

---

# Переговоры и Лидерство

Полный учебник — 30 глав

---

UNIKA Academy

Версия 1.0 — Март 2026

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## БЛОК 1 – ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРОВ

---

- 1 Глава 1. Анатомия переговоров: как люди принимают решения
- 2 Глава 2. Подготовка: 80% успеха до встречи
- 3 Глава 3. BATNA: лучшая альтернатива и рычаг давления
- 4 Глава 4. Активное слушание: техника, которая продаёт
- 5 Глава 5. Первое предложение: кто называет цену первым
- 6 Глава 6. Торг: уступки, пакетные сделки, win-win
- 7 Глава 7. Работа с возражениями: 7 техник
- 8 Глава 8. Манипуляции: как распознать и нейтрализовать
- 9 Глава 9. Жёсткие переговоры: давление, дедлайны, ультиматумы
- 10 Глава 10. Закрытие сделки: 5 техник финального "да"

## БЛОК 2 – ПЕРЕГОВОРЫ В БИЗНЕСЕ

---

- 11 Глава 11. B2B-продажи: переговоры с компаниями
- 12 Глава 12. Переговоры о цене: как не давать скидку
- 13 Глава 13. Переговоры с инвесторами и партнёрами
- 14 Глава 14. Найм: как проводить собеседования
- 15 Глава 15. Переговоры о зарплате
- 16 Глава 16. Конфликты с клиентами: деэскалация
- 17 Глава 17. Кросс-культурные переговоры (СНГ, Азия, Запад)
- 18 Глава 18. Переговоры в мессенджерах и email
- 19 Глава 19. Публичные выступления и питчи
- 20 Глава 20. Нетворкинг: как строить связи

## БЛОК 3 – ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ

---

- 21 Глава 21. Стили лидерства: найди свой
- 22 Глава 22. Делегирование: что, кому, как
- 23 Глава 23. Мотивация команды без бюджета

**24** Глава 24. Обратная связь: как хвалить и критиковать

---

**25** Глава 25. Увольнение и сложные разговоры

---

**26** Глава 26. Управление удалённой командой

---

**27** Глава 27. Тайм-менеджмент руководителя

---

**28** Глава 28. Принятие решений под давлением

---

**29** Глава 29. Личный бренд руководителя

---

**30** Глава 30. Из специалиста в лидера: трансформация

---

# Переговоры и Лидерство — Полный учебник

---

Автор: UNIKA Academy Версия: 1.0 (Март 2026) Глав: 30 | Блоков: 3

---

# Содержание

---

## Блок 1 — Основы переговоров

- Глава 1. Анатомия переговоров
- Глава 2. Подготовка к переговорам
- Глава 3. BATNA
- Глава 4. Активное слушание
- Глава 5. Первое предложение
- Глава 6. Торг и уступки
- Глава 7. Работа с возражениями
- Глава 8. Манипуляции
- Глава 9. Жёсткие переговоры
- Глава 10. Закрытие сделки

## Блок 2 — Переговоры в бизнесе

- Глава 11. B2B-продажи
- Глава 12. Переговоры о цене
- Глава 13. Переговоры с инвесторами
- Глава 14. Найм и собеседования
- Глава 15. Переговоры о зарплате
- Глава 16. Конфликты с клиентами
- Глава 17. Кросс-культурные переговоры
- Глава 18. Переговоры в мессенджерах
- Глава 19. Публичные выступления
- Глава 20. Нетворкинг

## Блок 3 — Лидерство и управление

- Глава 21. Стили лидерства
- Глава 22. Делегирование
- Глава 23. Мотивация команды
- Глава 24. Обратная связь
- Глава 25. Увольнение и сложные разговоры
- Глава 26. Удалённая команда
- Глава 27. Тайм-менеджмент

- Глава 28. Принятие решений
  - Глава 29. Личный бренд
  - Глава 30. Из специалиста в лидера
-

# **БЛОК 1 – ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРОВ**

---

# Глава 1. Анатомия переговоров: как люди принимают решения

---

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Kahneman "Thinking, Fast and Slow", Cialdini "Influence", Fisher & Ury "Getting to Yes", Voss "Never Split the Difference", Cohen "You Can Negotiate Anything", Shell "Bargaining for Advantage"

---

## Введение

Прежде чем изучать техники переговоров, вам нужно понять одну фундаментальную вещь: **люди не принимают решения рационально**. Это не мнение — это научный факт, подтверждённый десятилетиями исследований в области поведенческой экономики и когнитивной психологии.

Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию за доказательство того, что наш мозг работает в двух режимах. Понимание этих режимов — основа любых переговоров. Если вы не знаете, как ваш оппонент принимает решения, все техники мира не помогут.

---

## Две системы мышления (Kahneman)

### Система 1 — быстрое мышление

- Автоматическая, интуитивная, мгновенная
- Не требует усилий
- Работает на эвристиках (ментальных "шорткатах")
- Управляет 95% наших повседневных решений
- Подвержена когнитивным искажениям

**Пример:** Вам предлагают кофе за 350 рублей. Вы мгновенно оцениваете — "дорого" или "нормально" — на основе того, сколько вы обычно платите. Это Система 1.

### Система 2 — медленное мышление

- Аналитическая, осознанная, требует усилий
- Включается, когда задача сложная или нестандартная
- Потребляет много энергии — мозг "ленится" её включать
- Дает более точные ответы, но работает медленно

**Пример:** Вам предлагают контракт с необычной структурой оплаты — 30% аванс, 40% после первого этапа, 30% через 6 месяцев. Вы достаёте калькулятор и считаете, выгодно ли это с учётом инфляции. Это Система 2.

### Что это значит для переговорщика

**Великие переговорщики работают с Системой 1 оппонента, а свои решения принимают через Система 2.**

Когда ваш оппонент действует на автопилоте — он уязвим для якорения, фрейминга и когнитивных искажений. Когда вы замедляетесь и включаете аналитическое мышление — вы защищены от этих же приёмов.

---

## Пять когнитивных искажений, которые управляют переговорами

### 1. Эффект якорения (Anchoring Effect)

**Что это:** Первая названная цифра "якорит" мозг и определяет рамку всех дальнейших переговоров.

**Эксперимент Канемана:** Участников попросили крутить колесо фортуны (оно было подстроено — выпадало только 10 или 65). Затем спросили: "Какой процент африканских стран входит в ООН?" Те, у кого выпало 65, давали ответы ЗНАЧИТЕЛЬНО выше, чем те, у кого выпало 10. Случайное число повлияло на ответ о совершенно не связанном предмете.

**Как это работает в переговорах:** - Продавец говорит: "Стандартная цена — 500 000 рублей." Теперь в голове покупателя 500 000 — это "нормально", и он торгуется вниз от этой цифры. - Если бы продавец сказал "300 000", покупатель торговался бы вниз от 300 000. - Первая цифра = якорь. Всё остальное — отклонение от якоря.

**Практическое правило:** Кто называет цифру первым — тот устанавливает якорь. Подробнее об этом — в уроке 1.5.

### 2. Неприятие потерь (Loss Aversion)

**Что это:** Боль от потери в 2-2.5 раза сильнее, чем радость от эквивалентного приобретения (Kahneman & Tversky).

**Пример:** Потеря 10 000 рублей ощущается примерно как потеря, эквивалентная не-получению 20 000-25 000 рублей.

**Как использовать в переговорах:** - Фреймируйте предложение через потери: "Если мы не заключим контракт на этой неделе, вы потеряете скидку 15%" — работает сильнее, чем "Заключите контракт на этой неделе и получите скидку 15%". - Покажите, что оппонент теряет, отказываясь от сделки, а не что приобретает, соглашаясь.

### 3. Эффект фрейминга (Framing Effect)

**Что это:** Одна и та же информация, поданная по-разному, приводит к разным решениям.

**Классический эксперимент:** "Операция имеет 90% вероятности успеха" vs. "Операция имеет 10% вероятности летального исхода." Факт один — решения разные. Первую формулировку выбирает подавляющее большинство.

**В переговорах:** - "Этот проект обойдётся в 3 миллиона" — звучит дорого. - "Инвестиция в 3 миллиона принесёт 12 миллионов за 2 года" — звучит как возможность. - Суть одна. Фрейм другой. Решение меняется.

### 4. Эффект статус-кво (Status Quo Bias)

**Что это:** Люди предпочитают оставить всё как есть, даже если изменение объективно выгоднее.

**В переговорах:** Это объясняет, почему клиенты говорят "мы работаем с текущим поставщиком уже 5 лет" — даже когда ваше предложение лучше. Менять — страшно. Не менять — привычно.

**Как преодолеть:** Покажите стоимость бездействия: "Каждый месяц, когда вы остаётесь с текущим решением, вы переплачиваете 200 000 рублей."

### 5. Стадный инстинкт / Социальное доказательство (Social Proof)

**Что это (Cialdini):** В ситуации неопределённости люди смотрят на поведение других. "Если все так делают — значит, это правильно."

**В переговорах:** - "95% наших клиентов выбирают этот тариф" — снимает тревогу и упрощает решение. - "Компании X, Y и Z уже используют наше решение" — создаёт ощущение надёжности.

---

## Три переменные переговоров (Herb Cohen)

Герб Коэн, автор бестселлера "You Can Negotiate Anything", сформулировал три критические переменные, которые определяют исход ЛЮБЫХ переговоров:

#### 1. Власть (Power)

- Не абсолютная — воспринимаемая
- Тот, кто ВЫГЛЯДИТ сильнее, часто и побеждает
- Источники власти: экспертиза, альтернативы (BATNA), информация, статус, решимость уйти

#### 2. Время (Time)

- Кто больше ограничен по времени — тот слабее
- Дедлайн = давление. 80% уступок происходит в последние 20% времени переговоров
- Никогда не показывайте, что вы торопитесь

### 3. Информация (Information)

- Кто знает больше — тот контролирует переговоры
- Подготовка = сбор информации ДО начала переговоров
- Во время переговоров — задавайте вопросы, слушайте, анализируйте

**Формула Коэна:** Результат переговоров = f(Власть, Время, Информация)

---

### Гарвардский метод: позиции vs. интересы (Fisher & Ury)

Одно из ключевых открытий Гарвардского переговорного проекта — различие между **позицией** и **интересом**.

**Позиция — это ЧТО вы хотите**

- "Я хочу зарплату 200 000 рублей"
- "Цена — 5 миллионов, не меньше"
- "Мне нужен угловой офис"

**Интерес — это ПОЧЕМУ вы это хотите**

- Зарплата 200 000 → интерес: финансовая безопасность, признание компетенции
- Цена 5 миллионов → интерес: покрыть расходы, обеспечить маржу, показать результат инвесторам
- Угловой офис → интерес: статус, тишина для работы, естественный свет

### Классический пример: Два повара и апельсин

Два повара спорят из-за одного апельсина. Каждый хочет весь апельсин — это их позиция. Они делят его пополам (компромисс). Но если бы они спросили "зачем тебе апельсин?", выяснилось бы: одному нужна цедра для торта, другому — сок. Оба могли получить 100%, но получили 50%, потому что торговались позициями, а не интересами.

**Правило:** Всегда копайте глубже. За каждой позицией стоит интерес. Найдите интерес — найдёте решение.

---

### Эмоции в переговорах: почему логика не работает (Voss)

Крис Восс, бывший главный переговорщик ФБР по заложникам, утверждает:

"Переговоры — это не битва аргументов. Это битва за эмоциональное состояние оппонента."

## Почему эмоции важнее логики

1. **Решения принимаются эмоционально, а потом рационализируются.** Вы покупаете iPhone не потому что у него лучший процессор — а потому что вам ПРАВИТСЯ его иметь. Потом вы находите рациональные аргументы.
2. **Страх доминирует над жадностью.** Люди больше мотивированы избеганием боли, чем получением удовольствия. Поэтому фраза "вы рискуете потерять" сильнее, чем "вы можете получить".
3. **Доверие строится эмоционально.** Никто не заключает сделку с тем, кому не доверяет — даже если условия идеальны. Доверие — эмоциональная конструкция.

## Тактическая эмпатия Восса

Тактическая эмпатия — это НЕ сочувствие. Это стратегическое понимание эмоций и перспективы оппонента с целью повлиять на его решение.

- **Сочувствие:** "Мне жаль, что вам тяжело"
- **Тактическая эмпатия:** "Я понимаю, что вы чувствуете давление со стороны совета директоров, и вам нужно показать результат в этом квартале"

Тактическая эмпатия даёт вам три вещи: 1. Понимание мотивов оппонента 2. Доверие — оппонент чувствует, что его "слышат" 3. Рычаг влияния — зная эмоции оппонента, вы можете их использовать

---

## Четыре типа переговорщиков (Shell)

Ричард Шелл из Уортонской школы бизнеса выделяет четыре стиля переговорщиков. Определите свой — и стиль оппонента:

Стиль	Характеристика	Сильная сторона	Слабая сторона
<b>Конкурентный</b>	Жёсткий, напористый, хочет победить	Добивается лучших условий	Разрушает отношения
<b>Кооперативный</b>	Открытый, ищет win-win	Строит долгосрочные отношения	Может уступить слишком много
<b>Избегающий</b>	Уклоняется от конфликта	Сохраняет мир	Теряет возможности
<b>Компромиссный</b>	Быстро ищет "золотую середину"	Экономит время	Упускает креативные решения

**Ключевое правило:** Нет "лучшего" стиля. Есть стиль, подходящий СИТУАЦИИ. Лучшие переговорщики умеют переключаться между стилями.

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Диагностика Системы 1

Вспомните последнюю крупную покупку (автомобиль, квартира, дорогой гаджет). Ответьте честно: 1. Какое решение вы приняли в первые 30 секунд? (Система 1) 2. Какую рациональную аргументацию вы построили ПОСЛЕ? (Система 2) 3. Изменилось ли итоговое решение после рационального анализа?

В 70% случаев итоговое решение совпадает с первым импульсом. Это и есть доминирование Системы 1.

### Упражнение 2: Позиции vs. Интересы

Возьмите текущую рабочую ситуацию, где есть разногласия. Заполните таблицу:

	Моя позиция	Мой интерес	Позиция оппонента	Предполагаемый интерес оппонента
1				
2				
3				

### Упражнение 3: Ролевая игра — "Аренда офиса"

**Ситуация:** Вы — арендатор. Арендодатель хочет поднять арендную плату на 30%. Вы считаете это чрезмерным.

**Задача:** Определите: 1. Три когнитивных искажения, которые могут повлиять на ваше решение 2. Позицию и интерес каждой стороны 3. Три переменные Коэна (Власть, Время, Информация) — у кого преимущество по каждой?

**Разбор:** - Якорение: арендодатель назвал +30% — это якорь. Теперь вы торгуетесь вниз от 30%, а не от 0%. - Loss Aversion: вы боитесь потерять текущий офис (привычка, клиенты знают адрес). - Status Quo Bias: переезд кажется хуже, чем переплата. - Позиция арендатора: "не больше +10%". Интерес: предсказуемость расходов, удобная локация. - Позиция арендодателя: "+30%". Интерес: рыночная доходность, удержание хорошего арендатора.

---

## Кейс: Как Стив Джобс использовал анатомию переговоров

Когда Apple договаривалась с музыкальными лейблами о запуске iTunes Store, Джобс использовал несколько принципов из этого урока:

1. **Фрейминг:** Вместо "мы хотим продавать вашу музыку дешевле" он сказал: "Пиратство уничтожает вашу индустрию. iTunes — единственный способ монетизировать то, что сейчас крадут бесплатно." (Потеря vs. приобретение)

2. **Социальное доказательство:** Подписал первый лейбл — и использовал это для переговоров с остальными: "Universal уже с нами."
3. **Якорение:** Установил цену \$0.99 за песню — лейблы торговались вверх от этой цифры, а не устанавливали свою.
4. **Интересы, не позиции:** Позиция лейблов: "мы не будем продавать по \$0.99". Интерес: доход от музыки, которую и так скачивают бесплатно.

Результат: iTunes Store изменил всю музыкальную индустрию.

---

## Ключевые выводы

1. **Люди принимают решения иррационально** — через Систему 1 (быстрое мышление). Ваша задача — влиять на Систему 1 оппонента, а свои решения принимать через Систему 2.
  2. **Пять когнитивных искажений** — якорение, неприятие потерь, фрейминг, статус-кво, социальное доказательство — работают в КАЖДЫХ переговорах. Знайте их — и вы сможете как использовать их, так и защищаться.
  3. **Три переменные Коэна** — Власть, Время, Информация — определяют баланс сил. Контролируйте их.
  4. **Позиции vs. Интересы** — всегда копайте глубже. За каждым "я хочу X" стоит "потому что мне нужно Y".
  5. **Эмоции > Логика.** Переговоры — это работа с эмоциональным состоянием. Сначала доверие — потом аргументы.
- 

## Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Daniel Kahneman — "Thinking, Fast and Slow" (главы 1-4, 10-13) - Robert Cialdini — "Influence" (введение + глава о социальном доказательстве) - Roger Fisher, William Ury — "Getting to Yes" (глава 3: "Интересы, не позиции")

**Видео:** - Chris Voss — TEDxUniversityofNevada (12 мин) - Ruchi Sinha — "3 Steps to Getting What You Want" (11 мин) - Science of Persuasion — Cialdini & Martin (12 мин)

---

## Глава 2. Подготовка: 80% успеха до встречи

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Fisher & Ury "Getting to Yes", Cialdini "Pre-Suasion", Malhotra & Bazerman "Negotiation Genius", Shell "Bargaining for Advantage"

### Введение

Большинство людей готовятся к переговорам так: "ну, я приду и посмотрю по ситуации". Это всё равно что выйти на боксёрский ринг без тренировки — "посмотрю по ситуации".

Исследования Гарвардской школы переговоров показывают: **80% результата переговоров определяется до того, как стороны садятся за стол.** Подготовка — это не факультатив. Это основа.

Роберт Чалдини в книге "Pre-Suasion" доказал: то, что происходит ДО коммуникации, так же важно, как и сама коммуникация. Он назвал это "привилегированными моментами" — окнами, когда вы можете повлиять на восприятие оппонента ещё до начала разговора.

В этом уроке вы получите систему подготовки к переговорам — чек-лист, который можно использовать перед любой сделкой, собеседованием, запросом повышения или разрешением конфликта.

### Пять уровней подготовки

#### Уровень 1: Цели — знайте, чего вы хотите

Удивительно, но большинство людей заходят в переговоры с размытым пониманием своих целей. "Хочу хорошую цену" — это не цель. "Хочу цену в диапазоне 2.5-3 миллиона с оплатой в три этапа" — это цель.

#### Три точки, которые нужно определить:

Точка	Описание	Пример
<b>Target</b> (цель)	Идеальный результат, к которому стремитесь	3 миллиона с предоплатой 50%
<b>Reservation Point</b> (точка ухода)	Минимально приемлемый результат	2.2 миллиона с предоплатой 30%
<b>BATNA</b>	Что вы сделаете, если сделка не состоится	Подписать контракт с компанией Б за 2 миллиона

**Критическое правило:** Target должен быть амбициозным, но обоснованным. Исследования показывают — те, кто ставит высокие, но реалистичные цели, получают лучшие результаты, чем те, кто "не хочет загадывать".

Профессор Deepak Malhotra из Harvard Business School подчёркивает: "Переговорщики, которые чётко артикулируют три точки ДО начала переговоров, в 3 раза реже соглашаются на невыгодные условия."

## **Уровень 2: Другая сторона — знайте, с кем вы говорите**

Это уровень, который большинство пропускает. А зря — именно здесь скрыто конкурентное преимущество.

### **Что нужно узнать о другой стороне:**

**1. Кто принимает решение?** - Человек напротив вас может НЕ быть лицом, принимающим решение (ЛПР) - Часто за столом сидит менеджер, а решение принимает его руководитель - Если вы не общаетесь с ЛПР — вы ведёте переговоры с посредником - Спросите прямо: "Кто ещё участвует в принятии этого решения?"

**2. Каковы их интересы (не позиции)?** - Позиция: "Мы хотим скидку 20%" - Возможный интерес: показать руководству, что добились выгодных условий - Возможный интерес: уложиться в квартальный бюджет - Возможный интерес: создать прецедент для будущих закупок

**3. Какова их BATNA?** - У них есть другие поставщики? Какие? - Могут ли они обойтись без вашего продукта/услуги? - Что произойдёт, если они НЕ заключат эту сделку? - Чем слабее их BATNA — тем сильнее ваша позиция

**4. Какие у них ограничения?** - Бюджетные лимиты - Дедлайны (квартальные отчёты, совет директоров) - Внутренняя политика (кто одобряет, кто может заблокировать) - Публичные обещания (они уже что-то обещали своим стейкхолдерам?)

**5. Каковы их эмоциональные триггеры?** - Чего они боятся? (Потерять работу, выглядеть глупо, принять неправильное решение) - Что для них статусно? (Экономия, инновационность, надёжность) - Какой стиль общения предпочитают? (Формальный/неформальный, быстрый/обстоятельный)

## **Уровень 3: Контекст — знайте поле, на котором играет**

**ZOPA (Зона возможного соглашения)** - Определите свою reservation point - Оцените reservation point другой стороны - Если зоны пересекаются — сделка возможна - Если не пересекаются — ищите способы расширить "пирог" или уходите

**Объективные критерии** - Рыночные цены и аналоги - Отраслевые стандарты - Прецеденты (прошлые сделки) - Экспертные оценки - Правило Fisher & Ury: "Настаивайте на объективных критериях, а не на субъективных оценках"

**Баланс сил** - У кого больше альтернатив? (BATNA) - У кого дедлайн? (Фактор времени) - Кто больше нуждается в этой сделке? (Фактор зависимости) - Кто обладает большей информацией? (Информационная асимметрия)

## Уровень 4: Стратегия — знайте свой план игры

**Первое предложение:** - Будете ли вы называть цифру первым? (подробнее — урок 1.5) - Если да — какой якорь установите? - Если нет — как отреагируете на их якорь?

**Уступки:** - Какие уступки вы готовы сделать? - В каком порядке? (начинайте с наименее ценных для вас) - Что вы хотите получить в обмен на каждую уступку? - Правило: НИКОГДА не делайте уступку без взаимной уступки

**Асимметрия ценности:** - Что ценно для них, но недорого для вас? - Что ценно для вас, но недорого для них? - Это основа пакетных сделок и создания ценности (win-win)

**Вопросы:** - Подготовьте минимум 5 открытых вопросов - Калиброванные вопросы (Voss): "Как мне это сделать?", "Что для вас самое важное?" - Информационные вопросы: "Расскажите подробнее о вашем процессе принятия решений" - Проверочные вопросы: "Правильно ли я понимаю, что...?"

## Уровень 5: План Б — знайте, что делать, если что-то пойдёт не так

**Тупик:** - Что вы скажете, если переговоры зайдут в тупик? - Подготовьте фразу: "Давайте сделаем паузу и вернёмся к этому вопросу завтра" - Имейте в запасе нестандартные варианты решения

**Давление:** - Как вы будете реагировать на ультиматум? - Скрипт: "Я понимаю, что это предложение имеет срок. Давайте обсудим, что стоит за этим дедлайном" - Не принимайте решения под давлением — берите паузу

**Уход:** - В какой момент вы уходите из переговоров? - Определите заранее — и придерживайтесь этого решения - Лучшая сделка — та, от которой вы можете уйти

---

## Метод "Следственных переговоров" (Malhotra & Bazerman)

Профессора Гарварда предлагают подходить к подготовке как детектив:

### Шаг 1: Соберите факты

- Финансовое положение другой стороны (публичная отчётность, новости)
- История их прошлых сделок (с кем работали, на каких условиях)
- Текущие проблемы и приоритеты (что пишут в прессе, о чём говорят на конференциях)

### Шаг 2: Сформулируйте гипотезы

- "Они, вероятно, хотят закрыть сделку до конца квартала, потому что..."
- "Их BATNA, скорее всего, — это компания X, потому что..."
- "Главное ограничение — бюджет, потому что..."

### Шаг 3: Проверьте гипотезы В ПРОЦЕССЕ переговоров

- Задавайте вопросы, которые подтверждают или опровергают гипотезы

- "Какие сроки для вас комфортны?" (проверяет гипотезу о дедлайне)
  - "С кем ещё вы рассматриваете сотрудничество?" (проверяет гипотезу о BATNA)
- 

## Pre-Suasion: подготовка ДО подготовки (Cialdini)

Чалдини утверждает: ещё ДО переговоров вы можете повлиять на их исход.

### 1. Выбор места

- На вашей территории — вы увереннее, контролируете среду
- На нейтральной территории — убирает фактор "домашнего преимущества"
- Избегайте переговоров на территории оппонента, если ваша позиция слабая

### 2. Выбор времени

- Утренние переговоры: обе стороны свежи, Система 2 активна
- Переговоры перед обедом: голодный мозг склонен к быстрым (и часто невыгодным) решениям
- Пятничные переговоры: обе стороны хотят "закрыть и уйти на выходные" — может работать в вашу пользу или против

### 3. Предварительный контакт

- Отправьте повестку ДО встречи — это фреймирует обсуждение
- Начните с позитивного взаимодействия (small talk, общие интересы)
- Установите раппорт до начала "серьёзного" разговора

### 4. Привилегированные моменты

- Момент ПЕРЕД предложением — ваш шанс подготовить почву
  - "Прежде чем мы обсудим цену, давайте посмотрим на ценность, которую мы создаём" — это pre-suasion
- 

## Практический чек-лист подготовки к переговорам

ПЕРЕД ЛЮБЫМИ ПЕРЕГОВОРАМИ — ЗАПОЛНИТЕ:

### 1. ЦЕЛИ

[ ] Идеальный результат (target): \_\_\_\_\_

[ ] Минимально приемлемый результат (reservation point): \_\_\_\_\_

[ ] BATNA (что я сделаю, если сделка не состоится): \_\_\_\_\_

## 2. ДРУГАЯ СТОРОНА

- Кто принимает решение? \_\_\_\_\_
- Каковы их интересы (минимум 3)? \_\_\_\_\_
- Какова их предполагаемая BATNA? \_\_\_\_\_
- Какие у них ограничения? \_\_\_\_\_
- Эмоциональные триггеры? \_\_\_\_\_

## 3. КОНТЕКСТ

- ЗОРА существует? Где она? \_\_\_\_\_
- Объективные критерии (рыночные цены, стандарты): \_\_\_\_\_
- Баланс сил (у кого преимущество и почему): \_\_\_\_\_

## 4. СТРАТЕГИЯ

- Первое предложение – я или они? \_\_\_\_\_
- Уступки, которые я готов сделать (в порядке приоритета): \_\_\_\_\_
- Что ценно для них, но дешево для меня? \_\_\_\_\_
- 5 подготовленных вопросов: \_\_\_\_\_

## 5. ПЛАН Б

- Фраза на случай тупика: \_\_\_\_\_
- Реакция на давление: \_\_\_\_\_
- Точка ухода (при каких условиях я встаю и ухожу): \_\_\_\_\_

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Подготовка за 15 минут

Выберите реальную предстоящую ситуацию (рабочую или личную), где вам нужно о чём-то договориться. Заполните чек-лист за 15 минут. Засекайте время. Даже неидеальная подготовка лучше, чем никакой.

### Упражнение 2: Следственные переговоры

Выберите компанию, с которой планируете вести переговоры. Потратьте 20 минут на сбор информации: - 5 минут: сайт компании, новости - 5 минут: LinkedIn руководителя, с которым будете общаться - 5 минут: отзывы клиентов и партнёров - 5 минут: сформулируйте 3 гипотезы об их интересах и ограничениях

### Упражнение 3: Рольевая игра — "Вы нанимаете дизайнера"

**Ситуация:** Вы руководитель стартапа. Вам нужно нанять UI/UX-дизайнера. Бюджет ограничен — 150 000 рублей в месяц. Лучший кандидат хочет 220 000.

**Подготовьте:** 1. Три точки: Target, Reservation Point, BATNA 2. Профиль кандидата: его предполагаемые интересы, BATNA, ограничения 3. Три предложения по "расширению пирога" (что ценно для дизайнера, но недорого для вас?) 4. Пять вопросов, которые вы зададите на встрече

**Возможные решения "расширения пирога":** - Гибкий график / удалённая работа (ценно для дизайнера, бесплатно для вас) - Опцион на долю в компании (ценно при росте, не стоит ничего сейчас) - Интересные проекты и свобода творчества (ценно для портфолио) - Повышение зарплаты через 3 месяца при достижении KPI - Оплата обучения или конференций

---

## Кейс: Как провалились переговоры Daimler-Chrysler

В 1998 году Daimler-Benz и Chrysler объявили о "слиянии равных" стоимостью \$36 миллиардов. К 2007 году Chrysler был продан за \$7.4 миллиарда — потеря 80% стоимости.

### Что пошло не так на этапе подготовки:

1. **Не изучили культурные различия.** Немецкая корпоративная культура (иерархия, процессы) и американская (гибкость, скорость) оказались несовместимы. Это можно было предвидеть на этапе подготовки.
2. **Не проверили реальные интересы.** Позиция Daimler: "слияние равных". Реальный интерес: поглощение Chrysler. Если бы Chrysler копнул глубже — они бы увидели, что "равное слияние" — это фрейминг, а не реальность.
3. **Не определили BATNA.** У Chrysler были другие варианты (GM, Ford) — но они были так увлечены масштабом сделки, что не проработали альтернативы.
4. **Проигнорировали объективные критерии.** Рыночные аналитики предупреждали о рисках — но менеджмент обеих компаний их проигнорировал.

**Урок:** Подготовка — это не только "собрать данные". Это честно ответить на неудобные вопросы ДО того, как эмоции и давление переговоров отключат аналитическое мышление.

---

## Ключевые выводы

1. **80% результата определяется подготовкой.** Лучшие переговорщики тратят 80% времени на подготовку и 20% — на сами переговоры.
2. **Пять уровней подготовки:** Цели, Другая сторона, Контекст, Стратегия, План Б. Каждый уровень критически важен.
3. **Следственные переговоры (Malhotra):** Подходите к подготовке как детектив — собирайте факты, формулируйте гипотезы, проверяйте их в процессе.
4. **Pre-Suasion (Cialdini):** Влияние начинается ДО переговоров — выбор места, времени, предварительный контакт и фреймирование.

5. **Чек-лист — ваш лучший друг.** Используйте его перед КАЖДЫМИ переговорами — от сделки на миллиард до разговора с арендодателем.

---

### Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Деepak Malhotra, Max Bazerman — "Negotiation Genius" (главы 1-3) - Robert Cialdini — "Pre-Suasion" (главы 1-4) - G. Richard Shell — "Bargaining for Advantage" (глава о подготовке)

**Видео:** - Деepak Malhotra — "How to Negotiate Your Job Offer" (42 мин, HBS) - Ashley Pare — "How to Have Your Cake & Negotiate Too" (12 мин, TED) - Maria Ploumaki — "The Art of Negotiation" (10 мин, TEDx)

---

## Глава 3. BATNA: лучшая альтернатива и рычаг давления

---

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Fisher & Ury "Getting to Yes", Malhotra & Bazerman "Negotiation Genius", Camp "Start with No", Shell "Bargaining for Advantage"

---

### Введение

Если бы меня попросили выбрать одну концепцию, которая определяет исход переговоров, я бы выбрал BATNA. Это аббревиатура, которую придумали Роджер Фишер и Уильям Юри в 1981 году в рамках Гарвардского переговорного проекта. И за 45 лет она не потеряла ни грамма актуальности.

**BATNA = Best Alternative to a Negotiated Agreement** — лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению.

Проще говоря: что вы будете делать, если эта сделка НЕ состоится? Ваш план Б. Ваш страховочный канат. Ваша свобода сказать "нет".

---

### Почему BATNA — это ваш главный рычаг

#### Парадокс переговоров

Тот, кто БОЛЬШЕ нуждается в сделке — тот СЛАБЕЕ. Тот, кто может уйти — тот СИЛЬНЕЕ.

Это контринтуитивно. Кажется, что сильнее тот, у кого больше денег, статуса, власти. Но на практике сильнее тот, у кого лучшая альтернатива.

**Пример:** - Вы ищете работу. У вас одно предложение. Вы — слабый переговорщик. Вы боитесь потерять единственный вариант. - Вы ищете работу. У вас три предложения. Вы — сильный переговорщик. Вы спокойно торгуетесь, потому что есть куда уйти.

Ничего не изменилось в вашей квалификации, опыте или навыках. Изменилось одно — ваша BATNA.

#### Формула переговорной силы

Переговорная сила = Сила вашей BATNA / Слабость BATNA оппонента

Чем лучше ваша BATNA и чем хуже BATNA оппонента — тем сильнее ваша позиция.

---

## Как определить свою BATNA

Процесс Гарварда (Fisher & Ury) — три шага:

### Шаг 1: Перечислите все альтернативы

Что вы будете делать, если переговоры провалятся? Запишите ВСЕ варианты, даже неочевидные.

Пример — вы продаёте квартиру: - Продать другому покупателю (есть ли он?) - Сдать квартиру в аренду - Оставить и подождать роста цен - Взять кредит под залог квартиры - Продать через другое агентство - Продать частями (перепланировка в коммерческое помещение)

### Шаг 2: Оцените ценность каждой альтернативы

Не все альтернативы равны. Оцените каждую по ключевым критериям: - Финансовая выгода - Время реализации - Риски - Нефинансовые факторы (стресс, отношения, репутация)

### Шаг 3: Выберите лучшую — это ваша BATNA

Лучшая альтернатива становится вашим ориентиром. Любое предложение в текущих переговорах вы сравниваете с BATNA: - Предложение лучше BATNA? → Есть смысл продолжать. - Предложение хуже BATNA? → Встаёте и уходите.

---

## BATNA и Reservation Point (точка ухода)

Эти понятия часто путают. Разберём разницу.

**BATNA** — это конкретная альтернатива. "Если не продам эту квартиру за 8 миллионов, сдам её за 50 000 в месяц."

**Reservation Point** — это минимально приемлемое условие в ТЕКУЩИХ переговорах, определённое вашей BATNA. Если сдача приносит 50 000 в месяц, то продажа ниже определённой суммы (скажем, 7 миллионов) не имеет экономического смысла. 7 миллионов — это ваш reservation point.

**Правило:** Никогда не раскрывайте свой reservation point. Это ваш козырь. Если оппонент знает, что вы готовы согласиться на 7 миллионов — он предложит ровно 7 миллионов.

---

## ZOPA — зона возможного соглашения

BATNA определяет границы ZOPA — зоны, в которой сделка возможна.

Продавец: BATNA = сдать за 50 000/мес → Reservation Point = 7 млн

Покупатель: BATNA = купить другую квартиру за 9 млн → Reservation Point = 9 млн

ZOPA = от 7 до 9 млн (сделка возможна)

Если бы покупатель мог купить аналогичную квартиру за 6 млн:

Покупатель: Reservation Point = 6 млн

ZOPA = не существует ( $7 > 6$ ) → сделка невозможна

**Задача переговорщика:** Сдвинуть итоговое соглашение как можно ближе к reservation point оппонента.

---

## Как усилить свою BATNA (до начала переговоров)

Это самый практичный раздел урока. BATNA — не данность. Её можно и нужно УЛУЧШАТЬ.

### 1. Создайте конкуренцию

Самый мощный способ усилить BATNA — создать альтернативы.

- **Продажа услуг:** Разошлите предложение трём-пяти потенциальным клиентам. Теперь у вас несколько вариантов.
- **Найм на работу:** Пройдите интервью в нескольких компаниях. Каждый оффер усиливает вашу BATNA.
- **Покупка:** Запросите коммерческие предложения у нескольких поставщиков.

Правило: **Минимум три альтернативы перед любыми серьёзными переговорами.**

### 2. Прокачайте существующую альтернативу

Если у вас есть одна альтернатива — сделайте её лучше.

- У вас оффер на 150 000 рублей в другой компании → попросите их увеличить до 170 000
- У вас один потенциальный покупатель квартиры → сделайте ремонт и увеличьте рыночную стоимость
- У вас один потенциальный партнёр → расширьте предложение, чтобы привлечь других

### 3. Ослабьте BATNA оппонента

Этичный, но мощный приём.

- Покажите, что их альтернативы хуже, чем они думают: "Другие поставщики на рынке предлагают X, но их сроки доставки — 6 недель, а не 2, как у нас"
- Создайте ценность, которую конкуренты не могут предложить: эксклюзивный опыт, уникальная технология, долгосрочные отношения
- Информировать о рисках альтернатив: "Знаете, что компания Y имеет задержки по 3 из 5 последних проектов?"

## 4. Улучшите свой "уход"

Джим Кэмп в "Start with No" подчёркивает: лучший переговорщик — тот, кто готов уйти. Но уходить нужно правильно:

- Не блефуйте. Если вы угрожаете уйти — будьте готовы это сделать.
  - Уходите достойно. "Мне жаль, что мы не нашли решение. Если условия изменятся — я открыт для разговора."
  - Оставляйте дверь открытой. 40% "мёртвых" переговоров возобновляются, если уход был корректным.
- 

## Как определить BATNA оппонента

Это детективная работа. BATNA оппонента — это его уязвимость. Чем лучше вы её понимаете, тем сильнее ваша позиция.

### Методы выявления

- 1. Прямые вопросы (осторожно)** - "С кем ещё вы рассматриваете сотрудничество?" - "Какие у вас альтернативы, если мы не договоримся?" - "Что произойдёт, если вы не решите этот вопрос до конца квартала?"
  - 2. Исследование рынка** - Кто ещё предлагает аналогичный продукт/услугу? - Каковы условия конкурентов? - Есть ли у оппонента история смены поставщиков?
  - 3. Сигналы во время переговоров** - Спешка → у них дедлайн, BATNA ограничена по времени - Настойчивость → они нуждаются в сделке, BATNA слабая - Спокойствие → у них есть альтернативы, BATNA сильная - Упоминание конкурентов → они пытаются усилить свою позицию (может быть блефом)
  - 4. Тест "а что если?"** - Предложите заведомо невыгодное условие. Если оппонент рассматривает его — его BATNA слабее, чем он показывает. - Возьмите паузу: "Давайте вернёмся через неделю." Если оппонент настаивает на продолжении — у него дедлайн.
- 

## Ошибки в работе с BATNA

### Ошибка 1: Блеф

Вы говорите: "У меня есть другое предложение на 20% лучше." А его нет. Риски: - Оппонент проверит (и в большинстве индустрий — сможет) - Вы потеряете доверие навсегда - Если оппонент скажет "ок, берите другое предложение" — вы в ловушке

**Правило:** Никогда не блефуйте. Улучшайте реальную BATNA.

## Ошибка 2: Привязка к одному варианту

Вы так хотите эту сделку, что забываете о BATNA. Это называется "ловушка соглашения" — вы готовы на всё, лишь бы договориться.

**Антидот (Кэмп):** Культивируйте "святое безразличие" — эмоциональную отстранённость от результата. Хотите сделку — но не НУЖДАЕТЕСЬ в ней.

## Ошибка 3: Статичная BATNA

Вы определили BATNA в начале — и забыли. Но рынок меняется. Альтернативы появляются и исчезают.

**Правило:** Обновляйте BATNA перед каждым раундом переговоров.

## Ошибка 4: Завышение своей BATNA

Вы убеждаете себя, что у вас отличная альтернатива, когда реально она слабая. Это самообман, который ведёт к срыву сделки, которая была вам нужна.

**Антидот:** Будьте честны с собой. Оцените BATNA объективно, привлечите мнение стороннего наблюдателя.

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: BATNA-аудит

Выберите текущую ситуацию, где вы ведёте (или планируете вести) переговоры. Заполните таблицу:

Альтернатива	Финансовая оценка	Срок реализации	Риски	Итоговый балл (1-10)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**Лучшая альтернатива (BATNA):** \_\_ **Мой Reservation Point:** \_\_

### Упражнение 2: Усиление BATNA

Для выбранной ситуации ответьте: 1. Как я могу создать ещё 2 альтернативы в ближайшие 7 дней? 2. Как я могу улучшить существующую лучшую альтернативу? 3. Что я могу узнать о BATNA оппонента? 4. Как я могу (этично) ослабить BATNA оппонента?

### Упражнение 3: Ролевая игра — "Поставщик и закупщик"

**Ситуация:** Вы — поставщик канцелярских товаров. Ваш клиент — крупная IT-компания (500 сотрудников). Они хотят скидку 25% от вашей стандартной цены. Текущий контракт — 2 миллиона рублей в год.

**Задание для поставщика:** 1. Определите свою BATNA (минимум 3 альтернативы) 2. Определите предполагаемую BATNA клиента 3. Определите ZOPA 4. Подготовьте аргументы, почему ваша BATNA сильна 5. Подготовьте 3 вопроса для выявления BATNA клиента

**Возможные BATNA поставщика:** - Привлечь 2 новых клиента среднего размера (замена выручки) - Предложить сокращённый пакет без скидки - Уйти к конкуренту их клиента

**Возможные BATNA клиента:** - Перейти к другому поставщику (стоимость перехода?) - Организовать собственную закупку (время, ресурсы?) - Сократить объём закупок

### Кейс: BATNA в действии — покупка стартапа

**Ситуация:** Крупная технологическая компания хочет купить перспективный стартап. Стартап имеет уникальную технологию, 50 сотрудников, \$5М годовой выручки. Корпорация предлагает \$30М.

**BATNA стартапа:** - Продолжить самостоятельное развитие (привлечь инвестиции серии В) - Продаться другому покупателю (есть интерес от 2 компаний) - Лицензировать технологию вместо продажи - IPO через 2-3 года

**BATNA корпорации:** - Разработать технологию самостоятельно (2-3 года, \$20М+) - Купить конкурирующий стартап (есть 1 альтернатива, но технология хуже) - Лицензировать технологию - Не делать ничего (потерять конкурентное преимущество)

**Анализ:** - У стартапа BATNA сильная — 4 реальные альтернативы, включая интерес от других покупателей - У корпорации BATNA слабая — разработка дорогая и долгая, альтернативный стартап хуже - Стартап может уверенно просить \$50-60М

**Что сделал стартап:** 1. Усилил BATNA: формализовал переговоры с двумя другими покупателями 2. Выявил BATNA корпорации: узнал, что их R&D оценивает самостоятельную разработку в \$25М и 30 месяцев 3. Обосновал цену: "Вы экономите \$25М и 30 месяцев. Наша цена — \$55М — это меньше совокупной стоимости разработки" 4. Результат: сделка закрыта за \$48М

### Ключевые выводы

1. **BATNA — ваш главный рычаг.** Тот, кто может уйти — тот контролирует переговоры. Тот, кто нуждается — тот уступает.
2. **Три шага определения BATNA:** Перечислите альтернативы → Оцените каждую → Выберите лучшую.

3. **BATNA можно и нужно улучшать** ДО начала переговоров. Создайте конкуренцию, прокачайте альтернативу, ослабьте BATNA оппонента.
  4. **Reservation Point = граница ЗОРА.** Никогда не раскрывайте свой reservation point.
  5. **Не блефуйте.** Улучшайте реальную BATNA вместо того, чтобы выдумывать несуществующую.
  6. **Выявляйте BATNA оппонента** — через вопросы, исследование рынка и наблюдение за сигналами.
- 

### Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Roger Fisher, William Ury — "Getting to Yes" (глава 6: "Что делать, если у них больше силы?") - Деepak Malhotra — "Negotiation Genius" (глава о BATNA и создании ценности) - Jim Camp — "Start with No" (главы о "святом безразличии")

**Видео:** - Alex Hormozi — "Brutally Effective Negotiation Tactics" (22 мин) - "BATNA в переговорах" — Деловая среда (15 мин) - Деepak Malhotra — "How to Negotiate Your Job Offer" (42 мин, HBS)

---

## Глава 4. Активное слушание: техника, которая продаёт

---

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Voss "Never Split the Difference", Ury "The Power of Listening", Stone "Difficult Conversations", Patterson "Crucial Conversations"

---

### Введение

Уильям Юри, соавтор "Getting to Yes" и один из основателей Гарвардского переговорного проекта, говорит:

"Слушание — это забытая половина коммуникации. И, возможно, более важная половина."

