документация образцовая...

— Антон, — Денис спокойно кладет телефон экраном вниз и перебивает руководителя. — Не тяните, сколько квартальной премии срезали?

Антон краснеет и сбивается с ритма. Начинку еще не достали, а верхний «кусок хлеба» уже развалился.

— Ну... почему сразу про премию, — мямлит он. — Хотел в комплексе обсудить итоги. Да, по выплатам совет директоров снизил коэффициент на сорок процентов, плюс надо разобрать вторничный сбой на шлюзе оплаты. Ты пропустил проверку таймаута, и три часа висели заказы. Но я уверен, с твоим опытом ты все мигом поправишь, мы в тебя верим!

Денис молча кивает и выходит. Что осталось у него в голове? Про «лучшего архитектора» он забыл через пять секунд. Зато закрепился стойкий условный рефлекс: **если начальник начал хвалить, сейчас прилетит штраф или**

увольнение. В следующий раз, когда Антон искренне отметит удачный релиз, разработчик машинально напряжется и станет ждать подвоха. Поведенческие исследования обратной связи подтверждают эту механику: схема «похвала — критика — похвала» смазывает разбор ошибки и приучает сотрудника слышать в комплиментах сигнал угрозы[8].

Как звучит чистый вариант. Убираем дежурный сахар и называем факты сразу: *«Денис, две новости по итогам квартала. Первая — из-за просадки выручки компания срезала бонус отделу на сорок процентов. Вторая — нужно разобрать вторничный сбой шлюза: там не стояла проверка таймаута, сервис лег на три часа. Давай решим, как закрыть дыру до понедельника».*

Похвалу оставьте для другого дня, когда вам от сотрудника ничего не нужно.

Сцена в переговорной: как «три да» заканчиваются дверью

Той же фальшью страдает прием «трех да». Вторник, переговорная производственной компании под Нижним Новгородом. Менеджер по продажам промышленных фильтров Кирилл сидит напротив руководителя отдела закупок Павла

[8] Henley A. J., DiGennaro Reed F. D. Should You Order the Feedback Sandwich? Efficacy of Feedback Sequence and Timing // Journal of Organizational Behavior Management. 2015. Vol. 35, № 3–4. P. 321–335.

Викторовича. Накануне Кирилл прошел онлайн-интенсив по «мягкому закрытию» и решил протащить закупщика через три дежурных согласия.

— Павел Викторович, перед тем как открою прайс, задам пару вопросов. Вы ведь согласны, что простой цеха обходится заводу дорого?

— Ну, допустим, да, — Павел Викторович хмурится, прикидывая, зачем ему задают вопрос из школьного учебника.

— И вы наверняка хотите, чтобы оборудование работало без внезапных поломок, верно?

— Кирилл, я двадцать лет в закупках. Вы серьезно спрашиваете, хочу ли я поломок?

— Отлично, мы с вами на одной волне! — бодро чеканит продавец, не замечая ледяного тона. — И третий момент: если появится решение, которое сэкономит деньги на обслуживании, вы ведь будете рады его внедрить?

— Слушай, парень, — Павел Викторович закрывает каталог и сдвигает его через стол. — Вот эти фокусы с «тремя да» оставь для студентов. Ты мне цену фильтра, ресурс картриджа и срок поставки до Нижнего назовешь, или позвать охрану, чтобы тебя проводили?

Кирилл судорожно листает прайс, но встреча уже мертва. Опытный российский закупщик выслушал сотни таких продавцов. Попытка вытянуть из взрослого человека три очевидных «да» звучит как насмешка над его умом. Оппонент мгновенно узнает примитивный скрипт и дает жесткий от-

пор из принципа — даже когда сам товар ему подходит.