Большинство людей в переговорах сосредоточены на том, что они СКАЖУТ. Готовят аргументы, репетируют речь, продумывают ответы на возражения. Это ошибка. Потому что пока вы говорите — вы не получаете информацию. А информация в переговорах — это власть.

Крис Восс, бывший главный переговорщик ФБР, построил всю свою методологию на одной идее: **слушайте так, чтобы оппонент почувствовал себя услышанным**. Когда человек чувствует, что его понимают — он начинает доверять. А доверие — это валюта переговоров.

---

### Три уровня слушания

#### Уровень 1: Косметическое слушание (большинство людей)

- Вы делаете вид, что слушаете, но думаете о своём ответе
- Киваете, говорите "угу", но не обрабатываете информацию
- Ждёте паузу, чтобы вставить свою мысль
- **Результат:** Собеседник чувствует, что его не слышат → стены растут

#### Уровень 2: Информационное слушание

- Вы слушаете СОДЕРЖАНИЕ — факты, цифры, аргументы
- Запоминаете ключевые моменты
- Задаёте уточняющие вопросы
- **Результат:** Вы получаете данные, но упускаете эмоции и скрытые мотивы

## Уровень 3: Эмпатическое слушание (уровень мастера)

- Вы слушаете то, что СТОИТ ЗА словами
  - Обращаете внимание на тон, паузы, колебания, язык тела
  - Понимаете эмоции и мотивы собеседника
  - Демонстрируете это понимание
  - **Результат:** Доверие, раскрытие, прорыв
- 

## Четыре техники активного слушания (Метод Chris Voss)

### Техника 1: Зеркалирование (Mirroring)

**Что делать:** Повторите последние 1-3 слова собеседника с вопросительной интонацией.

#### Примеры:

Клиент: "Нас не устраивают текущие сроки поставки." Вы: "Не устраивают сроки поставки?" Клиент: (начинает раскрывать подробности) "Да, потому что наш главный заказчик требует..."

Партнёр: "Мы хотим пересмотреть условия контракта." Вы: "Пересмотреть условия?" Партнёр: "Да, дело в том, что с момента подписания изменилась структура наших расходов..."

**Почему работает:** - Создаёт ощущение, что вы внимательно слушаете - Побуждает собеседника расширить ответ - Вы получаете больше информации без усилий - Формирует бессознательный раппорт (мы доверяем "похожим" на нас)

**Правила зеркалирования:** 1. Повторяйте именно последние 1-3 слова (не пересказывайте) 2. Используйте вопросительную интонацию 3. После зеркала — молчите. Дайте собеседнику заполнить тишину 4. Не злоупотребляйте — 2-3 раза за разговор достаточно

### Техника 2: Навешивание ярлыков (Labeling)

**Что делать:** Озвучьте эмоцию собеседника. Начните с "Похоже, что..." / "Звучит так, будто..." / "Кажется, вы..."

#### Примеры:

Клиент (раздражённо): "Мы уже третий раз обсуждаем этот вопрос!" Вы: "Похоже, вы чувствуете разочарование от того, что мы не можем найти решение." Клиент: (тон смягчается) "Да, именно так. Мы просто хотим, чтобы..."

Сотрудник: "Я не уверен, что это правильный подход." Вы: "Звучит так, будто у вас есть опасения по поводу рисков." Сотрудник: "Да, я думаю, что мы не учитываем..."

**Почему работает:** - Валидация эмоций: человек чувствует, что его понимают - Снижает напряжение: озвученная эмоция теряет интенсивность - Негативные ярлыки рассеивают негатив, позитивные — усиливают позитив - Открывает путь к конструктивному диалогу

**Правила:** 1. НИКОГДА не начинайте с "Я" — "Я думаю, вы чувствуете..." звучит как оценка 2. Используйте третье лицо: "Похоже, что..." "Кажется, что..." 3. Не спрашивайте "Вы злитесь?" — это вызывает защитную реакцию 4. Если ярлык неточный — собеседник поправит, и вы получите более точную информацию

### **Техника 3: Калиброванные вопросы (Calibrated Questions)**

**Что делать:** Задавайте открытые вопросы, начинающиеся с "Как" и "Что" (НЕ "Почему" — это вызывает защиту).

#### **Топ-10 калиброванных вопросов Восса:**

1. "Как мне это сделать?" — вовлекает оппонента в решение ВАШЕЙ проблемы
2. "Что для вас самое важное в этой сделке?"
3. "Как вы пришли к этой цифре?"
4. "Что мешает нам двигаться вперёд?"
5. "Как мы можем решить эту проблему вместе?"
6. "Что произойдёт, если мы не договоримся?"
7. "Как вы себе представляете идеальный результат?"
8. "Что я могу сделать, чтобы это работало для вас?"
9. "Как это вписывается в ваши приоритеты?"
10. "Что ещё мне нужно знать?"

**Почему работает:** - Даёт оппоненту иллюзию контроля ("он спрашивает — значит, я решаю") - Вы получаете критическую информацию - Переводит разговор от позиций к интересам - Заставляет оппонента решать вашу проблему за вас

**Почему НЕ "Почему?"** - "Почему вы хотите скидку?" — звучит как обвинение - "Что стоит за этим запросом?" — звучит как интерес - "Почему" включает защитный механизм. "Что" и "Как" — механизм сотрудничества.

### **Техника 4: Суммирование + "That's right" (Именно так)**

**Что делать:** Перескажите то, что услышали — факты + эмоции. Цель — услышать в ответ "Именно так" (That's right).

#### **Пример:**

Вы: "Позвольте убедиться, что я правильно понял. Вы работаете с текущим поставщиком 5 лет, у вас сложились хорошие отношения, но в последнее время качество снизилось и сроки стали плавать. И вас беспокоит, что смена поставщика — это риск, потому что новый может оказаться ещё хуже."

Клиент: "Именно так!"

**Почему "Именно так" — это прорыв:** - Это сигнал: человек чувствует себя полностью понятым - После "именно так" стены падают — оппонент становится открытым к вашим предложениям - Это NOT то же самое, что "вы правы" — "вы правы" = отмашка ("отстаньте")

**Формула суммирования:** Суммирование = Пересказ фактов + Навешивание ярлыков на эмоции

---

## Тишина — мощнейший инструмент

### Правило семи секунд

После того как вы задали вопрос или сделали зеркало — **МОЛЧИТЕ** минимум 7 секунд. Это кажется вечностью, но именно в эти секунды собеседник: - Обдумывает ответ - Чувствует необходимость заполнить тишину - Выдаёт информацию, которую не планировал выдавать

### Почему тишина работает

Люди не выносят тишину. Это физиологическая реакция — мозг воспринимает тишину как социальную угрозу. И заполняет её. Часто — важной информацией.

**Тест ФБР (Восс):** В тренировочных переговорах ФБР обнаружил, что самая ценная информация появляется в первые 7-15 секунд после вопроса — когда переговорщик просто молчит и ждёт.

---

## Голос переговорщика: Late-Night FM DJ Voice (Voss)

Крис Восс выделяет три типа голоса в переговорах:

### 1. Позднеевечерний FM-голос (Late-Night FM DJ Voice)

- Низкий, спокойный, с нисходящей интонацией
- Сигнализирует уверенность и контроль
- Используется в критические моменты: когда обсуждаете цену, условия, ставите границы
- Эффект: успокаивает оппонента, снижает его защитные реакции

### 2. Позитивный/игривый голос

- Лёгкий, улыбающийся тон
- Используется для раппорта, small talk, построения отношений
- Эффект: снимает напряжение, создаёт комфорт

### 3. Прямой/напористый голос

- Твёрдый, без эмоций
- Используется РЕДКО — только когда нужно поставить жёсткую границу
- Эффект: может вызвать ответную агрессию — используйте осторожно

**Правило Восса:** 80% времени используйте позитивный голос. 15% — FM-голос. 5% — прямой.

---

## Модель SECRETS (Scott Tillema, переговорщик по заложникам)

Скотт Тиллема, прошедший обучение ФБР, разработал модель для эффективной коммуникации:

- **S** — Show empathy (Покажите эмпатию)
  - **E** — Engage in active listening (Включите активное слушание)
  - **C** — Create rapport (Создайте раппорт)
  - **R** — Respect their perspective (Уважайте их перспективу)
  - **E** — Earn trust (Заслужите доверие)
  - **T** — Think before you speak (Думайте перед тем, как говорить)
  - **S** — Summarize (Суммируйте)
- 

## Три слоя разговора (Stone, Patton, Heen)

Авторы "Difficult Conversations" из Гарварда выделяют три слоя в каждом сложном разговоре:

### Слой 1: "Что произошло?" (факты)

- Это то, что озвучивается
- Цифры, условия, требования

### Слой 2: Эмоции

- Страх, разочарование, надежда, обида
- Обычно НЕ озвучивается — но управляет разговором

### Слой 3: Идентичность

- Вопросы: "Я компетентен?", "Я хороший человек?", "Заслуживаю ли я уважения?"
- Самый глубокий и самый влиятельный слой

**Для переговорщика:** Активное слушание — это умение слышать ВСЕ ТРИ слоя. Не только "цена — 500 тысяч", но и страх за бюджет (эмоция) и потребность выглядеть компетентным перед руководством (идентичность).

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Зеркалирование в быту (1 неделя)

В течение недели практикуйте зеркалирование в повседневных разговорах: - С коллегами (3 раза в день) - С друзьями и семьёй (2 раза в день) - Записывайте результат: что нового вы узнали?

## Упражнение 2: Навешивание ярлыков

Посмотрите любое ток-шоу или интервью. Для каждого высказывания гостя сформулируйте ярлык: - Что он чувствует? - Что стоит за его словами? - Как бы вы озвучили это? "Похоже, вы чувствуете..."

## Упражнение 3: Калиброванные вопросы

Перепишите эти вопросы в калиброванные: 1. "Почему вы не хотите подписать контракт?" → ? 2. "Вам не нравится наше предложение?" → ? 3. "Когда вы примете решение?" → ?

**Ответы:** 1. "Что мешает нам двигаться вперёд?" 2. "Как мы можем улучшить наше предложение для вас?" 3. "Как выглядит ваш процесс принятия решений?"

## Упражнение 4: Ролевая игра — "Арендатор и арендодатель"

**Ситуация:** Арендодатель хочет поднять аренду на 25%. Арендатор хочет сохранить текущую цену.

**Задание для арендатора:** Используйте все 4 техники в одном разговоре: 1. Зеркалирование — на заявление о повышении 2. Навешивание ярлыка — на эмоцию арендодателя 3. Калиброванный вопрос — чтобы понять реальные интересы 4. Суммирование — чтобы получить "именно так"

**Скрипт-подсказка:** - Арендодатель: "Мы вынуждены поднять аренду на 25%." - Вы (зеркало): "Вынуждены поднять на 25%?" - Арендодатель: "Да, коммунальные расходы выросли, ремонт здания..." - Вы (ярлык): "Похоже, вы чувствуете давление из-за роста расходов." - Арендодатель: "Именно! Расходы на содержание растут каждый квартал." - Вы (калиброванный вопрос): "Как мы можем найти решение, которое покроет ваши расходы, но позволит мне остаться?" - Вы (суммирование): "Давайте я подведу итог. Ваши расходы выросли, особенно коммунальные и ремонт. Вам нужно покрыть эту разницу. При этом вы цените стабильного арендатора, который платит вовремя и заботится о помещении." - Арендодатель: "Именно так." - Вы: (теперь можно предложить свой вариант)

---

## Кейс: Как Восс спас заложника через слушание

Крис Восс рассказывает случай из своей практики в ФБР. Преступник захватил здание банка с заложниками. Все стандартные тактики не работали — он не выдвигал требований, не шёл на контакт.

Восс начал с тишины. Потом — с зеркалирования.

Преступник: "Вы всё равно не понимаете." Восс: "Не понимаю?" Преступник: "Никто не понимает, через что я прошёл." Восс (ярлык): "Похоже, вы чувствуете, что вас никто не слышит." Преступник: (пауза) "Именно так."

Этот момент — "именно так" — стал началом конца кризиса. Через 6 часов переговоров преступник сдался без единого выстрела.

Восс потом говорил: "Я не убедил его. Я не угрожал ему. Я просто слушал — по-настоящему слушал — до тех пор, пока он не почувствовал себя понятым."

---

## Ключевые выводы

1. **Слушание — это не пассивность.** Это активный инструмент влияния. Кто слушает — тот контролирует.
  2. **Четыре техники Восса:** Зеркалирование, навешивание ярлыков, калиброванные вопросы, суммирование. Используйте все четыре.
  3. **"Именно так" — момент прорыва.** Когда оппонент говорит "именно так" — стены падают. Стремитесь к этому моменту.
  4. **Тишина — ваш союзник.** 7 секунд после вопроса. Пусть собеседник заполнит тишину.
  5. **Слушайте три слоя:** факты + эмоции + идентичность. Реальная информация — во втором и третьем слое.
- 

## Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Chris Voss — "Never Split the Difference" (главы 2-4) - Douglas Stone — "Difficult Conversations" (часть I) - Kerry Patterson — "Crucial Conversations" (глава 5)

**Видео:** - William Ury — "The Power of Listening" (16 мин, TEDx) - Chris Voss — Talks at Google (53 мин) - Scott Tillema — "The Secrets of Hostage Negotiators" (15 мин, TEDx)

---

*Следующий урок: 1.5 — Первое предложение: кто называет цену первым*

---

## Глава 5. Первое предложение: кто называет цену первым

---

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Kahneman "Thinking, Fast and Slow", Voss "Never Split the Difference", Cialdini "Influence" + "Pre-Suasion", Camp "Start with No", Shell "Bargaining for Advantage"

---

### Введение

"Кто первый называет цену — тот проигрывает." Вы наверняка слышали эту фразу. И она... неправильная. По крайней мере, не всегда.

Вопрос первого предложения — один из самых спорных в теории переговоров. Одни эксперты (Канеман, Shell) говорят: называйте первым — получите преимущество якорения. Другие (Camp, Восс) говорят: подождите — пусть оппонент раскроет свои карты.

Правильный ответ: **зависит от ситуации**. В этом уроке вы получите чёткий алгоритм: когда называть первым, когда ждать, и как правильно сформулировать первое предложение в обоих случаях.

---

### Наука якорения (Kahneman)

#### Что такое якорение

Даниэль Канеман доказал: первая названная цифра устанавливает "якорь" — точку отсчёта, от которой строятся все дальнейшие переговоры. Даже если цифра нерелевантна. Даже если оппонент знает, что это якорь.

#### Эксперимент с недвижимостью

Исследователи попросили профессиональных оценщиков недвижимости оценить дом. Одной группе дали листинг с ценой \$119 900. Другой — \$149 900. Обе группы осмотрели один и тот же дом. Результат: - Группа с низким якорем: средняя оценка \$114 000 - Группа с высоким якорем: средняя оценка \$128 000

Разница — \$14 000 (12%). Профессиональные оценщики. Один и тот же дом. Единственная разница — начальная цифра.

**Самое удивительное:** когда оценщиков спросили, повлияла ли начальная цена на их оценку, 95% ответили "нет". Якорение работает БЕССОЗНАТЕЛЬНО — даже когда вы о нём знаете.

#### Механизм якорения

1. Мозг получает первую цифру → фиксирует как "точку отсчёта"

2. Все последующие предложения оцениваются ОТНОСИТЕЛЬНО якоря
  3. Переговорщик, не назвавший якорь, работает "вокруг" чужого числа
  4. Даже опытные профессионалы подвержены эффекту якорения
- 

## Когда называть цену ПЕРВЫМ

### Правило: Называйте первым, когда у вас есть информация

Если вы хорошо знаете рынок, понимаете ZOPA и уверены в обоснованности своей цены — называйте первым. Вы получаете преимущество якорения.

### Ситуации для первого предложения

- 1. Вы — эксперт в своей области** - Вы знаете рыночные цены лучше оппонента - Ваша цена обоснована данными - Пример: вы — опытный подрядчик, знаете стоимость работ. Клиент — не эксперт
- 2. Рынок прозрачен** - Цены известны обеим сторонам - Отклонение от рынка легко проверить - Пример: покупка/продажа недвижимости в сегменте с множеством аналогов
- 3. Вы хотите задать рамку обсуждения** - Вы хотите, чтобы переговоры шли в ВАШЕМ диапазоне - Пример: вы продаёте premium-продукт и хотите, чтобы обсуждение шло в premium-сегменте, а не в бюджетном
- 4. Оппонент склонен к занижению** - Вы знаете, что если дать ему назвать первым — он поставит заниженный якорь - опередите его своим якорем

### Как правильно формулировать первое предложение

#### 1. Якорь должен быть амбициозным, но обоснованным

Правило: ваш якорь = ваш Target + 10-20% запаса для торга

Пример: ваш Target — 3 млн рублей за проект. Первое предложение: 3.5 млн рублей. Обоснование: "Учитывая объём работ, сроки и нашу экспертизу, стоимость проекта — 3.5 миллиона. Вот детализация..."

#### 2. Всегда обосновывайте

Голое число вызывает отторжение. Число с обоснованием вызывает уважение.

Плохо: "Моя цена — 3.5 миллиона." Хорошо: "Основываясь на рыночных аналогах, объёме работ и нашем 8-летнем опыте в этом сегменте, стоимость проекта составляет 3.5 миллиона. Вот как складывается эта цифра..."

#### 3. Используйте точные числа (не круглые)

Канеман обнаружил: точные числа воспринимаются как более обоснованные.

Слабый якорь: "3 миллиона" Сильный якорь: "3 150 000 рублей"

Точное число сигнализирует: "Я посчитал. Это не с потолка."

#### 4. Pre-suasion перед якорем (Cialdini)

Перед тем как назвать цену, подготовьте почву: - "Прежде чем мы обсудим стоимость, давайте посмотрим на ценность, которую вы получите..." - "Наши клиенты из Fortune 500 платят за аналогичные проекты от 4 до 6 миллионов. Учитывая ваш масштаб, мы можем предложить 3.5 миллиона."

Первая фраза задаёт контекст ценности. Вторая — якорит через социальное доказательство.

---

### Когда НЕ называть цену первым

#### Правило: Ждите, когда у вас мало информации

Если вы не знаете рынок, не понимаете бюджет оппонента или не уверены в ZOPA — позвольте оппоненту назвать первым. Вы получаете информацию.

#### Ситуации для ожидания

- 1. Вы не знаете рынок** - Вы новичок в индустрии - Ценообразование непрозрачно - Пример: вы впервые продаёте в новом сегменте
- 2. Диапазон может быть значительно больше, чем вы думаете** - Оппонент может иметь бюджет в 2-3 раза больше вашей оценки - Если вы якорите первым — вы "оставите деньги на столе" - Пример: фрилансер, который не знает бюджет крупной корпорации
- 3. Оппонент — более слабый переговорщик** - Неопытные переговорщики часто называют цифру, которая выгоднее, чем вы ожидали - Дайте им возможность "ошибиться" в вашу пользу
- 4. Переговоры о зарплате (особый случай)** - Деерак Malhotra (HBS) рекомендует: "Не называйте цифру первым на собеседовании" - Причина: вы не знаете внутреннюю вилку компании - Фраза: "Я уверен, что вы предложите справедливые условия. Мне было бы интересно услышать ваше предложение"

#### Как побудить оппонента назвать первым

- 1. Прямой вопрос:** "Каков ваш бюджет на этот проект?"
- 2. Мягкий вопрос (Voss):** "Как вы видите финансовую сторону этого вопроса?"
- 3. Через стандарт:** "Обычно проекты такого масштаба стоят от X до Y. В каком диапазоне вы думаете?"
- 4. Через дефлекцию:** Оппонент: "Сколько это будет стоить?" Вы: "Это зависит от многих факторов. Расскажите подробнее о ваших требованиях, и я смогу дать точную оценку."

---

## Как реагировать на якорь оппонента

Оппонент назвал цену первым — и она вас не устраивает. Что делать?

### 1. НЕ реагируйте мгновенно

Пауза 5-7 секунд. Это сигнализирует: "Ваше предложение требует осмысления." Мгновенная реакция ("Нет, это слишком дорого!") — эмоциональна и слаба.

### 2. Используйте "Flinch" (вздрагивание)

Невербальная реакция удивления: приподнятые брови, лёгкий наклон назад, выдох. Без слов. Это заставляет оппонента усомниться в своём предложении.

### 3. Калиброванный вопрос

"Как вы пришли к этой цифре?" — вынуждает оппонента обосновать. Часто обоснование оказывается слабым — и оппонент сам начинает корректировать.

### 4. Контр-якорь

Если якорь оппонента далёк от реальности — поставьте свой контр-якорь на аналогичном расстоянии в другую сторону.

Пример: - Оппонент: "500 000 рублей" (ваш target — 1 млн) - Вы: "Я ожидал, что мы будем говорить о 1.5 миллионах. Давайте разберём, что включает моё предложение."

### 5. Переключение на интересы

"Давайте отложим цифры и поговорим о том, что для вас самое важное в этом проекте. Цена — это важно, но не единственный фактор."

---

## Модель Аккермана (Voss) — для ценовых переговоров

Крис Восс предлагает конкретную модель для торга, основанную на четырёх шагах:

### Шаг 1: Установите target (целевую цену)

Это та цена, которую вы ХОТИТЕ заплатить (покупатель) или получить (продавец).

### Шаг 2: Первое предложение — 65% от target

Ваше первое предложение должно быть значительно ниже (если покупаете) или выше (если продаёте), чем target.

### Шаг 3: Три повышения — 85%, 95%, 100%

Каждое следующее предложение уменьшает размер уступки: - 65% → 85% (уступка 20%) - 85% → 95% (уступка 10%) - 95% → 100% (уступка 5%)

**Почему уменьшающиеся уступки?** Это сигнализирует: вы приближаетесь к лимиту. Каждая следующая уступка даётся вам "тяжелее".

### Шаг 4: Финальная цифра — нечётное число + нефинансовый бонус

На последнем шаге: - Используйте нечётное число (выглядит рассчитанным): не 100 000, а 97 800 - Добавьте нефинансовый бонус: "97 800 — и я включу бесплатную доставку"

### Пример модели Аккермана (покупка)

Target: 1 000 000 рублей

Раунд	Предложение	% от target	Уступка
1	650 000	65%	—
2	850 000	85%	+200 000
3	950 000	95%	+100 000
4	978 000 + бонус	~100%	+28 000

## Принципы Чалдини в первом предложении

### 1. Взаимность

Если вы делаете "уступку" (даже кажущуюся) — оппонент чувствует обязанность ответить. "Мы обычно берём 3.5 миллиона, но для вас — 3.2." Оппонент чувствует: "Мне дали скидку — я должен что-то дать взамен."

### 2. Обязательство и последовательность

Если оппонент согласился с маленьким "да" — ему сложнее сказать "нет" на следующее предложение. Начните с маленького согласия: "Вы согласны, что качество важнее цены?" → "Да." → "Наше предложение обеспечивает максимальное качество за 3.2 миллиона."

### 3. Социальное доказательство

"Компании X, Y и Z платят за аналогичные проекты от 3 до 4 миллионов." Теперь ваша цена 3.2 миллиона кажется разумной.

## 4. Дефицит

"Мы можем взять только два проекта в этом квартале. Если вы решите до пятницы — мы гарантируем слот." Ограниченность предложения увеличивает его ценность.

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Анализ ситуации

Для каждой ситуации определите: стоит ли называть цену первым? Почему?

1. Вы — опытный фрилансер-дизайнер. Клиент — крупная корпорация. Вы не знаете их бюджет.
2. Вы продаёте квартиру. На рынке много аналогов с известными ценами.
3. Вы договариваетесь о повышении зарплаты с текущим работодателем.
4. Вы — поставщик, ведёте переговоры с сетью магазинов. Вы знаете рыночные цены.
5. Вас пригласили на позицию в стартапе. Вы не знаете, сколько они платят.

**Ответы:** 1. Ждать — вы не знаете бюджет, можете "оставить деньги на столе" 2. Называть — рынок прозрачен, вы задаёте якорь 3. Зависит — если знаете вилку рынка, называйте. Если нет — спросите "что компания может предложить" 4. Называть — вы эксперт, знаете рынок 5. Ждать — вы не знаете внутреннюю вилку

### Упражнение 2: Модель Аккермана

Ваш target при покупке оборудования — 800 000 рублей. Рассчитайте четыре предложения по модели Аккермана:

Раунд	Предложение	Расчёт
1	?	65% от 800 000
2	?	85% от 800 000
3	?	95% от 800 000
4	? (нечётное) + бонус	~100% от 800 000

### Упражнение 3: Ролевая игра — "Продажа консалтинговых услуг"

**Ситуация:** Вы — консалтинговая компания. Клиент — средний бизнес, 200 сотрудников. Проект по оптимизации процессов. Ваш target — 2.5 млн рублей.

**Задание:** 1. Сформулируйте первое предложение с обоснованием 2. Подготовьте pre-suasion (что скажете ДО цены) 3. Подготовьте ответ на возражение "слишком дорого" 4. Рассчитайте модель Аккермана (если вы покупатель таких услуг)

---

## Кейс: Как Стив Балмер якорил переговоры с разработчиками

Когда Microsoft нанимал топ-разработчиков из Кремниевой долины, они столкнулись с проблемой: кандидаты получали множество офферов. Стандартная тактика "назовите вашу желаемую зарплату" не работала — кандидаты ставили завышенные якоря.

Microsoft изменил подход: 1. **Pre-suasion:** "Мы знаем, что вы получаете предложения от Google и Facebook. Мы не конкурируем по базовой зарплате — мы конкурируем по total compensation." (Сменили фрейм с "зарплата" на "полный пакет") 2. **Первое предложение:** Называли первыми — с детализацией всех компонентов (база + бонус + опцион + бенефиты) 3. **Якорение на total value:** "Общая ценность пакета за 4 года — \$1.2М" (звучит масштабнее, чем "\$250К в год") 4. **Точное число:** Не \$250,000, а \$247,500 — выглядит рассчитанным

---

## Ключевые выводы

1. **Нет универсального правила** "кто первый — тот проигрывает". Решение зависит от вашего уровня информации.
  2. **Называйте первым, когда:** вы эксперт, рынок прозрачен, хотите задать фрейм, оппонент занижает.
  3. **Ждите, когда:** мало информации, диапазон может быть больше ожидаемого, оппонент неопытен.
  4. **Якорь должен быть:** амбициозным, обоснованным, точным (не круглое число), предварённым pre-suasion.
  5. **Модель Аккермана:** 65% → 85% → 95% → 100% (нечётное + бонус).
  6. **Принципы Чалдини** усиливают любое предложение: взаимность, последовательность, социальное доказательство, дефицит.
- 

## Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Daniel Kahneman — "Thinking, Fast and Slow" (главы 11-12 о якорении) - Chris Voss — "Never Split the Difference" (глава 9: модель Аккермана) - Robert Cialdini — "Pre-Suasion" (главы 5-7)

**Видео:** - Alex Hormozi — "Brutally Effective Negotiation Tactics" (22 мин) - Chris Voss — Black Swan Group (серии о модели Аккермана) - Alex Carter — "How to Ask for More — and Get It" (14 мин, TED)

---

Следующий урок: 1.6 — Торг: уступки, пакетные сделки, win-win

---

## Глава 6. Торг: уступки, пакетные сделки, win-win

---

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Fisher & Ury "Getting to Yes", Camp "Start with No", Shell "Bargaining for Advantage", Cohen "You Can Negotiate Anything", Malhotra & Bazerman "Negotiation Genius"

---

### Введение

Торг — это сердце переговоров. Момент, когда обе стороны двигаются к соглашению. И именно здесь совершается 80% ошибок: слишком быстрые уступки, компромисс вместо win-win, потеря ценности.

Герб Коэн, автор фразы "всё в жизни — переговоры", говорит: **торг — это не война, это танец**. Оба партнёра двигаются, каждый шаг — сигнал для другого.

В этом уроке вы узнаете: как делать уступки правильно, как строить пакетные сделки, почему компромисс — это ловушка, и как создать настоящий win-win.

---

### Почему компромисс — это ловушка

#### Мифология "золотой середины"

Большинство людей считают компромисс хорошим результатом. "Мы оба уступили — мы оба довольны." Но Крис Восс в "Never Split the Difference" объясняет:

"Никогда не делите разницу. Если один хочет носить чёрные ботинки, а другой — коричневые, компромисс — носить один чёрный и один коричневый. Оба несчастны."

#### Проблемы компромисса

1. **Потеря ценности.** Компромисс = оба получают меньше, чем могли бы
2. **Ложное равенство.** Середина между двумя позициями — не обязательно справедливая точка
3. **Поощрение экстремальных позиций.** Если обе стороны знают, что итог — середина, каждая начнёт с экстремальной позиции
4. **Игнорирование интересов.** Компромисс работает с позициями, а не с интересами (помните пример с апельсином из урока 1.1?)

## Альтернатива: Win-Win через создание ценности

Win-win — это НЕ "каждый уступает половину". Это: **каждый получает то, что для него важнее всего**. Для этого нужно понимать интересы обеих сторон — и строить пакетные сделки.

## Пять правил уступок

### Правило 1: Никогда не уступайте без встречной уступки

**Плохо:** "Хорошо, мы снизим цену на 10%." **Хорошо:** "Мы готовы обсудить снижение на 10% при условии, что контракт будет на 2 года вместо одного."

Каждая ваша уступка должна быть ОБМЕНЕНА на что-то. Даже символическая встречная уступка поддерживает баланс.

Фишер и Юри: "Уступки без взаимности обесценивают вашу позицию. Оппонент начинает ожидать ещё больших уступок."

### Правило 2: Начинайте с наименее ценных для вас уступок

Составьте список всех возможных уступок и ранжируйте их по ценности ДЛЯ ВАС: - Низкая ценность для вас → давайте в первую очередь - Высокая ценность для вас → защищайте до последнего

**Идеальная ситуация:** То, что дешево для вас, ценно для оппонента. Это асимметрия ценности — основа пакетных сделок.

### Правило 3: Уменьшайте размер уступок

Первая уступка может быть относительно крупной. Каждая последующая — меньше. Это сигнализирует: вы приближаетесь к лимиту.

Уступка	Размер	Сигнал для оппонента
1-я	100 000	"У них есть пространство для торга"
2-я	50 000	"Они приближаются к лимиту"
3-я	15 000	"Они почти на пределе"
4-я	5 000	"Это финальная цена"

Если вы уступаете одинаковыми шагами (100, 100, 100) — оппонент думает: "Можно выбить ещё 100."

### Правило 4: Не делайте уступок под давлением

Уступка под давлением ("решайте сейчас!") — это капитуляция, а не переговоры. Она поощряет дальнейшее давление.

**Скрипт:** - Оппонент: "Это наше финальное предложение. Берите или уходите." - Вы: "Я ценю прямоту. Позвольте мне обдумать это до завтра." - (Если давит дальше): "Решения, принятые под давлением, редко бывают хорошими для обеих сторон."

### Правило 5: Всегда объясняйте уступку

Уступка без объяснения обесценивается. Уступка с причиной — ценится.

**Плохо:** "Ладно, дадим скидку 5%." **Хорошо:** "Учитывая потенциал долгосрочного сотрудничества, мы готовы предложить скидку 5% на первый год."

Причина показывает: скидка — не потому что вы слабый, а потому что есть стратегическая логика.

---

## Пакетные сделки: как расширить "пирог"

### Концепция "расширения пирога" (Fisher & Ury)

Позиционный торг — это "деление пирога": чем больше получает один, тем меньше другому. Пакетная сделка — это "расширение пирога": обе стороны получают больше за счёт обмена элементами разной ценности.

### Как это работает

Вместо переговоров по ОДНОМУ параметру (цена) — переговоры по ПАКЕТУ параметров:

Параметр	Ценность для вас	Ценность для оппонента
Цена	Высокая	Высокая
Срок оплаты	Низкая	Высокая
Объём заказа	Высокая	Средняя
Эксклюзивность	Низкая	Высокая
Техподдержка	Низкая	Высокая
Длительность контракта	Высокая	Низкая

**Золотое правило пакетной сделки:** Обменивайте то, что дешево для вас, но ценно для них — на то, что дешево для них, но ценно для вас.

### Пример пакетной сделки

**Ситуация:** Клиент хочет скидку 20%. Ваша маржа не позволяет.

**Позиционный торг:** - Клиент: "Скидка 20%" - Вы: "Максимум 5%" - Компромисс: 12.5% — оба недовольны

**Пакетная сделка:** - Вы: "Скидку 20% мы дать не можем. Но давайте посмотрим, что важно для вас помимо цены." - Выясняется: клиенту важны сроки поставки и техподдержка 24/7 - Решение: скидка 8% + приоритетная доставка (стоит вам мало, ценно для клиента) + расширенная техподдержка (стоит вам \$50/мес, ценно для клиента на \$500) + контракт на 2 года вместо 1 (ценно для вас) - Результат: клиент чувствует, что получил больше скидки. Вы сохранили маржу и получили долгосрочный контракт

### Как строить пакетные сделки — пошагово

**Шаг 1:** Определите ВСЕ параметры, которые можно обсуждать (не только цену)

Типичные параметры: - Цена, скидки - Объём - Сроки поставки/выполнения - Условия оплаты (предоплата, рассрочка, отсрочка) - Гарантии - Техподдержка - Длительность контракта - Эксклюзивность - Обучение - Кастомизация - Рекомендации/отзывы

**Шаг 2:** Оцените каждый параметр по двум осям: - Ценность для вас (Высокая / Средняя / Низкая) - Ценность для оппонента (Высокая / Средняя / Низкая)

**Шаг 3:** Найдите "золотые обмены" — параметры с асимметричной ценностью

**Шаг 4:** Предложите пакет: "Что если мы сделаем X, Y и Z? При этом нам важно получить A и B."

---

## Win-Win: формула (Fisher & Ury vs. Camp)

### Позиция Фишера и Юри (Гарвард)

Win-win возможен, когда: 1. Стороны фокусируются на интересах, а не на позициях 2. Генерируют множество вариантов решения 3. Используют объективные критерии для оценки 4. Расширяют "пирог" перед тем, как его делить

### Позиция Джима Кэмп (Start with No)

Кэмп предупреждает: **"Win-win" часто используется как ловушка.** Слабая сторона предлагает "win-win", чтобы сильная чувствовала себя обязанной уступить.

"Win-win — красивая идея, которая на практике часто означает: сильный уступает, потому что ему неловко быть жёстким."

### Золотая середина

Win-win работает, когда: - Обе стороны искренне заинтересованы в долгосрочных отношениях - Есть возможность расширить "пирог" (пакетные сделки) - Силы примерно равны

Win-win НЕ работает, когда: - Одна сторона использует его как манипуляцию - Нет возможности расширить "пирог" - Это одноразовая транзакция с нулевой суммой

---

## Тактики торга

### 1. "Колбасная нарезка" (Salami Tactics)

Просите маленькие уступки по одной — каждая кажется незначительной, но в сумме набегает много.

"А можно бесплатную доставку?" → "А можно отсрочку на 30 дней?" → "А можно включить обучение?"

**Защита:** Суммируйте все запросы: "Давайте посчитаем общую стоимость всех дополнений, которые вы просите."

### 2. "Высокий шар / Низкий шар" (High Ball / Low Ball)

Начните с экстремального предложения — и двигайтесь к разумному.

**Продавец:** Называет цену в 2 раза выше target. Покупатель торгуется вниз — и останавливается на цене выше, чем если бы продавец начал с разумной.

**Защита:** Калиброванный вопрос: "Как вы пришли к этой цифре?" + контр-якорь.

### 3. "Хороший полицейский — плохой полицейский"

Один переговорщик жёсткий, другой — мягкий. "Мой партнёр настаивает на 500 тысяч, но я готов поговорить с ним, если мы договоримся на 450."

**Защита:** Обращайтесь к "плохому полицейскому" напрямую: "Я хотел бы обсудить это с вашим партнёром лично."

### 4. "Нибблинг" (Nibbling)

В самый последний момент — когда сделка почти закрыта — добавить маленький дополнительный запрос. "Мы готовы подписать. Только одна мелочь — можно включить бесплатную доставку?"

Работает, потому что оппонент уже эмоционально "инвестирован" в сделку и не хочет её терять из-за мелочи.

**Защита:** "Я понимаю. Давайте пересмотрим весь пакет целиком."

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Матрица асимметрии

Для предстоящих переговоров заполните матрицу:

Параметр	Моя ценность	Ценность для оппонента	Потенциал для обмена
	Высокая/Средняя/Низкая	Высокая/Средняя/Низкая	Да/Нет

Параметр	Моя ценность	Ценность для оппонента	Потенциал для обмена

Найдите минимум 3 "золотых обмена".

## Упражнение 2: Стратегия уступок

Ваш target — 2 миллиона рублей. Спланируйте 4 уступки по убывающей:

Уступка	Размер	В обмен на что
1		
2		
3		
4		

## Упражнение 3: Ролевая игра — "Рекламное агентство и клиент"

**Ситуация:** Рекламное агентство предлагает пакет digital-маркетинга за 1.5 миллиона рублей в месяц. Клиент готов платить максимум 1 миллион.

**Задание для агентства:** Постройте пакетную сделку, которая позволит сблизить позиции без простого снижения цены. Какие элементы пакета вы можете добавить/убрать?

**Возможные элементы для торга:** - Количество каналов продвижения - Количество креативов в месяц - Отчётность (еженедельная vs. ежемесячная) - Длительность контракта - Успешная комиссия (% от продаж) - Эксклюзивность (работаете только с ними в нише) - Стратегическое планирование (входит/не входит) - Управление репутацией (доп. услуга)

## Кейс: Пакетная сделка в IT-аутсорсинге

**Ситуация:** IT-компания ведёт переговоры с крупным банком. Банк хочет разработку мобильного приложения. Бюджет банка — 15 миллионов рублей. Реальная стоимость разработки — 22 миллиона.

**Позиционный торг (провал):** - IT-компания: "22 миллиона" - Банк: "15 миллионов, максимум" - Компромисс: 18.5 миллиона — IT-компания работает в минус, банк переплачивает по ощущениям

**Пакетная сделка (успех):** IT-компания проанализировала интересы банка: - Бюджетное ограничение: 15 млн в этом финансовом году - Но: бюджет следующего года не распределён - Важно: быстрый запуск MVP - Важно: техподдержка и развитие после запуска

**Решение:** - Фаза 1 (этот год): MVP за 14 миллионов (в бюджет) - Фаза 2 (следующий год): Полная версия за 10 миллионов (из нового бюджета) - Техподдержка: 1.5 миллиона/год (долгосрочный контракт) - Общая стоимость: 25.5 миллиона (БОЛЬШЕ, чем 22) - Но: банк вписался в бюджет, получил быстрый MVP, долгосрочного партнёра - IT-компания: получила проект, прибыль и долгосрочный контракт

---

## Ключевые выводы

1. **Компромисс — ловушка.** "Деление разницы" оставляет обоих недовольными. Ищите win-win через пакетные сделки.
2. **Пять правил уступок:** Без встречной уступки — никогда. Начинайте с наименее ценных. Уменьшайте размер. Не под давлением. Всегда с объяснением.
3. **Пакетные сделки — ключ к win-win.** Обменивайте дешёвое-для-вас-ценное-для-них на ценное-для-вас-дешёвое-для-них.
4. **Тактики торга (колбасная нарезка, хороший/плохой полицейский, nibблинг)** работают — и защита от них обязательна.
5. **Расширяйте пирог перед тем, как его делить.** Чем больше параметров на столе — тем больше возможностей для обмена.

---

## Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Roger Fisher, William Ury — "Getting to Yes" (глава 4: "Придумывайте варианты взаимной выгоды") - Deepak Malhotra — "Negotiation Genius" (главы о создании ценности) - Herb Cohen — "You Can Negotiate Anything" (тактики торга)

**Видео:** - Alex Carter — "How to Ask for More — and Get It" (14 мин, TED) - "Гарвардский метод Win-Win" — Деловая среда (20 мин) - "Переговоры в закупках" — Сергей Филиппов (25 мин)

---

*Следующий урок: 1.7 — Работа с возражениями: 7 техник*

---

## Глава 7. Работа с возражениями: 7 техник

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Voss "Never Split the Difference", Ury "Getting Past No", Рызов "Кремлёвская школа переговоров" + "Психотрюки", Stone "Difficult Conversations", Patterson "Crucial Conversations"

### Введение

"Дорого." "Я подумаю." "У нас есть поставщик." "Нам это не нужно." "Перезвоните через месяц."

Если вы слышите эти фразы и не знаете, что с ними делать — вы теряете сделки. Каждый день. Возражения — не конец переговоров. Возражения — это НАЧАЛО настоящих переговоров.

Крис Восс говорит: "Когда кто-то говорит 'нет' — это не отказ. Это начало разговора." А Уильям Юри в книге "Getting Past No" объясняет: за каждым "нет" стоит страх, неуверенность или непонимание. Ваша задача — не сломать стену, а найти дверь.

В этом уроке — 7 конкретных техник работы с возражениями. Каждая с примерами, скриптами и ситуациями для применения.

### Анатомия возражения

Прежде чем работать с возражением, нужно понять его природу.

#### Три типа возражений

Тип	Что за ним стоит	Пример
<b>Истинное</b>	Реальная причина отказа	"У нас действительно нет бюджета в этом квартале"
<b>Ложное</b>	Вежливый отказ, маскирующий реальную причину	"Дорого" (а на самом деле — не доверяет)
<b>Условное</b>	Согласие при выполнении условия	"Если вы гарантируете сроки — мы готовы"

**Критическое правило:** Прежде чем отрабатывать возражение — определите, истинное оно или ложное. Если ложное — никакие техники не сработают, пока вы не доберётесь до настоящей причины.

#### Пять барьеров переговоров (Ury — "Getting Past No")

- Ваша реакция** — вы злитесь, обижаетесь, защищаетесь
- Их эмоции** — страх, недоверие, гнев

3. **Их позиция** — они зафиксировались на своём
4. **Их восприятие** — они не видят своей выгоды
5. **Их сила** — они думают, что могут получить больше без вас

## 7 техник работы с возражениями

### Техника 1: Согласие + переформулировка

**Принцип:** Не спорьте с возражением — согласитесь с его частью, затем разверните в свою сторону.

**Формула:** "Да, вы правы, [согласие]. И именно поэтому [ваш аргумент]."

#### Примеры:

Возражение	Ответ
"Дорого"	"Да, цена выше среднего — и именно поэтому наши клиенты получают результат, который невозможно получить за меньшие деньги"
"Долго"	"Да, процесс занимает время — именно поэтому результат стабильный и долгосрочный"
"Сложно"	"Да, на старте нужно время на адаптацию — и именно поэтому мы включаем полное сопровождение"

**Когда использовать:** Универсальная техника. Работает с большинством прямых возражений.

**Почему работает:** Согласие обезоруживает. Оппонент готовился к спору — а вы согласились. Его защита падает. И в этот момент вы переформулируете.

### Техника 2: Уточняющий вопрос

**Принцип:** Вскройте ИСТИННОЕ возражение через вопросы. "Дорого" может означать 10 разных вещей.

**Формула:** "Что именно вы имеете в виду, когда говорите [возражение]?"

#### Примеры:

Возражение	Уточняющий вопрос
"Дорого"	"Дорого по сравнению с чем?" / "Какой бюджет вы имели в виду?"
"Я подумаю"	"О чём конкретно вы хотите подумать? Может, я смогу помочь с информацией"
"Нам не нужно"	"Что вы используете сейчас для решения этой задачи?"
"У нас есть поставщик"	"Что вас устраивает в текущем поставщике? А что хотелось бы улучшить?"

**Когда использовать:** Когда подозреваете ложное возражение. Когда возражение расплывчатое.

**Почему работает:** Вопрос заставляет оппонента артикулировать реальную причину. Часто он сам понимает, что возражение несостоятельно.

### Техника 3: Бумеранг

**Принцип:** Возражение = ваш аргумент. Превращаете минус в плюс.

**Формула:** "Именно потому что [возражение], вам стоит [ваше предложение]."

**Примеры:**

Возражение	Бумеранг
"Дорого"	"Именно поэтому вам стоит обратить внимание — дешёвое решение обойдётся дороже через год"
"У нас нет времени"	"Именно поэтому вам нужно наше решение — оно сэкономит 20 часов в месяц"
"Это рискованно"	"Именно поэтому мы предлагаем пилотный проект — чтобы убрать риск"

**Когда использовать:** Когда возражение можно логически "перевернуть". Особенно эффективно с возражениями о цене и времени.

### Техника 4: Изоляция

**Принцип:** Убедитесь, что это ЕДИНСТВЕННОЕ возражение. Устраните все остальные — и работайте с одним.

**Формула:** "Если бы [возражение] было решено, вы бы согласились?"

**Примеры:**

Возражение	Изоляция
"Дорого"	"Если бы цена вас устроила, всё остальное подходит?"
"Долгие сроки"	"Если бы мы уложились в ваши сроки, сделка состоится?"
"Нет полномочий"	"Если бы решение зависело только от вас, вы бы согласились?"

**Когда использовать:** Когда оппонент выдвигает несколько возражений. Когда подозреваете, что текущее возражение — дымовая завеса.

**Почему работает:** - Если ответ "да" — вы знаете: нужно решить только этот вопрос - Если ответ "нет, ещё..." — вы выявляете реальные возражения - Это также микро-обязательство: оппонент психологически привязывается к "да"

### Техника 5: Сторителлинг (Рызов)

**Принцип:** Расскажите историю клиента, который имел то же возражение — и получил результат.

**Формула:** "У нас был клиент, который [ситуация оппонента]. Он тоже [возражение]. Но когда [действие], произошло [результат]."

**Пример:** "Знаете, полгода назад мы работали с IT-компанией из 200 человек. Их финансовый директор сказал то же самое — 'дорого'. Мы предложили пилот на 3 месяца. За первый месяц они сэкономили 800 тысяч на процессах. К концу третьего месяца финдир звонил и спрашивал, можно ли расширить контракт."

**Когда использовать:** Когда у вас есть реальные кейсы. Когда оппонент сомневается, но не закрыт. Когда возражение эмоциональное (страх, неуверенность).

**Почему работает (Cialdini — социальное доказательство):** Люди ориентируются на опыт похожих людей. "Если это сработало для них — сработает и для нас."

### Техника 6: Метод Коломбо

**Принцип:** Притворитесь, что не понимаете. Попросите оппонента объяснить — он сам начнёт разрушать своё возражение.

**Формула:** "Помогите мне разобраться — я не совсем понимаю, что вы имеете в виду..."

#### Примеры:

Клиент: "Ваше решение не подходит." Вы: "Я хочу убедиться, что я правильно понимаю. Помогите мне разобраться — что именно не подходит? Я хочу найти решение."

Клиент: "Мы не готовы к таким инвестициям." Вы: "Может быть, я что-то упустил в своей презентации. Скажите, какой уровень инвестиций был бы комфортным? Мне важно предложить то, что действительно подходит."

**Когда использовать:** Когда оппонент уверенно отказывает. Когда вам нужно больше информации. Когда напряжение высокое — "Коломбо" разряжает ситуацию.

**Почему работает:** Позиция "я не понимаю, объясните" снимает агрессию (вы не спорите), даёт информацию и часто заставляет оппонента пересмотреть своё возражение, когда он пытается его сформулировать.

### Техника 7: Labeling — прямое обращение к эмоциям (Voss)

**Принцип:** Озвучьте эмоцию, стоящую за возражением. Не работайте с логикой — работайте с чувством.

**Формула:** "Похоже, вас беспокоит [эмоция/страх]. Это понятно."

#### Примеры:

Возражение	Labeling
"Дорого"	"Похоже, вы переживаете, что инвестиция не окупится"
"Я подумаю"	"Звучит так, будто что-то вас смущает, но вы не хотите об этом говорить напрямую"

Возражение	Labeling
"У нас нет времени"	"Кажется, вы чувствуете перегруженность и не хотите брать ещё один проект"
"Нет бюджета"	"Похоже, вы переживаете, что руководство не одобрит расходы"

**Когда использовать:** Когда стандартные логические аргументы не работают. Когда оппонент эмоционален. Когда вы чувствуете, что реальная причина — не то, что озвучено.

**Почему работает:** Озвученная эмоция теряет власть. Когда вы точно называете страх — человек чувствует облегчение ("меня понимают") и открывается для диалога.

## Алгоритм работы с любым возражением

Шаг 1: ВЫСЛУШАЙТЕ полностью. Не перебивайте.

↓

Шаг 2: ПАУЗА 3-5 секунд. Покажите, что обдумываете.

↓

Шаг 3: ОПРЕДЕЛИТЕ тип: истинное, ложное или условное?

↓

Шаг 4: Если ложное → Уточняющий вопрос или Коломбо

Если условное → Изоляция

Если истинное → Согласие + переформулировка / Бумеранг / Сторителлинг / Labeling

↓

Шаг 5: ПРОВЕРЬТЕ результат: "Это снимает ваше беспокойство?"

## Пятишаговая стратегия прорыва (Ury — "Getting Past No")

Для особо сложных ситуаций, когда стандартные техники не работают:

### 1. "Выйдите на балкон"

Эмоциональная дистанция. Не реагируйте мгновенно. Возьмите паузу. Мысленно поднимитесь на балкон и посмотрите на ситуацию сверху.

### 2. "Перейдите на их сторону"

Обезоружьте оппонента. Покажите, что вы понимаете его позицию, его проблемы, его давление. "Я понимаю, что вы находитесь в сложной ситуации..."

### 3. Переформулируйте

Переведите разговор с позиций на интересы. "Вы говорите 'нет' нашей цене. Давайте обсудим, какой результат для вас был бы идеальным?"

### 4. "Постройте золотой мост"

Облегчите путь к "да". Уберите барьеры, дайте возможность отступить без потери лица. "Что если мы начнём с пилотного проекта, чтобы вы могли оценить результат?"

### 5. Затрудните отказ

Покажите последствия отказа. Не угрожайте — а помогите увидеть: что произойдёт, если всё останется как есть? "Если мы не решим эту проблему сейчас, через 6 месяцев она будет стоить вам в 3 раза больше."

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Банк возражений

Составьте список из 10 типичных возражений в вашей работе. Для каждого подготовьте ответ по 3 разным техникам:

Возражение	Согласие + переформулировка	Бумеранг	Labeling
1. "Дорого"			
2. "Я подумаю"			
3. ...			

### Упражнение 2: Ролевая игра — "Клиент из ада"

**Ситуация:** Вы продаёте CRM-систему. Клиент — директор компании из 50 человек. Он последовательно выдвигает 5 возражений: 1. "Мы уже используем Excel — и нас всё устраивает" 2. "Ваша система слишком сложная для наших сотрудников" 3. "Дорого — 150 000 в месяц это много для нас" 4. "А если не работает — мы потеряем время и деньги" 5. "Мне нужно обсудить с партнёром"

**Задание:** Для каждого возражения выберите подходящую технику и напишите ответ.

### Упражнение 3: Наблюдение

Посмотрите одно из рекомендованных видео (Сергей Филиппов — "Работа с возражениями"). Запишите: 1. Какие техники использует тренер? 2. Какие техники вы бы добавили? 3. Какой момент был самым убедительным?

---

## Кейс: Как Рызов работал с возражением "нам это не нужно"

Игорь Рызов описывает ситуацию переговоров с крупным ритейлером. Задача — поставить новый продукт на полку. Байер (закупщик) сети:

**Байер:** "Нам это не нужно. Полки забиты, места нет."

**Стандартная ошибка:** Начать убеждать, что продукт отличный. Это не работает — байер слышит это 20 раз в день.

**Что сделал Рызов (техника Коломбо + Labeling):**

"Я понимаю, что у вас огромный поток предложений и каждый говорит, что его продукт лучший. Похоже, вам приходится каждый день отказывать десяткам поставщиков — и это утомляет. (labeling)

Помогите мне разобраться — какой продукт вы бы ХОТЕЛИ видеть на полке? Что для вас идеальная новинка?" (Коломбо)

**Байер** начал описывать идеальный продукт — и оказалось, что продукт Рызова совпадает с 4 из 5 критериев.

**Результат:** Контракт на поставку в 200 магазинов.

**Урок:** Не боритесь с возражением. Обойдите его. Вместо "наш продукт лучший" — "расскажите, какой продукт ВАМ нужен?"

---

## Ключевые выводы

1. **Возражение — начало переговоров, не конец.** За каждым "нет" стоит страх, непонимание или неуверенность.
2. **Определите тип:** истинное, ложное или условное. Работа с ложным возражением — пустая трата времени.
3. **7 техник:** Согласие + переформулировка, уточняющий вопрос, бумеранг, изоляция, сторителлинг, Коломбо, labeling.
4. **Алгоритм:** Выслушать → Пауза → Определить тип → Применить технику → Проверить результат.
5. **Стратегия Юри для сложных случаев:** Балкон → Их сторона → Переформулировка → Золотой мост → Последствия отказа.

---

## Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - William Ury — "Getting Past No" (полностью) - Chris Voss — "Never Split the Difference" (главы 3-5) - Игорь Рызов — "Психотрюки" (приёмы работы с возражениями)

**Видео:** - Сергей Филиппов — "Работа с возражениями. 7 безотказных приёмов" (25 мин) - Екатерина Уколова — "Работа с возражениями в продажах" (28 мин) - William Ury — "The Walk from No to Yes" (18 мин, TED)

---

*Следующий урок: 1.8 — Манипуляции: как распознать и нейтрализовать*

---

## Глава 8. Манипуляции: как распознать и нейтрализовать

---

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Cialdini "Influence", Voss "Never Split the Difference", Ury "Getting Past No", Рызов "Кремлёвская школа переговоров" + "Переговоры с монстрами" + "Психотрюки", Kahneman "Thinking, Fast and Slow", Malhotra "Negotiation Genius"

---

### Введение

Манипуляция — это скрытое воздействие на решение человека в ущерб его интересам. Ключевое слово — **скрытое**. Если вы видите манипуляцию — она перестаёт работать. Поэтому этот урок — не о том, как манипулировать (хотя понимание механизма даёт вам эту возможность). Этот урок — о том, как **РАСПОЗНАТЬ** манипуляцию и **ЗАЩИТИТЬСЯ** от неё.

Игорь Рызов, автор "Кремлёвской школы переговоров", говорит:

"В переговорах с 'монстрами' ваш главный навык — не атака, а распознавание. Когда вы видите приём — он теряет силу."

Роберт Чалдини в "Influence" описал механизмы, которые манипуляторы используют бессознательно или осознанно. Знание этих механизмов — ваша броня.

---

### 10 манипулятивных приёмов в переговорах

#### 1. Давление сроками (Искусственный дедлайн)

**Как выглядит:** - "Это предложение действует только до пятницы" - "Если не решите сегодня — завтра цена вырастет" - "У нас осталось только одно место / два экземпляра"

**Механизм (Cialdini — Дефицит):** Мозг воспринимает ограниченность как сигнал ценности. Плюс — неприятие потерь (Kahneman): мы боимся упустить больше, чем стремимся получить.

**Как распознать:** - Дедлайн появился внезапно и без объяснений - Оппонент торопит вас с решением - Нет логического обоснования для срока

**Как нейтрализовать:** - "Я ценю предложение. Но решения, принятые в спешке, редко бывают хорошими для обеих сторон. Если предложение действительно ценное — оно не исчезнет за один день." - Проверьте: реален ли дедлайн? Часто — нет. - Если дедлайн реален — запросите дополнительное время: "Мне нужно 48 часов. Вы можете подождать?"

## 2. "Добрый и злой полицейский" (Good Cop / Bad Cop)

**Как выглядит:** - На встрече двое: один агрессивный и жёсткий, другой мягкий и понимающий - "Злой" выдвигает экстремальные требования, "добрый" предлагает "компромисс" - Вы чувствуете благодарность к "доброму" — и соглашаетесь

**Механизм:** Контраст. После агрессора — любое разумное предложение кажется подарком. Плюс — принцип взаимности: "добрый" как бы "защищает" вас от "злого".

**Как распознать:** - Резкая разница в стилях двух переговорщиков - "Добрый" якобы на вашей стороне - "Злой" удобно уходит, оставляя вас с "добрым"

**Как нейтрализовать:** - Обратитесь к "злому" напрямую: "Я хотел бы обсудить ваши опасения лично" - Назовите приём: "Мне кажется, мы попали в ситуацию 'добрый и злой полицейский'. Давайте обсуждать суть?" - Относитесь к обоим как к одной команде — не разделяйте

## 3. Игра на чувстве вины

**Как выглядит:** - "Мы столько для вас сделали, а вы..." - "Мы работаем вместе 5 лет — и вот так вы благодарите?" - "Я вложил в это всё свои выходные..."

**Механизм (Cialdini — Взаимность):** Вам напоминают об "услугах" и создают ощущение долга. Вы чувствуете себя обязанным — и уступаете.

**Как распознать:** - Апелляция к прошлым услугам, не связанным с текущей сделкой - Эмоциональное давление через отношения - Вы чувствуете вину — но не понимаете за что

**Как нейтрализовать:** - Разделите отношения и бизнес: "Я ценю наше сотрудничество — именно поэтому хочу, чтобы эта сделка была справедливой для обоих." - Не отрицайте прошлое: "Спасибо, что напомнили. Однако текущий вопрос требует отдельного обсуждения." - Правило Рызова: "Вина — эмоция. Бизнес — цифры. Не пугайте."

## 4. Ложные альтернативы (Ложная дилемма)

**Как выглядит:** - "Или вы берёте полный пакет за 500 тысяч, или мы работаем с другим партнёром" - "Либо вы соглашаетесь на наши условия, либо переговоры закончены" - "Пакет А за 300 или Пакет Б за 500 — что выбираете?"

**Механизм:** Ограничение вариантов. Мозг "ленится" искать третий вариант, когда предложены два. Вы выбираете из двух — забывая, что вариантов может быть десять.

**Как распознать:** - Вам предлагают только два варианта (оба — в интересах оппонента) - "Или-или" без третьей опции - Давление на немедленный выбор

**Как нейтрализовать:** - "Давайте не ограничиваться двумя вариантами. Какие ещё опции мы можем рассмотреть?" - "Я вижу варианты А и Б. Но мне нужно время подумать о варианте В." - Не принимайте рамку оппонента — создайте свою

## 5. Эмоциональная эскалация (Вспышка гнева)

**Как выглядит:** - Оппонент внезапно повышает голос, стучит по столу, демонстрирует гнев - "Это оскорбительное предложение! Как вы смеете?!" - Встаёт, делает вид, что уходит

**Механизм:** Страх конфликта. Большинство людей боятся открытого конфликта и готовы уступить, лишь бы "успокоить" оппонента. Агрессия = давление через эмоции.

**Как распознать:** - Гнев не пропорционален ситуации - Вспышка происходит в "удобный" момент (перед ключевым вопросом) - После вспышки оппонент быстро успокаивается (= контролируемый гнев)

**Как нейтрализовать (Угу — "Выйдите на балкон"):** - Не реагируйте эмоционально. Пауза. Глубокий вдох. - "Я вижу, что это вызывает сильные эмоции. Давайте сделаем перерыв на 10 минут." - Если гнев продолжается: "Я готов продолжить разговор, когда мы оба будем в конструктивном настроении." - Рызов: "Тот, кто теряет самообладание — теряет переговоры."

## 6. "Низкий старт" (Low Ball)

**Как выглядит:** - Вам предлагают невероятно выгодные условия → вы соглашаетесь → условия "уточняются" в худшую сторону - "Мы готовы предложить X!" (позже) "К сожалению, руководство утвердило только Y..." - Автосалон: низкая цена → доплаты за "допы", страховку, обслуживание

**Механизм (Cialdini — Обязательство и последовательность):** Когда вы уже сказали "да" — трудно сказать "нет". Вы психологически "инвестировали" в решение.

**Как распознать:** - Предложение кажется "слишком хорошим" - Условия меняются после вашего согласия - Появляются "скрытые" расходы

**Как нейтрализовать:** - Зафиксируйте ВСЕ условия письменно ДО согласия - "Давайте убедимся, что мы обсудили все аспекты: цена, сроки, доставка, гарантия..." - Если условия меняются: "Мне нужно пересмотреть своё решение, учитывая новые условия. Моё первоначальное 'да' основывалось на других параметрах."

## 7. Апелляция к авторитету

**Как выглядит:** - "Наш генеральный директор считает, что..." - "McKinsey в своём исследовании доказали..." - "Все крупные компании работают именно так"

**Механизм (Cialdini — Авторитет):** Мы склонны подчиняться авторитетным фигурам и доверять "экспертам", не проверяя их аргументы.

**Как распознать:** - Ссылка на авторитет без конкретных данных - "Все так делают" — без примеров - Авторитет не связан с предметом переговоров

**Как нейтрализовать:** - "Интересно. Можете поделиться ссылкой на исследование?" - "Уважаю мнение вашего директора. Но давайте посмотрим на данные." - Отделите авторитет от аргумента: "Кто это говорит — важно. Но давайте разберём, ПОЧЕМУ это правильно."

## 8. "Последнее предложение" (Take It or Leave It)

**Как выглядит:** - "Это наше финальное предложение. Берите или уходите." - "У меня нет полномочий предложить больше" - "Дальше обсуждать нечего"

**Механизм:** Создание ощущения стены. Вы верите, что дальше двигаться некуда — и принимаете текущие условия.

**Как распознать:** - "Финальное предложение" появляется слишком рано в переговорах - Нет обоснования, почему это финальное - Оппонент всё ещё за столом (значит, он ещё не ушёл — значит, ещё готов разговаривать)

**Как нейтрализовать:** - Не принимайте на веру. 80% "финальных предложений" — не финальные. - "Я понимаю. Позвольте мне вернуться завтра — я хочу рассмотреть все варианты." - "Если это действительно финальное — я уважаю это. Но мне нужно сравнить с другими предложениями." - Самый сильный ход: примите предложение — но добавьте СВОЁ условие. "Хорошо, я принимаю ваши 500 тысяч. При условии оплаты в три этапа."

## 9. Информационная манипуляция (Выборочные данные)

**Как выглядит:** - "Рынок падает — все снижают цены" (а на самом деле — только один конкурент) - "Наша компания — лидер рынка" (по какому критерию? кто сказал?) - Показывают статистику, подтверждающую их позицию, и скрывают противоположную

**Механизм (Kahneman — WYSIATI: What You See Is All There Is):** Мозг работает с имеющейся информацией и не ищет то, чего не видит. Если вам показали 3 факта "за" и 0 фактов "против" — вы верите.

**Как распознать:** - Данные слишком идеальны — ни одного минуса - Нет источников или ссылок - Вам показывают только "удобные" цифры

**Как нейтрализовать:** - "Откуда эти данные? Можно увидеть первоисточник?" - "А что говорят другие исследования?" - Проведите собственное исследование ДО переговоров (подготовка!) - Правило: "Если это звучит слишком хорошо — проверьте."

## 10. Перенос ответственности ("Не я решаю")

**Как выглядит:** - "Мне нужно согласовать с руководством" - "Я бы рад пойти навстречу, но совет директоров..." - "Это не моё решение — у нас корпоративная политика"

**Механизм:** Создание "невидимого оппонента", с которым нельзя договариваться. Вы не можете возражать тому, кого нет в комнате.

**Как распознать:** - "Руководство" появляется именно когда нужно отказать - Человек до этого момента вёл себя как ЛПР - Нет возможности поговорить с "руководством" напрямую

**Как нейтрализовать:** - В НАЧАЛЕ переговоров: "Вы принимаете финальное решение, или нам нужно привлечь кого-то ещё?" - "Понимаю. Могу я лично представить наше предложение руководству?" - "Какие именно параметры руководство считает неприемлемыми? Давайте

скорректируем до согласования."

---

## Универсальная формула защиты от манипуляций

1. РАСПОЗНАЙТЕ → Назовите приём (хотя бы мысленно)
2. ВОЗЬМИТЕ ПАУЗУ → "Мне нужно обдумать"
3. ЗАДАЙТЕ ВОПРОС → Верните фокус на факты и интересы
4. НЕ ПРИНИМАЙТЕ РАМКУ → Создайте свою

**Правило Чалдини:** "Осознание = защита. Когда вы видите принцип влияния в действии — он теряет над вами власть."

---

## "Аудит обвинений" — превентивная техника Восса

Крис Восс предлагает начинать переговоры с **аудита обвинений** (accusation audit) — проговорите все негативные мысли, которые могут быть у оппонента о вас:

"Вы, вероятно, думаете, что я пришёл продать вам что-то ненужное. Что наша компания — ещё один поставщик, который обещает золотые горы. Что я буду давить и манипулировать."

**Эффект:** Вы обезоруживаете манипулятора его же оружием. Если он планировал использовать эти аргументы — вы уже их озвучили. Они потеряли силу.

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Детектор манипуляций

Вспомните 3 ситуации из вашей жизни, когда вас манипулировали (продажи, переговоры, личные отношения): 1. Какой приём использовался? 2. Какой механизм Чалдини за ним стоял? 3. Как бы вы отреагировали сейчас?

### Упражнение 2: Ролевая игра — "Переговоры с манипулятором"

**Ситуация:** Вы — менеджер. Ваш поставщик хочет поднять цены на 25%. На встрече он использует: - Давление сроками: "Если не подпишете до среды — цена вырастет ещё на 10%" - Апелляцию к авторитету: "Все компании в отрасли уже приняли новые условия" - Эмоциональную эскалацию: "Мы работаем с вами 3 года — и вы ставите под сомнение наши расценки?!"

**Задание:** Подготовьте ответ на каждую манипуляцию.

### Упражнение 3: Аудит обвинений

Подготовьте аудит обвинений для предстоящих переговоров. Запишите 5 негативных мыслей, которые может иметь ваш оппонент. Сформулируйте, как вы их озвучите в начале встречи.

---

### Кейс: Как Рызов нейтрализовал "монстра"

Игорь Рызов описывает переговоры с крупным ритейлером. Директор по закупкам — опытный и агрессивный переговорщик — применил каскад манипуляций:

**Раунд 1 — Вспышка гнева:** Директор: (повышает голос) "Ваши цены — это оскорбление! Вы что, думаете, мы не видим рынок?!"

**Реакция Рызова:** Пауза. Спокойный голос. "Я вижу, что это вызывает сильные эмоции. Это говорит о том, что вопрос для вас важен. Давайте разберём цифры."

**Раунд 2 — Ложная альтернатива:** Директор: "Или вы снижаете цену на 30%, или мы уходим к вашему конкуренту."

**Реакция Рызова:** "Я понимаю. Перед тем как мы обсудим скидку — давайте посмотрим, что вы получите у конкурента за эти деньги. Я подготовил сравнительную таблицу." (Рызов заранее знал BATNA оппонента)

**Раунд 3 — "Не я решаю":** Директор: "В принципе, я мог бы согласиться, но совет директоров не одобрит."

**Реакция Рызова:** "Какие именно параметры совет считает неприемлемыми? Давайте подготовим для них обоснование вместе."

**Результат:** Контракт подписан с минимальной скидкой 8% вместо требуемых 30%.

**Урок:** Каскад манипуляций — типичная тактика "монстров". Каждую нужно нейтрализовать отдельно, сохраняя спокойствие и возвращая разговор к фактам.

---

### Ключевые выводы

1. **Осознание = защита.** Когда вы распознаёте манипуляцию — она теряет силу.
2. **10 основных приёмов:** Давление сроками, добрый/злой, чувство вины, ложные альтернативы, вспышка гнева, низкий старт, авторитет, "финальное предложение", выборочные данные, "не я решаю".
3. **Формула защиты:** Распознать → Пауза → Вопрос → Своя рамка.
4. **Аудит обвинений Восса** — превентивная техника: озвучьте негатив первым — и он потеряет силу.

**5. Не путайте влияние и манипуляцию.** Влияние = воздействие в интересах обеих сторон.  
Манипуляция = скрытое воздействие в ущерб вам. Граница тонкая, но принципиальная.

---

### Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Robert Cialdini — "Influence" (все 7 принципов) - Игорь Рызов — "Кремлёвская школа переговоров" (главы о грязных приёмах) - Игорь Рызов — "Переговоры с монстрами" (кейсы с агрессивными переговорщиками)

**Видео:** - Игорь Рызов — "Манипуляции в переговорах" (22 мин) - Chris Voss — Huberman Lab Podcast (отрывки о манипуляциях, 2 ч 51 мин) - Jay Johnson — "How to Deal with Difficult People" (14 мин, TEDx)

---

*Следующий урок: 1.9 — Жёсткие переговоры: давление, дедлайны, ультиматумы*

---

## Глава 9. Жёсткие переговоры: давление, дедлайны, ультиматумы

---

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Рызов "Кремлёвская школа переговоров" + "Переговоры с монстрами", Уру "Getting Past No", Voss "Never Split the Difference", Camp "Start with No", Stone "Difficult Conversations", Patterson "Crucial Conversations", Cohen "You Can Negotiate Anything"

---

### Введение

В предыдущем уроке мы разбирали манипуляции — скрытые приёмы. Жёсткие переговоры — это ОТКРЫТОЕ давление. Оппонент не скрывает, что хочет сломать вас. Он давит. Ставит ультиматумы. Использует силу, время, информацию — всё против вас.

Игорь Рызов, автор "Кремлёвской школы переговоров" и обучивший 320 000+ человек, говорит:

"Жёсткие переговоры — это не про агрессию. Это про контроль. Тот, кто контролирует свои эмоции и процесс — тот побеждает."

Уильям Юри в "Getting Past No" добавляет: "Жёстко к проблеме, мягко к людям." Вы можете быть твёрдым в своей позиции, не становясь агрессивным. И наоборот — агрессия часто является признаком слабости, а не силы.

---

### Когда переговоры становятся жёсткими

#### Пять признаков жёстких переговоров

1. **Ультиматумы:** "Или так, или никак"
2. **Давление временем:** "У вас 24 часа"
3. **Угрозы:** "Мы уйдём к конкурентам", "Мы подадим в суд"
4. **Позиционная война:** Ни одна сторона не двигается
5. **Эмоциональная атака:** Оскорбления, обвинения, повышенный тон

## Три причины жёстких переговоров

Причина	Описание	Стратегия
<b>Стиль</b>	Оппонент просто жёсткий переговорщик — это его способ работы	Не принимайте на свой счёт, работайте методично
<b>Позиция</b>	У оппонента реально сильная позиция (BATNA)	Усиливайте свою BATNA, ищите скрытые рычаги
<b>Блеф</b>	Оппонент слаб, но создаёт видимость силы	Проверяйте через вопросы и паузы

## Пять стратегий для жёстких переговоров

### Стратегия 1: "Балкон" — эмоциональная дистанция (Ury)

**Принцип:** Первый и самый важный шаг — НЕ РЕАГИРОВАТЬ. Любая эмоциональная реакция — именно то, чего добивается жёсткий переговорщик.

**Техника "Балкона":** 1. Мысленно поднимитесь на балкон и посмотрите на ситуацию сверху 2. Задайте себе вопрос: "Что он пытается добиться этой тактикой?" 3. Дышите. Буквально — глубокий вдох на 4 счёта, выдох на 6 4. Не отвечайте мгновенно — берите паузу минимум 5 секунд

**Скрипты для паузы:** - "Интересная позиция. Дайте мне минуту обдумать." - "Я хочу дать вам обдуманый ответ, а не импульсивный." - "Давайте сделаем 15-минутный перерыв."

**Почему работает:** Жёсткий переговорщик ожидает одну из двух реакций: капитуляцию или ответную агрессию. Когда вы спокойно берёте паузу — он теряется. Его тактика не работает.

### Стратегия 2: Переформулировка — с позиций на интересы

**Принцип:** Жёсткий переговорщик говорит позициями ("Цена 500 тысяч, и точка"). Ваша задача — перевести разговор на интересы.

#### Как это сделать:

Позиция оппонента	Ваша переформулировка
"Цена 500 тысяч — и точка"	"Я понимаю, что цена важна. Что для вас стоит за этой цифрой? Что для вас будет идеальным результатом?"
"Или подписываете сегодня, или сделки не будет"	"Я вижу, что сроки для вас критичны. Расскажите, почему именно сегодня? Может, мы найдём решение, которое учитывает ваши сроки"
"Мы уйдём к конкурентам"	"Я понимаю, что у вас есть альтернативы. Что для вас самое важное в поставщике — помимо цены?"

**Калиброванные вопросы в жёстких переговорах (Voss):** - "Как мне это сделать?" — заставляет оппонента решать вашу проблему - "Как мы можем двигаться вперёд, если наши позиции так далеки?" - "Что произойдёт, если мы не договоримся?"

### **Стратегия 3: "Золотой мост" — облегчите путь к "да" (Ury)**

**Принцип:** Не загоняйте жёсткого переговорщика в угол. Дайте ему возможность согласиться, сохранив лицо.

**Почему это важно:** Жёсткий переговорщик часто не может уступить, даже если хочет — потому что он "потеряет лицо" перед своей командой, руководством, самим собой.

#### **Как строить золотой мост:**

1. **Дайте ему "победу"** — уступите в чём-то видимом (но не ценном для вас)
2. **Переформулируйте уступку как его достижение:** "Благодаря вашей настойчивости мы нашли оптимальное решение"
3. **Предложите пилот:** "Давайте начнём с пробного периода — если результат вас устроит, переходим к полному контракту"
4. **Дайте выбор из двух вариантов** (оба приемлемы для вас)

**Пример:** - Жёсткий оппонент: "Скидка 30% — или мы не работаем." - Вы: "Я вижу, что экономия бюджета — ваш приоритет. Вот что я могу предложить: Вариант А — скидка 12% на стандартный пакет. Вариант Б — оптимизированный пакет, который на 25% дешевле, но покрывает 90% ваших потребностей. Какой из них ближе к тому, что вам нужно?"

### **Стратегия 4: Границы — когда сказать "нет" (Samr + Рызов)**

**Принцип:** Если вы не готовы сказать "нет" — вы не можете эффективно сказать "да". Границы — это ваша сила.

**Когда ставить жёсткую границу:** - Оппонент переходит на личности - Условия ниже вашего reservation point - Оппонент угрожает или шантажирует - Дальнейшие уступки разрушат вашу позицию

#### **Как ставить границу (без агрессии):**

1. **Назовите факт, не эмоцию:**
2. "Условия, которые вы предлагаете, ниже нашей себестоимости. Мы физически не можем выполнить работу за эту сумму."
3. **Покажите последствия:**
4. "Если мы согласимся на эту цену — качество неизбежно пострадает. Я не хочу, чтобы мы оба пожалели."
5. **Предложите альтернативу:**
6. "Вот что я МОГУ предложить в рамках этого бюджета: [конкретный вариант]."
7. **Будьте готовы уйти:**

8. "Мне жаль, но на этих условиях мы не можем работать. Если ситуация изменится — я открыт для разговора."

**Правило Кэмп:** "Лучше потерять сделку, чем потерять себя."

## Стратегия 5: Контролируемое давление — ваши инструменты

Иногда ВЫ должны быть жёстким. Вот инструменты этичного давления:

- 1. Информационное давление:** - "По нашим данным, рыночная цена на эту услугу — X. Вот три независимых источника." - Факты > эмоции. Данные > мнения.
- 2. Давление альтернативами (BATNA):** - "Мы получили предложение от компании Y. Условия сопоставимы с вашими, но срок реализации короче на 2 месяца." - Не блефуйте — но если BATNA есть, используйте её.
- 3. Давление последствиями:** - "Если мы не решим это сейчас — через 3 месяца стоимость проблемы вырастет в 3 раза." - Не угрожайте. Помогите УВИДЕТЬ последствия.
- 4. Давление молчанием:** - Сделали предложение → молчите. Пусть оппонент думает. - Тишина — самый мощный инструмент давления (урок 1.4).

---

## Работа с ультиматумами

### Типы ультиматумов

Тип	Описание	Вероятность блефа
Истинный	У оппонента есть объективные ограничения (бюджет, дедлайн)	Низкая
Тактический	Оппонент давит, но готов двигаться	Высокая
Эмоциональный	Сказан в порыве, не обдуман	Очень высокая

### Алгоритм работы с ультиматумом

Шаг 1: НЕ РЕАГИРУЙТЕ мгновенно (балкон)

Шаг 2: ОПРЕДЕЛИТЕ тип — истинный или тактический?

Шаг 3: ПРОВЕРЬТЕ — задайте вопрос:

"Помогите мне понять — что стоит за этим решением?"

Шаг 4: ПРЕДЛОЖИТЕ альтернативу:

"Я слышу вас. Вот что я могу предложить: [ваш вариант]"

Шаг 5: Если истинный ультиматум — оцените: лучше ли сделка, чем ваша BATNA?

Да → принимайте с условиями

Нет → уходите достойно

## Скрипты для работы с ультиматумами

**"Или 500 тысяч, или мы не работаем":** "Я понимаю вашу позицию. 500 тысяч — это ниже нашей себестоимости. Но я хочу найти решение. Что если мы [альтернативный вариант]?"

**"Решайте прямо сейчас":** "Я ценю срочность. Но решения, принятые без обдумывания, редко бывают хорошими. Дайте мне 24 часа — и я дам окончательный ответ."

**"Мы уйдём к конкурентам":** "Я уважаю ваше право выбирать. Перед тем как вы примете окончательное решение — позвольте показать, что именно вы получите, работая с нами, и чего не сможет предложить конкурент."

---

## Переговоры из слабой позиции

Иногда ваша позиция объективно слабая — BATNA плохая, рычагов мало. Что делать?

### 1. Ищите скрытые рычаги (Malhotra)

Даже в слабой позиции у вас есть то, что нужно оппоненту: - Вы экономите им время - Вы снимаете с них риск - Вы обладаете уникальной компетенцией - Вы знаете их рынок - Вы можете быть долгосрочным партнёром

### 2. Смените повестку

Не играйте в их игру. Создайте свою.

Слабая позиция: "Мы — маленькая компания, торгуемся с корпорацией о цене." Ваша повестка: "Мы — гибкая команда, которая может делать то, что ваши текущие подрядчики не могут. Давайте обсудим ЦЕННОСТЬ, а не цену."

### 3. Используйте асимметрию информации

Вы можете знать то, чего не знает оппонент: - Тренды рынка, которые он не отслеживает - Проблемы его текущего решения, о которых он не догадывается - Риски, которые он не учитывает

### 4. Коалиция

Найдите союзника. Кто внутри организации оппонента заинтересован в вашем успехе? Технический директор? Отдел маркетинга? Конечные пользователи? Работайте через них.

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Симуляция "Балкона"

Попросите друга/коллегу провести 5-минутную "атаку": - Повышение голоса - Экстремальные требования - Ультиматум

Ваша задача — использовать ТОЛЬКО технику балкона: 1. Глубокий вдох 2. Пауза 5 секунд 3. Спокойный ответ 4. Калиброванный вопрос

### Упражнение 2: Ролевая игра — "Арендатор против монополиста"

**Ситуация:** Вы арендуете единственное подходящее помещение в бизнес-центре. Арендодатель — монополист, поднимает цену на 40%. Ваша BATNA слабая.

**Задание:** 1. Найдите 3 скрытых рычага (что есть у вас ценного для арендодателя?) 2. Переформулируйте его ультиматум в вопрос об интересах 3. Предложите 2 варианта "золотого моста" 4. Определите точку ухода

**Подсказки:** - Скрытые рычаги: стабильность оплаты, долгосрочная аренда, поддержание помещения, рекомендации - Переформулировка: "Что для вас важнее — максимальная ставка или гарантированный стабильный доход на 3 года?" - Золотой мост: "Давайте зафиксируем ставку +15% с ежегодной индексацией 5% на 3 года"

### Упражнение 3: Анализ кейса

Посмотрите видео Игоря Рызова "Жёсткие переговоры" (25 мин). Запишите: 1. Какие приёмы давления использовались? 2. Какую стратегию применил Рызов? 3. Что бы вы сделали иначе?

---

## Кейс: Переговоры Стива Джобса с книгоиздателями (Apple vs. Publishers)

**Контекст:** 2009 год. Amazon продаёт электронные книги по \$9.99 — ниже себестоимости. Издатели в ярости, но бессильны — Amazon контролирует 90% рынка.

**Появляется Джобс с iPad.** Он предлагает издателям альтернативу — iBookstore. Но его условия жёсткие:

- Давление альтернативой:** "Если вы не хотите продавать через iBookstore — я понимаю. Amazon продолжит устанавливать цены, и вы продолжите терять маржу."
- Переформулировка:** Вместо "давайте конкурировать с Amazon по цене" — "давайте создадим модель, где ВЫ контролируете цены."
- Золотой мост:** Агентская модель — издатели устанавливают цену, Apple берёт 30% комиссии. Издатели "побеждают" — получают контроль над ценообразованием.
- Контролируемое давление:** "5 из 6 крупнейших издателей уже подписали. Вы хотите быть единственным, кто остался с Amazon?"

**Результат:** Все 6 крупнейших издателей подписали контракт с Apple. Рыночная модель ценообразования электронных книг изменилась.

**Урок:** Джобс не был самым сильным (90% рынка у Amazon). Но он использовал: скрытый рычаг (iPad как платформа), переформулировку (контроль цен, а не конкуренция), золотой мост (агентская модель) и социальное доказательство (5 из 6 уже подписали).

---

## Ключевые выводы

1. **Жёсткие переговоры — это про контроль, а не про агрессию.** Кто контролирует эмоции и процесс — тот побеждает.
  2. **Пять стратегий:** Балкон (эмоциональная дистанция), переформулировка (позиции → интересы), золотой мост (сохранение лица), границы (когда сказать нет), контролируемое давление (ваши инструменты).
  3. **Ультиматумы:** Не реагируйте мгновенно. Определите тип. Проверьте через вопрос. Предложите альтернативу.
  4. **Из слабой позиции:** Ищите скрытые рычаги, смените повестку, используйте информацию, найдите союзников.
  5. **"Жёстко к проблеме, мягко к людям" (Ury).** Вы можете быть непреклонны в интересах — оставаясь уважительным к человеку.
- 

## Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Игорь Рызов — "Кремлёвская школа переговоров" (полностью) - Игорь Рызов — "Переговоры с монстрами" (кейсы) - William Ury — "Getting Past No" (главы 3-5) - Jim Camp — "Start with No" (главы о "святом безразличии")

**Видео:** - Игорь Рызов — "Жёсткие переговоры. Узнайте всю правду!" (25 мин) - William Ury — "The Walk from No to Yes" (18 мин, TED) - "Как противостоять давлению в переговорах" — Михаил Пелехатый (40 мин)

---

*Следующий урок: 1.10 — Заккрытие сделки: 5 техник финального "да"*

---

## Глава 10. Закрытие сделки: 5 техник финального "да"

**Блок:** 1 — Основы переговоров **Длительность изучения:** 25-30 минут **Источники:** Voss "Never Split the Difference", Cialdini "Influence" + "Pre-Suasion", Shell "Bargaining for Advantage", Camp "Start with No", Рызов "Кремлёвская школа переговоров", классика продаж (Zig Ziglar, Brian Tracy)

### Введение

Вы подготовились. Определили BATNA. Слушали, задавали калиброванные вопросы, работали с возражениями, нейтрализовали манипуляции, выдержали давление. И вот — финальная прямая. Момент, когда сделка либо закрывается, либо уходит в "я подумаю" — а "я подумаю" означает "нет".

Закрытие сделки — это не трюк и не давление. Это логическое завершение переговоров, в которых обе стороны нашли ценность. Если вы всё сделали правильно на предыдущих этапах — закрытие должно быть естественным.

Крис Восс говорит:

"Лучшие переговорщики не закрывают сделки — они создают условия, при которых сделка закрывается сама."

Роберт Чалдини в "Pre-Suasion" добавляет: момент ДО финального вопроса определяет ответ. Подготовка почвы (pre-suasion) — 80% успеха закрытия.

Но даже при идеальной подготовке нужен конкретный инструмент для финального шага. В этом уроке — пять проверенных техник, которые работают в B2B, B2C, переговорах о зарплате, партнёрствах и любых других ситуациях.

### Почему сделки не закрываются: 5 причин

Прежде чем разбирать техники закрытия, поймём, почему переговоры "зависают":

#	Причина	Что происходит	Решение
1	<b>Страх отказа</b>	Переговорщик боится услышать "нет" и не задаёт финальный вопрос	Помните: "нет" — это информация, а не приговор (Voss)
2	<b>Нужда (neediness)</b>	Вы слишком хотите сделку — и это считается	Camp: "Чем меньше вы нуждаетесь — тем сильнее ваша позиция"

#	Причина	Что происходит	Решение
3	<b>Нет чёткого "следующего шага"</b>	Переговоры заканчиваются без конкретного действия	Всегда фиксируйте next step: "Когда мы подписываем?"
4	<b>Невыявленные возражения</b>	Клиент кивает, но внутри — сомнения	Используйте пробное закрытие: "Что мешает нам двигаться вперёд?"
5	<b>Слишком много вариантов</b>	Парадокс выбора — клиент не может определиться	Сократите до 2 вариантов (оба вас устраивают)

### Правило Кэмп: "Не нуждайтесь в сделке"

Джим Кэмп в "Start with No" описывает ключевую ошибку: **нужда (neediness)**. Когда вы нуждаетесь в сделке — вы выдаёте это тоном, скоростью речи, готовностью уступать. Оппонент это чувствует — и использует против вас.

Парадокс: чем больше вы готовы уйти — тем выше шансы, что сделка закроется. Потому что уверенность = ценность. Нужда = слабость.

## 5 техник закрытия сделки

### Техника 1: Предполагающее закрытие (Assumptive Close)

**Суть:** Ведите себя так, будто решение уже принято. Не спрашивайте "Вы готовы?", а переходите к деталям реализации.

**Как это звучит:** - "Когда вам удобнее начать — в понедельник или в среду?" - "Куда отправить договор — на рабочую почту или личную?" - "Кто из вашей команды будет курировать запуск?"

**Почему работает:** - Принцип обязательства и последовательности (Cialdini): если человек начинает обсуждать детали — он психологически "уже внутри" сделки - Сдвигает фокус с "да или нет" на "как и когда" - Убирает тяжесть решения — клиент отвечает на простой вопрос, а не принимает судьбоносное решение

**Когда использовать:** - Клиент активно задавал вопросы о деталях - Нет открытых возражений - Клиент кивает, проявляет энтузиазм - После успешного разрешения последнего возражения

**Когда НЕ использовать:** - Клиент явно не готов — ещё есть сомнения - Вы чувствуете напряжение — предполагающее закрытие будет воспринято как давление - Слишком рано в переговорах — вы "перепрыгнули" этапы

**Пример из практики:** Восс описывает, как переговорщики ФБР используют предполагающее закрытие при освобождении заложников. Вместо "Вы готовы отпустить заложников?" — "Когда мы начнём вывод людей — с первого этажа или со второго?" Фокус сдвигается с "да/нет" на "как".

## Техника 2: Суммирующее закрытие (Summary Close)

**Суть:** Подведите итог всех выгод, которые получает клиент, и завершите вопросом.

**Структура:**

1. Резюме проблемы: "Итак, вы столкнулись с [проблема]..."
2. Резюме решения: "Мы предложили [решение], которое..."
3. Перечисление выгод: "Вы получаете: [1], [2], [3]..."
4. Финальный вопрос: "Что скажете — двигаемся вперёд?"