Как звучит чистый вариант. Вместо глупого допроса — короткий расчет с первой минуты: *«Павел Викторович, ваши текущие фильтры меняют раз в два месяца, по шестьдесят тысяч за комплект. Наш картридж держит четыре месяца и стоит девяносто пять тысяч. Готов оставить два образца на тест — если ресурс подтвердится, обсудим годовой контракт. Пробуем?»*

Сцена на кухне: похвала за ужин перед дорогой удочкой

В семье та же уловка взрывается еще быстрее. Четверг, восемь вечера. Сергей ужинает с женой Ольгой. Днем он заехал в рыболовный магазин и присмотрел японскую удочку с катушкой за сорок пять тысяч рублей. Сумма для общего бюджета заметная, а к маю семья копит на замену окон на даче. Прямого разговора Сергей боится и решает «подготовить почву».

— Оль, ты сегодня превзошла себя! — Сергей с преувеличенным восторгом откладывает вилку. — Утка божественная, в ресторанах так не готовят. Поражаюсь, как ты успеваешь и на работе все закрывать, и дома такой уют держать. Мне с тобой дико повезло!

Ольга замирает с чайником в руках и переводит на мужа прищуренный взгляд.

— Сережа. Что ты опять натворил? Машину поцарапал?

— Да ничего я не поцарапал! Почему я не могу просто жену похвалить? — возмущается Сергей и тут же сдает себя. — Хотя, раз заговорили... В магазине осталась японская удочка по старой цене, сорок пять тысяч. Хочу взять до майских. Но утка правда нереальная!

— Спасибо, наелась твоими комплиментами, — отрезает Ольга, убирая тарелки в раковину. — Мог бы сразу про удочку сказать, вместо того чтобы мне зубы заговаривать. Про окна на даче ты, я смотрю, уже забыл.

Близкие считывают подвох за полсекунды по чужой, сладковатой интонации. Ольгу задела сама попытка задобрить ее, как капризного ребенка, чтобы протолкнуть дорогую трату. Заодно Сергей обесценил собственный комплимент: теперь искреннее «вкусно» за ужином будет звучать для жены как пролог к очередной покупке.

Как звучит чистый вариант: *«Оль, хочу обсудить покупку. Нашел хорошую удочку за сорок пять тысяч. Помню про окна на даче — готов закрыть половину из квартальной премии, а остаток растянуть на два месяца, чтобы смету на дачу не трогать. Посмотрим, вписываемся в бюджет?»*

Все три сцены ломает одна ошибка: попытка спрятать неприятную суть за слоем искусственной приятности. Комплимент перед критикой, примитивные «три да» и приторная похвала перед неудобной просьбой работают как прозрачная маскировка. Сотрудник, закупщик и близкий чело-

век за секунды слышат фальшь, перестают слушать аргументы и уходят в глухую оборону.

Честная механика жестко разделяет два действия. **Похвала живет отдельно от претензий и просьб.** Если вы довольны работой коллеги или вкусным ужином, скажите об этом тогда, когда вам ничего от собеседника не нужно — так словам вернется настоящий вес. А если пришли урезать бонус, продать фильтр или согласовать трату, называйте суть с первой фразы. Взрослому человеку куда проще переварить прямую правду, чем прощать попытку обвести себя вокруг пальца.

2.4. Конструктор первых пятнадцати секунд: 10 готовых фраз для начала тяжелого разговора

Знать в теории, что говорить нужно прямо, легко. Сложнее открыть рот, когда напротив сидит взвинченный заказчик или давний знакомый, и при этом не скатиться в суетливые извинения. Под выбросом адреналина речь либо расползается на три минуты обтекаемых подводок, либо срывается на грубость. Чтобы не импровизировать на высоком пульсе, держите под рукой простую трехчастную связку прямого входа: **Контекст + Суть решения или факта + Предмет обсуждения**.

- Контекст — одна короткая привязка к проекту, дате, договору или прошлой просьбе, мгновенно вводящая собеседника в тему.

- Суть решения или факта — главная новость в одном прямом предложении, без смягчающих оговорок и двойного дна.

- Предмет обсуждения — конкретный вопрос или следующий шаг, который задает рабочий маршрут на ближайшие десять минут.