**Почему работает:** - Закон повторения: мозг лучше запоминает и принимает то, что услышал несколько раз - Создаёт ощущение "полного пакета" — клиент видит общую картину - Техника "That's right" (Voss): если ваше резюме точно отражает ситуацию клиента — он скажет "Именно так!" — и это момент прорыва

**Как это звучит:** "Давайте подведём итог. Вы хотели увеличить конверсию отдела продаж минимум на 15%. Мы предложили систему обучения из 10 модулей, адаптированных под вашу отрасль. Плюс — еженедельные сессии с тренером в течение 3 месяцев. Плюс — доступ к базе скриптов и кейсов. Гарантия возврата, если рост конверсии менее 10%. По нашим расчётам, инвестиция окупится за 4 месяца. Звучит как то, что вам нужно?"

**Связь с техникой Восса:** Суммирующее закрытие — это расширенная версия приёма "Summary + Label". Восс суммирует позицию оппонента и навешивает ярлык: "Похоже, для вас критически важна [X]. И наше решение покрывает именно это." Цель — услышать "That's right" ("Именно так"). Когда клиент говорит "именно так" — он подтвердил, что вы его поняли. После этого закрытие — естественный шаг.

---

## Техника 3: Закрытие через срочность (Urgency Close / Now-or-Never)

**Суть:** Создайте ощущение ограниченности предложения по времени, количеству или условиям.

**Как это звучит:** - "Эта цена действует до конца месяца — после нового тарифа стоимость вырастет на 20%" - "У нас осталось два слота на апрель. Следующий свободный — июнь" - "Бонус в виде бесплатного обучения команды — только для контрактов, подписанных в этом квартале"

**Почему работает (Cialdini — Дефицит + Kahneman — Неприятие потерь):** - Принцип дефицита: люди ценят то, что ограничено - Неприятие потерь: боль от потери в 2 раза сильнее радости от приобретения - Срочность сдвигает решение из "когда-нибудь" в "сейчас"

**КРИТИЧЕСКОЕ ПРАВИЛО: срочность должна быть РЕАЛЬНОЙ**

Это не манипуляция — это информирование. Если вы придумываете ложные дедлайны — вы теряете доверие навсегда. В уроке 1.8 мы разбирали "давление сроками" как манипуляцию — и учились её распознавать. Теперь — другая сторона: как ЭТИЧНО использовать реальные ограничения.

**Примеры реальной срочности:** - Рост цен поставщика с 1-го числа - Ограниченная пропускная способность вашей команды - Сезонный фактор (праздники, бизнес-циклы) - Регуляторные изменения  
- Курсовые колебания

**Как усилить (этично):** - Покажите последствия промедления: "Каждый месяц без этой системы стоит вам [X] в упущенной выручке" - Дайте конкретную цифру разницы: "Если подписываем до 15-го — цена 800К. После 15-го — 960К. Разница — 160К." - Используйте фреймирование потерь (Kahneman): "Вы не тратите 800К — вы экономите 160К"

---

#### **Техника 4: Закрытие через выбор (Choice Close / Alternative Close)**

**Суть:** Предложите два (максимум три) варианта — оба вас устраивают. Клиент выбирает не "да или нет", а "какой вариант".

**Как это звучит:** - "Пакет А — стандартный за 500К. Пакет Б — расширенный за 700К с обучением команды. Какой ближе к тому, что вам нужно?" - "Мы можем начать с пилота на 3 месяца или сразу перейти к годовому контракту. Что предпочтительнее?" - "Оплата единовременно со скидкой 5% или ежемесячно? Как удобнее?"

**Почему работает:** - Парадокс выбора (Barry Schwartz): слишком много вариантов парализуют. Два варианта — упрощают - Иллюзия контроля: клиент ВЫБИРАЕТ — а значит, чувствует себя субъектом, а не объектом - Оба варианта ведут к сделке — проигрышного для вас исхода нет - Это техника "золотого моста" (Ury) в действии: вы облегчаете путь к "да"

#### **Как конструировать выбор (Рызов):**

Рызов рекомендует правило "основной + дополнительный": 1. **Основной вариант** — тот, который вы хотите продать 2. **Дополнительный вариант** — чуть дороже или чуть дешевле, но менее привлекательный

Психология: на фоне менее привлекательного варианта основной кажется оптимальным. Это эффект контраста (Cialdini).

**Пример:** - Вариант А: Проект за 600К, срок 3 месяца, базовая поддержка - Вариант Б: Проект за 750К, срок 3 месяца, расширенная поддержка + обучение + ежемесячный отчёт

Большинство выберут Б — потому что добавленная ценность (поддержка + обучение + отчёт) стоит "всего" 150К. И это именно тот вариант, который вы хотели продать.

**Важно:** Никогда не давайте более трёх вариантов. Три — максимум. Идеально — два. Исследования (Iyengar & Lepper, Columbia University) показали: когда вариантов больше 3-4, конверсия падает на 40%.

---

## Техника 5: Пробное закрытие (Trial Close / Puppy Dog Close)

**Суть:** Дайте клиенту попробовать продукт, услугу или формат работы с минимальным риском. После "пробы" отказаться психологически тяжелее, чем продолжить.

**Как это звучит:** - "Давайте начнём с пилотного проекта на месяц. Если результат вас устроит — масштабируем. Если нет — вы ничего не теряете" - "Попробуйте бесплатно 14 дней. Никаких обязательств" - "Давайте проведём одну сессию — и вы решите, стоит ли продолжать"

**Почему называется "Puppy Dog Close":** Классический пример из продаж: зоомагазин предлагает взять щенка домой "на выходные". Через два дня вернуть щенка невозможно — дети привязались, щенок спит в кровати. Так и с продуктом: когда клиент попробовал и ощутил ценность — отказаться = потерять.

**Почему работает:** - Снижает барьер входа: "Попробовать" психологически легче, чем "Купить" - Обязательство и последовательность (Cialdini): начав пользоваться — клиент стремится быть последовательным - Эффект владения (Kahneman): когда мы "владеем" чем-то — его ценность возрастает на 2-3х - Неприятие потерь: после пробного периода отказ = потеря того, к чему привыкли

**Когда использовать:** - Клиент колеблется из-за риска или неопределённости - Продукт/услуга требует "ощутимого" опыта - У вас есть уверенность, что продукт "продаёт себя сам" - Высокий чек — пилот снижает воспринимаемый риск

**Как структурировать пилот:** 1. **Чёткий срок:** "2 недели" / "1 месяц" / "1 сессия" 2. **Измеримый результат:** "Если конверсия вырастет на X — масштабируем" 3. **Простой переход:** После пилота — автоматическое продление (по согласию) 4. **Фиксированная стоимость:** Пилот — бесплатно или по минимальной цене

## Когда какую технику использовать

Ситуация	Рекомендуемая техника	Почему
Клиент активен, задаёт вопросы, кивает	<b>Предполагающее закрытие</b>	Он уже "внутри" — не мешайте
Долгие многоступенчатые переговоры	<b>Суммирующее закрытие</b>	Нужно собрать всё воедино
Клиент откладывает решение	<b>Закрытие через срочность</b>	Нужен толчок (реальный!)
Клиент не может определиться	<b>Закрытие через выбор</b>	Упростите решение до 2 опций
Клиент боится риска / высокий чек	<b>Пробное закрытие</b>	Снизьте барьер входа
Несколько ЛПР, сложная структура	<b>Суммирующее + выбор</b>	Создайте ясность для всех
Повторные переговоры с существующим клиентом	<b>Предполагающее + срочность</b>	Отношения уже есть, фокус на скорости

---

## Комбинирование техник: мощь каскада

Лучшие переговорщики не используют одну технику — они создают каскад. Пример:

**Шаг 1 — Суммирующее закрытие:** "Итак, вы получаете: систему автоматизации, обучение команды, 6 месяцев поддержки. Инвестиция окупается за 4 месяца. Правильно?"

**Шаг 2 — "That's right" (Voss):** Клиент: "Да, именно так." (Вы получили момент прорыва.)

**Шаг 3 — Закрытие через выбор:** "Отлично. У нас два варианта запуска: старт в апреле с оплатой в два этапа или старт в мае с единовременной оплатой и скидкой 5%. Какой удобнее?"

**Шаг 4 — Предполагающее закрытие:** Клиент: "Апрель." Вы: "Тогда я отправлю договор до конца дня. Кому направить — вам или юридическому отделу?"

Три техники за 60 секунд — и сделка закрыта.

---

## Что делать после "да"

### 1. Зафиксируйте договорённости

Немедленно. В письменной форме. Устное "да" — не сделка. Сделка — подписанный документ.

**Скрипт:** "Отлично! Я рад, что мы договорились. Я сейчас отправлю краткое резюме наших договорённостей — пожалуйста, подтвердите, что всё верно. Договор будет готов к [дата]."

### 2. Не продавайте после закрытия

Классическая ошибка: клиент сказал "да" — а вы продолжаете перечислять преимущества. СТОП. Каждое дополнительное слово после "да" — это шанс, что клиент передумает. Рызов: "Когда клиент сказал 'да' — закройте рот."

### 3. Подтвердите правильность решения

"Я уверен, что это правильное решение. Наши клиенты из [отрасль] получают [результат] в среднем за [срок]."

Это активирует принцип социального доказательства (Cialdini) и снижает "покупательские сожаления" (buyer's remorse).

### 4. Определите следующий шаг

Всегда заканчивайте конкретным действием: - "Договор будет у вас завтра до 12:00" - "Первая встреча команд — в среду" - "Я позвоню вам в четверг для согласования деталей"

---

## Что делать после "нет"

"Нет" — это не конец. Это информация. Три сценария:

### Сценарий 1: "Нет" = "Не сейчас"

**Признаки:** Клиент доброжелателен, не отвергает категорически, ссылается на сроки/бюджет.

**Действие:** Зафиксируйте интерес и договоритесь о дате возвращения к разговору. - "Я понимаю. Когда будет правильное время, чтобы вернуться к этому разговору?" - "Что должно измениться, чтобы это стало актуальным?"

### Сценарий 2: "Нет" = "Мне не хватает информации"

**Признаки:** Клиент задаёт вопросы, колеблется, выражает сомнения по конкретным пунктам.

**Действие:** Вернитесь к работе с возражениями (урок 1.7). - "Что именно вас смущает? Давайте разберём." - "Похоже, у вас есть сомнения по [X]. Расскажите подробнее." (labeling по Воссу)

### Сценарий 3: "Нет" = "Нет"

**Признаки:** Клиент категоричен, BATNA другой стороны лучше, условия непреодолимо далеки.

**Действие:** Уходите достойно. Оставьте дверь открытой. - "Я уважаю ваше решение. Если ситуация изменится — я буду рад вернуться к разговору." - Не сжигайте мосты. 30% "потерянных" сделок возвращаются через 6-12 месяцев.

---

## Практические упражнения

### Упражнение 1: Пять техник на одной ситуации

**Ситуация:** Вы предлагаете SaaS-продукт за 120 000 руб./мес. Клиент заинтересован, но не принимает решение.

**Задание:** Напишите финальную фразу закрытия для каждой из 5 техник: 1. Предполагающее закрытие — ? 2. Суммирующее закрытие — ? 3. Закрытие через срочность — ? 4. Закрытие через выбор — ? 5. Пробное закрытие — ?

**Подсказки:** 1. "Кто из вашей команды будет администратором системы? Нам нужно будет настроить доступы." 2. "Итак, вы получаете: автоматизацию [X], интеграцию с [Y], обучение команды, техподдержку 24/7. Это закрывает все три задачи, которые вы назвали. Двигаемся?" 3. "Сейчас действует тариф 120К/мес. С 1-го числа — 144К/мес. Разница за год — 288К." 4. "Базовый пакет — 120К/мес. Расширенный с аналитикой — 160К/мес. Какой больше подходит?" 5. "Давайте подключим бесплатно на 2 недели. Ваша команда потестирует — и вы примете решение на основе реального опыта, а не презентации."

## Упражнение 2: Каскад закрытия

Подготовьте "каскад" из 3 техник для вашей реальной переговорной ситуации: 1. Первая техника — ? 2. Если клиент не готов — вторая техника — ? 3. Финальная — ?

## Упражнение 3: Анализ "потерянных" сделок

Вспомните 3 сделки, которые "не закрылись". Для каждой: 1. Какую технику закрытия вы использовали (или не использовали)? 2. Какая из 5 техник подошла бы лучше? 3. Что бы вы сказали иначе?

---

## Кейс: Закрытие сделки века — Salesforce и Merrill Lynch

**Контекст:** Начало 2000-х. Marc Benioff, основатель Salesforce, ведёт переговоры с Merrill Lynch — одной из крупнейших финансовых компаний мира. Сделка может стать прорывом для молодой Salesforce.

**Проблема:** Merrill Lynch — консервативная компания. 15 000 брокеров. Руководство скептически: "Облачный CRM? Мы привыкли к серверам."

### Как Benioff использовал техники закрытия:

- 1. Пробное закрытие:** "Давайте подключим 200 брокеров бесплатно на 60 дней. Никаких обязательств. Если не понравится — мы уйдём." Merrill Lynch согласилась — риск нулевой.
- 2. Суммирующее закрытие (после пилота):** "За 60 дней ваши 200 брокеров увеличили количество контактов с клиентами на 27%. Время на отчётность сократилось на 40%. Удовлетворённость команды — 89%. Вот данные."
- 3. Закрытие через срочность:** "Мы готовы масштабировать на условиях пилота — но только если контракт подписан в этом квартале. Со следующего квартала — стандартный прайс."
- 4. Предполагающее закрытие:** "Кто будет координировать развёртывание на все 15 000 пользователей? Нам нужен контакт вашего IT-директора."

**Результат:** Merrill Lynch подписала контракт на все 15 000 брокеров. Это стало одной из крупнейших SaaS-сделок того времени и "историей успеха", которую Salesforce использовала для привлечения следующих клиентов.

**Урок:** Benioff использовал каскад из 4 техник. Ключевое — пробное закрытие. Он понимал: продукт продаёт себя сам, если дать попробовать. После пилота — суммирующее закрытие на основе ДАННЫХ, а не обещаний. Затем — срочность (реальная) и предполагающее закрытие для фиксации.

---

## Кейс: Рызов — закрытие с "монстром"

Игорь Рызов описывает переговоры с крупным производственным холдингом. Директор по закупкам — 20 лет опыта, репутация жёсткого переговорщика. После 3 раундов переговоров — всё ещё "мы думаем".

### Что сделал Рызов:

1. **Суммирующее закрытие:** "Давайте подведём итог трёх встреч. Вы хотели: надёжного поставщика, стабильность цен на год, техподдержку в день обращения. Мы предложили всё это — плюс гарантию замены в течение 24 часов. Правильно?"

Директор: "Да, всё верно."

1. **Закрытие через выбор:** "У меня два варианта контракта. Первый — годовой с фиксированной ценой. Второй — полугодовой с возможностью пересмотра. Какой ближе?"

Директор: "Годовой."

1. **Предполагающее:** "Отлично. Я подготовлю финальный вариант к среде. Кому из юристов отправить?"

**Результат:** Контракт подписан в пятницу.

**Урок Рызова:** "Монстры" уважают структуру. Когда вы подводите итог чётко и предлагаете конкретный выбор — вы показываете профессионализм. А профессионалов "монстры" уважают.

---

## Принципы Чалдини в закрытии сделок

Все 5 техник опираются на принципы, описанные Чалдини. Вот как они работают при закрытии:

Принцип Чалдини	Техника закрытия	Как работает
<b>Обязательство и последовательность</b>	Предполагающее	Клиент обсуждает детали — значит, он "уже решил"
<b>Социальное доказательство</b>	Суммирующее	"Наши клиенты из [отрасли] получают [результат]"
<b>Дефицит</b>	Срочность	"Предложение ограничено по времени/ количеству"
<b>Симпатия</b>	Выбор	Вы помогаете, а не давите — "Какой вариант удобнее?"
<b>Взаимность</b>	Пробное	Вы даёте бесплатно — клиент чувствует "долг"
<b>Единство</b>	Все	"Мы с вами ищем лучшее решение вместе"

---

## Ключевые выводы

1. **Закрытие — не трюк, а логичное завершение.** Если вы правильно подготовились, слушали и работали с возражениями — закрытие должно быть естественным.
2. **Пять техник:** Предполагающее (Assumptive), суммирующее (Summary), через срочность (Urgency), через выбор (Choice), пробное (Trial/Puppy Dog).
3. **Каскад > одна техника.** Комбинируйте: суммирующее → "That's right" → выбор → предполагающее.
4. **Не нуждайтесь в сделке.** Парадокс Кэмпбелла: чем больше вы готовы уйти — тем выше шансы закрыть.
5. **После "да" — замолчите.** Зафиксируйте, подтвердите, определите следующий шаг. Не продавайте после продажи.
6. **"Нет" — это информация.** Определите тип отказа и действуйте соответственно.

---

## Рекомендуемые материалы к уроку

**Книги:** - Chris Voss — "Never Split the Difference" (главы о "That's right" и закрытии) - Robert Cialdini — "Influence" (принципы обязательства и дефицита) - Robert Cialdini — "Pre-Suasion" (подготовка почвы до закрытия) - Jim Camp — "Start with No" (о нужде и контроле)

**Видео:** - Екатерина Уколова — "10 техник закрытия сделки" (22 мин) - Alex Carter — "How to Ask for More — and Get It" (14 мин, TED) - Chris Voss — "Top 10 Negotiation Tips" (Black Swan Group) - "Искусство переговоров" — Бизнес Молодость (45 мин)

---

*Это финальный урок Блока 1 — "Основы переговоров". Блок 2 — "Лидерство и влияние" — начнётся с урока 2.1.*

---

## **БЛОК 2 – ПЕРЕГОВОРЫ В БИЗНЕСЕ**

---

# Глава 11. B2B-продажи: переговоры с компаниями

---

## Введение

B2B-продажи (business-to-business) принципиально отличаются от продаж конечному потребителю. Здесь решения принимаются коллективно, циклы сделок длятся месяцами, а суммы контрактов измеряются сотнями тысяч и миллионами. В этом уроке мы разберём три ведущие методологии B2B-продаж — SPIN Selling, Challenger Sale и Gap Selling — и покажем, как применять их в реальных переговорах с корпоративными клиентами.

## Часть 1: Фреймворк SPIN Selling (Neil Rackham)

### Контекст и исследование

В 1988 году Нил Рэкхем опубликовал результаты 12-летнего исследования 35 000 продаж в разных отраслях и странах. Это крупнейшее в истории эмпирическое исследование процесса продаж. Его вывод: традиционные техники «жёсткого закрытия» работают в мелких сделках, но уничтожают конверсию в сложных B2B-продажах.

Компании, внедряющие SPIN, показывают до **28% роста выручки** (данные Huthwaite International).

### Четыре типа вопросов

SPIN — это акроним четырёх последовательных типов вопросов:

#### S — Situation (Ситуационные вопросы)

**Цель:** Понять текущее состояние клиента — процессы, инструменты, структуру.

**Примеры:** - «Как сейчас устроен ваш процесс закупок?» - «Какие системы вы используете для учёта?»  
- «Сколько человек задействовано в принятии этого решения?»

**Важно:** Ситуационные вопросы — необходимый фундамент, но их избыток утомляет клиента. Готовьтесь заранее: изучите сайт компании, отчёты, LinkedIn профили. Задавайте только те вопросы, ответы на которые нельзя найти самостоятельно.

#### P — Problem (Проблемные вопросы)

**Цель:** Выявить боли, трудности и неудовлетворённости клиента.

**Примеры:** - «С какими сложностями вы сталкиваетесь при масштабировании?» - «Что вас не устраивает в текущем решении?» - «Как часто случаются сбои в этом процессе?»

**Важно:** Проблемные вопросы создают основу для продажи. Без осознания проблемы нет мотивации к покупке. Но одной проблемы недостаточно — нужно показать её последствия.

#### I — Implication (Импликационные вопросы)

**Цель:** Показать последствия нерешённой проблемы. Усилить «боль».

**Примеры:** - «Если эта задержка продолжится, как это повлияет на ваш Q4?» - «Какой ущерб наносят эти простои за месяц?» - «Как это влияет на моральный дух команды?»

**Важно:** Это самый мощный тип вопросов. Импликационные вопросы превращают маленькую проблему в серьёзную. Они создают urgency — ощущение срочности.

**N — Need-Payoff (Вопросы о выгоде решения)**

**Цель:** Помочь клиенту самому артикулировать ценность решения.

**Примеры:** - «Если бы вы могли сократить этот процесс на 40%, как это изменило бы ваш P&L?» - «Насколько важно для вас было бы устранить эти простои?» - «Что бы изменилось, если бы ваша команда могла делать X в два раза быстрее?»

**Важно:** Need-payoff вопросы заставляют клиента самого «продать» себе решение. Он начинает описывать идеальное будущее — и связывает его с вашим предложением.

**Кейс: SPIN в IT-продажах**

**Ситуация:** Вы продаёте систему автоматизации склада производственной компании.

Этап	Вопрос	Ответ клиента
S	«Сколько SKU вы обрабатываете ежемесячно?»	«Около 12 000 позиций»
P	«Бывают ли случаи пересортицы или потерь?»	«Да, примерно 3-4% ежемесячно»
I	«Если перевести 3% потерь в деньги — сколько это за год?»	«...Порядка 8 миллионов рублей»
N	«Если бы вы могли сократить потери до 0.5%, на что бы вы направили высвободившиеся средства?»	«Это изменило бы всю экономику направления»

## Часть 2: Методология Challenger Sale (Dixon & Adamson)

### Исследование SEB

Мэтью Диксон и Brent Адамсон из SEB (ныне Gartner) исследовали сотни продавцов и выделили **пять типов**:

1. **Relationship Builder** — строит отношения, угождает клиенту
2. **Hard Worker** — работает больше всех, звонит первым, уходит последним
3. **Lone Wolf** — действует по своим правилам, трудноуправляем
4. **Reactive Problem Solver** — отличный постпродажный сервис
5. **Challenger** — бросает вызов мышлению клиента

**Ключевая находка:** Challengers составляют **40% топ-перформеров** и **54% в сложных B2B-продажах**. Relationship Builders — всего 7% топов.

## Метод Teach, Tailor, Take Control

### Teach (Обучай)

Приходите к клиенту не с презентацией продукта, а с инсайтом, которого у него нет. Покажите ему проблему, о которой он не задумывался.

**Пример:** Вы продаёте CRM-систему. Вместо того чтобы показывать фичи, вы говорите: «Наше исследование показывает, что компании вашего сегмента теряют 23% повторных сделок из-за отсутствия системного follow-up. Вот данные по вашей отрасли».

### Tailor (Адаптируй)

Разным стейкхолдерам — разные сообщения:

- **СЕО:** рост выручки, конкурентное преимущество, стратегия
- **СФО:** ROI, снижение затрат, payback period
- **СТО:** интеграция, безопасность, масштабируемость
- **Директор по продажам:** конверсия, pipeline, отчётность

**Правило:** Один и тот же продукт — четыре разных питча.

### Take Control (Бери контроль)

- Не бойтесь говорить о деньгах: «Давайте обсудим бюджет прямо сейчас»
- Оспаривайте нереалистичные ожидания: «То, что вы описываете, потребует X. Готовы ли вы к этому?»
- Определяйте следующие шаги: «Итак, до пятницы вы согласуете с финансами, а я пришлю технические спецификации. Верно?»

## Кейс: Challenger в действии

Компания продаёт облачные решения для логистики. Менеджер приходит к потенциальному клиенту — крупному дистрибьютору — и вместо презентации говорит:

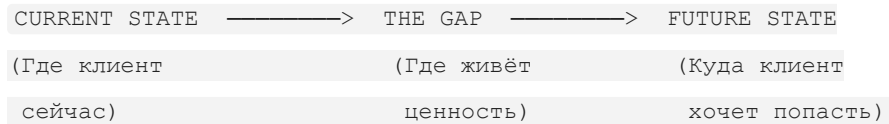
«Мы проанализировали 47 компаний вашего профиля. В среднем, дистрибьюторы с выручкой свыше 500 млн рублей теряют 12% маржи на неоптимальной маршрутизации. Ваш регион особенно подвержен этому из-за логистических особенностей. Позвольте показать, что мы обнаружили...»

Это переключает разговор с «что вы продаёте» на «что я не знаю о своём бизнесе».

## Часть 3: Gap Selling (Keenan)

### Проблемо-центричный подход

Джим Кинан (Keenan) предложил радикально простую модель: вся ценность живёт в «разрыве» (gap) между текущим состоянием клиента и желаемым будущим.



**Ключевой принцип:** Никто не покупает, если текущая ситуация терпима. Задача продавца — показать, что «терпимое» на самом деле стоит дорого.

### Диагностика текущего состояния

Выясните четыре вещи:

1. **Среда:** В каких условиях работает клиент?
2. **Проблемы:** Что конкретно не работает?
3. **Влияние на бизнес:** Как проблема бьёт по метрикам?
4. **Эмоциональное состояние:** Что чувствует decision-maker?

### Определение Future State

- «Как будет выглядеть идеальный вариант?»
- «Каких показателей вы хотите достичь через 12 месяцев?»
- «Что изменится в вашей работе, когда проблема будет решена?»

### Кейс: Gap Selling для SaaS-продукта

**Current State:** Маркетинговая команда из 15 человек тратит 40% времени на ручное создание отчётов. Директор по маркетингу недоволен — вместо стратегии занимается рутинной.

**Gap:** 6 человек фактически заняты работой, которую может делать система. Это \$180К/год зарплатного фонда «в рутину».

**Future State:** Автоматические отчёты, команда фокусируется на стратегии, ROI маркетинга растёт на 35%.

**Вопрос продавца:** «Если бы вы могли высвободить 40% ресурсов команды для стратегических задач вместо рутинной — какой рост ROI это дало бы за год?»

## Часть 4: Практические инструменты для B2B-переговоров

### Подготовка к встрече (чек-лист)

1. **Компания:** Изучите сайт, финансовые отчёты, новости, LinkedIn

2. **Стейкхолдеры:** Кто принимает решение? Кто влияет? Кто блокирует?
3. **Бюджет:** Есть ли выделенный бюджет? Когда обновляется?
4. **Конкуренты:** С кем вас будут сравнивать?
5. **Болевые точки:** Какие проблемы есть в отрасли?

### Структура первой встречи

Этап	Время	Что делать
Установление контакта	3-5 мин	Small talk, повестка, тайминг
Диагностика (SPIN/Gap)	15-20 мин	Вопросы, активное слушание
Инсайт (Challenger)	5-10 мин	Покажите новую перспективу
Презентация решения	10-15 мин	Связка проблема -> решение -> результат
Обсуждение	5-10 мин	Ответы на вопросы, возражения
Следующие шаги	3-5 мин	Конкретный план, сроки, ответственные

### Работа с множественными стейкхолдерами

В B2B-делках решение редко принимает один человек. Типичная карта стейкхолдеров:

- **Champion (Чемпион):** Ваш сторонник внутри компании. Продвигает вашу идею.
- **Decision Maker:** Тот, кто подписывает контракт и выделяет бюджет.
- **Influencer:** Эксперт, чьё мнение учитывается. Часто — технический специалист.
- **Blocker:** Тот, кому невыгодно ваше решение (текущий поставщик, саботажник).
- **End User:** Конечный пользователь, чья жизнь изменится.

**Тактика:** Выстраивайте отношения с Champion, но всегда стремитесь к выходу на Decision Maker. Без доступа к ЛПП (лицу, принимающему решение) вы тратите время.

### Навигация корпоративных закупок

Крупные компании имеют формализованные процессы закупок:

1. **RFI (Request for Information):** Начальный сбор информации
2. **RFP (Request for Proposal):** Формальный запрос предложений
3. **Shortlist:** Финальный список кандидатов (обычно 3-5)
4. **Презентация:** Очная демонстрация
5. **Переговоры:** Обсуждение условий контракта
6. **Подписание:** Юридическое оформление

**Совет от Игоря Рызова («Кремлёвская школа переговоров»):** В СНГ-культуре формальные тендеры часто сочетаются с неформальными переговорами. Решение может быть принято до тендера — на основе личных встреч. Инвестируйте в отношения параллельно с формальным процессом.

## Часть 5: Ошибки в B2B-продажах

### Топ-5 ошибок

- 1. Продавать фиши вместо результатов.** Клиенту неважно, что ваша система имеет 200 функций. Ему важно, что он сэкономит 15 миллионов в год.
- 2. Разговаривать только с одним стейкхолдером.** «Мой контакт говорит, что всё решено» — и вдруг появляется закупщик, который обнуляет месяцы работы.
- 3. Не квалифицировать лида.** Тратить 3 месяца на компанию, у которой нет бюджета — преступление против вашего времени.
- 4. Бояться говорить о деньгах.** Challenger-продавцы обсуждают бюджет на первой встрече. Непрофессиональные — на пятой, когда уже поздно.
- 5. Не фиксировать следующие шаги.** Каждая встреча должна заканчиваться конкретным планом: кто, что, когда.

## Часть 6: Синтез трёх методологий

В реальных переговорах вы не используете одну методологию в чистом виде. Лучшая стратегия — интеграция:

Этап сделки	Методология	Инструмент
Первичная диагностика	SPIN	Ситуационные + Проблемные вопросы
Углубление боли	SPIN + Gap	Импликационные вопросы + анализ Gap
Инсайт и обучение	Challenger	«Teach» — покажите новую перспективу
Привязка к результатам	Gap + SPIN	Future State + Need-Payoff вопросы
Закрытие сделки	Challenger	«Take Control» — веди клиента к решению

### Домашнее задание

1. Выберите реального B2B-клиента (или смоделируйте).
2. Подготовьте 3 вопроса для каждого этапа SPIN.
3. Сформулируйте один «инсайт» в стиле Challenger.
4. Опишите Current State, Gap и Future State.
5. Определите стейкхолдеров и составьте карту влияния.

## Рекомендуемые источники

- **SPIN Selling** — Neil Rackham (1988)
- **The Challenger Sale** — Matthew Dixon & Brent Adamson (2011)
- **Gap Selling** — Keenan (2019)
- **Кремлёвская школа переговоров** — Игорь Рызов (2016)
- Видео: SPIN Selling Explained (Joe Girard), Alex Hormozi — 22 Minutes of Sales Tips

Урок 2.1 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: *Negotiation & Leadership*

---

## Глава 12. Переговоры о цене: как не давать скидку

---

### Введение

«Дайте скидку» — фраза, которую слышит каждый продавец. Естественная реакция — согласиться, лишь бы не потерять клиента. Но каждая необоснованная скидка — это прямой удар по вашей марже, по вашей позиции и по восприятию ценности вашего продукта. По данным McKinsey, компании с value-based pricing повышают return on sales на 5-10%. В этом уроке мы разберём, как защищать цену, торговать ценностью и использовать системные подходы к ценовым переговорам.

### Часть 1: Психология ценовых переговоров

#### Почему клиенты просят скидку

Важно понимать: просьба о скидке — это не всегда реальная потребность. Есть четыре типа покупателей (по классификации Reed Holden, «Pricing with Confidence»):

1. **Price Buyer** — покупатель, для которого цена — главный критерий. Он торгуется с каждым поставщиком, играет на конкуренции, использует reverse auctions. Часто работает в закупках крупных корпораций.
2. **Relationship Buyer** — ценит отношения и стабильность. Может просить скидку «для порядка», но реально ценит надёжность, сервис и предсказуемость.
3. **Value Buyer** — выбирает по соотношению цена/ценность. Готов платить больше, если видит обоснование. Это ваш идеальный клиент.
4. **Poker Player** — блефует. Говорит «у конкурентов дешевле», даже если это не так. Его задача — проверить, насколько вы гибки.

**Первый шаг в любых ценовых переговорах — определить, с каким типом вы имеете дело.** От этого зависит вся стратегия.

#### Ловушка первой уступки

Марк Хантер (The Sales Hunter) формулирует это так: «Никогда не говори 'ОК, дам скидку'. Это начало бесконечного давления». Первая уступка — это сигнал, что ваша цена была завышена. После этого клиент будет давить снова и снова — на каждом этапе, при каждом продлении контракта.

## Часть 2: Фреймворк Value-Based Pricing

### Принцип: продавай ценность, а не себестоимость

Ваша цена не должна быть привязана к себестоимости. Она должна быть привязана к результату, который получает клиент.

**Формула:** Ценность решения = (Выигрыш клиента от решения) - (Цена решения)

Если ваша система экономит клиенту 10 миллионов рублей в год, а стоит 2 миллиона — это пятикратный ROI. Клиент платит 2, получает 10. Почему он должен просить скидку?

### Четыре категории монетизируемых результатов

Категория	Пример	Как считать
Экономия времени	Сокращение ручного труда на X часов/неделю	Часы x Ставка сотрудника x 52
Экономия затрат	Снижение расходов на Y%	Текущие затраты x Y%
Рост выручки	Увеличение продаж на Z%	Текущая выручка x Z%
Снижение рисков	Избежание штрафов, простоев	Вероятность x Размер потери

### Как считать ROI для клиента (шаблон)

Стоимость решения:	2 000 000 руб./год
Экономия на персонале:	3 500 000 руб./год
Рост конверсии (+15%):	4 200 000 руб./год
Снижение ошибок:	1 800 000 руб./год
<hr/>	
Общая выгода:	9 500 000 руб./год
ROI:	375%
Срок окупаемости:	2.5 месяца

Когда вы показываете клиенту такую таблицу, разговор о скидке становится неуместным.

## Часть 3: Тактика «Trade, Don't Cave»

### Золотое правило

**Никогда не давайте скидку без получения чего-то взамен.** «Trade, Don't Cave» (обменивай, а не уступай) — это фундаментальная тактика ценовых переговоров из «Pricing with Confidence».

## Что можно попросить взамен

Клиент просит	Вы предлагаете взамен
Скидку 10%	Контракт на 2 года вместо 1
Снижение цены	Уменьшение объёма поставки
«Дешевле»	Предоплата 100% вместо рассрочки
Бесплатный пилот	Кейс-стади и рекомендательное письмо
Скидку на лицензии	Отказ от SLA 99.9% (переход на 99.5%)

## Скрипты ответа на «Дайте скидку»

### Скрипт 1: «Что мы уберём?»

«Я понимаю, что бюджет важен. Давайте посмотрим, что мы можем убрать из объёма, чтобы уместиться в эту сумму. Какие элементы для вас наименее критичны?»

### Скрипт 2: «Что я получу взамен?»

«Мы можем обсудить более комфортную цену. Если вы готовы подписать контракт на два года вместо одного, я смогу предложить специальные условия.»

### Скрипт 3: «Давайте посчитаем»

«Конечно, давайте обсудим. Но сначала — давайте подсчитаем, сколько наше решение экономит вам ежемесячно. По нашим расчётам, это около 800 тысяч рублей в месяц. При стоимости решения в 200 тысяч — вы получаете четырёхкратный возврат. Какая скидка будет разумной при таком ROI?»

### Скрипт 4: «Тактическая эмпатия» (Крис Восс)

«Похоже, цена вызывает у вас беспокойство. Скажите, что именно вас смущает — общая сумма, условия оплаты или соотношение с бюджетом?»

## Часть 4: Метод Акермана (Chris Voss)

### Структурированный торг

Метод Акермана — это математическая система ведения ценовых переговоров, описанная Крисом Воссом в «Never Split the Difference».

Шаг	Действие	% от целевой цены
1	Установите целевую цену	100%
2	Первое предложение	65%
3	Второе предложение	85%
4	Третье предложение	95%
5	Финальное предложение	100% (некруглое!)

### Ключевые правила

- **Между каждым повышением используйте тактическую эмпатию.** «Я понимаю, что это может быть меньше, чем вы ожидали...»
- **Используйте некруглые числа.** Не 500 000, а 487 300 — некруглое число создаёт впечатление точного расчёта.
- **Каждое следующее повышение меньше предыдущего.** 65 -> 85 (+20), 85 -> 95 (+10), 95 -> 100 (+5). Сигнал: вы на пределе.
- **На последнем шаге добавьте нематериальный бонус.** «487 300 — и я включу три месяца расширенной поддержки.»

### Пример применения (покупка)

Целевая цена: 1 000 000 рублей.

Раунд	Ваше предложение	Реакция продавца	Ваш ход
1	650 000	«Это слишком мало!»	Тактическая эмпатия: «Я понимаю, что это ниже ваших ожиданий...»
2	850 000	«Ближе, но всё ещё...»	«Мы проанализировали рынок и бюджет...»
3	950 000	«Почти...»	«Это максимум нашего бюджета»
4	987 300 + бонус	«Договорились»	Некруглое число + бонус

## Часть 5: Три варианта вместо одной цены (триангуляция)

### Принцип

Никогда не давайте одну цену. Давайте три варианта. Это психологически переключает клиента с вопроса «покупать или нет?» на вопрос «какой вариант выбрать?»

### Структура трёх вариантов

Вариант	Название	Позиционирование
Базовый	«Старт»	Минимальный набор. Решает основную проблему.
Рекомендуемый	«Оптималь»	Лучшее соотношение цена/ценность. Ваша цель.
Премиум	«Максимум»	Всё включено. Якорь для восприятия среднего варианта.

### Пример:

	Старт	Оптималь	Максимум
Лицензии	10	25	Безлимит
Поддержка	Email	Email + чат	24/7 + личный менеджер
Интеграции	2	5	Все
Обучение	Документация	2 сессии	10 сессий + сертификация
<b>Цена</b>	<b>150 000/мес</b>	<b>280 000/мес</b>	<b>520 000/мес</b>

Большинство клиентов выберут «Оптималь» — он выглядит разумным на фоне «Максимум» и значительно лучше «Старта».

## Часть 6: Противодействие тактикам давления

### Тактика «У конкурентов дешевле»

**Ответ:** «Я рад, что вы сравниваете. Скажите, по каким критериям вы сравниваете — только цена или общая стоимость владения? Давайте сравним яблоки с яблоками.»

### Тактика «У нас нет бюджета»

**Ответ:** «Понимаю. Давайте посмотрим на это иначе: сколько вам стоит проблема, которую мы решаем? Если это 5 миллионов в год, а наше решение стоит 800 тысяч — вопрос не в бюджете, а в приоритизации.»

### Тактика «Дайте пилот бесплатно»

**Ответ:** «Мы проводим пилоты, но не бесплатные. Бесплатный пилот — это сигнал, что вы не воспринимаете наше решение всерьёз. Мы предлагаем пилот за 30% от стоимости квартала — с зачётом в контракт при подписании.»

### Тактика «Мне нужно подумать»

**Ответ (Крис Восс):** «Конечно. Но скажите — что именно вызывает сомнения? Похоже, есть что-то, что мы ещё не обсудили.» (Лейблинг скрытого возражения)

## Часть 7: Кейс — защита цены в реальных переговорах

### Ситуация

IT-компания продаёт систему аналитики логистической компании. Предложение: 3 600 000 руб./год. Закупщик требует скидку 25%.

### Ход переговоров

**Закупщик:** «Ваши конкуренты предлагают аналогичное решение за 2 700 000. Мы хотим скидку 25%.»

**Продавец:** «Спасибо, что поделились. Давайте разберём: какие конкретно функции включены в предложение конкурента?» (Вопрос на уточнение)

**Закупщик:** «Ну, в целом то же самое...»

**Продавец:** «Позвольте уточнить: включена ли предиктивная аналитика? Интеграция с вашей ERP? Поддержка 24/7?» (Детализация)

**Закупщик:** «Нет, предиктивной аналитики нет. И поддержка только в рабочие часы.»

**Продавец:** «Вот в чём разница. Предиктивная аналитика — это именно тот компонент, который даёт вам экономию 4.2 миллиона рублей в год на оптимизации маршрутов. Без неё — вы получите панели мониторинга, но не решение проблемы. Мы готовы обсудить вариант без этого компонента за 2 800 000 — но тогда ROI существенно снизится. Или — сохраняем полный пакет, и я предложу рассрочку на 4 квартала.» (Trade, Don't Cave)

### Домашнее задание

1. Определите тип вашего последнего клиента по классификации Holden.
2. Посчитайте ROI вашего продукта/услуги для типичного клиента.
3. Подготовьте три варианта ценового предложения (триангуляция).
4. Отрепетируйте ответы на три типичных возражения о цене.

## Рекомендуемые источники

- **Pricing with Confidence** — Reed K. Holden & Mark R. Burton (2014)
- **Never Split the Difference** — Chris Voss (2016) — метод Акермана
- **Gap Selling** — Keenan (2019) — ценность в разрыве
- **Кремлёвская школа переговоров** — Игорь Рызов (2016)
- Видео: Victor Antonio — «How to Negotiate Price Without Giving Discounts»
- Видео: Mark Hunter — «4 Best Responses to 'I Need a Better Price'»

Урок 2.2 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: Negotiation & Leadership

---

## Глава 13. Переговоры с инвесторами и партнёрами

### Введение

Переговоры с инвесторами и стратегическими партнёрами — это совершенно отдельная дисциплина. Здесь вы не продаёте продукт — вы продаёте будущее. Инвесторы решают, стоит ли вложить деньги в вашу идею. Партнёры решают, стоит ли привязать свою репутацию к вашему бизнесу. В обоих случаях ставки высоки, а ошибка может стоить не просто упущенной сделки, а упущенных лет. В этом уроке мы разберём метод STRONG (Oren Klaff), структуру питч-дека, психологию инвесторских переговоров и практические кейсы.

### Часть 1: Метод STRONG (Pitch Anything — Oren Klaff)

#### Контекст

Орен Клафф привлёк более \$1 миллиарда инвестиций, используя свой метод. Его подход основан на нейроэкономике: решения принимает не рациональная часть мозга (неокортекс), а «рептильный мозг» — крокодилий мозг (срос brain), отвечающий за выживание и быстрые реакции.

**Ключевой инсайт:** Ваш питч проходит через фильтр крокодильего мозга аудитории. Если он скучный, сложный или неопасный — мозг отфильтрует его как «неважный». Задача — пробить этот фильтр.

#### Шесть шагов STRONG

##### S — Set the Frame (Установи фрейм)

**Фрейм** — это ментальная рамка, через которую вы контролируете восприятие ситуации. Кто контролирует фрейм — тот контролирует переговоры.

##### Типы фреймов:

Фрейм оппонента	Ваш контр-фрейм
Power frame (статус, власть)	Defiance frame — отказ подчиняться, лёгкое сопротивление
Time frame («у меня мало времени»)	Time constrain frame — «У меня тоже есть ограничения»
Analyst frame (засыпает вопросами)	Intrigue frame — переключите на историю
Prize frame («вас много, мы выбираем»)	Prize frame — «Мы тоже выбираем, с кем работать»

**Пример:** Инвестор говорит: «У нас 200 стартапов в pipeline, почему мы должны выбрать вас?» Ваш ответ (prize frame): «Мы встречались с несколькими фондами и выбираем партнёра, который принесёт не только деньги, но и стратегическую экспертизу в нашей нише. Расскажите, как вы помогаете

портфельным компаниям в сфере логтеха?»

#### **T — Tell the Story (Расскажи историю)**

Используйте нарратив для эмоциональной связи. Структура истории для инвесторского питча:

1. **Проблема** — покажите боль рынка через конкретный пример
2. **Момент прозрения** — как вы увидели решение
3. **Путь героя** — что вы уже сделали (трекшн)
4. **Видение будущего** — куда это приведёт

**Пример:** «Два года назад мой партнёр управлял складом на 50 000 квадратных метров. Каждый месяц он терял 3% товара на пересортице. Мы посчитали: это \$2 миллиона в год. И тогда мы задали вопрос: что если бы камера могла видеть каждую коробку в реальном времени? Мы потратили 8 месяцев и \$200К на R&D — и сейчас наша система снижает потери до 0.2%. У нас 12 пилотов и 4 контракта на общую сумму \$1.2 миллиона ARR.»

#### **R — Reveal the Intrigue (Создай интригу)**

Не рассказывайте всё. Создайте suspense. Оставьте «крючок», который заставит аудиторию хотеть узнать больше.

**Пример:** «И тогда произошло нечто, чего мы не ожидали. Один из наших пилотных клиентов обнаружил, что система решает проблему, о которой мы даже не думали. Но об этом — через минуту.»