Вся конструкция укладывается в двенадцать–пятнадцать секунд спокойной речи. Ниже — рабочий справочник из де-

сяти отточенных стартовых фраз для типовых деловых и бытовых вызовов. Берите их как чертеж: подставляйте свои даты, суммы и имена, сохраняя сухой каркас.

1. Сообщение об увольнении

Стартовая реплика: «Антон, разговор тяжелый, говорю сразу. По итогам испытательного срока мы приняли решение расстаться — твой последний рабочий день в эту пятницу, 18 октября. Сейчас обсудим финальный расчет и порядок передачи твоих проектов».

Что вычищено: «мы долго сомневались», «ты хороший специалист, но», «сейчас непростая обстановка на рынке»,«только не принимай на свой счет». Попытка размыть авторство решения и спрятаться за внешние обстоятельства злит сильнее самого увольнения, а комплимент в той же фразе звучит как издевка.

Интонация и подача: Спокойный, слегка сниженный голос, ровный темп без ускорения. Взгляд прямой, без виноватого беганья глазами по бумагам. После даты сделайте секундную паузу, а после всей реплики выдержите три секунды тишины, давая человеку принять удар.

2. Отказ в повышении зарплаты

Стартовая реплика: «Елена, ты прислала запрос на пересмотр оклада до 180 тысяч с ноября. Сейчас я не готов поднять ставку — текущий бюджет отдела и твой объем задач этой цифры не перекрывают. Давай разберем, какие две метрики нужно закрыть к марту, чтобы вернуться к этой сум-

ме».

Что вычищено: «я бы с радостью, но наверху режут косты», «потерпи немного», «обещаю, позже что-нибудь придумаем». Кивки в сторону мифического руководства обнуляют ваш вес как руководителя, а туманные обещания почти гарантируют уход сильного сотрудника через пару месяцев.

Интонация и подача: Твердая, деловая, без сочувственного придыхания. Слова «я не готов» произносите ровно, на выдохе, опуская голос к концу предложения — восходящая интонация превращает принятое решение в робкую просьбу о понимании.

3. Повышение цен постоянному клиенту

Стартовая реплика: «Дмитрий, наш годовой договор на логистическое обслуживание заканчивается 30 ноября. С первого декабря ставка вырастет на пятнадцать процентов — до 230 тысяч рублей в месяц. Хочу заранее согласовать объем работ на следующий год и зафиксировать обновленную смету».

Что вычищено: «вынуждены с сожалением сообщить», «сами видите, как выросли налоги и топливо», «небольшая корректировка тарифа», «надеемся на ваше понимание». Жалобы на инфляцию и собственную бухгалтерию приглашают заказчика копаться в вашей марже и выбивать скидку.

Интонация и подача: Будничная, нейтральная — ровно та же, с какой сообщают график отгрузок или смену банковских реквизитов. Удержитесь от импульса тут же пред-

ложить скидку за стаж работы. Назвали новую цифру — замолчали и дали клиенту отреагировать.

4. Признание в срыве сроков перед заказчиком

Стартовая реплика: «Ольга Викторовна, звоню по поставке оборудования на завод в Калуге. Мы срываем срок на три рабочих дня по нашей вине — вместо вторника машины придут в пятницу утром. Готов сейчас согласовать окно приемки и порядок закрытия неустойки по договору».

Что вычищено: «простите ради бога», «подвел смежник», «ребята ночами сидят на складе», «давайте решим по-человечески». Перевод стрелок на подрядчиков и просьбы пожалеть уставшую команду мгновенно разрушают репутацию надежного поставщика.

Интонация и подача: Собранная, без дрожи и торопливой скороговорки. Темп чуть медленнее обычного. Короткое «по нашей вине» добавляет вам веса только при спокойном, ровном голосе, полностью свободном от интонации провинившегося школьника.

5. Претензия подрядчику за брак

Стартовая реплика: «Игорь, мы приняли вчерашнюю партию упаковки — три тысячи коробок из десяти пришли со смещением печати и кривой биговкой. В таком виде товар на полки сети мы не выпустим. Сегодня до восемнадцати часов нужно согласовать срок бесплатной перепечатки и вывоз брака».

Что вычищено: «у вас там руки кривые?», «мы крайне

разочарованы уровнем сервиса», «как же так вышло»,«может, разберемся, чья тут ошибка». Эмоциональные ярлыки и размытые вопросы мгновенно уводят подрядчика в глухую оборону и спор о вкусах.

Интонация и подача: Сухая, отстраненная, без сарказма и крика. Раздражение в голосе дарит бракоделу удобный повод перевести разговор на вашу резкость. Холодные цифры и точный дедлайн оставляют единственный маршрут — считать сроки переделки.

6. Разговор с коллегой о его систематических опозданиях

Стартовая реплика: «Максим, хочу закрыть рабочий вопрос по нашим утренним планеркам. За последние две недели ты четыре раза подключился на пятнадцать минут позже старта, из-за чего команда дважды повторяла статус релизов. Давай договоримся, как ты перестроишь утро, чтобы заходить ровно в десять».

Что вычищено: «ты только не обижайся», «понимаю, пробки и садик», «в команде уже косо смотрят», «пора стать ответственнее». Ссылки на недовольство коллег провоцируют встречную злость, а догадки о причинах заранее выдают собеседнику готовый набор отговорок.

Интонация и подача: Партнерская, ровная, без родительского укора и нотаций. Проводите разговор один на один, в спокойном негромком регистре. Короткая пауза сразу после счета «четыре раза» дает коллеге возможность самому уви-

деть масштаб сбоя.

7. Требование вернуть долг

Стартовая реплика: «Сергей, мы договаривались закрыть долг в сто пятьдесят тысяч до первого октября, сейчас уже середина ноября, а переводов по СБП нет. Обещания в духе „скину в пятницу“ мне больше не подходят. Давай сегодня зафиксируем точную дату и сумму первого платежа».

Что вычищено: «мне дико неудобно снова лезть с этим», «самому сейчас нужны деньги на ремонт», «если хоть сколько-то сможешь перекинуть». Рассказ о собственных расходах и заискивающие оговорки превращают законного кредитора в просителя.

Интонация и подача: Спокойная, без обиды и натянутой улыбки. Смотрите прямо в глаза, удерживая нейтральное лицо. Уберите любую попытку сгладить угол шуткой в финале — тишина после слова «платежа» оставляет должника наедине с цифрами.

8. Отказ родственникам в совместном отпуске

Стартовая реплика: «Мама, мы с Леной обсудили предложение поехать в июле в Сочи всей семьей. В этом году мы поедем вдвоем, отдельно — нам нужно провести эти две недели в своем ритме. Предлагаю собраться у вас на даче на вторые майские и спокойно провести выходные вместе».

Что вычищено: «вы только не подумайте, что мы от вас устали», «на работе такой завал, просто нет сил», «в следующем году обязательно поедем вместе», «извините, так сло-

жилось». Избыточные клятвы в любви и фальшивые отговорки про работу близкие считывают за секунду и воспринимают как пренебрежение.

Интонация и подача: Теплая, при этом полностью твердая. Без виноватого опускания глаз и защитного раздражения. Интонация точки после слов «поедем вдвоем» закрывает торг, а конкретная дата на майских снимает остроту отказа.

9. Разговор с партнером о распределении бюджета

Стартовая реплика: «Аня, давай сейчас спокойно потратим полчаса на наш семейный бюджет. За последние три месяца незапланированные траты выросли на семьдесят тысяч, и мы перестали откладывать на первый взнос по квартире. Хочу вместе посмотреть выписку и договориться о понятном лимите на каждый месяц».

Что вычищено: «ты опять спустила всю карту на мелочи», «вечно мне одному думать о квартире», «пора затянуть пояса». Обвинения в адрес партнера и слова «опять» и «вечно» за три секунды превращают финансовую сверку в бытовой скандал.