#### **O — Offer the Prize (Предложи приз)**

Позиционируйте свой проект как приз, а не как просьбу. Инвестор должен хотеть участвовать — а не чувствовать, что вы умоляете.

**Неправильно:** «Нам нужны деньги, чтобы выжить.» **Правильно:** «Мы закрываем раунд через 3 недели. У нас осталось место для одного стратегического инвестора, который понимает логтех.»

#### **N — Nail the Hookpoint (Закрепи крючок)**

Hookpoint — момент, когда аудитория «на крючке». Это точка невозврата внимания. Обычно наступает, когда вы показываете неожиданный факт, контринтуитивную идею или впечатляющий трекшн.

**Пример hookpoint:** «Мы запустились 8 месяцев назад. Без маркетингового бюджета. Наш MRR сейчас — \$150К. И 90% клиентов пришли по рекомендациям.»

#### **G — Get a Decision (Получи решение)**

Никогда не уходите с питча без чёткого ответа. «Дайте мне подумать» — это не ответ. Это вежливое «нет».

**Как получить решение:** - «Что вам нужно, чтобы принять решение сегодня?» - «Есть ли что-то, что мешает вам сказать 'да' прямо сейчас?» - «Каковы ваши следующие шаги? И в какие сроки?»

## Часть 2: Структура питч-дека для инвесторов

### Y Combinator формат (10-12 слайдов)

№	Слайд	Содержание	Время
1	Название + одна строка	Что вы делаете, для кого, в одном предложении	10 сек
2	Проблема	Конкретная боль рынка + размер проблемы	1 мин
3	Решение	Как вы решаете проблему	1 мин
4	Продукт	Скриншоты/демо	1-2 мин
5	Трекшн	Метрики: MRR, пользователи, рост, NPS	1 мин
6	Бизнес-модель	Как зарабатываете, unit economics	1 мин
7	Рынок	TAM/SAM/SOM	30 сек
8	Конкуренция	Ваше уникальное преимущество (moat)	1 мин
9	Команда	Почему именно вы	1 мин
10	Раунд	Сколько, на что, условия	30 сек
11	Видение	Куда это приведёт через 3-5 лет	30 сек

### Ошибки в питч-деках

- Слишком много текста.** Питч-дек — не документ. Одна идея — один слайд.
- Нет трекшна.** «Мы планируем...» — слабо. «У нас уже...» — сильно.
- Нереалистичный рынок.** «TAM — \$500 billion» без обоснования = потеря доверия.
- Игнорирование конкуренции.** «У нас нет конкурентов» = «Мы не изучили рынок».
- Нет чётких цифр.** Инвесторы думают цифрами. MRR, CAC, LTV, churn — это ваш язык.

## Часть 3: Переговоры о партнёрстве

### Виды партнёрств

Тип	Пример	На что обращать внимание
Стратегическое	Совместное предприятие	Распределение прибыли, управление, exit
Дистрибуционное	Реселлерское соглашение	Эксклюзивность, минимальные объёмы, территории
Технологическое	Интеграция продуктов	IP-права, поддержка, SLA
Co-marketing	Совместный маркетинг	Бюджеты, бренд-гайдлайны, лиды

## Ключевые элементы переговоров о партнёрстве

1. **Взаимная ценность.** Что каждая сторона привносит? Что получает?
2. **Метрики успеха.** Как измеряем успех партнёрства?
3. **Эксклюзивность.** Будет ли партнёрство эксклюзивным? На какой территории?
4. **Сроки и exit.** Что если не работает? Условия выхода.
5. **IP и данные.** Кому принадлежит интеллектуальная собственность? Кто владеет клиентскими данными?

## Чек-лист для партнёрских переговоров

- Чётко сформулирована ценность для каждой стороны
- Определены KPI партнёрства
- Обсуждены условия эксклюзивности
- Оговорены сроки и условия выхода
- Распределены зоны ответственности
- Решён вопрос IP-прав
- Подготовлен term sheet / LOI
- Юридическая проверка (due diligence)

## Часть 4: Психология инвесторских переговоров

### Что на самом деле оценивают инвесторы

Несмотря на все метрики и бизнес-модели, опытные инвесторы принимают решение на основе трёх вещей:

1. **Команда.** Способна ли эта команда выполнить обещанное? Есть ли domain expertise?
2. **Рынок.** Достаточно ли большой рынок для 10x+ возврата?
3. **Трекшн.** Есть ли доказательства, что продукт нужен рынку?

### Как отвечать на сложные вопросы

#### «Что если Google сделает то же самое?»

«Google может построить что угодно. Но мы фокусируемся на нишевой проблеме, которая слишком мала для Google и слишком специфична для горизонтальных решений. Наш moat — это domain expertise и плотность интеграций в отрасли.»

#### «Ваши unit economics не сходятся»

«Вы правы — при текущем масштабе. Но наша модель предполагает снижение CAC на 40% при масштабировании благодаря эффекту сети. Вот данные по когортам, которые это подтверждают.»

#### «Почему именно вы?»

«Мой кофаундер — бывший VP of Engineering в [компания X], 12 лет в отрасли. Я закрыл 47 сделок в этом секторе за последние 3 года. Мы не просто знаем рынок — рынок знает нас.»

#### «Ваша оценка завышена»

«Наша оценка основана на [метрике]: мы растём на X% month-over-month, LTV/CAC = Y, и comparable exits в нашем секторе — Z. Мы готовы обсудить структуру раунда, которая снижает ваш риск — liquidation preference, milestone-based tranching.»

## Часть 5: Переговоры о term sheet

### Ключевые термины, которые нужно понимать

Термин	Что это	На что влияет
<b>Pre-money valuation</b>	Оценка до инвестиции	Ваша доля после раунда
<b>Post-money valuation</b>	Оценка после инвестиции	= pre-money + инвестиция
<b>Liquidation preference</b>	Приоритет выплат при exit	1x, 2x, participating — радикально разные сценарии
<b>Anti-dilution</b>	Защита от размывания доли	Full ratchet vs. weighted average
<b>Board seats</b>	Места в совете директоров	Контроль над компанией
<b>Vesting</b>	Механизм «заслуживания» акций	Обычно 4 года с 1-летним cliff
<b>Drag-along / Tag-along</b>	Права при продаже	Может ли мажоритарий заставить продать
<b>ROFR</b>	Право первого отказа	Инвестор может выкупить до продажи

### Что нельзя упускать

- Liquidation preference.** Разница между 1x non-participating и 2x participating — это разница между тем, что вы заработаете \$5M и \$0 при продаже компании за \$15M.

2. **Board control.** Если инвесторы получают большинство в совете — вы теряете контроль над своей компанией.
3. **Антиразмытие.** Full ratchet anti-dilution может уничтожить вашу долю при down round.

## Часть 6: Кейс — привлечение seed-раунда

### Ситуация

SaaS-стартап в сфере HR-tech. Продукт автоматизирует онбординг сотрудников. 8 месяцев на рынке. MRR: \$45K. Рост: 25% month-over-month. 32 клиента (B2B, SMB).

### Ход переговоров

**Фрейм:** Основатель позиционирует раунд как «последние места»: «Мы закрываем \$1.5M seed. Уже есть \$900K от двух ангелов. Ищем lead-инвестора на оставшиеся \$600K с добавленной ценностью в HR-tech.»

**История:** «Я семь лет руководил HR в компании на 2000 человек. Каждый новый сотрудник проходил через 47 шагов онбординга. Половина — вручную. Мы теряли 15% новичков в первые 90 дней. Когда я посчитал стоимость — это было \$1.2 миллиона в год только на замены. И тогда я решил: это можно автоматизировать.»

**Трекшн (hookpoint):** «Без маркетингового бюджета. 32 клиента за 8 месяцев. MRR — \$45K. Рост — 25% месяц к месяцу. NPS — 72. И 90% клиентов пришли по рекомендациям. Наш CAC — \$340, LTV — \$8,200.»

**Решение:** «Что вам нужно увидеть, чтобы принять решение до конца недели?»

### Домашнее задание

1. Подготовьте 60-секундный elevator pitch для вашего проекта/бизнеса.
2. Определите свой фрейм и потренируйте контр-фреймы.
3. Составьте питч-дек из 10 слайдов (даже если вы не ищете инвестиции — это упражнение в ясности мышления).
4. Запишите ответы на 5 типичных вопросов инвесторов.

### Рекомендуемые источники

- **Pitch Anything** — Oren Klaff (2011)
- **Never Split the Difference** — Chris Voss (2016) — фрейм-контроль
- Видео: Y Combinator — «How to Pitch to Investors» (Pitch Deck Walkthrough)
- Видео: Oren Klaff — «How to Pitch Anything» (Salesman.com)
- Видео: Алексей Черняк (ФРИИ) — «Как питчить стартап инвесторам»



## Глава 14. Найм: как проводить собеседования

### Введение

Каждый неудачный найм — это не просто «не тот человек на не том месте». Это потерянные месяцы, демотивированная команда, упущенные возможности и прямые финансовые потери. По разным оценкам, стоимость ошибочного найма составляет от 15 до 27 месячных зарплат — если учесть время на поиск, обучение, адаптацию и последствия ухода. Геофф Сمارт и Рэнди Стрит в книге «Who: The A Method for Hiring» утверждают: 90% ошибок найма — это результат неструктурированного процесса. В этом уроке мы разберём четырёхшаговый метод найма А-игроков, технику поведенческих интервью STAR и ключевые красные флаги, которые нельзя игнорировать.

### Часть 1: Кто такой A-Player

#### Определение

A-Player — это человек с 90%+ вероятностью достичь результатов, которые могут достичь только 10% лучших кандидатов на данную роль. Это не «хороший сотрудник». Это человек, который двигает бизнес вперёд.

#### Три типа сотрудников

Тип	Описание	Влияние на бизнес
<b>A-Player</b>	Достигает амбициозных целей, берёт инициативу, поднимает планку	Генерирует рост
<b>B-Player</b>	Делает работу, выполняет задачи, но не выходит за рамки	Поддерживает статус-кво
<b>C-Player</b>	Тормозит процессы, демотивирует команду, требует постоянного контроля	Создаёт потери

**Ключевой инсайт:** Нанять одного A-Player выгоднее, чем трёх B-Players. A-Player не просто делает больше — он поднимает уровень всей команды.

### Часть 2: A Method — четыре шага найма

#### Шаг 1: Scorecard (Карта успеха роли)

Scorecard — это документ, который описывает, что значит «успех» на данной позиции. Создаётся ДО начала поиска кандидатов.

## Три компонента Scorecard:

Компонент	Описание	Пример (Head of Sales)
<b>Mission</b>	Зачем эта роль существует (1 предложение)	«Построить отдел продаж, генерирующий \$2M ARR за 18 месяцев»
<b>Outcomes</b>	3-5 измеримых результатов за 12-18 месяцев	1) Нанять 5 продавцов 2) Запустить CRM 3) \$500K ARR за 6 мес
<b>Competencies</b>	5-8 ключевых качеств	Лидерство, аналитика, коучинг, стрессоустойчивость

**Правило:** Без Scorecard собеседование — это беседа «по ощущениям». Вы нанимаете не человека, который «понравился», а человека, который соответствует конкретным критериям.

## Шаг 2: Source (Поиск кандидатов)

**Лучший канал — referrals (рекомендации), а не объявления.** Вопрос, который нужно задавать каждому контакту: «Кто лучший [должность], которого вы знаете?»

**Принцип:** Стройте pipeline до того, как понадобится. Это как нетворкинг — строй сеть до того, как она нужна (Keith Ferrazzi, «Never Eat Alone»).

**Дополнительные каналы:** - LinkedIn с прямым outreach - Профильные сообщества и конференции - Внутренние рекомендации с бонусом за успешный найм - Университеты и программы стажировок

## Шаг 3: Select (Отбор)

Четыре этапа структурированного отбора:

### Этап 1: Screening Call (20 минут)

Быстрая квалификация. Три ключевых вопроса: - «Расскажите о своих карьерных целях на ближайшие 2-3 года» - «В чём вы действительно сильны?» - «Каковы ваши зарплатные ожидания?»

### Этап 2: Topgrading Interview (60-90 минут)

Хронологический разбор всей карьеры. По КАЖДОЙ роли: - «Что вы были наняты делать?» - «Что вы реально сделали? Назовите 3 главных достижения» - «Как вас оценивал руководитель? Какую оценку от 1 до 10 он бы вам поставил?» - «Почему вы ушли?»

### Этап 3: Focused Interview (45 минут)

Проверка по конкретным Outcomes из Scorecard. Метод STAR:

Элемент	Вопрос
<b>Situation</b>	«Опишите ситуацию, когда вам нужно было [outcome из Scorecard]»
<b>Task</b>	«Какова была ваша конкретная задача?»
<b>Action</b>	«Что конкретно вы сделали? Не команда — вы лично»

Элемент	Вопрос
Result	«Каков был результат? В цифрах?»

#### Этап 4: Reference Check

Звонок 3-5 бывшим руководителям. Ключевые вопросы: - «В чём этот человек лучше всех?» - «В чём его главные зоны роста?» - «Вы бы наняли его снова?»

#### Шаг 4: Sell (Продажа компании кандидату)

После выбора кандидата — «продайте» ему возможность. Пять мотиваторов (Smart & Street):

Мотиватор	Описание	Как использовать
Fit	Соответствие роли целям	«Эта роль — прямой путь к CEO через 3 года»
Family	Влияние на семью	«Гибкий график, никаких командировок»
Freedom	Автономия	«Вы строите процесс сами»
Fortune	Компенсация и equity	«Оклад + бонус + опцион»
Fun	Интересные задачи	«Вы будете строить с нуля»

**Совет:** Узнайте главный мотиватор на этапе screening call — и усильте его в оффере.

### Часть 3: Красные флаги на собеседовании

#### Что должно насторожить

Красный флаг	Почему это плохо	Как проверить
«Мы сделали» вместо «я сделал»	Прячется за командой	«Какова была лично ваша роль?»
Нет цифр в достижениях	Не умеет измерять результат	«Можете назвать конкретные цифры?»
Негатив о прошлых работодателях	Проблемы с лояльностью и коммуникацией	Обратите внимание на паттерн
Расплывчатые ответы	Не имеет реального опыта	Углубляйте вопросы по STAR
Причина ухода — всегда внешняя	Не берёт ответственность	«Что бы вы сделали иначе?»
Слишком идеальная история	Возможно, репетировал	Проверьте через reference check

## Лучшие вопросы для выявления A-Players

1. «Расскажите о проекте, которым вы больше всего гордитесь. Почему?»
2. «Опишите ситуацию, когда вы потерпели неудачу. Что вы извлекли?»
3. «Если бы я позвонил вашему последнему руководителю, что бы он сказал о вас?»
4. «Что бы вы сделали в первые 90 дней на этой позиции?»
5. «Почему именно эта роль, а не другие предложения?»

## Часть 4: Специфика найма в СНГ

### Отличия от западной практики

Игорь Рызов («Кремлёвская школа переговоров») и практика рынка СНГ выявляют несколько специфических моментов:

1. **Рекомендации работают иначе.** В СНГ рекомендации часто субъективны — «он хороший парень». Задавайте конкретные вопросы: «Какой конкретный результат он принёс?»
2. **Зарплатные ожидания.** На рынке СНГ кандидаты часто завышают ожидания на 30-50%. Используйте market data для калибровки.
3. **Культура «сильного лидера».** Кандидаты могут ожидать жёсткого руководства. Если ваша культура — автономия и доверие, проверяйте способность работать без микроменеджмента.
4. **Проверка мотивации.** В условиях высокой текучки на рынке критически важно понять истинную мотивацию: деньги, карьера, стабильность или интерес к продукту.

## Часть 5: Кейс — найм Head of Marketing

### Ситуация

SaaS-компания, 30 сотрудников. Нужен Head of Marketing. Бюджет: \$80-100К. Текущий трафик: 10К уникалов/мес. Цель: 50К за 12 месяцев.

### Scorecard

**Mission:** «Построить маркетинговый движок, который генерирует 50К уникальных посетителей и 500 MQL в месяц за 12 месяцев»

**Outcomes:** 1. SEO-стратегия и контент-план за первые 30 дней 2. 50К уникальных посетителей к месяцу 12 3. 500 MQL в месяц к Q4 4. CAC ниже \$200

**Competencies:** Аналитическое мышление, контент-стратегия, управление командой, data-driven подход, опыт в B2B SaaS

## Ход отбора

**Screening call:** 47 кандидатов отсеяны до 12. Ключевой фильтр: «Приведите пример, когда вы увеличили органический трафик минимум в 3 раза».

**Topgrading:** 12 до 4. Красный флаг у 5 кандидатов: «мы сделали» без конкретики по личному вкладу.

**Focused interview:** 4 до 2. Метод STAR по каждому outcome из Scorecard.

**Reference check:** 2 до 1. Бывший руководитель финалиста: «Лучший маркетолог, с которым я работал. Единственный минус — перфекционизм, иногда задерживает запуски».

**Sell:** Главный мотиватор кандидата — Freedom. Оффер: \$90K + equity 0.3% + полная автономия + бюджет \$15K на инструменты. Принял.

## Домашнее задание

1. Создайте Scorecard для одной роли в вашей команде (Mission + 3 Outcomes + 5 Competencies).
2. Подготовьте 5 вопросов по методу STAR для ключевых Outcomes.
3. Запишите 3 красных флага, которые вы встречали на собеседованиях.
4. Определите топ-5 источников кандидатов в вашей нише.

## Рекомендуемые источники

- **Who: The A Method for Hiring** — Geoff Smart & Randy Street (2008)
- **Never Split the Difference** — Chris Voss (2016) — поведенческие интервью
- Видео: Andrew LaCivita — «How to Hire A-Players»
- Видео: SHRM — «Behavioral Interview Questions»
- **Кремлёвская школа переговоров** — Игорь Рызов (2016) — специфика СНГ

Урок 2.4 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: Negotiation & Leadership

---

# Глава 15. Переговоры о зарплате

## Введение

Пятьдесят семь процентов сотрудников никогда не ведут переговоры о зарплате. За двадцатилетнюю карьеру это стоит от пятисот тысяч до миллиона долларов упущенного дохода. При этом восемьдесят пять процентов тех, кто ведёт переговоры, получают хотя бы часть запрошенного — по данным Harvard Business School. Парадокс: большинство людей боятся разговора, который почти гарантированно приносит результат. В этом уроке мы разберём переговоры о зарплате с обеих сторон стола — для кандидата и для работодателя. Используем техники из «Fearless Salary Negotiation» (Josh Doody), метод Акермана (Chris Voss) и практические скрипты для каждой ситуации.

## Часть 1: Подготовка — Market Research

### Переговоры начинаются до разговора

Прежде чем озвучить любую цифру, вам нужны данные. Три источника:

- Платформы зарплатных данных:** Glassdoor, LinkedIn Salary, hh.ru, Levels.fyi — средние по рынку для вашей позиции, региона и отрасли.
- Нетворк:** Спросите 3-5 людей на аналогичных позициях: «Какой диапазон ты считаешь рыночным для [роль] с [X лет опыта]?»
- Рекрутеры:** Попросите «вилку» до обсуждения конкретной суммы. Рекрутеры знают реальный рынок лучше, чем любая платформа.

### Три ключевых числа

Число	Описание	Пример
<b>Floor</b>	Минимум, ниже которого вы не пойдёте	\$80,000
<b>Target</b>	Оптимальная цифра, на которую нацелены	\$95,000
<b>Stretch</b>	Амбициозная цифра (+15-20% от Target)	\$110,000

### Total Compensation — не только оклад

Зарплата — это не только ежемесячная сумма на карте. Total compensation включает:

Компонент	Примеры
Базовый оклад	Фиксированная часть
Бонус	Квартальный, годовой, performance-based

Компонент	Примеры
Equity / опцион	Доля в компании, ESOP
Benefits	ДМС, страхование, пенсия
PTO	Количество дней отпуска
Remote / гибкость	Дни удалённой работы, гибкий график
Обучение	Бюджет на конференции, курсы
Signing bonus	Единовременная выплата при найме

**Правило:** Всегда считайте total compensation, а не только оклад. Разница между двумя офферами с одинаковым окладом может составлять 20-30% в total value.

## Часть 2: Тактики для кандидата / сотрудника

### Тактика 1: Не называй число первым

**Почему:** Тот, кто называет число первым, ставит якорь. Если ваш якорь ниже бюджета работодателя — вы теряете деньги. Если выше — рискуете выглядеть неадекватно.

#### Скрипт:

«Мне важнее понять полный пакет и ожидания от роли. Какую вилку вы закладываете для этой позиции?»

#### Если дают:

«Мой market research показывает диапазон \$X-\$Y для этого уровня в нашем регионе. Я открыт к обсуждению в рамках этого диапазона.»

### Тактика 2: Метод Акермана для зарплаты (Chris Voss)

Адаптация метода Акермана для зарплатных переговоров:

Шаг	Действие	Пример (Target = \$100К)
1	Начните со Stretch	«\$115,000 — это рыночная ставка для этого уровня»
2	Уступите до Target + 10%	«Я готов обсудить \$110,000»
3	Уступите до Target + 5%	«\$105,000 — мой максимальный компромисс»
4	Финальное некруглое число	«\$102,300 — и я готов подписать»

**Между каждым шагом:** Используйте лейблинг. «Я понимаю, что бюджет ограничен...» «Похоже, это выше вашей вилки...»

### Тактика 3: Расширь пирог

Если оклад зафиксирован — торгуйтесь за другое:

Если нельзя	Торгуйтесь за
Увеличить оклад	Signing bonus
Поднять фикс	Performance bonus с чёткими KPI
Платить больше	Equity / опцион
Дать деньги	Remote, гибкий график, PTO
Оплатить обучение	Бюджет на конференции
Поднять сейчас	Ревью через 6 месяцев (а не через 12)

#### Скрипт:

«Я понимаю, что бюджет на оклад зафиксирован. Можем ли мы обсудить signing bonus, или ревью через шесть месяцев с возможностью пересмотра при достижении KPI?»

### Тактика 4: Email-оффер (Josh Doody)

- Всегда просите оффер в письменном виде
- Отвечайте через email — больше времени подумать, нет давления в моменте
- Не говорите «да» сразу — возьмите 24-48 часов

#### Шаблон ответа:

«Спасибо за оффер! Я рад и заинтересован. Могу ли я задать несколько вопросов по пакету? Хотел бы обсудить компенсацию, чтобы убедиться, что мы можем найти решение, которое работает для обеих сторон.»

## Часть 3: Тактики для работодателя

### Правило буфера

Оставляйте 10-15% от максимума бюджета для переговоров. Если ваш максимум — \$100К, первый оффер — \$85-90К. Это даёт пространство для торга и позволяет кандидату чувствовать, что он «выиграл».

## Structured Offer

Представляйте total compensation, а не только оклад:

Базовый оклад:	\$80,000
Годовой бонус (15%):	\$12,000
Equity (0.3%):	~\$15,000 (при оценке \$5М)
ДМС:	\$3,600
РТО (25 дней):	~\$7,700
<hr/>	
Total Package:	~\$118,300

## Якорение

Если диапазон выгоден для вас — назовите его первым:

«Для этой роли мы закладываем \$75-90К в зависимости от опыта и результатов.»

## Sell the Intangibles

Если бюджет ограничен — продавайте нематериальные ценности: - Миссия компании и impact - Культура и команда - Скорость роста и карьерные возможности - Автономия и ответственность

## Таймлайн

Дайте дедлайн на решение — 3-5 рабочих дней. Без давления, но с ясностью:

«Мы хотим дать вам время для взвешенного решения. Оффер открыт до пятницы. Если есть вопросы — я на связи.»

## Часть 4: Повышение текущей зарплаты

### Когда просить

Момент	Почему хороший
После крупного достижения	У вас есть конкретный козырь
Перед annual review	Процесс уже запущен
При расширении обязанностей	Роль изменилась — компенсация должна тоже
При получении внешнего оффера	Leverage, но используйте осторожно

## Как просить

### Скрипт:

«За последние шесть месяцев я [конкретные результаты с цифрами]. Market data показывает, что для этого уровня ответственности справедливая компенсация — \$X. Я хотел бы обсудить корректировку.»

### Что делать, если «нет»

Не уходите с пустыми руками. Просите конкретный план:

«Я понимаю. Тогда давайте зафиксируем: что мне нужно сделать, чтобы получить повышение через шесть месяцев? Какие конкретные критерии?»

### Тактическая эмпатия (Chris Voss):

«Мне кажется, вы можете подумать, что я не ценю эту возможность — это совсем не так. Я хочу здесь работать долго, и именно поэтому хочу обсудить справедливую компенсацию.»

## Часть 5: Кейс — переговоры о зарплате на Senior-позицию

### Ситуация

Senior Product Manager получает оффер: \$90K. Его Target — \$105K. Stretch — \$120K.

### Ход переговоров

**Шаг 1:** Кандидат не называет число первым. Получает оффер: \$90K.

**Шаг 2:** Email-ответ (Doody): «Спасибо за оффер! Я заинтересован в роли. Мой research показывает, что для Senior PM с моим опытом рыночный диапазон — \$110-120K. Могу ли я обсудить пакет?»

**Шаг 3:** Работодатель: «Наш максимум — \$95K.» Кандидат: «Я ценю прозрачность. Можем ли мы обсудить \$105K с performance bonus при достижении квартальных KPI?»

**Шаг 4:** Работодатель: «Оклад — \$98K максимум.» Кандидат расширяет пирог: «\$98K + signing bonus \$5K + ревью через 6 месяцев + remote 3 дня в неделю?»

**Итог:** \$98K + \$5K signing bonus + 6-месячное ревью + remote = total value ~\$110K.

### Домашнее задание

1. Определите свои Floor / Target / Stretch для текущей или желаемой позиции.

2. Соберите market data из трёх источников.
3. Составьте список из 5 «расширителей пирога» для ваших следующих переговоров.
4. Напишите email-ответ на гипотетический оффер по шаблону Doody.

### Рекомендуемые источники

- **Fearless Salary Negotiation** — Josh Doody (2015)
- **Never Split the Difference** — Chris Voss (2016) — метод Акермана и лейблинг
- Видео: Harvard Business School Online — «Salary Negotiation: 7 Tips»
- Видео: Chris Voss MasterClass — «Mock Negotiation: Salary»
- Видео: Linda Raynier — «How to Negotiate Your Salary — 7 Tips»

Урок 2.5 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: Negotiation & Leadership

---

## Глава 16. Конфликты с клиентами: деэскалация

### Введение

Один негативный опыт требует двенадцати положительных, чтобы его компенсировать — исследование Ruby Newell-Legner. Но вот парадокс: клиенты, чью проблему решили быстро и с эмпатией, становятся более лояльными, чем те, у кого проблем никогда не было. Это называется Service Recovery Paradox — и это ваше секретное оружие. В этом уроке мы разберём психологию клиентских конфликтов, метод деэскалации HEARD, тактическую эмпатию Chris Voss и конкретные скрипты для каждой ситуации.

### Часть 1: Психология конфликта — почему клиенты злятся

#### Три причины эскалации

Причина	Что происходит	Пример
<b>Ожидание vs реальность</b>	Клиент получил не то, что обещали	Доставка через 5 дней, а не через 2
<b>Потеря контроля</b>	Клиент чувствует бессилие	Нет возможности связаться с поддержкой
<b>Игнорирование</b>	Клиент не чувствует, что его слышат	Бот вместо живого человека

#### Ключевой инсайт

Злость — это вторичная эмоция. За ней всегда стоит страх, разочарование или бессилие. Клиент не злится «потому что злой». Он злится, потому что чувствует, что потерял контроль, был обманут или проигнорирован.

#### Правило номер один

**Решайте эмоцию ДО решения проблемы.** Пока клиент в эмоциональном состоянии — он не слышит логику. Вы можете предложить идеальное решение, но если человек кипит — он его не воспримет. Сначала — эмоция. Потом — решение.

### Часть 2: Метод HEARD — пять шагов деэскалации

Фреймворк HEARD разработан Муга Golden, экспертом по деэскалации конфликтов, и внедрён в более чем шестидесяти отраслях.

## **H — Hear (Слушай)**

Дайте клиенту полностью высказаться. Не перебивайте. Молчите 15-30 секунд после того, как он закончил — часто он продолжит и скажет самое главное.

**Что делать:** - Слушайте активно — кивайте, поддерживайте («да», «понимаю») - Делайте заметки — это показывает серьёзность - Не готовьте ответ, пока клиент говорит

**Что НЕ делать:** - Не перебивайте - Не оправдывайтесь на этом этапе - Не говорите «Я понял» раньше, чем клиент закончил

## **E — Empathize (Сопереживай)**

Покажите, что вы понимаете чувства клиента. Не формально, а искренне.

**Скрипты:** - «Я понимаю, как это должно быть неприятно.» - «На вашем месте я бы чувствовал то же самое.» - «Это действительно серьёзная ситуация, и я понимаю ваше разочарование.»

**Почему работает:** Когда человек чувствует, что его понимают, уровень кортизола (гормона стресса) снижается. Эмпатия буквально «охлаждает» мозг.

## **A — Apologize (Извинись)**

Извинитесь за ситуацию — не обязательно за вину. «Мне жаль, что так произошло» — это не признание вины. Это проявление уважения к клиенту.

**Скрипты:** - «Мне искренне жаль, что вы столкнулись с этой ситуацией.» - «Приношу извинения за неудобства.» - «Это не тот уровень сервиса, который мы хотим предоставлять.»

**Важно:** Извинение должно быть конкретным. «Извините за всё» — пусто. «Извините, что доставка задержалась на три дня» — конкретно и искренне.

## **R — Resolve (Реши)**

Предложите конкретное решение. И — критически важно — дайте выбор.

**Скрипты:** - «Мы можем вернуть полную сумму или отправить замену с бесплатной доставкой. Что подходит вам?» - «У меня есть два варианта: [вариант А] или [вариант В]. Какой предпочитаете?» - «Вот что я предлагаю: [решение]. Это работает для вас?»

**Почему выбор критически важен:** Одна из причин злости — потеря контроля. Давая выбор, вы возвращаете клиенту чувство контроля. Он больше не жертва обстоятельств — он принимает решение.

## **D — Diagnose (Диагностируй)**

После решения проблемы — разберитесь в причине. Не для оправдания, а для предотвращения повторения.

**Вопросы для диагностики:** - Что пошло не так в процессе? - Где произошёл сбой — технический, человеческий, коммуникационный? - Как предотвратить это в будущем?

## Часть 3: Тактическая эмпатия (Chris Voss)

### Лейблинг эмоций

Назовите эмоцию клиента вслух. Когда эмоция названа — она теряет силу. Нейронаука: лейблинг снижает активность амигдалы (центра страха и агрессии).

**Скрипты лейблинга:** - «Похоже, вы чувствуете, что вас не услышали.» - «Кажется, это вызвало серьёзное разочарование.» - «Звучит так, будто вы уже потратили много времени на решение этой проблемы.» - «Похоже, вы чувствуете, что мы не относимся к вашему вопросу серьёзно.»

### Зеркалирование

Повторите последние 2-3 слова клиента вопросительной интонацией:

**Клиент:** «Я жду ответа уже две недели, и никто не реагирует.» **Вы:** «Никто не реагирует?»

Клиент раскрывается дальше, чувствует, что его слышат. Простейшая техника с мощнейшим эффектом.

### Аккумулятивное «да»

Серия утверждений, на которые клиент отвечает «да»: - «Вы обратились к нам десятого числа, верно?» — «Да.» - «Вам обещали ответ в течение трёх дней?» — «Да.» - «И вы так и не получили ответ?» — «Да!»

Это создаёт rapport и показывает, что вы полностью понимаете ситуацию.

## Часть 4: Переключение каналов при эскалации

### Правило тепла

При росте напряжения — повышайте «теплоту» канала коммуникации:

Мессенджер (0% невербальных сигналов)

↓

Телефонный звонок (38% — голос, тон)

↓

Видеозвонок (55%+ — мимика, жесты)

↓

Личная встреча (100%)

**Почему:** Текст = ноль процентов невербальных сигналов. Голос — тридцать восемь. Видео — пятьдесят пять и более. Чем «теплее» канал, тем быстрее деэскалация.

### Скрипт переключения:

«Я вижу, что ситуация серьёзная. Мне важно решить её правильно. Могу ли я позвонить вам прямо сейчас?»

### Когда переключать

Сигнал в тексте	Действие
CAPS LOCK, много восклицательных знаков	Переключить на звонок
Угрозы уйти, написать отзыв	Переключить на видео или встречу
Повторяющиеся жалобы без продвижения	Переключить на звонок
Молчание после конфликта	Инициировать звонок самостоятельно

### Часть 5: Чего нельзя делать — антипаттерны

Антипаттерн	Почему плохо	Правильная альтернатива
«Успокойтесь»	Эскалирует конфликт в 100% случаев	«Я понимаю ваши чувства»
«Это не мой отдел»	Для клиента вы = компания	«Я лично прослежу за решением»
«У нас было много заказов»	Клиенту безразличны ваши проблемы	«Вы правы, это неприемлемо»
«Я понял, НО...»	«Но» обнуляет всё до него	«Я понимаю. И вот что мы можем сделать...»
Перебивать	Показывает неуважение	Дождитесь, пока клиент закончит
Перекалывать вину	Клиент чувствует себя жертвой	Возьмите ответственность

### Часть 6: Service Recovery Paradox — превращение жалобы в лояльность

#### Как это работает

Исследования показывают: клиент, чью проблему решили быстро и с эмпатией, становится более лояльным, чем клиент, у которого проблем не было.

#### Формула успешного recovery

- 1. Скорость:** Отреагируйте в первые 60 минут
- 2. Эмпатия:** Покажите, что вам не всё равно
- 3. Щедрость:** Дайте чуть больше, чем ожидает клиент
- 4. Follow-up:** Позвоните через 3-5 дней — убедитесь, что всё ОК

## Кейс

**Ситуация:** E-commerce, клиент получил сломанный товар.

**Н:** Менеджер перезвонил, слушал 3 минуты. **Е:** «Я понимаю ваше разочарование — вы ждали товар и получили брак.» **А:** «Мне искренне жаль, что так произошло.» **Р:** «Мы можем отправить замену завтра с бесплатной доставкой или вернуть полную сумму. Что подходит?» **Д:** Проверка партии на складе.

**Итог:** Клиент выбрал замену. Получил товар + бонус-подарок. Оставил пятизвёздочный отзыв. Стал постоянным клиентом.

## Домашнее задание

1. Вспомните последний конфликт с клиентом и разберите его по HEARD — что сделали правильно, что бы изменили.
2. Подготовьте 5 фраз лейблинга для типичных ситуаций в вашем бизнесе.
3. Определите, в каких ситуациях вы должны переключать канал — составьте правило для своей команды.
4. Проведите тренировку: попросите коллегу «поиграть» злого клиента, отработайте HEARD вживую.

## Рекомендуемые источники

- **Never Split the Difference** — Chris Voss (2016) — тактическая эмпатия, лейблинг
- **De-Escalation Academy** — Myra Golden — метод HEARD
- **Digital Body Language** — Erica Dhawan (2021) — переключение каналов
- **Кремлёвская школа переговоров** — Игорь Рызов (2016) — жёсткие конфликты
- Видео: Myra Golden — «De-Escalation Techniques for Customer Service»
- Видео: Defuse De-Escalation Training — «How to Handle Angry Customers»

Урок 2.6 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: Negotiation & Leadership

---

## Глава 17. Кросс-культурные переговоры (СНГ, Азия, Запад)

### Введение

Вы подготовили идеальный питч. Выучили все фреймворки. Провели глубокую диагностику. И провалили сделку — потому что пожали руку не тому человеку в комнате. Или начали с цифр, когда нужно было начать с чая. Или были слишком прямолинейны — или недостаточно прямолинейны. Кросс-культурные переговоры — это минное поле, где каждый шаг, очевидный в одной культуре, может быть оскорбительным в другой. Эрин Мейер, профессор INSEAD и один из пятидесяти самых влиятельных бизнес-мыслителей мира (Thinkers50, 2023), создала модель Culture Map — восемь шкал для тридцати восьми стран. В этом уроке мы разберём эту модель и её практическое применение для трёх ключевых регионов: СНГ, Азия и Запад.

### Часть 1: Culture Map — восемь шкал Erin Meyer

#### Обзор модели

Каждая культура может быть описана по восьми шкалам. Ключевой принцип: это не абсолюты, а относительные позиции. Франция — «high-context» относительно США, но «low-context» относительно Японии.

Шкала	Левый полюс	Правый полюс
<b>Communicating</b>	Low-context (явно, прямо)	High-context (имплицитно, между строк)
<b>Evaluating</b>	Прямая негативная обратная связь	Непрямая негативная обратная связь
<b>Persuading</b>	Principles-first (дедукция)	Applications-first (индукция)
<b>Leading</b>	Эгалитарный	Иерархический
<b>Deciding</b>	Консенсусный	Top-down
<b>Trusting</b>	Task-based (на основе дела)	Relationship-based (на основе отношений)
<b>Disagreeing</b>	Конфронтационный	Избегает конфронтации
<b>Scheduling</b>	Линейное время	Гибкое время

## Часть 2: Три региона — СНГ, Азия, Запад

### Запад (США, УК, Германия, Скандинавия)

Шкала	Позиция	Что это значит для переговоров
Communicating	Low-context	Говорите прямо, будьте конкретны, избегайте двусмысленности
Evaluating	Прямая (Германия) / Мягкая (США)	В США оберните критику в «sandwich», в Германии — говорите как есть
Persuading	Applications-first	Начинайте с результатов и кейсов, а не с теории
Leading	Эгалитарный	Обращайтесь ко всем участникам, не только к старшему
Deciding	Консенсус (Германия) / Top-down (США)	В Германии ждите долгого обсуждения; в США решение принимает один человек
Trusting	Task-based	Доверие строится на результатах и профессионализме
Disagreeing	Конфронтационный (Германия, Франция)	Спор — это нормально; несогласие не разрушает отношения
Scheduling	Линейное	Приходите вовремя, соблюдайте дедлайны, повестка — священна

**Ключевые правила для переговоров с западными партнёрами:** 1. Готовьте data-driven презентацию с конкретными цифрами 2. Будьте пунктуальны — опоздание = неуважение 3. Переходите к делу быстро — small talk 5-10 минут максимум 4. Фиксируйте договорённости письменно 5. Follow-up в тот же день

### Россия и СНГ

Шкала	Позиция	Что это значит для переговоров
Communicating	High-context	Многое не говорится прямо; читайте между строк
Evaluating	Прямая	Критика может быть резкой и публичной
Persuading	Principles-first	Важна теоретическая база, авторитет, статус
Leading	Иерархический	Решения принимает старший; обращайтесь к нему
Deciding	Top-down	Босс решает; не ждите коллективного обсуждения
Trusting	Relationship-based	Без доверия — нет сделки; инвестируйте в отношения
Disagreeing	Конфронтационный	Жёсткие переговоры — норма; не принимайте лично

Шкала	Позиция	Что это значит для переговоров
Scheduling	Гибкое	Встречи могут начинаться поздно; повестка — ориентир, не закон

**Ключевые правила (по Игорю Рызову, «Кремлёвская школа переговоров»):** 1. Инвестируйте в личные отношения до переговоров — совместные обеды, неформальные встречи 2. Будьте готовы к жёсткому давлению и манипуляциям 3. Не показывайте слабость — это воспримут как приглашение давить сильнее 4. Решение принимает «первое лицо» — убедитесь, что оно в комнате 5. Формальные тендеры часто идут параллельно с неформальными переговорами 6. «Нет» часто означает «убедите меня» — не сдавайтесь после первого отказа 7. Подтверждайте договорённости письменно — устные обещания могут «забыться»

### Азия (Япония, Китай, Южная Корея, Юго-Восточная Азия)

Шкала	Позиция	Что это значит для переговоров
Communicating	Extreme high-context	«Да» не всегда значит «да»; следите за невербальными сигналами
Evaluating	Непрямая	Критика передаётся через посредников или намёками
Persuading	Principles-first (Япония) / Applications-first (Китай)	В Японии — обоснование через принципы; в Китае — через результаты
Leading	Иерархический	Уважение к старшим; визитки подаются двумя руками
Deciding	Консенсус (Япония) / Top-down (Китай)	В Японии решение «ringi» — может занять недели; в Китае решает лидер
Trusting	Relationship-based	Guanxi (Китай), Wa (Япония) — отношения превыше всего
Disagreeing	Избегает конфронтации	Прямое «нет» — редкость; «это сложно» = «нет»
Scheduling	Гибкое (Китай, ЮВА) / Линейное (Япония)	В Японии пунктуальность священна; в Китае — гибкость

**Ключевые правила для переговоров с азиатскими партнёрами:** 1. Инвестируйте время в отношения — обеды, визиты, подарки 2. Никогда не ставьте партнёра в ситуацию «потери лица» публично 3. «Это сложно» или «мы подумаем» часто = «нет» 4. Визитки — двумя руками, с поклоном (Япония) 5. Терпение — переговоры могут занять гораздо больше раундов 6. Не давите на быстрое решение — особенно в Японии (ringi-процесс) 7. Обращайте внимание на невербальные сигналы больше, чем на слова 8. В Китае — стройте guanxi (сеть связей) через взаимные услуги

## Часть 3: Практические паттерны и ловушки

### Типичные ошибки в кросс-культурных переговорах

Ошибка	Где происходит	Как избежать
Переход к делу без small talk	С партнёрами из СНГ, Азии, Ближнего Востока	Инвестируйте 20-30 минут в отношения
Прямая критика	С партнёрами из Азии	Используйте мягкие формулировки, обратитесь через посредника
Ожидание быстрого решения	В Японии, Германии (консенсус)	Планируйте дополнительные раунды
Давление на «первое лицо»	В Японии (ringi)	Работайте с командой, решение будет коллективным
Игнорирование иерархии	В Китае, России, Корее	Обращайтесь к старшему, даже если технический вопрос
Неформальные обещания	В СНГ	Фиксируйте всё письменно

### Матрица подготовки к кросс-культурным переговорам

Перед каждым переговорами с иностранным партнёром заполните эту матрицу:

Параметр	Моя культура	Их культура	Адаптация
Communicating			
Trusting			
Deciding			
Disagreeing			
Scheduling			

## Часть 4: Универсальные принципы

### Что работает везде

Несмотря на все различия, есть принципы, которые работают в любой культуре:

- 1. Подготовка.** Изучите культуру партнёра до переговоров. Покажите, что вы потратили время на понимание их контекста.
- 2. Уважение.** Уважение к собеседнику, его культуре и традициям — универсальный язык.

3. **Активное слушание.** Слушайте больше, чем говорите — особенно в первых встречах.
4. **Адаптивность.** Будьте готовы менять стиль. Ригидность — главный враг кросс-культурных переговоров.
5. **Локальный посредник.** Если возможно — привлечите человека, который знает обе культуры. Он переведёт не только язык, но и контекст.
6. **Терпение.** Разные культуры — разные скорости. Не проецируйте свой ритм на партнёра.

## Часть 5: Кейс — переговоры между стартапом из СНГ и японским партнёром

### Ситуация

Стартап из Узбекистана разработал AI-решение для контроля качества производства. Японская компания заинтересована в пилоте.

### Ошибки первой встречи

1. Основатель начал с презентации — без small talk
2. Назвал цену на первой встрече
3. Спросил «Когда вы примете решение?»
4. Критиковал текущее решение японцев: «Ваш процесс неэффективен»

### Правильный подход

1. Первая встреча — знакомство и отношения (30 минут small talk, обмен визитками двумя руками)
2. Вторая встреча — презентация решения (через призму уважения к их процессу: «Мы хотим дополнить ваш существующий процесс»)
3. Третья встреча — обсуждение условий (терпение: ringi-процесс может занять 2-4 недели)
4. Четвёртая встреча — подписание (после внутреннего согласования всех стейкхолдеров)

### Итог

Три месяца переговоров вместо ожидаемых двух недель. Но контракт на \$500К с перспективой расширения.