Интонация и подача: Спокойная, объединяющая, на равных — через «наш бюджет» и «вместе». Выделите отдельное время за столом, без спешки в прихожей. Слово «выписка» должно звучать нейтрально, как обычная таблица расходов.

10. Заявление об увольнении по собственному желанию

Стартовая реплика: «Андрей Сергеевич, я пришел сообщить о своем решении: я ухожу из компании и сегодня передам заявление в кадры. Последний рабочий день — 29 ноября, ровно через две недели по Трудовому кодексу. Хочу согласовать план передачи моих клиентов, чтобы отдел закрыл год без просадок».

Что вычищено: «я долго мучился и сомневался», «вы потрясающая команда, мне ужасно грустно», «надеюсь, мы останемся друзьями», «просто хочется новых вызовов». Колебания и избыточная сентиментальность провоцируют руководителя на затяжной торг, встречное предложение или упреки в нелояльности.

Интонация и подача: Четкая, уважительная, завершенная. Без суеты и извиняющейся улыбки. Последняя фраза удерживает разговор в деловом русле, оставляя за вами репутацию собранного профессионала.

Заучивать эти формулировки наизусть, как стихотворение у доски, бессмысленно — зазубренный текст всегда выдает себя деревянным ритмом. Перед тяжелым разговором откройте заметку, соберите свои пятнадцать секунд по трехчастной схеме и безжалостно вычеркните каждое слово, попавшее туда ради вашего собственного комфорта. Проговорите фразу вслух дважды, глядя на секундомер. Уложились в пятнадцать секунд без запинок и оправданий — можно заходить в кабинет или набирать номер.

2.5. Пересборка управленческой встречи: как поговорить с «хорошим парнем», который валит планы

Труднее всего требовать результат с человека, которого любит весь офис. Откровенного лодыря или хама руководитель ставит на место без колебаний. Совсем иная картина складывается, когда планы валит «свой парень» — вежливый, лояльный, проверенный старыми авралами. На корпоративах он душа компании, новичкам помогает без просьб, никогда не спорит с порога. В голове директора сразу срабатывает тормоз: начнешь давить цифрами — прослывешь черствым начальником, который забыл былые заслуги.

Зададим точные вводные для обоих сценариев. Московская сеть из восьми салонов кухонь и корпусной мебели на заказ, собственное производство в Подмосковье. Операционный директор Михаил вызывает на разговор руководителя отдела маркетинга Павла. Павел в компании три года — пришел, когда работало всего два салона, и действительно помог вытянуть первый рывок.

Последние полгода цифры проседают. Плановый показатель маркетинга — 450 квалифицированных заявок в месяц (клиент подтвердил интерес по телефону и записался на выезд замерщика или расчет проекта) при стоимости лида до 3

800 рублей. Во втором квартале отдел принес в среднем 340 целевых заявок по 5 100 рублей. В третьем квартале показатель упал до 310 заявок по 5 300 рублей при полном расходе бюджета в 1,65 миллиона ежемесячно. Производственный цех недогружен на треть. В ежемесячных презентациях Павел исправно рисует 780 «общих обращений» и на каждой планерке кивает на отдел продаж Олега: менеджеры якобы долго перезванивают и сливают горячих покупателей.

Задача Михаила на встречу — остановить падение, пресечь перевод стрелок на смежников и перевести Павла в режим контрольного месяца с проверяемыми условиями. Посмотрим два варианта одного и того же разговора в переговорной.

Дубль «Было»: как разговор про план превращается в войну отделов

Вторник, одиннадцать утра. Михаил нервничает еще до входа Павла: они дружно общаются три года, вместе отмечали запуск нового цеха. Хочется встряхнуть руководителя маркетинга мягко, без ссоры и холодного тона.

1. Михаил *(улыбается, пододвигает кружку с кофе)*: Паш, проходи, садись. Как вообще настроение, как отдел? Видел вчера, вы новый ролик для салонов сняли — здорово получилось, дизайнеры хвалили. Хотел с тобой спокойно посидеть, обсудить итоги третьего квартала. Цифры по за-

мерам нас немного тревожат.