### Домашнее задание

1. Заполните матрицу Culture Map для двух культур: вашей и культуры текущего/потенциального партнёра.
2. Определите три главных различия и подготовьте план адаптации.
3. Прочитайте одну главу «The Culture Map» (Erin Meyer) — выберите регион, с которым работаете.
4. Проведите mock-переговоры с коллегой, играя роли разных культур.

## Рекомендуемые источники

- **The Culture Map** — Erin Meyer (2014) — 8 шкал, 38 стран
- **Кремлёвская школа переговоров** — Игорь Рызов (2016) — специфика СНГ
- Видео: Erin Meyer — «Navigating Cultural Differences in Business» (Nordic Business Forum)
- Видео: HBR — «Getting to Yes Across Cultures»
- Видео: Erin Meyer (INSEAD) — «Cross-Cultural Communication Tips for Business»

Урок 2.7 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: Negotiation & Leadership

---

## Глава 18. Переговоры в мессенджерах и email

### Введение

Пятьдесят процентов email-переговоров заканчиваются тупиком — по данным Harvard Business Review. Не потому, что стороны не могут договориться, а потому, что текстовый канал убивает нюансы. Тон, интонация, мимика — всё, что составляет невербальную коммуникацию, исчезает. Остаются слова — и каждый читает их через призму своего настроения. Эрика Даван в книге «Digital Body Language» называет это кризисом цифровой коммуникации: мы общаемся больше, чем когда-либо, но понимаем друг друга хуже. В этом уроке мы разберём правила ведения переговоров в текстовых каналах, цифровой язык тела и конкретные скрипты для email и мессенджеров.

### Часть 1: Почему текст — худший канал для переговоров

#### Проблема невербальных сигналов

Канал	% невербальной информации	Риск недопонимания
Личная встреча	100% (голос + мимика + жесты)	Минимальный
Видеозвонок	~55% (мимика + голос)	Низкий
Телефонный звонок	~38% (голос, тон)	Средний
Email / мессенджер	0%	Максимальный

#### Что теряется в тексте

- Тон.** «Понял.» — нейтрально? Раздражённо? Иронично? Зависит от настроения читателя.
- Интонация.** «Ты серьёзно это предлагаешь?» — удивление или сарказм?
- Контекст.** Задержка с ответом — занят или игнорирует?
- Эмоциональное состояние.** Многоточие, точка, восклицательные знаки — всё интерпретируется по-разному.

#### Digital Body Language — невербальные сигналы в тексте

Эрика Даван выделяет ключевые «цифровые невербальные сигналы»:

Сигнал	Что может означать	Как воспринимается
Быстрый ответ	Вовлечённость, заинтересованность	Позитивно
Долгая пауза	Размышление или дистанция	Часто негативно

Сигнал	Что может означать	Как воспринимается
Короткие ответы	Занятость или раздражение	Неоднозначно
CAPS LOCK	Крик, агрессия	Негативно
Многоточие «...»	Сомнение, недосказанность	Тревожно
Точка в конце «Хорошо.»	Формальность, возможное недовольство	Холодно
Емоji / стикеры	Неформальность, тепло	Зависит от контекста

## Часть 2: Восемь правил переговоров в цифровых каналах

### Правило 1: Meet First — встретьтесь до текста

По возможности проведите хотя бы один личный контакт (встреча, видеозвонок) до начала email-переговоров. Это устанавливает rapport и создаёт «лицо» за текстом.

**Почему работает:** Harvard PON (Program on Negotiation) показывает: переговоры, начатые после личного контакта, в 3 раза реже заходят в тупик.

### Правило 2: Make Emotions Explicit — называйте эмоции явно

Не рассчитывайте, что тон будет «прочитан между строк». В тексте — называйте эмоции прямо.

**Плохо:** «Мы рассмотрели ваше предложение.» **Хорошо:** «Мы рассмотрели ваше предложение и заинтересованы в продолжении диалога.»

**Плохо:** «Нужно обсудить условия.» **Хорошо:** «Мне важно обсудить условия, потому что я вижу потенциал для долгосрочного сотрудничества.»

### Правило 3: Be Concise — будьте лаконичны

Один вопрос — одно сообщение. Длинные письма с пятью вопросами получают ответ на один.

**Структура делового email:** 1. Приветствие (1 строка) 2. Контекст (1-2 предложения) 3. Суть / запрос (1-3 предложения) 4. Следующий шаг (1 предложение) 5. Подпись

### Правило 4: Switch Channels — переключайте канал при эскалации

Если эмоции растут — переходите на более «тёплый» канал.

Ситуация	Действие
Обсуждение условий	Email подходит
Торг по цене	Лучше звонок
Конфликт	Обязательно звонок или видео

Ситуация	Действие
Разрыв отношений	Только личная встреча

### Скрипт переключения:

«Я вижу, что вопрос важный и нюансный. Предлагаю созвониться на 15 минут — так будет эффективнее, чем переписка. Удобно ли завтра в 11?»

### Правило 5: Stay Engaged — поддерживайте вовлечённость

Чем больше коммуникации, тем больше создаваемой ценности. Тишина в переговорах — это не «дать время подумать». Это потеря momentum.

**Правила engagement:** - Отвечайте на деловые письма в течение 24 часов (даже если ответ — «Получил, вернусь с развёрнутым ответом завтра») - Иницилируйте follow-up, если нет ответа 48+ часов  
- Подтверждайте получение важных документов

### Правило 6: Avoid Ambiguity — избегайте двусмысленности

Двусмысленность — враг номер один в текстовых переговорах.

**Плохо:** «Давайте обсудим это позже.» **Хорошо:** «Предлагаю обсудить это на звонке в четверг, 14:00. Подходит?»

**Плохо:** «Мы можем быть гибкими по условиям.» **Хорошо:** «Мы готовы обсудить рассрочку на 3 месяца или скидку 5% при предоплате.»

### Правило 7: Timing Matters — время ответа это сигнал

Время ответа	Сигнал
Мгновенный	Высокая вовлечённость (или тревожность)
1-4 часа	Нормальный деловой ритм
24 часа	Занят или обдумывает
48+ часов	Дистанция, потеря интереса
Без ответа	Разрыв коммуникации

**Тактический timing:** Иногда полезно не отвечать мгновенно — это создаёт впечатление, что вы заняты и ваше время ценно. Но не более 24 часов в активных переговорах.

## Правило 8: Read Before You Send — перечитайте перед отправкой

Перед отправкой важного сообщения прочитайте его глазами получателя. Задайте себе три вопроса: 1. Может ли это быть истолковано негативно? 2. Есть ли двусмысленность? 3. Понятен ли следующий шаг?

## Часть 3: Шаблоны для переговорных email

### Шаблон 1: Первый контакт (cold outreach)

Тема: [Конкретная выгода] для [Компания]

Добрый день, [Имя]!

Я изучил [что-то конкретное о компании] и увидел возможность [конкретная выгода].

Мы помогли [аналогичная компания] достичь [результат с цифрами] за [срок].

Было бы интересно обсудить, как это может работать для вас?

Удобно ли созвониться на 15 минут на этой неделе?

С уважением,

[Имя]

### Шаблон 2: Ответ на запрос скидки

Тема: Re: Условия сотрудничества

[Имя], спасибо за обратную связь.

Я ценю ваш интерес к оптимизации бюджета. Давайте рассмотрим варианты:

1. Сохранение полного пакета с рассрочкой на 3 месяца
2. Базовый пакет без [компонент] — на 15% дешевле
3. Полный пакет с контрактом на 2 года — скидка 10%

Какой вариант ближе? Могу подготовить детальное предложение.

С уважением,

[Имя]

### Шаблон 3: Follow-up после молчания

Тема: Re: [Предыдущая тема]

[Имя], добрый день!

Возвращаюсь к нашему обсуждению от [дата].

Понимаю, что вы заняты – хотел уточнить:

актуален ли для вас этот вопрос?

Если да – предлагаю короткий звонок на 10 минут.

Если приоритеты изменились – тоже будет полезно знать.

С уважением,

[Имя]

### Шаблон 4: Деэскалация конфликта в мессенджере

[Имя], я вижу, что ситуация серьёзная,

и хочу разобраться.

Можем созвониться через 10 минут?

Мне важно решить это правильно,

и голосом это будет быстрее и точнее.

Набираю вас в [время]?

## Часть 4: Мессенджеры vs Email – когда что использовать

### Матрица выбора канала

Ситуация	Email	Мессенджер	Звонок
Формальное предложение	V		
Быстрый вопрос		V	
Сложные переговоры			V
Фиксация договорённостей	V		
Конфликт / жалоба			V
Ежедневная координация		V	
Cold outreach	V		

Ситуация	Email	Мессенджер	Звонок
Follow-up	V	V	

### Правила мессенджеров

1. **Не ведите серьёзные переговоры в мессенджере.** Мессенджер — для координации, не для торга.
2. **Голосовые сообщения — осторожно.** Они удобны отправителю, но неудобны получателю.
3. **Не пишите «нам надо поговорить» без контекста.** Это вызывает тревогу. Лучше: «Хочу обсудить условия контракта — удобно созвониться?»
4. **Время отправки имеет значение.** Сообщение в 23:00 — это давление, даже если вы этого не имели в виду.
5. **Не используйте эмодзи в серьёзных деловых переговорах** — если не уверены в уровне неформальности отношений.

## Часть 5: Кейс — переговоры об условиях контракта через email

### Ситуация

Агентство предлагает клиенту контракт на 1.2 миллиона рублей за год. Клиент отвечает email: «Цена слишком высокая. Можем ли обсудить скидку?»

### Неправильный ответ (email)

«Мы можем дать скидку 15%.»

Проблема: уступка без встречного условия, нет контекста, нет обоснования.

### Правильный ответ (email)

«Спасибо за обратную связь! Я ценю вашу открытость.

Давайте рассмотрим варианты, которые могут работать для обеих сторон:

1. Полный пакет с рассрочкой на 4 квартала (без скидки)
2. Базовый пакет без аналитического модуля — 1.02 млн
3. Полный пакет + контракт на 2 года — 1.08 млн/год (скидка 10%)

Предлагаю обсудить детали на коротком звонке — в тексте сложно учесть все нюансы. Удобно ли завтра в 14:00?»

## Почему это работает

1. Эмоции названы явно («ценю открытость»)
2. Три варианта (триангуляция) вместо одной уступки
3. Trade, Don't Cave — каждый вариант предполагает обмен
4. Предложение переключить канал на звонок
5. Конкретное время для следующего шага

## Домашнее задание

1. Проведите аудит последних 5 деловых переписок — найдите примеры двусмысленности и предложите исправления.
2. Напишите 3 email-шаблона для своего бизнеса: cold outreach, ответ на скидку, follow-up.
3. Составьте правила для команды: когда использовать email, когда мессенджер, когда звонок.
4. Потренируйтесь: перед отправкой следующего важного письма прочитайте его «глазами получателя».

## Рекомендуемые источники

- **Digital Body Language** — Erica Dhawan (2021) — невербальные сигналы в тексте
- **Never Split the Difference** — Chris Voss (2016) — лейблинг в тексте
- Видео: Harvard PON — «8 Tips for Successful Email Negotiation»
- **Кремлёвская школа переговоров** — Игорь Рызов (2016) — деловая переписка в СНГ

Урок 2.8 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: Negotiation & Leadership

---

## Глава 19. Публичные выступления и питчи

### Введение

Выступление перед аудиторией — будь то десять человек на совете директоров или тысяча на конференции — это переговоры. Вы продаёте идею. Вы убеждаете. Вы боретесь за внимание. И ставки высоки: по данным Warren Buffett, навык публичных выступлений увеличивает вашу рыночную стоимость на пятьдесят процентов. В этом уроке мы соединим два мира: ораторское искусство (Carmin Gallo «Talk Like TED», Chris Anderson «TED Talks», Радислав Гандапас) и питчинг (Oren Klaff «Pitch Anything», Nancy Duarte). Вы получите систему для любого публичного выступления — от elevator pitch до keynote.

### Часть 1: Фундамент — одна большая идея

#### Принцип TED

Крис Андерсон, руководитель TED, формулирует главный принцип: выступление — это перенос идеи из головы спикера в голову аудитории. Одна идея. Не три, не пять, не двенадцать. Одна.

**Throughline** — сквозная линия. Всё выступление должно быть нанизано на одну мысль, как бусины на нитку. Если аудитория выходит и не может сформулировать вашу главную мысль в одном предложении — вы провалились.

#### Как найти свою одну идею

Вопрос	Зачем
Что я хочу, чтобы аудитория СДЕЛАЛА после моего выступления?	Определяет call to action
Что они знают сейчас?	Определяет стартовую точку
Что им нужно узнать?	Определяет содержание
Почему им должно быть не всё равно?	Определяет мотивацию

**Формула:** «После моего выступления аудитория будет знать/уметь/верить в [одна конкретная вещь].»

### Часть 2: Девять секретов TED (Carmin Gallo)

Кармин Галло проанализировал сотни TED-выступлений и выделил девять секретов лучших спикеров, объединённых в три группы.

#### Группа 1: Эмоциональная (Emotional)

1. **Unleash the Master Within** — найдите свою страсть

Лучшие спикеры говорят о том, что их по-настоящему волнует. Страсть заразительна — аудитория чувствует фальшь и чувствует подлинность.

**Практика:** Если вам не горят глаза, когда вы говорите о теме — меняйте угол. Найдите в теме то, что вызывает у вас эмоцию.

## 2. Master the Art of Storytelling — овладейте сторителлингом

Истории — это код, который взламывает внимание. Три типа историй для выступления:

Тип	Что делает	Пример
Личная	Создаёт доверие и connection	«Три года назад я потерял бизнес...»
Клиентская	Показывает результат	«Наш клиент увеличил конверсию в 3 раза...»
Метафора	Упрощает сложное	«Это как GPS для ваших финансов»

**Структура истории:** Герой -> Проблема -> Борьба -> Трансформация -> Новая реальность

## 3. Have a Conversation — будьте разговорны

Лучшие TED-спикеры не «выступают». Они разговаривают. Разница: выступление — это монолог на дистанции. Разговор — это диалог на близкой дистанции, даже если аудитория молчит.

**Как достичь:** Репетируйте столько, чтобы забыть текст. Парадоксально: чем лучше вы знаете материал, тем более «разговорно» звучите.

## Группа 2: Новизна (Novel)

### 4. Teach Something New — научите чему-то новому

Мозг любит новизну. Если аудитория не узнала ничего нового — зачем она пришла?

**Инсайт:** Новое — это не обязательно «никогда не слышали». Это может быть знакомая идея, показанная под неожиданным углом.

### 5. Deliver Jaw-Dropping Moments — создайте «вау»-момент

Каждое запоминающееся выступление имеет один момент, который аудитория расскажет друзьям. Билл Гейтс выпустил комаров в зал. Стив Джобс достал MacBook Air из конверта.

**Как создать:** Неожиданный факт, демонстрация, контринтуитивная статистика, драматическая пауза.

### 6. Lighten Up — используйте юмор

Юмор снижает барьеры и повышает запоминаемость. Но юмор в выступлениях — это не шутки. Это наблюдения, самоирония, неожиданные сравнения.

**Правило:** Шутите над собой, никогда — над аудиторией.

## Группа 3: Запоминаемость (Memorable)

### 7. Stick to the 18-Minute Rule — правило 18 минут

TED ограничивает выступления восемнадцатью минутами. Это не произвольно: исследования показывают, что после двадцати минут внимание падает экспоненциально. Если ваш питч длиннее двадцати минут — вы теряете аудиторию.

#### 8. Paint a Mental Picture — рисуйте картинку

Используйте мультисенсорный язык. Не «наша система повышает эффективность». А «представьте: утро понедельника, вы открываете дашборд, и вместо ста красных алертов видите три зелёных.»

#### 9. Stay in Your Lane — оставайтесь собой

Не копируйте чужой стиль. Аутентичность — самый мощный инструмент спикера. Если вы не Стив Джобс — не пытайтесь быть Стивом Джобсом.

## Часть 3: Структура выступления

### Структура Нэнси Дуарте (Duarte Sparkline)

Нэнси Дуарте проанализировала структуру великих выступлений — от Martin Luther King до Steve Jobs — и обнаружила паттерн:

Текущая реальность -> Желаемое будущее -> Текущая реальность ->

Желаемое будущее -> ... -> Call to Action

Спикер ведёт аудиторию между «как есть» и «как может быть». Каждый переход создаёт напряжение и мотивацию. Финал — призыв к действию.

### Структура для бизнес-питча (10 минут)

Элемент	Время	Что делать
Hook	30 сек	Неожиданный факт, вопрос или история
Проблема	2 мин	Конкретная боль + масштаб
Решение	2 мин	Что вы предлагаете и почему это уникально
Доказательства	2 мин	Трекшн, кейсы, цифры
Видение	1 мин	Куда это ведёт
Call to Action	30 сек	Что вы хотите от аудитории

### Три типа hook (зацепки)

Тип	Пример
Контринтуитивный факт	«70% вашего маркетингового бюджета работает против вас»

Тип	Пример
<b>Провокационный вопрос</b>	«Когда вы в последний раз делали то, что боитесь?»
<b>Личная история</b>	«Три года назад я стоял перед аудиторией вроде вас — и мне нечего было сказать»

## Часть 4: Подача — голос, тело, визуал

### Голос

Элемент	Как использовать
<b>Темп</b>	Замедляйтесь на ключевых мыслях, ускоряйтесь на примерах
<b>Пауза</b>	Пауза перед важной мыслью = «Слушайте внимательно». Три секунды молчания мощнее любого слова
<b>Громкость</b>	Тише = интимно, серьёзно. Громче = энергия, призыв
<b>Тон</b>	Разговорный, не «лекторский». «Late-night FM DJ voice» (Chris Voss) для серьёзных моментов

### Тело

Элемент	Что делать	Чего не делать
Руки	Жестикулируйте от пояса и выше	Не прячьте в карманы, не скрещивайте
Контакт	Смотрите в глаза 3-5 секунд на человека	Не смотрите в пол или в слайды
Движение	Перемещайтесь целенаправленно	Не качайтесь и не мечитесь
Поза	Открытая, уверенная	Не скрещивайте руки и ноги

### Визуал (слайды)

**Правило Гая Кавасаки (10/20/30):** - 10 слайдов максимум - 20 минут максимум - 30pt шрифт минимум

**Принципы:** - Одна идея — один слайд - Картинка лучше текста - Данные — в визуальной форме (графики, не таблицы) - Слайд дополняет речь, а не дублирует

## Часть 5: Борьба со страхом

### Почему все боятся

Страх публичных выступлений (глоссофобия) — в топ-3 человеческих страхов. Это не баг — это фица эволюции: выступление перед группой = оценка группой = риск отвержения.

## Практические техники (Радислав Гандапас)

1. **Подготовка убивает страх.** 80% страха — от незнания материала. Репетируйте минимум 5 раз вслух.
2. **Дыхание 4-7-8.** Вдох 4 секунды — задержка 7 — выдох 8. Три цикла перед выступлением. Снижает кортизол.
3. **Первые 30 секунд.** Самые страшные. Подготовьте первые три предложения наизусть — они «запустят» вас.
4. **Найдите «своих».** В аудитории всегда есть 2-3 человека, которые кивают и улыбаются. Начните с них — это ваш anchor.
5. **Переименуйте страх.** «Я волнуюсь» -> «Я возбуждён и готов». Физиология та же — интерпретация другая.

## Часть 6: Кейс — подготовка keynote для конференции

### Ситуация

CEO SaaS-компании готовит keynote на отраслевой конференции. Аудитория — 300 человек, CEO и СТО потенциальных клиентов. Цель: позиционировать компанию как лидера ниши.

### Применение

**Одна большая идея:** «Автоматизация не заменяет людей — она освобождает их для работы, которая имеет значение.»

**Hook:** «В прошлом году наши клиенты сэкономили 47 000 часов ручной работы. Это 23 человеко-года. И ни один человек не потерял работу.»

**Структура Duarte:** Реальность (рутина съедает 40% рабочего времени) -> Будущее (команда фокусируется на стратегии) -> Реальность (страх автоматизации) -> Будущее (данные показывают рост удовлетворённости) -> Call to Action.

**Jaw-dropping moment:** Живая демонстрация: за 60 секунд на сцене система обрабатывает задачу, на которую обычно уходит 4 часа.

**Call to Action:** «Подойдите к нашему стенду, и мы покажем, сколько часов ваша команда может вернуть.»

### Домашнее задание

1. Сформулируйте одну большую идею для вашего следующего выступления / питча.
2. Подготовьте 60-секундный hook — контринтуитивный факт, вопрос или история.
3. Запишите себя на видео (3-5 минут) и проанализируйте: голос, тело, энергию.
4. Отрепетируйте выступление минимум 5 раз вслух — последний раз перед зеркалом.

## Рекомендуемые источники

- **Talk Like TED** — Carmine Gallo (2014) — 9 секретов TED-спикеров
- **TED Talks: Official Guide** — Chris Anderson (2016) — throughline и одна большая идея
- **Pitch Anything** — Oren Klaff (2011) — STRONG для питчей
- Видео: David JP Phillips — «The 110 Techniques of Communication & Public Speaking» (TEDx)
- Видео: Nancy Duarte — «How to Structure a Killer Pitch» (Stanford GSB)
- Видео: Радислав Гандапас — «Учимся выступать публично»
- Видео: Chris Anderson — «TED's Secret to Great Public Speaking»

Урок 2.9 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: *Negotiation & Leadership*

---

# Глава 20. Нетворкинг: как строить связи

## Введение

«Ваш нетворк — это ваш net worth» — фраза, которую повторяют все бизнес-гуру. Но мало кто объясняет, как именно строить нетворк, чтобы он работал. Кит Феррацци, автор бестселлера «Never Eat Alone» и мировой эксперт по нетворкингу, формулирует главный принцип: Build it before you need it — стройте сеть до того, как она понадобится. Не начинайте искать контакты, когда уже горит. Стройте отношения, когда ещё ничего не нужно. В этом уроке мы разберём систему нетворкинга — от первой встречи до поддержания отношений на годы вперёд.

## Часть 1: Философия нетворкинга

### Что нетворкинг НЕ является

Миф	Реальность
Нетворкинг — это сбор визиток	Нетворкинг — это построение отношений
Нетворкинг — для экстравертов	Интроверты часто строят более глубокие связи
Нетворкинг — это манипуляция	Нетворкинг — это взаимная ценность
Нетворкинг нужен, когда ищешь работу	Нетворкинг нужен, когда работа есть
Чем больше контактов, тем лучше	Качество важнее количества

### Три принципа Феррацци

#### 1. Generosity First — сначала давай

Начинайте с вопроса «Чем я могу быть полезен?», а не «Что я могу от вас получить?». Рекомендуйте людей, делитесь знаниями, соединяйте контакты. Reciprocity (взаимность) — один из шести принципов влияния Чалдини: когда вы даёте, люди чувствуют внутреннюю потребность ответить тем же.

#### 2. Build Before You Need — строй до того, как нужно

Худшее время для нетворкинга — когда вам отчаянно нужна помощь. Лучшее — когда всё хорошо. Инвестируйте в отношения как в активы: регулярно, системно, без ожидания немедленного возврата.

#### 3. Authenticity — будьте подлинными

Люди чувствуют фальшь. Если вы подходите к человеку с единственной целью «получить что-то» — он это почувствует. Подлинный интерес к человеку — самый мощный инструмент нетворкинга.

## Часть 2: Система нетворкинга

### Этап 1: Подготовка (до мероприятия)

#### Определите цель

Тип цели	Пример
Конкретная	Познакомиться с тремя потенциальными клиентами
Стратегическая	Установить контакт с инвестором из фонда X
Развивающая	Найти ментора в моей отрасли
Поддерживающая	Укрепить отношения с пятью существующими контактами

#### Изучите участников

- Просмотрите список спикеров и участников
- Изучите LinkedIn-профили ключевых людей
- Найдите общие интересы, связи, точки соприкосновения
- Подготовьте 2-3 вопроса для каждого ключевого контакта

#### Подготовьте свой pitch

**Elevator pitch (30 секунд):** «Я [имя], [роль] в [компания]. Мы помогаем [целевая аудитория] решать [проблему] через [решение]. Недавно мы [достижение/метрика].»

**Правило:** Pitch должен быть достаточно интересным, чтобы собеседник спросил: «Расскажите подробнее.»

### Этап 2: Первый контакт (на мероприятии)

#### Как начать разговор

Ситуация	Подход
Человек стоит один	Подойдите, представьтесь, задайте открытый вопрос
Группа разговаривает	Подойдите, дождитесь паузы, присоединитесь с комментарием
После выступления спикера	«Ваша мысль о [X] зацепила меня. Как вы пришли к этому выводу?»
В очереди / на перерыве	«Как вам мероприятие до сих пор? Что было самым полезным?»

#### Правила первого разговора

1. **Слушайте 70%, говорите 30%.** Люди любят тех, кто их слушает.
2. **Задавайте открытые вопросы.** Не «Чем вы занимаетесь?» (скучно), а «Что вас привело на это мероприятие?» или «Над чем сейчас работаете?»
3. **Ищите точки соприкосновения.** Общие знакомые, интересы, проблемы, отрасль.

4. **Предложите ценность.** «Я знаю человека, который может быть вам полезен» или «Я недавно читал статью именно об этом — пришлю».

5. **Не продавайте.** Первый контакт — это знакомство, не продажа.

#### Как выйти из разговора

**Скрипты:** - «Было приятно познакомиться! Давайте обменяемся контактами — хочу продолжить разговор.» - «Не хочу вас задерживать — но давайте созвонимся на следующей неделе?» - «Пойду познакомлюсь ещё с парой людей. Можно вас добавить в LinkedIn?»

### Этап 3: Follow-up (после мероприятия)

#### Правило 12-24 часов

Феррацци настаивает: follow-up в течение 12-24 часов после знакомства. Через неделю человек забудет, кто вы. Через сутки — ещё помнит.

#### Структура follow-up сообщения

Тема: Приятно было познакомиться на [мероприятие]

[Имя], добрый день!

Было приятно пообщаться на [мероприятие] вчера.

Мне запомнилась ваша мысль о [конкретная деталь из разговора].

Как обещал, вот [ссылка / контакт / ресурс, который вы обещали прислать].

Буду рад продолжить разговор. Удобно ли созвониться на следующей неделе?

С уважением,

[Имя]

**Ключевые элементы:** - Упоминание конкретной детали разговора (показывает, что вы слушали) - Выполнение обещания (если обещали прислать что-то — пришлите) - Предложение следующего шага

### Этап 4: Поддержание отношений (Ping System)

#### Концепция «Пинга» (Ferrazzi)

Восемьдесят процентов поддержания связей — это простой «пинг». Короткое сообщение, которое показывает: «Я о вас помню».

#### Типы пингов:

Тип	Пример	Частота
<b>Контент</b>	«Увидел статью о [тема] — вспомнил наш разговор»	1-2 раза/мес
<b>Поздравление</b>	«Видел ваш пост о [достижение] — поздравляю!»	По событиям
<b>Рекомендация</b>	«Познакомьте вас с [имя]? Думаю, вам будет полезно»	По ситуации
<b>Вопрос</b>	«Как продвигается [проект, о котором говорили]?»	1 раз/квартал
<b>Приглашение</b>	«Мы проводим [мероприятие] — может быть интересно?»	По событиям

### CRM для нетворкинга

Ведите простую систему учёта контактов:

Поле	Зачем
Имя, компания, роль	Базовая идентификация
Где познакомились	Контекст для follow-up
Ключевые интересы/проблемы	Для релевантных пингов
Дата последнего контакта	Чтобы не «забыть»
Следующий шаг	Что сделать

## Часть 3: Типы нетворка

### Три круга

Круг	Размер	Кто	Частота контакта
<b>Внутренний</b>	5-15 человек	Менторы, ближайшие партнёры, ключевые клиенты	Еженедельно
<b>Средний</b>	50-100 человек	Коллеги, бывшие коллеги, отраслевые знакомые	Ежемесячно
<b>Внешний</b>	200-500+ человек	LinkedIn-связи, знакомые по мероприятиям	Ежеквартально

### Диверсификация нетворка

Не строите нетворк только в своей отрасли. Самые ценные связи — между отраслями.

Тип связи	Ценность
Внутри отрасли	Доступ к знаниям и возможностям
Между отраслями	Неожиданные идеи и партнёрства

Тип связи	Ценность
Разные поколения	Опыт (старшие) + энергия и тренды (младшие)
Разные страны	Доступ к новым рынкам и культурным инсайтам

## Часть 4: Нетворкинг в цифровую эпоху

### LinkedIn

Действие	Почему важно
Оптимизируйте профиль	Это ваша цифровая визитка; заголовок = elevator pitch
Публикуйте контент	Позиционирует вас как эксперта; привлекает входящие контакты
Комментируйте посты других	Даёт видимость без создания контента
Personalized connection requests	«Мы оба были на [мероприятие]» >> «Хочу добавить вас в нетворк»

### Онлайн-мероприятия

- Активно участвуйте в чатах — задавайте вопросы спикерам
- Пишите участникам в личные сообщения во время ивента
- Follow-up так же важен, как на офлайн-мероприятиях

### Социальные сети

- Делитесь профессиональным контентом, а не только личным
- Поддерживайте достижения других — лайки и комментарии это «микро-пинги»
- Telegram-каналы и чаты — мощный инструмент нетворкинга в СНГ

## Часть 5: Ошибки нетворкинга

### Топ-7 ошибок

Ошибка	Почему это плохо	Как исправить
Собирать визитки без follow-up	Бессмысленная трата времени	Follow-up за 24 часа
Продавать на первом знакомстве	Отталкивает	Сначала дайте ценность
Общаться только когда нужно	Вы = «тот, кто звонит только когда что-то нужно»	Регулярные пинги

Ошибка	Почему это плохо	Как исправить
Нетворкиться только «вверх»	Упускаете горизонтальные связи	Стройте сеть на всех уровнях
Не отвечать на запросы	Разрушает reputation	Отвечайте, даже если «нет»
Говорить только о себе	Собеседник теряет интерес	Слушайте 70%, говорите 30%
Не помнить детали	Показывает незаинтересованность	Записывайте после встречи

## Часть 6: Кейс — построение нетворка с нуля

### Ситуация

Предприниматель переехал в новый город. Нет контактов. Нужно построить нетворк за 90 дней.

### План действий

**Месяц 1: Foundation (фундамент)** - Посетить 4 отраслевых мероприятия - Познакомиться с 20 людьми (5 на каждом) - Follow-up всем 20 в течение 24 часов - Провести 5 кофе-встреч (1:1)

**Месяц 2: Expansion (расширение)** - Попросить каждого из 5 кофе-контактов рекомендовать 2 человека - Провести 10 новых 1:1 встреч - Начать публиковать контент в LinkedIn (2 поста/неделю) - Записаться в 1 профессиональное сообщество

**Месяц 3: Deepening (углубление)** - Определить внутренний круг (5-10 человек) - Предложить конкретную помощь каждому из внутреннего круга - Организовать мини-мероприятие (ужин / мастермайнд на 6-8 человек) - Настроить CRM для нетворкинга

### Итог через 90 дней

- 40+ новых контактов
- 10-15 глубоких связей
- 3-5 потенциальных клиентов / партнёров
- Приглашения выступить / поучаствовать в проектах

### Домашнее задание

1. Определите три круга вашего текущего нетворка — внутренний, средний, внешний. Сколько людей в каждом?
2. Составьте список из 10 людей, с которыми хотите познакомиться в ближайшие 30 дней.
3. Отправьте 5 «пингов» людям из вашего среднего круга — сегодня.

4. Подготовьте свой elevator pitch (30 секунд) и отрепетируйте вслух.

### Рекомендуемые источники

- **Never Eat Alone** — Keith Ferrazzi (2005, revised 2014) — система нетворкинга
- **Influence** — Robert Cialdini (2006) — принцип reciprocity
- Видео: Keith Ferrazzi — «How to Build a Millionaire's Network» (School of Greatness)
- Видео: Charisma on Command — «How to Network Like a Pro»
- **Кремлёвская школа переговоров** — Игорь Рызов (2016) — нетворкинг в СНГ

Урок 2.10 | Блок 2: Переговоры в бизнесе | Курс: *Negotiation & Leadership*

---

## **БЛОК 3 – ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ**

---

## Глава 21. Стили лидерства: найди свой

---

### Введение

Лидерство -- это не врождённый талант и не должность в штатном расписании. Это набор навыков, которые можно развивать, и стиль поведения, который можно осознанно выбирать. Главная проблема начинающих руководителей -- попытка копировать чужой стиль лидерства, вместо того чтобы найти свой.

В этом уроке мы разберём ключевые модели лидерства, поймём, почему не существует единственно «правильного» стиля, и научимся диагностировать свой текущий подход, чтобы осознанно его корректировать.

### Часть 1: Ситуационное лидерство Херси и Бланшара

#### Фундамент: нет «лучшего» стиля

Пол Херси и Кен Бланшар в 1969 году предложили модель, которая перевернула представление об управлении. Их главный тезис: **великие лидеры адаптируют свой стиль к уровню готовности каждого сотрудника по каждой конкретной задаче.**

Модель описывает четыре стиля:

**S1 -- Directing (Директивный).** Высокая директива, низкая поддержка. Руководитель даёт чёткие инструкции: что делать, как делать, когда сдать. Контроль пошаговый. Используется, когда сотрудник не умеет и не мотивирован (или новичок на задаче).

**S2 -- Coaching (Коучинговый).** Высокая директива, высокая поддержка. Руководитель по-прежнему задаёт направление, но добавляет объяснения, обучает, поддерживает уверенность. Идеален для мотивированного новичка, который горит желанием, но пока не обладает навыками.

**S3 -- Supporting (Поддерживающий).** Низкая директива, высокая поддержка. Сотрудник уже умеет выполнять задачу, но может сомневаться или терять мотивацию. Руководитель вовлекает его в принятие решений, совместно обсуждает подходы, но не диктует каждый шаг.

**S4 -- Delegating (Делегирующий).** Низкая директива, низкая поддержка. Сотрудник компетентен и мотивирован. Руководитель даёт автономию и контролирует только результат.

#### Критический нюанс

Один и тот же сотрудник может быть на уровне S4 в одной задаче (например, подготовка презентаций) и на S1 в другой (например, управление бюджетом). Оценивать нужно не человека, а его готовность к конкретной задаче.

Как говорил Бланшар: «Ничто так неравноценно, как равное обращение с неравными». Применять один стиль ко всем -- значит гарантировать провал.

### Практический инструмент: диагностика команды

Составьте таблицу по каждому члену команды:

Сотрудник	Задача	Компетенция	Мотивация	Стиль (S1-S4)
Анна	Аналитика	Высокая	Высокая	S4
Анна	Переговоры с клиентами	Низкая	Высокая	S2
Борис	Отчётность	Средняя	Низкая	S3

## Часть 2: Шесть стилей эмоционального лидерства Дэниела Гоулмана

В 2000 году Дэниел Гоулман опубликовал в Harvard Business Review статью «Leadership That Gets Results», которая стала одной из самых цитируемых работ по менеджменту. На основе исследования 3871 руководителя он выделил шесть стилей лидерства, основанных на эмоциональном интеллекте.

### Шесть стилей

- 1. Визионерский (Authoritative).** Фраза: «Идём со мной». Лидер задаёт вдохновляющее видение и даёт людям свободу выбрать путь к цели. Наиболее сильно и позитивно влияет на климат в команде. Лучше всего работает, когда организации нужно новое направление.
- 2. Коучинговый (Coaching).** Фраза: «Попробуй вот так». Лидер фокусируется на развитии каждого сотрудника, помогает связать личные цели с целями организации. Требуется времени, но создаёт глубокую лояльность.
- 3. Афффилиативный (Affiliative).** Фраза: «Люди на первом месте». Лидер строит гармонию, заливает конфликты, укрепляет эмоциональные связи. Незаменим после кризиса или конфликта, но опасен в чистом виде -- команда может расслабиться без чётких стандартов.
- 4. Демократический (Democratic).** Фраза: «Что ты думаешь?». Лидер вовлекает команду в принятие решений, ценит вклад каждого. Прекрасно работает, когда нужны свежие идеи или консенсус. Опасность -- бесконечные обсуждения без решений.
- 5. Темпозадающий (Pacesetter).** Фраза: «Делай как я, сейчас». Лидер устанавливает высочайшие стандарты и ожидает, что все будут соответствовать. Работает краткосрочно с высокомотивированными профессионалами, но выжигает команду при длительном применении.
- 6. Командный (Commanding).** Фраза: «Делай, что говорю». Прямые приказы, жёсткий контроль. Эффективен только в кризисе (пожар, реструктуризация) или с проблемным сотрудником. При постоянном использовании разрушает мотивацию и инициативу.

## Ключевой вывод Гоулмана

Четыре стиля (визионерский, коучинговый, аффилиативный, демократический) создают позитивный климат. Два стиля (темпозадающий, командный) создают напряжение и допустимы только ситуативно.

**Лидеры с наилучшими бизнес-результатами владеют минимум четырьмя стилями и переключаются между ними в зависимости от контекста.**

## Часть 3: Лидерство пятого уровня (Джим Коллинз)

В книге «Good to Great» Джим Коллинз обнаружил, что компании, совершившие переход «от хорошего к великому», возглавлялись определённым типом лидеров -- лидерами пятого уровня.

### Пирамида лидерства Коллинза

- **Уровень 1:** Способный сотрудник (вносит индивидуальный вклад)
- **Уровень 2:** Ценный член команды (работает в группе)
- **Уровень 3:** Компетентный менеджер (организует людей и ресурсы)
- **Уровень 4:** Эффективный лидер (ведёт к высоким результатам)
- **Уровень 5:** Великий лидер (сочетание профессиональной воли со скромностью)

Лидер пятого уровня -- это парадокс. Он обладает железной волей и решимостью при достижении результатов, но при этом остаётся скромным и перенаправляет славу на команду. Когда дела идут хорошо, лидер пятого уровня смотрит в окно (на команду). Когда дела идут плохо -- смотрит в зеркало (на себя).

## Часть 4: Экстремальная ответственность (Extreme Ownership)

Джоко Виллинк, бывший командир подразделения Navy SEALs, описал подход, который он называет «Extreme Ownership» -- экстремальная ответственность.

### Принцип

Лидер берёт 100% ответственности за всё, что происходит в его зоне управления. Нет плохих команд -- есть плохие лидеры.

### Кейс: дружественный огонь в Рамади

Во время боевой операции в Ираке подразделение Виллинка попало под дружественный огонь -- свои стреляли в своих. Один солдат погиб, несколько были ранены. Когда командование потребовало отчёт, все ожидали, что Виллинк назовёт виновных. Вместо этого он сказал: «Есть один виновный -- я. Я не обеспечил достаточную координацию, я не проверил, что все звенья работают».

Этот поступок не уничтожил его карьеру -- он укрепил доверие команды. Люди поняли: лидер не будет прятаться за подчинёнными.

## Применение в бизнесе

Когда проект провалился, руководитель не говорит «маркетинг не дал лидов» или «разработчик сделал баг». Он говорит: «Я не выстроил процесс контроля качества» или «Я не убедился, что маркетинг понимает наш ИСР».

## Часть 5: Intent-Based Leadership (Маркет)

Капитан Дэвид Маркет принял командование подводной лодкой USS Santa Fe -- худшей в ВМФ США по всем показателям. За 12 месяцев он превратил её в лучшую.

### Как?

Маркет отказался от модели «приказ -- выполнение» и перешёл к модели «намерение -- действие». Вместо того чтобы матросы спрашивали «Разрешите?», он научил их говорить **«Я намерен сделать X»**.

Это фундаментальное изменение. Когда человек формулирует намерение, он: - Берёт ответственность за предложение - Демонстрирует, что думал о ситуации - Даёт руководителю возможность скорректировать, а не изобретать решение

Fortune назвал книгу Маркета «Turn the Ship Around!» лучшим руководством по делегированию.

## Часть 6: Servant Leadership (Лидер-слуга)

Роберт Гринлиф в 1970 году предложил радикальную идею: **лидер -- это прежде всего слуга**. Лидерство начинается с искреннего желания служить другим, и только затем приходит стремление вести за собой.

### 10 характеристик лидера-слуги (по Ларри Спирсу):

1. Активное слушание
2. Эмпатия
3. Исцеление отношений
4. Осознанность
5. Убеждение (не принуждение)
6. Концептуальное мышление
7. Предвидение
8. Управление как служение
9. Приверженность росту людей
10. Построение сообщества

## Тест Гринлифа

Задайте себе вопрос: «**Растут ли люди, которым я служу, как личности? Становятся ли они здоровее, мудрее, свободнее, более автономными?»**»

## Часть 7: Как найти свой стиль

### Шаг 1: Самодиагностика

Ответьте на вопросы: - Когда я эффективен как руководитель? Что я делаю в эти моменты? - Когда я неэффективен? Какое поведение я демонстрирую? - Какая модель мне ближе всего интуитивно? - Какой стиль мне некомфортен, но необходим?

### Шаг 2: Обратная связь от команды

Попросите 3-5 членов команды ответить анонимно: - В каких ситуациях я помогаю вам работать лучше? - В каких ситуациях я мешаю? - Чего вам не хватает от меня как руководителя?

### Шаг 3: Расширение репертуара

Если вы обнаружили, что владеете только одним-двумя стилями, начните осознанно практиковать недостающие. Например: - Если вы всегда командный (Commanding) -- попробуйте на одной встрече быть демократическим: задавайте вопросы вместо инструкций. - Если вы всегда аффилиативный -- попробуйте дать прямой, конкретный фидбек без смягчений.

### Шаг 4: Адаптация под контекст

Используйте матрицу Херси-Бланшара для каждого сотрудника по каждой задаче. Переключайте стили осознанно, как дирижёр переключает темп оркестра.

## Часть 8: Модель Адизеса -- четыре роли руководителя

Ицхак Адизес предложил модель РАЕІ, которая описывает четыре ключевые роли любого руководителя:

- **P (Producer)** -- производитель результата
- **A (Administrator)** -- администратор, создающий системы
- **E (Entrepreneur)** -- предприниматель, видящий возможности
- **I (Integrator)** -- интегратор, объединяющий людей

Идеального менеджера, который одинаково силён во всех четырёх ролях, не существует. Именно поэтому важно знать свой доминирующий стиль и окружать себя людьми, которые компенсируют ваши слабые стороны.

## Часть 9: Реальные кейсы

### Кейс 1: Стив Джобс -- эволюция стиля

Молодой Джобс был типичным Pacesetter/Commander: жёстко требовал, унижал людей публично, не терпел несогласия. Его уволили из собственной компании. Вернувшись в Apple в 1997 году, он стал другим лидером -- визионером, который задавал направление («Think Different»), но позволял Тиму Куку, Джони Айву и другим самостоятельно находить решения.

### Кейс 2: Батырев -- «45 татуировок менеджера»

Максим Батырев описывает свой путь от рядового менеджера до коммерческого директора. Одна из его ключевых татуировок: **«Не делай работу за подчинённых»**. Молодой руководитель часто думает: «Я сделаю быстрее и лучше». Но каждый раз, когда вы делаете работу за подчинённого, вы посылаёте сигнал: «Я не доверяю тебе». Это убивает инициативу и создаёт зависимость.

### Кейс 3: Circle of Safety (Синек)

Саймон Синек в книге «Leaders Eat Last» описывает традицию морской пехоты США: офицеры едят последними. Это не просто ритуал -- это символ. Лидер ставит потребности команды выше своих. Когда люди чувствуют себя в безопасности, они направляют энергию на внешние угрозы (конкуренцию, рынок), а не на внутренние (политические игры, интриги).

## Инструменты самооценки

### Тест Гоулмана на стили лидерства

Оцените по шкале 1-5, как часто вы используете каждый из шести стилей в течение типичной рабочей недели. Стили с оценкой 1-2 -- ваша зона роста.

### Тест на Level 5 Leadership

Когда проект успешен, вы: - (а) Принимаете заслуженные поздравления - (б) Указываете на вклад команды

Когда проект провалился, вы: - (а) Анализируете, кто виноват - (б) Берёте ответственность на себя

Ответы (б) -- признаки лидера пятого уровня.

## Домашнее задание

1. Составьте карту стилей лидерства для вашей команды по модели Херси-Бланшара (таблица выше).
2. Определите свои доминирующие стили по Гоулману. Какие стили вам нужно развивать?
3. Попросите двух коллег дать вам обратную связь о вашем стиле управления.
4. Прочитайте главу 1 книги «Good to Great» Джима Коллинза о лидерстве пятого уровня.

## Рекомендуемые источники

- Simon Sinek, «Leaders Eat Last» (2014)
  - Jim Collins, «Good to Great» (2001)
  - Jocko Willink, Leif Babin, «Extreme Ownership» (2015)
  - L. David Marquet, «Turn the Ship Around!» (2013)
  - Максим Батырев, «45 татуировок менеджера» (2014)
  - Daniel Goleman, «Leadership That Gets Results» (HBR, 2000)
  - Simon Sinek, TED Talk «How Great Leaders Inspire Action»
  - Радислав Гандапас, «Харизма лидера»
-

## Глава 22. Делегирование: что, кому, как

---

### Введение

Делегирование -- это не просто передача задач подчинённым. Это управленческий навык номер один, который отличает руководителя от высококвалифицированного специалиста. Если вы не умеете делегировать, вы не руководитель -- вы самый дорогой сотрудник в своём отделе, который делает всю работу сам.

Максим Батырев в «45 татуировках менеджера» формулирует это жёстко: **«Не делай работу за подчинённых»**. Каждый раз, когда вы берёте задачу, которую мог бы выполнить подчинённый, вы наносите тройной удар: лишаете себя времени на стратегию, лишаете сотрудника возможности вырасти, и создаёте зависимость команды от себя.

### Часть 1: Почему руководители не делегируют

#### Пять типичных ловушек

- 1. «Я сделаю быстрее и лучше».** Да, возможно. Но ваша задача -- не делать быстро. Ваша задача -- создавать систему, где другие делают хорошо. Эндрю Гроув, CEO Intel, сказал: **«Обучай незрелых сотрудников, делегируй зрелым. Не обучать тех, кто нуждается в обучении -- верный путь к провалу команды»**.
- 2. «Я не доверяю команде».** Доверие -- не предпосылка делегирования, а его результат. Вы начинаете с маленьких задач, контролируете, человек справляется -- доверие растёт. Доверие строится итерационно.
- 3. «У меня нет времени объяснять».** Парадокс делегирования: вы вкладываете один час в объяснение сейчас, чтобы сэкономить сто часов в будущем. Это инвестиция, а не затрата.
- 4. «Мне нравится это делать».** Вы получаете удовольствие от задач, которые должен делать кто-то другой. Это один из главных признаков того, что вы не перешли из роли специалиста в роль руководителя (подробнее -- в уроке 3.10).
- 5. «Если подчинённый справится -- я стану ненужным».** Это страх, основанный на ложной предпосылке. Ваша ценность как руководителя -- не в том, что вы делаете задачи, а в том, что вы создаёте условия, в которых команда делает задачи.

### Часть 2: Что делегировать, а что -- нет

#### Матрица Эйзенхауэра для делегирования

Используйте матрицу из урока 3.7 (тайм-менеджмент) как фильтр:

	Срочно	Не срочно
Важно	Делай сам (Q1)	Планируй (Q2)
Не важно	Делегируй (Q3)	Удаляй (Q4)

Квадрант Q3 (срочное, но не важное) -- это главный кандидат на делегирование: звонки, часть переписки, рутинные отчёты, организация встреч.

### Правило «Обезьян» (Monkey Management)

Кен Бланшар в книге «The One Minute Manager Meets the Monkey» ввёл метафору: каждая задача -- это обезьяна. Когда сотрудник приходит к вам и говорит «У нас тут проблема...», он перебрасывает обезьяну с своих плеч на ваши.

**Правило:** Обезьяна не должна менять хозяина. Если сотрудник пришёл с проблемой, ваша задача -- помочь ему найти решение, а не решать проблему за него. Обезьяна уходит с тем, кто пришёл.

### Что нельзя делегировать

1. **Стратегические решения** -- направление движения компании/отдела
2. **Найм и увольнение** ключевых людей
3. **Обратная связь** прямым подчинённым
4. **Кризисные ситуации**, требующие вашего авторитета
5. **Задачи, связанные с конфиденциальной информацией**

### Что нужно делегировать

1. Повторяющиеся операционные задачи
2. Задачи, которые развивают навыки сотрудника
3. Задачи, в которых подчинённый компетентнее вас
4. Задачи, которые требуют специализации, а не управленческого опыта

## Часть 3: RACI-матрица -- инструмент чёткого делегирования

RACI -- это фреймворк распределения ответственности, который устраняет главную причину провалов делегирования: **неопределённость ролей**.

### Четыре роли

Роль	Описание	Правило
<b>R -- Responsible</b> (Ответственный)	Тот, кто делает работу	Минимум 1 на задачу
<b>A -- Accountable</b> (Подотчётный)	Тот, кто отвечает за конечный результат	<b>Строго 1 на задачу</b>
<b>C -- Consulted</b> (Консультируемый)	Тот, чьё мнение запрашивают до выполнения	Двусторонняя связь

Роль	Описание	Правило
<b>I -- Informed</b> (Информируемый)	Тот, кого информируют о результате	Односторонняя связь

### Критическое правило

На каждую задачу должен быть **ровно один** Accountable. Если за результат отвечают все -- не отвечает никто. Это самая частая ошибка при делегировании: руководитель говорит «мы все за это отвечаем», и в итоге никто не чувствует персональной ответственности.

### Пример RACI-таблицы для запуска продукта

Задача	СЕО	Продакт-менеджер	Разработчик	Маркетолог	Дизайнер
Определение стратегии	A	R	C	C	I
Разработка MVP	I	A	R	I	C
Дизайн интерфейса	I	C	C	I	R, A
Маркетинговая кампания	I	C	I	R, A	C
Аналитика после запуска	I	A	C	R	I

### Как составить RACI

1. Выпишите все задачи проекта/процесса в левый столбец
2. Выпишите все роли/людей в верхний ряд
3. Для каждой ячейки определите: R, A, C, I или пусто
4. Проверьте: у каждой задачи есть ровно один A? Есть хотя бы один R?
5. Покажите матрицу команде и согласуйте

## Часть 4: Формула эффективного делегирования

### 4 С делегирования (Harvard Business Review)

**Clarity (Ясность):** Чётко опишите, что нужно сделать. Не «подготовь отчёт», а «подготовь отчёт по продажам за Q1, включающий сравнение с Q1 прошлого года, ТОП-5 клиентов и прогноз на Q2. Формат -- 10 слайдов. Дедлайн -- пятница, 17:00».

**Context (Контекст):** Объясните, почему эта задача важна. Человек, который понимает контекст, принимает лучшие решения при выполнении. «Этот отчёт пойдёт на борд директоров. На его основе будут приниматься решения о бюджете на маркетинг».

**Capability (Компетенция):** Убедитесь, что вы поручаете задачу правильному человеку. Используйте модель Херси-Бланшара: если человек на уровне S1 -- дайте детальные инструкции; если на S4 -- дайте только цель.

**Check-ins (Контрольные точки):** Установите промежуточные точки проверки, чтобы скорректировать курс без микроменеджмента. Не «покажи результат в пятницу», а «покажи черновик во вторник, я дам комментарии, и к пятнице доделаешь».

## Часть 5: Intent-Based Leadership в делегировании

Дэвид Маркет предлагает сменить язык делегирования. Вместо «приказ -- исполнение» перейти к «намерение -- одобрение».

### Старая модель

- Сотрудник: «Можно мне сделать X?»
- Руководитель: «Да / Нет / Сделай Y»

### Новая модель

- Сотрудник: «Я намерен сделать X, потому что [причина]. Я учёл [факторы]»
- Руководитель: «Одобрю» или «Учти ещё вот это»

### Почему это работает

Когда сотрудник формулирует намерение, он: 1. Демонстрирует, что проанализировал ситуацию 2. Берёт ответственность за предложение 3. Развивает навык самостоятельного принятия решений 4. Снижает нагрузку на руководителя

## Часть 6: Уровни делегирования

Не каждое делегирование одинаково. Существует спектр от минимальной до максимальной автономии:

Уровень	Описание	Пример
1	Изучи и доложи	«Собери данные по конкурентам и покажи мне»
2	Изучи и предложи варианты	«Предложи три варианта решения, я выберу»
3	Предложи решение, действуй после одобрения	«Предложи, как поступить. Если я согласен -- действуй»
4	Действуй и доложи	«Сделай и расскажи, что получилось»
5	Действуй	«Делай. Если что-то пойдёт не так -- приходи»

Новичкам -- уровни 1-2. Опытным специалистам -- уровни 4-5. Постепенно повышайте уровень по мере роста доверия и компетенции.

## Часть 7: Ошибки делегирования

### Ошибка 1: Делегировать ответственность без полномочий

Вы поручаете сотруднику организовать мероприятие, но не даёте права тратить бюджет и принимать решения без вашего согласия по каждому пункту. Результат -- паралич.

### Ошибка 2: Делегировать и исчезнуть

Передать задачу и забыть. Без контрольных точек сотрудник может уйти не в ту сторону, и вы узнаете об этом только на дедлайне.

### Ошибка 3: Обратное делегирование

Сотрудник приходит с проблемой, и вы берёте её на себя. «Обезьяна» перепрыгнула к вам. Александр Фридман называет это «восходящей делегацией» -- когда подчинённый делегирует задачу начальнику.

### Ошибка 4: Микроменеджмент под видом делегирования

Вы поручили задачу, но контролируете каждый шаг, правите каждое слово, требуете отчёт каждый час. Это не делегирование -- это контроль с иллюзией автономии.

### Ошибка 5: Публичное исправление ошибок

Сотрудник сделал задачу не так, как вы хотели, и вы переделываете при всей команде. Это уничтожает доверие и желание брать задачи в будущем.

## Часть 8: Система делегирования Александра Фридмана

Фридман -- ведущий русскоязычный эксперт по регулярному менеджменту -- предлагает формулу: «Планируй, делегируй, контролируй».

### Три условия эффективного делегирования по Фридману:

1. **Точность передачи.** Сотрудник должен понять задачу так, как вы её имели в виду. Попросите пересказать своими словами.
2. **Достаточность ресурсов.** У сотрудника должны быть время, инструменты, полномочия и информация для выполнения задачи.
3. **Адекватный контроль.** Контроль должен соответствовать уровню зрелости сотрудника: промежуточный для новичков, финальный для профессионалов.

## Часть 9: OKR как инструмент делегирования

Система OKR (Objectives and Key Results), созданная Эндрю Гроувом в Intel и популяризированная Джоном Дорром в Google, -- это мощный инструмент делегирования через цели.

## Как OKR помогает делегировать

Вместо того чтобы давать задачи («сделай презентацию»), вы ставите цель и измеримые результаты:

**Objective:** Вывести новый продукт на рынок Узбекистана

**Key Results:** - KR1: Провести 50 customer development интервью до 30 апреля - KR2: Получить 200 предзаказов до 31 мая - KR3: Достичь 4.5+ рейтинга продукта в первый месяц после запуска

Как команда достигнет этих результатов -- решает команда. Вы делегируете цель, а не задачи.

## Практический кейс

### Ситуация

Вы -- руководитель отдела маркетинга из 6 человек. Нужно подготовить квартальный отчёт, запустить новую рекламную кампанию и провести аудит сайта. У вас совещание с директором через три дня. Вы чувствуете, что тонете.

### Решение по RACI

Задача	Вы (менеджер)	Маркетолог 1	Маркетолог 2	Аналитик	Дизайнер	Копирайтер
Квартальный отчёт	A	I	I	R	I	I
Рекламная кампания	A	R	C	C	R	R
Аудит сайта	I	C	R, A	C	C	I
Презентация для директора	R, A	C	I	C	C	I

Вы -- Accountable за стратегические задачи и делаете презентацию сами. Но отчёт, кампанию и аудит -- делегируете с чёткими ролями.

## Домашнее задание

1. Составьте список всех задач, которые вы делали на прошлой неделе. Отметьте, какие из них мог бы сделать подчинённый. Посчитайте процент.
2. Создайте RACI-матрицу для текущего проекта.
3. На этой неделе делегируйте одну задачу, используя формулу 4C (Clarity, Context, Capability, Check-ins).
4. Начните использовать формулу «Я намерен сделать X» вместо «Можно мне?» с вашей командой.

## Рекомендуемые источники

- Andrew Grove, «High Output Management» (1983)
  - Ken Blanchard, «The One Minute Manager Meets the Monkey» (1989)
  - L. David Marquet, «Turn the Ship Around!» (2013)
  - Камилла Фурнье, «The Manager's Path» (2017)
  - Александр Фридман, «Делегирование: результат руками сотрудников» (2020)
  - Максим Батырев, «45 татуировок менеджера» (2014)
-

## Глава 23. Мотивация команды без бюджета

---

### Введение

«Дайте мне больше денег на зарплаты -- и я мотивирую команду». Это самое распространённое заблуждение молодых руководителей. Дэниел Пинк в книге «Drive» доказал, основываясь на десятилетиях исследований: **для когнитивного труда деньги -- плохой мотиватор**. Более того, денежные бонусы «если-то» (если сделаешь X, получишь Y) часто разрушают креативность и внутреннюю мотивацию.

В этом уроке мы разберём научно обоснованные инструменты мотивации, которые не стоят ни копейки, но дают результат, превышающий любые бонусные схемы.

### Часть 1: Три столпа внутренней мотивации (Дэниел Пинк)

Книга «Drive» перевернула представление о мотивации. TED-выступление Пинка «The Puzzle of Motivation» набрало более 19 миллионов просмотров и вошло в десятку самых популярных выступлений TED.

#### Столп 1: Autonomy (Автономия)

Стремление управлять своей жизнью и работой. Люди хотят иметь выбор: **что** делать, **когда** делать, **как** делать, и **с кем** делать.

#### Практические инструменты:

- **Google 20% Time.** Google позволял инженерам тратить 20% рабочего времени на проекты, которые им интересны. Из этого родились Gmail, Google News и AdSense -- продукты, приносящие компании миллиарды.
- **Atlassian ShipIt Days (FedEx Days).** Раз в квартал сотрудники получают 24 часа, чтобы работать над любым проектом, который хотят. Единственное условие -- показать результат на следующий день (отсюда название «FedEx» -- доставка за один день).
- **Гибкий график.** Дайте людям возможность самим определять, когда они работают. Контролируйте результат, а не процесс.
- **Выбор инструментов.** Позвольте сотруднику выбрать, какие инструменты использовать для решения задачи.

#### Столп 2: Mastery (Мастерство)

Желание становиться лучше в том, что важно. Люди получают глубокое удовлетворение от ощущения прогресса и роста.

#### Практические инструменты:

- **Задачи на грани зоны комфорта.** Давайте задачи, которые немного сложнее текущего уровня. Это состояние «потока» по Чиксентмихайи -- задача достаточно трудна, чтобы быть интересной, но не настолько, чтобы вызывать панику.
- **Менторство и обучение.** Выделите бюджет времени (не денег) на обучение: внутренние лекции, обмен знаниями, разбор кейсов.
- **Публичное признание мастерства.** «Ты стал лучшим в команде по аналитике за последний квартал» -- это бесплатно и мощно.
- **Карта развития навыков.** Создайте для каждого сотрудника визуальную карту навыков с текущим и целевым уровнем. Прогресс виден -- мотивация растёт.

### Столп 3: Purpose (Предназначение)

Потребность делать работу ради чего-то большего, чем зарплата. Связь между ежедневными задачами и высшей целью.

#### Практические инструменты:

- **Storytelling.** Расскажите, как работа вашей команды влияет на реальных людей. Разработчики пишут код -- или создают продукт, который упрощает жизнь тысячам предпринимателей?
- **Визиты к клиентам.** Пусть сотрудники увидят, как их продукт используется. Это создаёт эмоциональную связь между работой и результатом.
- **Миссия команды.** Сформулируйте «зачем» вашей команды. Не корпоративный слоган, а искреннее объяснение, почему ваша работа имеет значение.

## Часть 2: Круг безопасности (Саймон Сinek)

Сinek в книге «Leaders Eat Last» объясняет биологию мотивации через четыре «гормона счастья»:

#### Гормональная модель лидерства

**Эндорфины** -- помогают переносить физическую нагрузку. В бизнесе -- это удовольствие от интенсивной работы, от «затащенного» дедлайна.

**Дофамин** -- награда за достижение цели. Опасен, потому что вызывает зависимость (от лайков, бонусов, числовых метрик). Дофаминовая мотивация краткосрочна.

**Серотонин** -- ощущение значимости и признания. Когда руководитель публично хвалит сотрудника, оба получают серотонин. Бесплатно и мощно.

**Окситоцин** -- гормон доверия и привязанности. Возникает при физическом контакте (рукопожатие), при щедрости (помощь без выгоды), при совместных переживаниях. Самый «надёжный» гормон мотивации.

## Circle of Safety (Круг безопасности)

Великие лидеры создают среду, в которой люди чувствуют себя в безопасности. Когда угрозы исходят извне (конкуренция, рынок), а не изнутри (интриги, увольнения, политика), команда направляет всю энергию на работу.

**Как создать Круг безопасности:** 1. Будьте предсказуемы -- люди должны знать, чего от вас ожидать 2. Защищайте команду от внешнего давления (не транслируйте стресс руководства) 3. Признавайте ошибки -- когда лидер уязвим, люди доверяют ему больше 4. Жертвуйте своим комфортом ради команды -- и они увидят это

## Часть 3: Тони Роббинс -- шесть базовых потребностей

В своём TED-выступлении «Why We Do What We Do» Тони Роббинс описывает шесть потребностей, которые движут каждым человеком:

1. **Определённость** -- стабильность, предсказуемость
2. **Разнообразие** -- новизна, вызов
3. **Значимость** -- чувство важности, уникальности
4. **Связь/Любовь** -- принадлежность к группе
5. **Рост** -- развитие, прогресс
6. **Вклад** -- служение чему-то большему

У каждого сотрудника доминируют 2-3 потребности. Ваша задача как руководителя -- определить, что движет каждым, и дать это.

### Практическое применение

Потребность	Как закрыть без бюджета
Определённость	Чёткие процессы, прозрачные правила, регулярные one-on-one
Разнообразие	Ротация задач, новые проекты, участие в межфункциональных командах
Значимость	Публичное признание, экспертный статус, наставничество
Связь	Командные ритуалы, неформальное общение, помощь в трудных ситуациях
Рост	Обучение, сложные задачи, обратная связь о прогрессе
Вклад	Связь работы с миссией, волонтерство, менторство

## Часть 4: 15 бесплатных инструментов мотивации

### Признание и обратная связь

1. **Публичная похвала на встрече** -- назовите конкретно, что человек сделал хорошо и какой эффект это имело

2. **Личное сообщение** -- «Я заметил, как ты обработал жалобу клиента. Это было профессионально»
3. **Wall of Fame** -- доска достижений (физическая или в Slack/Telegram)
4. **Благодарственное письмо семье** -- «Ваш муж/жена сделал выдающуюся работу» (Батырев использовал это в практике)

## Рост и развитие

1. **Внутренние лекции** -- каждую неделю один сотрудник делает 15-минутную презентацию на тему своей экспертизы
2. **Книжный клуб** -- вместе читаете бизнес-книгу, обсуждаете раз в две недели
3. **Задачи-вызовы** -- «Ты готов попробовать переговоры с крупным клиентом? Я буду рядом»
4. **Ротация ролей** -- временная смена обязанностей для расширения кругозора

## Автономия и доверие

1. **Пятница без встреч** -- дайте людям один день для глубокой работы без прерываний
2. **Выбор проекта** -- пусть сотрудник сам выберет один из трёх доступных проектов
3. **Гибкий формат отчётности** -- вместо жёстких шаблонов дайте свободу в форме

## Командный дух

1. **Совместный обед** (руководитель платит) -- раз в месяц, неформально
2. **Командные ритуалы** -- утренний кофе, пятничные ретроспективы, празднование побед
3. **Помощь в личных проектах** -- помогите сотруднику с его личной целью (подготовка к выступлению, рекомендация к MBA)
4. **Открытый календарь** -- покажите команде, что вы доступны

## Часть 5: Что убивает мотивацию

Мотивация -- это не только то, что вы делаете. Это то, чего вы **не** делаете.

### Семь убийц мотивации

1. **Микроменеджмент** -- контроль каждого шага уничтожает автономию
2. **Несправедливость** -- разные стандарты для разных людей
3. **Непризнание заслуг** -- человек сделал отличную работу, а вы промолчали
4. **Присвоение чужих заслуг** -- вы представили идею сотрудника как свою
5. **Отсутствие обратной связи** -- люди не знают, хорошо они работают или нет
6. **Бессмысленная работа** -- задачи ради задач, отчёты ради отчётов
7. **Любимчики** -- очевидные преференции одним за счёт других

## Правило Батырева: «Не вступай в переговоры с террористами»

Если один сотрудник постоянно шантажирует увольнением, требует особые условия, нарушает правила -- не поддавайтесь. Уступки «террористу» демотивируют всю остальную команду. Они видят: правила работают не для всех, и справедливости нет.

## Часть 6: Практические кейсы

### Кейс 1: Southwest Airlines

Southwest Airlines -- одна из немногих прибыльных авиакомпаний в истории. У них нет самых высоких зарплат в отрасли. Но у них есть культура, где сотрудников ставят выше клиентов. Основатель Герб Келлехер говорил: «Если вы правильно относитесь к сотрудникам, они правильно относятся к клиентам, и клиенты возвращаются -- что делает акционеров счастливыми». Мотивация через культуру, а не через бонусы.

### Кейс 2: Стартап без бюджета

Представьте: вы основали стартап. У вас три сотрудника и нет денег на бонусы. Как мотивировать?

- **Автономия:** дайте каждому область ответственности, где он принимает решения сам
- **Мастерство:** делайте еженедельные ретроспективы, где каждый рассказывает, чему научился
- **Предназначение:** каждый понедельник начинайте с того, зачем вы существуете и кому помогаете
- **Признание:** в пятницу вечером -- три минуты на публичную благодарность каждому за конкретный вклад

### Кейс 3: Мотивация в кризисе

Компания теряет клиентов, бюджеты режут, атмосфера напряжённая. Что делать?

1. **Прозрачность** -- расскажите команде правду о ситуации. Люди больше боятся неизвестности, чем плохих новостей.
2. **Фокус на контролируемом** -- «Мы не можем контролировать рынок, но можем контролировать качество нашей работы»
3. **Маленькие победы** -- разбейте большую цель на еженедельные micro-wins и празднуйте каждую
4. **Солидарность** -- если режете бюджеты, начните с себя. Синек: «Leaders Eat Last»

## Часть 7: Модель Multipliers vs Diminishers

Лиз Уайзман в книге «Multipliers» описывает два типа лидеров:

**Multipliers (Умножители)** -- усиливают интеллект и способности людей вокруг. Они: - Задают вопросы вместо ответов - Создают пространство для идей - Ставят амбициозные вызовы - Верят, что люди умнее, чем кажутся

**Diminishers (Уменьшители)** -- подавляют потенциал. Они: - Всегда знают лучший ответ - Перебивают и доминируют - Контролируют каждый шаг - Считают, что без них ничего не работает

Исследование Уайзман показало: Multipliers получают от людей **в два раза больше** продуктивности, чем Diminishers. Не потому что нанимают лучших, а потому что раскрывают потенциал тех, кто есть.

## Часть 8: Стадии развития команды и мотивация

Модель Такмана (Tuckman) описывает пять стадий развития команды, и на каждой стадии мотивация работает по-разному:

Стадия	Характеристика	Как мотивировать
Forming	Знакомство, неопределённость	Ясные цели, чёткая структура, частая коммуникация
Storming	Конфликты, проверка границ	Управление конфликтами, терпение, фасилитация
Norming	Формирование норм, сплочённость	Укрепление норм, признание прогресса команды
Performing	Высокая производительность	Максимальная автономия, амбициозные цели
Adjourning	Завершение, «траур»	Признание достижений, помощь в переходе

### Домашнее задание

1. Определите для каждого члена команды доминирующие потребности (по модели Роббинса или Пинка). Что движет каждым: автономия, мастерство или предназначение?
2. Выберите 3 бесплатных инструмента мотивации из списка и внедрите их на этой неделе.
3. Проведите «аудит демотиваторов»: что в вашем стиле управления убивает мотивацию? Попросите честную обратную связь.
4. На следующей командной встрече публично поблагодарите каждого за конкретный вклад за последнюю неделю.

### Рекомендуемые источники

- Daniel Pink, «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us» (2009)
  - Simon Sinek, «Leaders Eat Last» (2014)
  - Liz Wiseman, «Multipliers» (2010)
  - Максим Батырев, «45 татуировок менеджера» (2014)
  - Dan Pink, TED Talk «The Puzzle of Motivation»
  - RSA Animate -- «Drive» (анимированная версия)
  - Tony Robbins, TED Talk «Why We Do What We Do»
-

## Глава 24. Обратная связь: как хвалить и критиковать

---

### Введение

Обратная связь -- один из самых мощных инструментов руководителя и одновременно один из самых страшных. Большинство менеджеров либо избегают обратной связи (потому что боятся обидеть), либо дают её так, что люди уходят обиженными и демотивированными.

Ким Скотт, бывший руководитель Apple и Google, в книге «Radical Candor» называет это «**губительной эмпатией**» (Ruinous Empathy) -- самую распространённую ошибку менеджеров. Вы заботитесь о человеке, но не говорите правду, потому что боитесь его расстроить. В результате человек не растёт, проблемы накапливаются, и однажды вместо корректирующего разговора вы проводите увольнение.

В этом уроке мы разберём, как давать обратную связь -- и похвалу, и критику -- так, чтобы она действительно помогала.

### Часть 1: Матрица Radical Candor (Ким Скотт)

Ким Скотт предлагает матрицу 2x2, которая определяет четыре стиля обратной связи по двум осям: **Care Personally** (личная забота) и **Challenge Directly** (прямой вызов).

#### Четыре квадранта

**Radical Candor (Радикальная откровенность)** -- высокая забота + прямой вызов. Вы заботитесь о человеке и именно поэтому говорите ему правду. Это идеал. Пример: «Я ценю тебя как специалиста, и именно поэтому хочу сказать: твоя презентация вчера была слабой. Ты не подготовился, это было заметно. Давай разберём, что пошло не так, и подготовимся к следующей вместе».

**Ruinous Empathy (Губительная эмпатия)** -- высокая забота + низкий вызов. Вы заботитесь, но молчите или смягчаете. Самая распространённая ошибка. Пример: «Презентация была... ну, нормально. Бывало и лучше, но ничего страшного». Человек уходит с ощущением «вроде ОК» и не меняет ничего.

**Obnoxious Aggression (Оскорбительная агрессия)** -- низкая забота + высокий вызов. Вы говорите правду, но жёстко и без заботы. Пример: «Твоя презентация была ужасной. Ты вообще готовился? Стыдно за тебя». Человек получает фидбек, но теряет доверие к вам.

**Manipulative Insincerity (Манипулятивная неискренность)** -- низкая забота + низкий вызов. Ни правды, ни заботы. Политиканство, пустые комплименты, разговоры за спиной. Пример: «Отличная презентация!» (а потом коллегам: «Вы видели это? Кошмар»).

## Порядок операций Ким Скотт

1. **Запросите** обратную связь о себе -- покажите, что вы открыты к критике
2. **Дайте** конкретную, искреннюю похвалу
3. **Дайте** критику -- добрую и ясную

Этот порядок важен. Начните с запроса -- это снижает защитную реакцию. Потом покажите, что вы умеете замечать хорошее. И только потом -- критика.

## Часть 2: Модель SBI (Situation-Behavior-Impact)

SBI -- это фреймворк обратной связи от Center for Creative Leadership, который превращает размытый фидбек в конкретное, действенное руководство.

### Три компонента

**S -- Situation (Ситуация).** Опишите конкретную ситуацию: время, место, контекст. Не «ты вообще всегда», а «сегодня на утренней встрече в 10:00».

**B -- Behavior (Поведение).** Опишите наблюдаемое поведение -- факты, а не оценки. Не «ты был грубым», а «ты перебил Марину, когда она представляла свой отчёт».

**I -- Impact (Влияние).** Объясните, какое влияние это поведение оказало. Не «это плохо», а «Марина потеряла нить мысли, и мы не услышали важную часть отчёта. Команда выглядела дезорганизованной».

### Примеры SBI

**Критика (SBI):** - S: «Вчера на звонке с клиентом в 15:00...» - B: «...ты пообещал сроки, не согласовав с командой разработки...» - I: «...и теперь разработка в цейтноте, потому что реальные сроки вдвое длиннее. Клиент будет разочарован, когда мы не уложимся»

**Похвала (SBI):** - S: «Во время вчерашнего инцидента с падением сервера...» - B: «...ты взял на себя коммуникацию с клиентами, пока техкоманда устраняла проблему...» - I: «...благодаря этому ни один клиент не написал жалобу, и мы сохранили доверие. Ты спас нам репутацию»

### Расширенная версия -- SBII

Добавьте четвёртый шаг -- **Intent (Намерение)**. После описания влияния спросите: «Какова была твоя цель?». Это предотвращает ложные выводы и показывает уважение к человеку.

Пример: «Когда ты перебил Марину -- какова была твоя цель? Может быть, ты видел ошибку в данных и хотел сразу поправить?»

## Часть 3: Техника «Одноминутного менеджера»

Кен Бланшар в «The One Minute Manager» описывает три простые техники:

### 1. Одноминутная цель

Запишите цель на одной странице (максимум 250 слов). Сотрудник и менеджер должны одинаково понимать, что значит «хорошо выполненная работа». Без чётких целей обратная связь невозможна -- не с чем сравнивать.

### 2. Одноминутная похвала

- Хвалите сразу, как заметили хорошее (не ждите конца квартала)
- Будьте конкретны: что именно человек сделал хорошо
- Скажите, как это влияет на команду/компанию
- Сделайте паузу -- пусть человек прочувствует момент
- Поощряйте продолжать

### 3. Одноминутный выговор

- Дайте обратную связь сразу (не копите претензии)
- Будьте конкретны: что именно было сделано неправильно
- Скажите, как вы себя чувствуете по этому поводу (личная реакция)
- Сделайте паузу
- Подтвердите ценность человека: «Я ценю тебя, именно поэтому я это говорю»
- Дайте понять, что выговор окончен -- не тащите его дальше

**Ключевой принцип:** Хвалите публично, критикуйте приватно.

## Часть 4: Психологическая безопасность (Эми Эдмондсон)

Профессор Harvard Business School Эми Эдмондсон доказала: **команды, в которых люди не боятся ошибаться и высказываться, значительно эффективнее.**

### Что такое психологическая безопасность?

Это не отсутствие стресса и не зона комфорта. Это среда, где люди чувствуют: **ошибка не приведёт к наказанию, а вопрос не будет расценён как глупость.**

### Матрица Эдмондсон

	Высокая подотчётность	Низкая подотчётность
Высокая безопасность	Зона обучения и высокой производительности	Зона комфорта
Низкая безопасность	Зона страха	Зона апатии

**Идеальная комбинация: высокая психологическая безопасность + высокая подотчётность = зона обучения.** Люди не боятся рисковать и ошибаться, но при этом чувствуют ответственность за результат.

## Как создать психологическую безопасность для обратной связи

1. **Нормализуйте ошибки.** Начните с себя: расскажите о своей ошибке на командной встрече
2. **Реагируйте на ошибки конструктивно.** Не «кто виноват?», а «что мы можем сделать по-другому?»
3. **Благодарите за плохие новости.** «Спасибо, что сказал. Это неприятно, но важно»
4. **Моделируйте запрос обратной связи.** Регулярно спрашивайте: «Что я могу улучшить?»

## Часть 5: Правила эффективной обратной связи

### 10 правил хорошего фидбека

1. **Своевременность** -- дайте обратную связь максимально близко к событию (не через месяц)
2. **Конкретность** -- факты, примеры, числа (не «ты мог бы лучше»)
3. **Поведение, а не личность** -- «ты опоздал на 15 минут» (не «ты безответственный»)
4. **Влияние** -- объясните последствия (не просто «это плохо»)
5. **Приватность критики** -- никогда не критикуйте при команде
6. **Публичность похвалы** -- хвалите при всех, это усиливает эффект
7. **Баланс** -- соотношение похвалы к критике минимум 3:1 (исследование Losada & Hearphy)
8. **Диалог** -- не монолог; спросите мнение, выслушайте
9. **Действия** -- завершите конкретным планом: что сделать иначе в следующий раз
10. **Последовательность** -- обратная связь должна быть регулярной, а не раз в год на review

### Формула «бутерброда» -- почему она не работает

Многие менеджеры используют «бутерброд»: похвала -- критика -- похвала. Это не работает, потому что: - Люди быстро раскусывают формулу и перестают верить похвале - Критика размывается между двумя слоями похвалы - Создаётся ощущение манипуляции

**Альтернатива:** Разделите похвалу и критику по времени. Хвалите, когда видите хорошее. Критикуйте, когда видите проблему. Не смешивайте.

## Часть 6: Модель BOFF для обратной связи

Российские тренеры часто используют модель BOFF:

- **В -- Behaviour (Поведение):** Что конкретно вы наблюдали?
- **О -- Outcome (Результат):** К какому результату это привело?
- **F -- Feelings (Чувства):** Что вы чувствуете по этому поводу?
- **F -- Future (Будущее):** Что сделать в следующий раз?

Пример: «Ты отправил отчёт клиенту без проверки (В). В отчёте были ошибки, и клиент позвонил с жалобой (О). Меня это беспокоит, потому что мы рискуем потерять доверие (F). В следующий раз, пожалуйста, отправляй мне на проверку перед отправкой клиенту (F)».

## Часть 7: Обратная связь вверх и запрос фидбека

### Как запрашивать обратную связь о себе

Ким Скотт настаивает: прежде чем давать фидбек другим, научитесь его запрашивать. Это: - Снижает вашу собственную слепую зону - Моделирует культуру открытости - Строит доверие

### Правила запроса

- 1. Задавайте конкретный вопрос.** Не «как я?», а «Что я мог бы сделать лучше на сегодняшней встрече?»
- 2. Примите дискомфорт.** Когда человек молчит после вопроса -- не заполняйте паузу. Считайте до шести.
- 3. Поблагодарите за честность.** Даже если фидбек неприятный -- «Спасибо, что сказал. Это важно».
- 4. Действуйте.** Если вы запросили фидбек и ничего не изменили -- люди перестанут говорить правду.

### Оне-он-Оне встречи как инструмент обратной связи

Камилла Фурнье в «The Manager's Path» описывает one-on-one как главный инструмент менеджера:

- Проводите еженедельно, 30-45 минут
- Это время сотрудника, а не ваше (он устанавливает повестку)
- Спрашивайте: «Что идёт хорошо? Что мешает? Чем я могу помочь?»
- Используйте для развивающей обратной связи, а не для отчётности

## Часть 8: Обратная связь в разных культурах

### Контекст: Россия и СНГ

Российская управленческая культура имеет особенности: - Прямая критика может восприниматься как личное оскорбление - Похвала на публике может вызвать зависть коллег - Формальный подход к обратной связи воспринимается как «корпоративщина»

**Адаптация:** - Стройте личные отношения перед тем, как давать жёсткий фидбек - Используйте неформальные форматы (за кофе, на прогулке) - Привязывайте критику к конкретным результатам, а не к личности - Начинайте с вопросов: «Как ты сам оцениваешь?» -- часто человек знает свои слабости

## Часть 9: Практические кейсы

### Кейс 1: Сотрудник, который делает хорошо, но может лучше

Ваш аналитик Дмитрий готовит отличные отчёты. Но он никогда не предлагает рекомендации -- только данные.

**SBI-подход:** - S: «В квартальном отчёте, который ты сдал вчера...» - B: «...ты предоставил детальный анализ, но без рекомендаций по действиям...» - I: «...это значит, что руководство тратит дополнительное время на интерпретацию данных. Твои рекомендации были бы ценнее, чем сами данные, потому что ты понимаешь контекст лучше всех»

### Кейс 2: Токсичный высокоэффективный сотрудник

Марина -- лучший продажник в отделе, но она деморализует команду: грубит, подмечает ошибки коллег публично, отказывается помогать.

**Radical Candor подход:** - «Марина, я ценю твои результаты -- ты лучший продажник в команде, и это факт. Но у меня серьёзное беспокойство. Когда ты публично указываешь на ошибки Ильи или отказываешься делиться контактами, команда теряет мотивацию. Мне нужен не только твой личный результат, но и здоровая атмосфера. Давай обсудим, как ты можешь сохранить свою эффективность и при этом укрепить команду, а не разрушать её»

### Кейс 3: Первая обратная связь новичку

Алексей -- новый сотрудник, первая неделя. Допустил ошибку в расчётах.

**Подход One Minute Manager:** - «Алексей, я заметил ошибку в расчётах по проекту Альфа. Это нормально для первой недели -- я тоже ошибался, когда начинал. Давай разберём, что пошло не так, и я покажу, как проверять данные. Ты быстро учишься -- уверен, что в следующий раз будет точно»

## Домашнее задание

1. Определите свой текущий квадрант по матрице Radical Candor. Вы чаще в какой зоне: откровенность, эмпатия, агрессия или неискренность?
2. На этой неделе дайте трём сотрудникам обратную связь по модели SBI (одну похвалу, одну корректирующую, одну развивающую).
3. Запросите обратную связь о себе у двух подчинённых. Используйте конкретный вопрос: «Что я могу сделать лучше как руководитель?»
4. Проведите one-on-one с одним сотрудником по формату Фурнье.

## Рекомендуемые источники

- Kim Scott, «Radical Candor» (2017, revised 2019)
- Ken Blanchard, «The One Minute Manager» (1982)

- Camille Fournier, «The Manager's Path» (2017)
  - Brene Brown, «Dare to Lead» (2018)
  - Amy Edmondson, «The Fearless Organization» (2018)
  - Kim Scott, TED Talk «How to Lead with Radical Candor»
  - Amy Edmondson, TEDx «Building a Psychologically Safe Workplace»
-

## Глава 25. Увольнение и сложные разговоры

---

### Введение

Увольнение -- самый болезненный навык руководителя. Никто не любит это делать, и именно поэтому большинство менеджеров делают это плохо: либо тянут до последнего, либо проводят разговор так, что человек уходит с травмой, а команда -- с недоверием.

Брене Браун в книге «Dare to Lead» пишет: **«Мужество невозможно без уязвимости»**. Сложные разговоры -- это акт мужества. Избегать их -- не доброта, а трусость, которая наносит вред всем: и сотруднику, которого не предупредили, и команде, которая видит несправедливость, и вам, потому что проблема только растёт.

### Часть 1: Когда увольнять -- сигналы и диагностика

#### Три типа увольнений

- 1. Увольнение за результат (Performance).** Сотрудник не справляется с задачами. Это может быть связано с навыками, мотивацией или несоответствием роли.
- 2. Увольнение за поведение (Conduct).** Сотрудник нарушает корпоративные правила, этику, создаёт токсичную атмосферу.
- 3. Структурное увольнение (Restructuring).** Должность ликвидируется, компания сокращает штат. Не связано с качеством работы.

Каждый тип требует разного подхода. Но во всех трёх случаях действует одно правило: **увольнение никогда не должно быть сюрпризом для сотрудника** (за исключением случаев грубого нарушения).

#### Красные флаги: когда пора действовать

- Вы думаете: «Если бы он(а) пришёл(ла) ко мне с заявлением, я бы почувствовал облегчение»
- Вы тратите непропорционально много времени на одного сотрудника
- Команда начинает страдать из-за одного человека
- Вы неоднократно давали обратную связь, но поведение не изменилось
- Вы ловите себя на мысли: «Может, он(а) сам(а) уйдёт»

#### Правило Батырева: «Не вступай в переговоры с террористами»

Максим Батырев описывает ситуацию, знакомую каждому руководителю: сотрудник-«террорист» шантажирует увольнением, требует особых условий, игнорирует правила. Каждая уступка такому человеку -- удар по морали всей команды.

**Принцип:** Если после многократных предупреждений поведение не меняется -- увольняйте. Промедление дороже обходится, чем сам разговор.

## Часть 2: Подготовка к разговору об увольнении

### Чеклист подготовки (по HBR)

**Юридическая сторона:** - [ ] Проверены все предыдущие предупреждения и обратная связь (задокументированы?) - [ ] Согласовано с HR / юристом - [ ] Подготовлены условия расставания (компенсация, сроки, рекомендации) - [ ] Проверено соответствие трудовому законодательству

**Логистика:** - [ ] Выбрано приватное место (не в open space) - [ ] Выбрано время (лучше начало дня, середина недели -- не пятница) - [ ] Заготовлен план по передаче дел - [ ] Подготовлен план коммуникации с командой

**Содержание:** - [ ] Сформулирована причина (конкретная, документированная) - [ ] Подготовлено первое предложение (самое трудное) - [ ] Продуман тон: сострадание + ясность - [ ] Подготовлены ответы на вероятные вопросы и эмоции

### Правило первого предложения

Harvard Business Review рекомендует: **первое предложение должно содержать решение.** Не начинайте со small talk, не размазывайте.

**Плохо:** «Привет, как дела? Как выходные? Слушай, я хотел поговорить... В общем, мы тут думали... Ну, в общем...»

**Хорошо:** «Алексей, я пригласил тебя, чтобы сообщить, что мы приняли решение завершить наше сотрудничество. Я хочу объяснить причины и обсудить условия».

Прямота -- не жестокость. Прямота -- это уважение. Человек заслуживает знать правду, а не мучиться в неопределённости.