2. Павел *(расслабленно откидывается на стуле)*: Привет, Миш. Спасибо, ребята старались с роликом, два дня в салоне на «Нахимовском» монтировали. По третьему кварталу я вчера как раз выгрузку перепроверял. Знаешь, меня самого ситуация бесит: маркетинг за сентябрь пригнал 780 обращений, план по трафику мы перевыполнили, а до замера дошло всего триста десять. Отдел продаж Олега просто закапывает наш бюджет в землю!

3. Михаил *(хмурится, раскрывает папку)*: Подожди, Паш, Олег мне на прошлой неделе приносил записи звонков из amoCRM. Он говорит, что половина твоих заявок — либо случайные клики, либо люди ищут ремонт старой мебели, либо вообще звонят из других областей.

4. Павел *(подается вперед, голос звучит уверенно и возмущенно)*: Конечно, ему удобно все свалить на трафик! Ты время реакции его менеджеров смотрел? В субботу вечером человек оставляет заявку на кухню за полмиллиона, а ему перезванивают в понедельник в обед! За двое суток он уже у конкурентов замер заказал. Плюс скрипты у них деревянные: вместо того чтобы пригласить в салон, они в лоб цену называют и пугают людей.

5. Михаил *(начинает листать распечатки, теряя исходный план)*: По субботам у них действительно был провал с дежурным, я Олегу уже указывал на это. Но ведь и стоимость клика у тебя улетела в космос — пять триста за целевой лид

против трех восемьсот в плане. Почему рекламные кампании так просели?

6. Павел *(мгновенно уходит в профессиональный жаргон)*: Миш, ты же видишь, что творится в Яндекс Директе после лета. Федеральные сети выгребают весь аукцион, ставки выросли вдвое, аудитория выгорает за две недели. Мы с таргетологом пересобрали квизы, запустили тесты в Telegram Ads, посадочную страницу обновили. Чтобы пробить эту стену, нужно докинуть хотя бы четыреста тысяч на медийный охват и прогрев бренда.

7. Михаил *(тяжело вздыхает)*: Четыреста тысяч сверху сейчас взять неоткуда, цех и так простаивает. Мы же договаривались на 450 целевых заявок в рамках миллиона шестисот пятидесяти. Два квартала подряд мы сильно недобираем до плана, мне перед акционерами отвечать за загрузку производства.

8. Павел *(лицо становится обиженным, голос тише)*: Слушай, Михаил, мне честно горько это слышать. Мы с тобой три года компанию с двух маленьких точек поднимали. Я в отпуск нормально два года не ходил, на открытии каждого салона сам вывески вешал, с командой до девяти вечера в офисе сижу. Ощущение, будто ты считаешь, что мы тут спустя рукава работаем, пока продажи спокойно сливают готовых клиентов.

9. Михаил *(чувствует укол вины, спешит успокоить)*: Паш, ну что ты начинаешь! Никто тебя в халтуре не обви-

няет, я прекрасно знаю, сколько сил ты вкладываешь и как команда тебя уважает. Просто время сейчас тяжелое, нервы на пределе, всем приходится крутиться быстрее.

10. Павел *(сразу ловит мягкость и перехватывает руль)*: Вот именно, время тяжелое, тут надо связку чинить, а не крайнего искать. Давай сделаем по-умному: соберемся в пятницу втроем с Олегом, послушаем свежие звонки, перепишем им скрипт первичного касания. Заодно наш новый квиз через месяц раскачается, и к декабрю выйдем на нужные цифры.

11. Михаил *(закрывает папку)*: Ну... логика в этом есть, надо действительно сверить вашу стыковку с продажами. Ладно, поставлю общую встречу с Олегом на пятницу в два, разберем воронку вместе.

12. Павел *(тепло улыбается и встает)*: Отлично, Миш, спасибо за конструктив. Я к пятнице соберу подборку самых показательных сливов по звонкам — увидишь, сколько денег лежит прямо под ногами. Пошел готовиться.

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.