## Часть 3: Как провести разговор

### Структура разговора об увольнении

**Шаг 1: Сообщите решение (первые 30 секунд)** - Прямо, без предисловий - «Мы приняли решение завершить наше сотрудничество» - Используйте пассивную конструкцию: «принято решение» -- это снижает ощущение личной атаки

**Шаг 2: Назовите причину (1-2 минуты)** - Конкретно и коротко - «За последние три месяца мы трижды обсуждали проблему с качеством отчётов. К сожалению, ситуация не изменилась» - Не переходите в дискуссию о прошлых событиях

**Шаг 3: Дайте пространство для эмоций (2-5 минут)** - Человек может плакать, злиться, молчать - всё нормально - Не заполняйте тишину словами - Не оправдывайтесь и не спорьте - Проявите эмпатию: «Я понимаю, что это тяжело»

**Шаг 4: Обсудите условия (5 минут)** - Компенсация, последний рабочий день, рекомендательное письмо - Передача дел - Доступ к ресурсам

**Шаг 5: Завершите с достоинством** - «Я ценю твой вклад в проект X» - «Я готов дать рекомендацию по направлениям Y и Z» - «Желаю успехов в следующем шаге»

#### **Чего НЕ делать**

- Не извиняйтесь за решение (но можете сочувствовать)
- Не обвиняйте: «ты виноват» -- вместо этого: «ситуация сложилась так»
- Не давайте ложную надежду: «может быть, в будущем...»
- Не обсуждайте других сотрудников: «другие тоже жаловались»
- Не делайте это по email или в мессенджере (только лично или видеозвонок)
- Не увольняйте в пятницу (человеку некуда обратиться на выходных)
- Не делайте это перед праздниками

## **Часть 4: Типы сложных разговоров (не только увольнение)**

### **Разговор о низкой производительности**

#### **Фреймворк: SBI + план действий**

1. Опишите ситуацию (S): «За последний месяц из пяти проектов три были сданы с опозданием»
2. Опишите поведение (B): «Ты не запрашивал помощь и не предупреждал о задержках»
3. Опишите влияние (I): «Клиенты потеряли доверие, команда была вынуждена работать в авральном режиме»
4. Спросите о причинах: «Что происходит? Мне важно понять»
5. Совместно составьте план улучшения (PIP -- Performance Improvement Plan):
6. Конкретные цели на 30/60/90 дней
7. Метрики успеха
8. Регулярные чекины (раз в неделю)
9. Последствия, если план не выполнен

### **Разговор о конфликте между сотрудниками**

1. Поговорите с каждым отдельно (SBI: что видите, что чувствуете)
2. Проведите совместную встречу
3. Установите правила: говорить от «я», описывать факты, не перебивать
4. Найдите общую цель: «Мы все хотим, чтобы проект был успешным»
5. Зафиксируйте договорённости

## Разговор о зарплате (когда нет бюджета)

1. Не отвергайте запрос сразу: «Я слышу тебя»
2. Объясните контекст: «Сейчас бюджет ограничен, и вот почему»
3. Предложите альтернативы: гибкий график, новые проекты, обучение, расширение зоны ответственности
4. Назовите конкретные условия и сроки пересмотра: «Давай вернёмся к этому через 3 месяца, когда закроем квартал»

## Разговор с сотрудником, который выгорает

1. Начните с наблюдения: «Я заметил, что последние недели ты выглядишь уставшим, и качество работы изменилось»
2. Спросите: «Как ты себя чувствуешь? Что происходит?»
3. Не давайте советов, пока не выслушали
4. Предложите конкретную помощь: перераспределение задач, дополнительный выходной, снижение нагрузки
5. Следите за динамикой

## Часть 5: Уязвимость как сила (Брене Браун)

Браун в «Dare to Lead» описывает четыре навыка смелого лидерства:

- 1. Принять уязвимость.** Признайте, что вам тоже тяжело. «Этот разговор сложен для меня так же, как для тебя» -- это не слабость, а честность.
- 2. Жить по ценностям.** Определите 2-3 ценности, которые направляют ваши решения. Когда вы увольняете за нарушение этих ценностей, вы действуете последовательно.
- 3. Строить доверие (BRAVING).** Акроним BRAVING: - **B**oundaries -- уважение границ - **R**eliability -- надёжность - **A**ccountability -- подотчётность - **V**ault -- конфиденциальность - **I**ntegrity -- целостность - **N**on-judgment -- безоценочность - **G**enerosity -- щедрость в интерпретациях
- 4. Развивать устойчивость.** После сложного разговора дайте себе время восстановиться. Это нормально.

## Часть 6: Коммуникация с командой после увольнения

### Принципы

1. **Не затягивайте.** Команда должна узнать от вас, а не из слухов
2. **Будьте уважительны к ушедшему.** Не обсуждайте детали и причины
3. **Будьте честны.** «Мы расстались с Алексеем. Я не буду обсуждать детали -- это вопрос его приватности»
4. **Адресуйте страхи.** «Это не связано с сокращениями. Ваши позиции не под угрозой»

5. **Объясните следующие шаги.** «Задачи Алексея распределяются так: ... Ищем замену в течение X недель»

### Чего боится команда

- «Я следующий?»
- «Здесь небезопасно»
- «Начальник может уволить любого»

Ваша задача -- показать, что увольнение было справедливым, основанным на данных, и что вы дали человеку шансы. Но без деталей -- это баланс между прозрачностью и приватностью.

## Часть 7: Превентивные сложные разговоры

Лучший способ избежать увольнения -- проводить сложные разговоры раньше.

### Модель «Красный-Жёлтый-Зелёный»

**Зелёный:** Всё хорошо, регулярная похвала и развивающая обратная связь

**Жёлтый:** Первые проблемы. Разговор по SBI + план коррекции. «Я вижу проблему, давай решим её сейчас, пока она не стала критической»

**Красный:** Серьёзная проблема. PIP (Performance Improvement Plan) на 30-60-90 дней с чёткими метриками и последствиями

Если вы вовремя проводите «жёлтые» разговоры, «красных» будет значительно меньше.

## Часть 8: Практические кейсы

### Кейс 1: Увольнение хорошего человека, плохого сотрудника

Ситуация: Марина -- добрая, отзывчивая, все её любят. Но она систематически не справляется с задачами. Вы давали обратную связь четыре раза за полгода. Улучшений нет.

**Подход Radical Candor:** «Марина, я ценю тебя как человека, и мне искренне тяжело говорить это. Но мы оба знаем, что последние полгода результаты не соответствуют ожиданиям. Мы обсуждали это четыре раза, и я вижу, что эта роль -- не то место, где ты можешь раскрыть свой потенциал. Я принял решение, что мы завершаем сотрудничество. Я готов дать рекомендацию по ролям, где твои сильные стороны -- коммуникабельность и эмпатия -- будут востребованы больше»

### Кейс 2: Увольнение токсичного «звезды»

Ситуация: Дмитрий -- лучший разработчик, но он унижает коллег, отказывается от code review, саботирует командные процессы.

**Подход Extreme Ownership:** «Дмитрий, ты исключительный разработчик, и это не обсуждается. Но я несу ответственность за всю команду, и я вижу, что твоё поведение разрушает её. Три раза мы обсуждали конкретные инциденты. Мне нужно сделать выбор между одним талантливым разработчиком и здоровьем команды из восьми человек. Я выбираю команду»

### Кейс 3: Структурное сокращение

Ситуация: Компания теряет доход, нужно сократить 20% штата.

**Подход:** 1. Будьте прозрачны о причинах: «Это связано с финансовой ситуацией компании, а не с вашей работой» 2. Предложите максимально щедрые условия: компенсация, рекомендации, помощь в трудоустройстве 3. Проведите каждый разговор лично (не массовое увольнение по Zoom) 4. Поддержите оставшихся -- они тоже в стрессе

## Часть 9: После увольнения -- забота о себе

Увольнение -- стресс не только для сотрудника, но и для руководителя. Это нормально чувствовать: - Вину («мог ли я что-то сделать иначе?») - Сомнение («правильно ли я поступил?») - Облегчение (и вину за облегчение)

**Что делать:** 1. Проведите «пост-мортем» с собой: что вы сделали правильно? что можно улучшить в следующий раз? 2. Поговорите с ментором или коллегой-руководителем 3. Не принимайте решений об увольнениях в одиночку -- привлекайте HR или руководителя

## Домашнее задание

1. Проведите аудит команды: есть ли «жёлтые» ситуации, которые вы откладываете? Проведите корректирующий разговор на этой неделе.
2. Подготовьте шаблон PIP (Performance Improvement Plan) для вашей компании.
3. Определите две свои ключевые ценности по Брене Браун. Они будут вашим компасом в сложных решениях.
4. Прочитайте главу «Clear is Kind, Unclear is Unkind» из «Dare to Lead».

## Рекомендуемые источники

- Kim Scott, «Radical Candor» (2017)
  - Brené Brown, «Dare to Lead» (2018)
  - Максим Батырев, «45 татуировок менеджера» (2014)
  - HBR, «The Right Way to Fire Someone» (2016)
  - HBR, «Firing with Compassion» (2020)
  - Brené Brown, TED Talk «The Power of Vulnerability»
  - Игорь Рызов, «Как вести переговоры с подчинёнными»
-

## Глава 26. Управление удалённой командой

---

### Введение

Удалённая работа -- это не временное явление, вызванное пандемией. Это новая реальность. По данным исследований, более 70% сотрудников предпочитают гибридный или полностью удалённый формат. И если вы как руководитель не умеете управлять удалённой командой -- вы теряете доступ к лучшим специалистам.

Джейсон Фрид и Дэвид Хайнмайер Хенссон, основатели Basecamp, написали книгу «Remote: Office Not Required» задолго до того, как удалёнка стала мейнстримом. Их компания -- 50+ сотрудников в 32 городах мира -- уже больше 20 лет работает полностью дистанционно. Их главный тезис: **управление удалёнкой -- это управление результатом, а не стульями** (manage the work, not the chairs).

### Часть 1: Мифы об удалённой работе

#### Миф 1: «Люди не будут работать без присмотра»

Реальность: исследования Stanford показали, что удалённые сотрудники на 13% продуктивнее офисных. Если человек не работает без присмотра -- проблема не в удалёнке, а в найме, мотивации или постановке задач.

#### Миф 2: «Удалёнка убивает командный дух»

Реальность: удалёнка убивает плохо организованную коммуникацию. Командный дух можно и нужно строить дистанционно -- через ритуалы, неформальное общение и общие цели.

#### Миф 3: «Невозможно контролировать рабочее время»

Реальность: если вам нужно контролировать рабочее время -- вы контролируете не то. Контролируйте результат, дедлайны, качество.

#### Миф 4: «Креативность требует офиса»

Реальность: Фрид в своём TED-выступлении «Why Work Doesn't Happen at Work» доказывает обратное: офис -- худшее место для продуктивной работы из-за постоянных прерываний и совещаний.

## Часть 2: Фундамент удалённого управления

### Принцип 1: Асинхронная коммуникация -- основа

В офисе вы можете подойти к столу коллеги. На удалёнке -- нет. И это не минус, а плюс. Постоянные прерывания -- главный враг продуктивности. Basecamp строит работу на асинхронной коммуникации: запросы, обсуждения, решения -- всё происходит в текстовом формате, каждый отвечает, когда ему удобно.

**Правила асинхронной коммуникации:** - Пишите так, чтобы человек мог ответить без дополнительных вопросов - Указывайте контекст, дедлайн, ожидаемый формат ответа - Не ожидайте мгновенного ответа (определите SLA -- например, 4 часа) - Используйте видеозвонки только когда текст недостаточен (конфликты, эмоциональные темы, brainstorming)

### Принцип 2: Документируй всё

На удалёнке информация, которая не записана, не существует. В офисе вы слышите разговоры у кулера. На удалёнке -- нет.

**Что документировать:** - Решения и их обоснования - Процессы и инструкции - Правила коммуникации (какой канал для чего) - FAQ для новых сотрудников - Результаты встреч (action items + ответственные)

### Принцип 3: Управляй результатом, а не процессом

Фрид и Хенссон: «Manage the work, not the chairs». Вместо контроля рабочего времени -- контроль результата.

**Инструменты:** - OKR (Objectives & Key Results) -- квартальные цели и измеримые результаты - Еженедельные чекины -- каждый отвечает на три вопроса: что сделал за неделю, что планирует, что мешает - Дедлайны и milestone -- конкретные точки проверки

## Часть 3: Структура коммуникации удалённой команды

### Матрица каналов коммуникации

Канал	Для чего	Время ответа	Пример
Мессенджер (Slack, Telegram)	Быстрые вопросы, координация	1-4 часа	«Можешь прислать финальный макет?»
Email	Формальная коммуникация, внешние контакты	24 часа	Письмо клиенту, отчёт руководству
Таск-менеджер (Notion, Asana, Trello)	Задачи, проекты, дедлайны	При обновлении задачи	«Задача: подготовить КР, дедлайн 28.03»

Канал	Для чего	Время ответа	Пример
Видеозвонок	Сложные обсуждения, эмоциональные темы	По расписанию	One-on-one, ретроспектива, brainstorm
Документация (Wiki, Notion)	Знания, процессы, инструкции	Обновление по мере изменений	«Как подключить нового клиента: пошаговая инструкция»

### Правило: каждый канал -- для своего

Не обсуждайте задачи в мессенджере (потеряются). Не проводите brainstorm по email (убьёте креативность). Не решайте конфликты текстом (будет хуже).

## Часть 4: Ритмы и ритуалы удалённой команды

### Ежедневный ритм

**Daily standup (15 минут, асинхронный).** Каждый утром пишет в общий канал: 1. Что сделал вчера 2. Что планирует сегодня 3. Что мешает

Не нужно собирать звонок -- текст экономит время и создаёт прозрачность.

### Еженедельный ритм

**Командная встреча (60 минут, синхронная).** Раз в неделю, видеозвонок: - 10 мин: празднование побед (что получилось) - 20 мин: обсуждение ключевых вопросов - 20 мин: решение проблем и блокеров - 10 мин: план на неделю

**One-on-one (30 минут, видеозвонок).** С каждым прямым подчинённым. Повестку устанавливает сотрудник.

### Ежемесячный ритм

**Ретроспектива (60-90 минут).** Что работало? Что не работало? Что изменить?

**Неформальное общение.** Виртуальные кофе-брейки, игры, casual-разговоры. Это не «трата времени» -- это инвестиция в команду.

### Ежеквартальный ритм

**OKR-планирование.** Определите цели и ключевые результаты на квартал.

**Личные встречи (если возможно).** Раз в квартал -- офлайн-встреча всей команды. Это бесценно для удалённых команд.

## Часть 5: Часовые пояса и распределённые команды

### Проблема

Ваша команда в Москве, Ташкенте и Тбилиси. Разница в 1-2 часа. Или хуже: Москва и Нью-Йорк -- 8 часов.

### Решения

- 1. Определите «общее окно».** Найдите 3-4 часа, когда все доступны. Все синхронные встречи -- только в это окно.
- 2. Ротация неудобных слотов.** Если общее окно неудобно для кого-то -- чередуйте: одну неделю встреча утром (удобно для Москвы), другую -- вечером (удобно для другого часового пояса).
- 3. Записывайте всё.** Встречи записывайте. Решения фиксируйте в тексте. Тот, кто не был на звонке, должен иметь полную информацию.
- 4. Уважайте время.** Не пишите в нерабочее время с пометкой «срочно». Установите правила: сообщения после 19:00 -- ответ на следующий рабочий день.

## Часть 6: Доверие и автономия на удалёнке

### Проблема микроменеджмента

На удалёнке соблазн контролировать каждый шаг возрастает. Руководитель не видит сотрудника -- и начинает требовать отчёты каждый час, проверять экран, считать минуты.

**Это разрушительно.** Микроменеджмент на удалёнке уничтожает мотивацию быстрее, чем в офисе, потому что у сотрудника нет возможности «разрядить» напряжение в живом общении.

### Как строить доверие дистанционно

- 1. Начните с маленьких задач.** Дайте задачу, установите дедлайн, проверьте результат. Справился - дайте больше автономии.
- 2. Будьте предсказуемы.** Ваша команда должна знать: что вы ожидаете, как оцениваете, когда проверяете.
- 3. Дайте «право на ошибку».** Скажите команде: «Я предпочту, чтобы вы приняли решение и ошиблись, чем ждали моего одобрения по каждому вопросу».
- 4. Показывайте своё доверие действиями.** Не спрашивайте «чем ты занимался?» -- спрашивайте «чем я могу помочь?»

## Часть 7: Онбординг и обучение на удалёнке

### Проблема

Новый сотрудник в офисе «впитывает» культуру: слышит разговоры, видит, как работают другие, может задать вопрос соседу. На удалёнке этого нет.

### Решение: структурированный онбординг

**Неделя 1:** - Welcome-документ: миссия, ценности, правила, контакты - Buddy (наставник) -- не руководитель, а опытный коллега - Ежедневные короткие созвоны с руководителем (15 мин) - Первые простые задачи с быстрым результатом

**Неделя 2-4:** - Постепенное вовлечение в рабочие процессы - One-on-one раз в неделю - Обратная связь: «Что непонятно? Чего не хватает?»

**Месяц 2-3:** - Самостоятельные задачи с контрольными точками - Интеграция в командные ритуалы - Ретроспектива онбординга: что улучшить для следующего новичка

## Часть 8: Борьба с изоляцией и выгоранием

### Проблема

Удалённые сотрудники чаще страдают от: - Чувства изоляции и одиночества - Размытия границы между работой и личной жизнью - Переработок (парадокс: на удалёнке люди работают больше, а не меньше) - Эмоционального выгорания

### Решения

**1. Неформальное общение -- не по желанию, а по расписанию.** - Виртуальный кофе-брейк: два случайных человека из команды встречаются на 15 минут, говорят не о работе - Пятничные «show & tell»: каждый показывает что-то из личной жизни (хобби, путешествие, питомец) - Тематические каналы: книги, фильмы, спорт

**2. Право на отключение.** - Запрет сообщений после 19:00 (или позже, но фиксированное время) - «No Meeting Day» -- один день в неделю без звонков (аналог «No Talk Thursday» от Basecamp) - Поощрение отпусков и отгулов

**3. Мониторинг состояния.** - На one-on-one спрашивайте не только о задачах, но и о самочувствии - Используйте простые инструменты: «Оцени свою энергию от 1 до 5» - Если видите снижение -- предложите помощь, не ждите

## Часть 9: Инструменты для удалённой работы

### Минимальный набор

Категория	Инструмент	Назначение
Коммуникация	Slack / Telegram	Быстрые сообщения, каналы по проектам
Видеозвонки	Zoom / Google Meet	Встречи, one-on-one, brainstorm
Задачи	Notion / Asana / Trello	Управление проектами и задачами
Документы	Google Docs / Notion	Совместная работа, документация
Хранилище	Google Drive / Dropbox	Файлы, материалы, ресурсы

### Правила использования инструментов

1. Не множьте каналы: одна задача -- одно место
2. Фиксируйте решения в таск-менеджере, а не в чате
3. Ведите базу знаний: всё, что объяснили словами, запишите текстом
4. Регулярно чистите и обновляйте документацию

## Часть 10: Модель Такмана для удалённых команд

Стадии развития команды (Forming, Storming, Norming, Performing) работают и на удалёнке, но с особенностями:

**Forming (Формирование).** На удалёнке длится дольше, потому что люди не могут «прощупать» друг друга в живом общении. Решение: больше видеозвонков, структурированное знакомство, buddy-система.

**Storming (Конфликты).** Текстовая коммуникация усиливает конфликты: тон не передаётся, сообщения интерпретируются негативно. Решение: переносите конфликты в видеоформат, устанавливайте нормы («считаем, что у каждого добрые намерения»).

**Norming (Нормализация).** Фиксируйте нормы в документации: как мы общаемся, как принимаем решения, как даём обратную связь. На удалёнке нормы не «считываются» -- их нужно проговорить и записать.

**Performing (Эффективная работа).** Зрелая удалённая команда может быть продуктивнее офисной. Максимальная автономия, минимум совещаний, фокус на результате.

## Практический кейс: построение удалённой команды с нуля

### Ситуация

Вы запускаете проект с командой из 5 человек в трёх городах. Никто не знает друг друга. Бюджета на офис нет.

### План действий

**Неделя 1:** - Kick-off call (2 часа): знакомство, миссия проекта, роли, ожидания - Создание чата + таск-менеджера + документации - Buddy-пары для первых двух недель

**Недели 2-4:** - Daily standup (текстовый) - Еженедельная командная встреча (60 мин) - One-on-one с каждым (30 мин) - Первые задачи и дедлайны

**Месяц 2:** - Ретроспектива: что работает, что нет - Формализация норм и правил - Неформальное мероприятие (онлайн)

**Квартал 1:** - OKR-планирование - Офлайн-встреча (если возможно) - Аудит процессов и инструментов

### Домашнее задание

1. Проведите аудит коммуникации вашей команды: какие каналы используете? есть ли правила? есть ли хаос?
2. Создайте матрицу каналов коммуникации (таблица выше) и согласуйте с командой.
3. Введите один новый ритуал на этой неделе: виртуальный кофе, «no meeting day» или текстовый standup.
4. Проверьте, не являетесь ли вы микроменеджером на удалёнке: сколько раз в день вы спрашиваете «чем занимаешься?»

### Рекомендуемые источники

- Jason Fried, DHH, «Remote: Office Not Required» (2013)
  - Gen. Stanley McChrystal, «Team of Teams» (2015)
  - Jason Fried, TED Talk «Why Work Doesn't Happen at Work»
  - Basecamp, «Shape Up» (бесплатная онлайн-книга о процессах)
  - HBR, «How to Manage Remote Teams Effectively» (серия статей)
-

## Глава 27. Тайм-менеджмент руководителя

---

### Введение

Тайм-менеджмент руководителя принципиально отличается от тайм-менеджмента специалиста. Специалист управляет своими задачами. Руководитель управляет своим временем, чтобы **создавать условия для продуктивности других людей**.

Эндрю Гроув, легендарный CEO Intel, в книге «High Output Management» ввёл понятие **«управленческий рычаг» (managerial leverage)**: ценность руководителя определяется не количеством задач, которые он делает, а **влиянием его действий на результат команды**. Одна двадцатиминутная встреча, которая разблокирует работу пяти человек, ценнее восьми часов самостоятельной работы.

### Часть 1: Матрица Эйзенхауэра — фундамент приоритизации

Президент США Дуайт Эйзенхауэр управлял одновременно Второй мировой войной (как генерал) и ядерной сверхдержавой (как президент). Его подход к приоритизации формализовал Стивен Кови в «7 Habits of Highly Effective People».

#### Четыре квадранта

**Q1 — Срочное и Важное (ДЕЛАЙ).** Кризисы, горящие дедлайны, серьёзные проблемы с клиентами. Нужно делать немедленно. Но если вы постоянно живёте в Q1 -- это признак плохого планирования.

**Q2 — Важное, но Не Срочное (ПЛАНИРУЙ).** Стратегия, развитие команды, обучение, построение систем, здоровье, отношения. Это **ключевой квадрант руководителя**. Инвестиции в Q2 снижают количество Q1.

**Q3 — Срочное, но Не Важное (ДЕЛЕГИРУЙ).** Часть переписки, звонки, рутинные запросы, некоторые совещания. Кажутся срочными, но не двигают вас к цели. **Делегируйте** (см. урок 3.2).

**Q4 — Не Срочное и Не Важное (УДАЛЯЙ).** Бессмысленные совещания, скроллинг соцсетей, «корпоративный шум». Безжалостно удаляйте.

#### Правило для руководителя

Профессионалы стремятся проводить **максимум времени в Q2**. Это парадокс: самый важный квадрант не кричит на вас. Q1 кричит (дедлайн горит!), Q3 кричит (звонок!). А Q2 тихо ждёт и мстит, когда вы его игнорируете -- через кризисы, выгорание и неэффективную команду.

#### Практическое упражнение

Запишите все задачи за прошлую неделю. Распределите их по квадрантам. Посчитайте процент времени в каждом. Если в Q2 меньше 30% -- у вас проблема.

## Часть 2: Управленческий рычаг (Эндрю Гроув)

### Формула

**Output руководителя = Сумма (Активность x Рычаг)**

Рычаг -- это мультипликатор: насколько одно ваше действие усиливает результат команды.

### Высокий рычаг

- **Обучение.** Потратить 2 часа на обучение 10 сотрудников = 20 часов улучшенной работы
- **Разблокировка.** Принять решение за 15 минут, которое позволит команде из 5 человек двигаться дальше
- **Планирование.** Потратить 3 часа на квартальное планирование = 500+ часов направленной работы
- **One-on-one.** 30 минут с сотрудником, который получает ясность на неделю

### Низкий рычаг

- Участие в совещании, где ваше присутствие необязательно
- Проверка email каждые 10 минут
- Выполнение задач, которые мог бы сделать подчинённый
- Правка документов, которые можно делегировать

### Правило Гроува

**«Менеджер должен делать то, что только он может делать, и делегировать всё остальное»**

## Часть 3: Батчинг и time-blocking

### Time-blocking (блокирование времени)

Разделите свой день на блоки с конкретным назначением:

Время	Блок	Содержание
08:00-09:30	Deep Work	Стратегия, анализ, сложные решения (без уведомлений)
09:30-10:00	Email & Chat	Обработка сообщений (один раз)
10:00-12:00	Meetings	One-on-one, командные встречи
12:00-13:00	Обед	Отдых (не за ноутбуком)
13:00-14:00	Email & Chat	Вторая сессия обработки
14:00-16:00	Coaching & Support	Помощь команде, обучение, review
16:00-17:00	Planning	Планирование следующего дня, рефлексия

## Батчинг (группировка)

Однотипные задачи выполняйте одной партией: - Все email -- в два слота (10:00 и 14:00), а не каждые 5 минут - Все one-on-one -- один день (например, вторник) - Все проверки документов -- в один блок

## Правило Илона Маска

Маск делит день на 5-минутные блоки. Это экстремально, но принцип верный: **если время не запланировано -- оно будет украдено.**

## Часть 4: Совещания -- главный пожиратель времени

### Статистика

- 75% совещаний неэффективны (Harvard Business Review)
- Средний менеджер проводит 35-50% рабочего времени на встречах
- В крупных компаниях -- до 72%

### Аудит совещаний

Для каждой регулярной встречи задайте три вопроса: 1. **Какова цель?** Если не можете сформулировать за 10 секунд -- отмените 2. **Могу ли я заменить email/документом?** Если информация может быть передана текстом -- не нужен звонок 3. **Нужен ли я лично?** Если нет -- не ходите

### Правила эффективных совещаний

1. **Повестка заранее.** Участники должны знать тему и подготовиться
2. **Строгий тайминг.** 30 минут максимум для большинства встреч. 60 минут -- для сложных обсуждений
3. **Минимум участников.** Правило Amazon: «Two-pizza rule» -- на встрече должно быть столько людей, сколько можно накормить двумя пиццами (6-8 человек)
4. **Фасилитатор.** Один человек ведёт встречу и следит за таймингом
5. **Action items.** Каждая встреча заканчивается конкретными действиями: кто, что, когда
6. **Нет повестки -- нет встречи.** Если организатор не отправил повестку за 24 часа -- встреча отменяется

### Альтернативы совещаниям

- **Асинхронные обсуждения.** Документ с комментариями в Google Docs / Notion
- **Loom-видео.** Запишите 5-минутное видео вместо 30-минутной встречи
- **Stand-up в мессенджере.** Текстовый формат вместо звонка

## Часть 5: Think Week Билла Гейтса

Билл Гейтс дважды в год уезжает на «Think Week» -- неделю полного уединения, где он только читает и думает. Без email, без звонков, без совещаний.

Именно на Think Week он написал знаменитый memo «The Internet Tidal Wave» (1995), который развернул Microsoft в сторону интернета.

### Адаптация для вашей реальности

Вам не нужна неделя. Выделите: - **Think Day** -- один день в месяц без совещаний, только для стратегического мышления - **Think Morning** -- каждую пятницу с 8 до 12 -- время для рефлексии и планирования - **Think Hour** -- каждый день один час, когда вы недоступны для команды

**Правило:** Стратегическое мышление не произойдёт «само» в перерывах между совещаниями. Оно требует защищённого времени.

## Часть 6: Управление энергией, а не временем

### Концепция

Тони Шварц (автор «The Power of Full Engagement») утверждает: **мы управляем не временем, а энергией**. У дня фиксированное количество часов, но у вас переменное количество энергии.

### Четыре типа энергии

1. **Физическая** -- сон, питание, движение
2. **Эмоциональная** -- отношения, стресс, настроение
3. **Ментальная** -- фокус, концентрация, креативность
4. **Духовная** -- смысл, предназначение, ценности

### Практическое применение

- **Планируйте сложные задачи на пик энергии.** Для большинства людей это утро. Не тратьте пиковые часы на email.
- **Делайте перерывы каждые 90 минут.** Это циклы ультрадианных ритмов -- после 90 минут фокус падает.
- **Определите свои «энергетические дыры».** Какие задачи или люди высасывают вашу энергию? Минимизируйте или делегируйте.
- **Восстанавливайтесь осознанно.** Прогулка, 10 минут тишины, физическая активность -- это не потеря времени, а инвестиция в продуктивность.

## Часть 7: Техники для руководителя

### 1. Правило двух минут (Дэвид Аллен, GTD)

Если задача занимает менее двух минут -- сделайте её сразу. Если больше -- запланируйте или делегируйте. Хранение мелких задач в голове расходует когнитивную энергию.

### 2. MIT -- Most Important Tasks

Каждое утро определите 3 самые важные задачи на день. Начните с них. Всё остальное -- второстепенно. Если вы сделали три MIT -- день продуктивен, даже если больше ничего не успели.

### 3. Техника «Помидора» (Pomodoro)

25 минут работы -- 5 минут отдыха. После 4 циклов -- 15-30 минут длинного перерыва. Для руководителя адаптация: 50 минут работы -- 10 минут перерыва (более длинные циклы для глубокой работы).

### 4. Закон Паркинсона

Работа занимает столько времени, сколько на неё выделено. Если вы дали себе на отчёт весь день -- он займёт весь день. Дайте два часа -- уложите в два часа. Устанавливайте искусственные дедлайны.

### 5. Правило 80/20 (Парето)

20% задач дают 80% результата. Определите эти 20% и фокусируйтесь на них. Остальные 80% задач -- делегируйте, автоматизируйте или удалите.

## Часть 8: Типичные ловушки тайм-менеджмента руководителя

### Ловушка 1: «Я должен быть доступен 24/7»

Вы не скорая помощь. Если команда не может работать без вас в течение двух часов -- проблема в системе, а не в вашей доступности. Решение: установите «окна доступности» и научите команду решать проблемы самостоятельно.

### Ловушка 2: «Я самый ценный исполнитель»

Вы делаете задачи, которые мог бы делать подчинённый, потому что «я сделаю лучше». Решение: инвестируйте время в обучение (высокий рычаг), а не в исполнение (низкий рычаг).

### Ловушка 3: «Email -- это работа»

Проверка email каждые 5 минут создаёт иллюзию продуктивности. На самом деле каждое переключение контекста стоит 25 минут на восстановление фокуса (исследование UC Irvine). Решение: 2-3 фиксированных слота для email.

#### Ловушка 4: «Я не могу отказать»

Каждое «да» -- это «нет» чему-то другому. Каждое совещание, на которое вы согласились, -- это час, который вы не потратили на стратегию или команду. Решение: используйте технику «позитивного нет»: «Я не могу прийти, но могу прислать Марину -- она в этом вопросе компетентнее меня».

#### Ловушка 5: «Многозадачность -- мой суперпауэр»

Многозадачность -- миф. Мозг не делает две задачи одновременно -- он быстро переключается между ними, теряя эффективность на каждом переключении. Исследования показывают: многозадачность снижает продуктивность на 40% и IQ на 10 пунктов.

### Часть 9: Расписание идеальной недели руководителя

День	Утро (8-12)	День (12-17)	Вечер
Пн	Планирование недели, MIT	Командная встреча, задачи Q1	--
Вт	One-on-one (3-4 встречи)	Coaching, review	--
Ср	Deep Work (стратегия, анализ)	Внешние встречи	--
Чт	One-on-one (3-4 встречи)	Обучение, документация	--
Пт	Think Morning (рефлексия)	Завершение задач, планирование	--

#### Принципы:

- Утро -- для высокоэнергетических задач
- One-on-one группируются в два дня
- Один день -- для deep work без встреч
- Пятница -- для рефлексии и планирования
- Вечера -- свободны (work-life balance)

### Часть 10: OKR как инструмент фокуса

OKR (Objectives & Key Results) помогает руководителю фокусироваться на главном.

#### Как OKR экономит время

Без OKR: команда делает 50 задач, из которых 40 не двигают к цели. Руководитель проводит совещания по каждой из 50 задач.

С OKR: определены 3 цели и 9 ключевых результатов. Каждая задача проверяется: «Это двигает к OKR? Нет? Не делаем».

## Квартальный цикл

1. Неделя 1 квартала: планирование OKR (2-3 часа)
2. Ежедневно: check-in по OKR (15 минут)
3. Середина квартала: mid-review (1 час)
4. Конец квартала: ретроспектива + планирование следующего (3-4 часа)

Итого: 10-12 часов в квартал на планирование = 500+ часов сфокусированной работы команды.

## Домашнее задание

1. Проведите аудит прошлой недели: распределите все задачи по матрице Эйзенхауэра. Сколько процентов в Q2?
2. Создайте расписание «идеальной недели» с time-blocking.
3. Проведите аудит совещаний: какие можно отменить, какие сократить, какие заменить email?
4. Определите три MIT (Most Important Tasks) на каждый день следующей недели.
5. Введите «Think Hour» -- один час в день без доступности для команды.

## Рекомендуемые источники

- Andrew Grove, «High Output Management» (1983)
  - Stephen Covey, «7 Habits of Highly Effective People» (1989)
  - Cal Newport, «Deep Work» (2016)
  - David Allen, «Getting Things Done» (2001)
  - Jason Fried, TED Talk «Why Work Doesn't Happen at Work»
  - HBR, «How CEOs Manage Time» (2018)
-

## Глава 28. Принятие решений под давлением

---

### Введение

Каждый руководитель принимает десятки решений в день. Большинство из них -- тривиальные. Но несколько решений в год определяют судьбу вашей команды, проекта или компании. И часто эти ключевые решения приходится принимать в условиях стресса, неполной информации и давления времени.

Нобелевский лауреат Дэниел Канеман в книге «Thinking, Fast and Slow» доказал: **наш мозг систематически обманывает нас при принятии решений**. Когнитивные искажения, эвристики и эмоции ведут к ошибкам, которые мы не замечаем, потому что они встроены в саму архитектуру мышления.

В этом уроке мы разберём, как руководителю принимать решения в условиях неопределённости и давления -- и делать это лучше, чем подсказывает интуиция.

### Часть 1: Две системы мышления (Канеман)

#### Система 1 — быстрая, интуитивная

- Работает автоматически, без усилий
- Принимает решения за доли секунды
- Основана на паттернах, эмоциях и ассоциациях
- Пример: вы видите злое лицо и мгновенно чувствуете угрозу

#### Система 2 — медленная, аналитическая

- Требует усилий и концентрации
- Обрабатывает сложную информацию логически
- Утомляется (конечный ресурс)
- Пример: вы считаете  $17 \times 24$  в уме

#### Проблема для руководителя

Под давлением мы автоматически переключаемся на Систему 1. Она быстра, но подвержена систематическим ошибкам. А Система 2 -- точна, но медленна и требует энергии, которой под стрессом мало.

**Задача: использовать сильные стороны обеих систем и компенсировать слабые.**

## Часть 2: Когнитивные искажения руководителя

### 1. Якорение (Anchoring)

Первая полученная информация непропорционально влияет на решение. Если подчинённый говорит «нам нужно 3 месяца на проект», вы «привязываетесь» к трём месяцам, даже если реальный срок -- полгода.

**Противоядие:** Запрашивайте оценки независимо от разных людей до того, как озвучите свою.

### 2. Предвзятость подтверждения (Confirmation Bias)

Мы ищем информацию, которая подтверждает наше мнение, и игнорируем то, что ему противоречит. Если вы верите, что нужно выходить на новый рынок -- вы найдёте десять аргументов «за» и проигнорируете двадцать «против».

**Противоядие:** Назначьте «адвоката дьявола» -- человека, чья задача -- аргументировать против решения.

### 3. Фрейминг (Framing Effect)

Одна и та же информация, поданная по-разному, ведёт к разным решениям. «90% успешных операций» звучит лучше, чем «10% пациентов умирают». Но это одно и то же.

**Противоядие:** Переформулируйте проблему с разных сторон. Спросите: «Как это будет выглядеть через год? Через пять лет?»

### 4. Потерянный страх (Sunk Cost Fallacy)

Мы продолжаем инвестировать в провальный проект, потому что «уже столько вложили». Деньги потрачены -- их не вернуть. Решение должно основываться на будущей ценности, а не на прошлых затратах.

**Противоядие:** Спросите: «Если бы я начинал с нуля -- принял бы я это решение?»

### 5. Избегание потерь (Loss Aversion)

Канеман показал: боль потери в два раза сильнее радости приобретения. Руководители избегают рискованных решений не потому, что те неразумны, а потому что боятся потерять больше, чем надеются приобрести.

**Противоядие:** Оцените и потенциальный выигрыш, и потенциальные потери числами. Сравните математически, а не эмоционально.

### 6. Сверхуверенность (Overconfidence)

Мы переоцениваем свои знания и точность прогнозов. Исследования показывают: когда люди уверены на 90%, они правы только в 70% случаев.

**Противоядие:** Представьте, что вы ошибаетесь. Что тогда? (Pre-mortem -- далее в уроке.)

## Часть 3: WRAP Framework (Чип и Дэн Хит)

Чип и Дэн Хит в книге «Decisive» предложили четырёхшаговый фреймворк для преодоления когнитивных ловушек.

### W — Widen Your Options (Расширь варианты)

**Ловушка:** Narrow Framing -- мы видим решение как «да или нет», игнорируя альтернативы.

**Инструмент:** Спросите «А что ещё?». Вместо «уволить Алексея или нет?» -- «уволить, перевести на другую позицию, дать PIP, найти ему ментора или...?»

**Техника Vanishing Options Test:** Представьте, что все текущие варианты исчезли. Что бы вы сделали тогда? Это помогает выйти за рамки привычного мышления.

### R — Reality-Test Your Assumptions (Проверь допущения)

**Ловушка:** Confirmation Bias -- мы ищем подтверждение, а не опровержение.

**Инструменты:** - **Считайте наоборот:** если решение кажется очевидным, ищите аргументы против - **Спросите разочарованного клиента/сотрудника:** «Почему это не работает?» - **Маленький эксперимент:** вместо большого решения проведите пилот

### A — Attain Distance Before Deciding (Обеспечь дистанцию)

**Ловушка:** Short-Term Emotion -- краткосрочные эмоции искажают решения.

**Инструмент -- 10/10/10 Test:** Спросите себя: - Как я буду относиться к этому решению через **10 минут?** - Через **10 месяцев?** - Через **10 лет?**

Это создаёт эмоциональную дистанцию и помогает увидеть долгосрочную перспективу.

**Техника «совет другу»:** Представьте, что ваш друг в такой ситуации спрашивает вашего совета. Что бы вы ему сказали? Мы часто даём другим более разумные советы, чем следуем сами.

### P — Prepare to Be Wrong (Подготовься к ошибке)

**Ловушка:** Overconfidence -- мы слишком уверены в правильности решения.

**Инструменты:** - **Pre-mortem** (подробнее ниже) - **Tripwire** -- «спусковой крючок»: Установите условие, при котором вы пересмотрите решение. «Если к 1 июня продажи не вырастут на 20% -- мы закрываем проект» - **Планируйте сценарии А, В и С**

## Часть 4: Техника Pre-mortem

Что это?

Обычный post-mortem анализирует провал после его случившегося. **Pre-mortem анализирует провал до того, как он произойдёт.**

## Как провести

1. Соберите команду
2. Скажите: «Представьте, что прошёл год. Мы приняли это решение, и оно оказалось катастрофой. Проект полностью провалился. Почему?»
3. Каждый участник пишет 3-5 причин провала (независимо, без обсуждения)
4. Обсудите причины
5. Для каждой причины определите: что мы можем сделать сейчас, чтобы этого не произошло?

## Почему работает

- Легитимизирует скептицизм (люди могут высказать сомнения без страха)
- Выявляет слепые пятна
- Превращает страх в план действий
- Снижает самоуверенность

Дэниел Левитин в своём TED-выступлении объясняет: **решения, принятые под стрессом, на 40% хуже решений, принятых в спокойном состоянии.** Pre-mortem помогает принять ключевые решения до того, как стресс парализует мышление.

## Часть 5: Extreme Ownership в принятии решений

Джоко Виллинк в «Extreme Ownership» описывает принципы принятия решений из боевых операций Navy SEALs:

### Принцип 1: Decentralized Command (Децентрализованное командование)

Лидер не может принимать все решения. Он определяет «Intent» -- намерение, конечную цель -- и делегирует тактические решения вниз. Каждый член команды понимает общую цель и принимает решения на своём уровне.

### Принцип 2: Prioritize and Execute

Под давлением мозг паникует, пытаясь решить всё одновременно. Алгоритм: 1. Определите главную проблему 2. Решите её 3. Переходите к следующей 4. Повторите

**Не пытайтесь решить всё сразу.** Выберите самую критичную проблему и сосредоточьтесь на ней.

### Принцип 3: Default Aggressive

В условиях неопределённости действие лучше бездействия. Неидеальное решение, принятое вовремя, лучше идеального решения, принятого слишком поздно. Но «агрессивность» не значит «безрассудность» -- это значит не затягивать.

## Часть 6: Модель принятия решений Cynefin

Фреймворк Cynefin (произносится «кун-э-вин») от Дэйва Сноудена помогает определить тип ситуации и выбрать правильный подход.

### Четыре домена

- 1. Простой (Clear).** Причинно-следственные связи очевидны. Решение: Sense-Categorize-Respond (определи-категоризируй-действуй). Пример: клиент запросил стандартную информацию -- отправь.
- 2. Сложный (Complicated).** Причинно-следственные связи есть, но требуют экспертизы. Решение: Sense-Analyze-Respond (определи-анализируй-действуй). Привлеките эксперта. Пример: технический сбой -- нужен опытный инженер.
- 3. Комплексный (Complex).** Причинно-следственные связи понятны только постфактум. Решение: Probe-Sense-Respond (экспериментируй-определяй-действуй). Маленькие эксперименты, итерации. Пример: выход на новый рынок -- пилот, а не масштабный запуск.
- 4. Хаотичный (Chaotic).** Нет времени на анализ, нужно действовать немедленно. Решение: Act-Sense-Respond (действуй-определяй-корректируй). Пример: кризис, серьёзный инцидент -- сначала стабилизируй, потом анализируй.

### Ключевой вывод

Большинство бизнес-ситуаций -- Complicated или Complex. Для Complicated нужна экспертиза, для Complex -- эксперименты. Ошибка: применять подход Simple к Complex ситуациям (быстрые рецепты к сложным проблемам).

## Часть 7: Стресс-устойчивость руководителя

### Три С стресс-устойчивости (Andrea DiNardo)

**Challenge (Вызов).** Видеть в стрессовой ситуации вызов, а не угрозу. «Это сложно» vs «Это возможность». Переформулирование не меняет ситуацию, но меняет вашу реакцию.

**Control (Контроль).** Фокусироваться на том, что вы можете контролировать, и отпустить то, что не можете. Вы не контролируете рынок, но контролируете качество продукта.

**Commitment (Приверженность).** Оставаться привержённым цели, даже когда тяжело. «Я знаю, зачем я это делаю» -- это якорь в шторме.

### Практические техники управления стрессом

- 1. Дыхание 4-7-8.** Вдох 4 секунды -- задержка 7 секунд -- выдох 8 секунд. Три цикла. Активирует парасимпатическую нервную систему, снижает кортизол.

**2. Журнал решений.** Записывайте важные решения, их обоснования и результат. Через месяц пересматривайте. Это снижает тревогу («я уже принимал решения в стрессе -- и они были нормальными»).

**3. Trusted advisor.** Имейте 1-2 человека вне вашей организации (ментор, коуч, друг-руководитель), с кем вы можете обсудить решение без последствий.

**4. Правило 24 часов.** Для серьёзных решений (не кризисных): возьмите 24 часа. Переспите с решением. Утром проверьте -- чувствуете ли вы то же?

## Часть 8: Практические кейсы

### Кейс 1: Стоит ли запускать продукт с багами?

**Ситуация:** Дедлайн запуска через неделю. Продукт готов на 85%. Есть некритичные баги. Конкуренты готовят аналогичный продукт. Инвестор давит.

**WRAP Analysis:** - **W:** Какие ещё варианты? Запуск с багами + hotfix, soft launch для 10% пользователей, перенос на 2 недели, запуск только ядра функций - **R:** Что говорят beta-тестеры? Какие баги критичны? Какой процент пользователей столкнётся? - **A:** 10/10/10: через 10 минут буду нервничать; через 10 месяцев -- не вспомню; через 10 лет -- точно не имеет значения. А опоздание на рынок может стоить компании позиции - **P:** Tripwire: если crash rate > 5% в первые 48 часов -- откатываем

**Решение:** Soft launch для 10% с мониторингом. Если критических проблем нет -- масштабируем.

### Кейс 2: Увольнять ли СТО?

**Ситуация:** СТО -- соучредитель. Технически сильный, но не справляется с управлением растущей команды. Конфликты, текучка, задержки.

**Pre-mortem:** «Представьте, что мы уволили СТО и через год это оказалось катастрофой. Почему?» - Потеряли ключевые знания о продукте - Команда деморализована потерей «своего» лидера - Не нашли адекватную замену - Конкуренты переманили

**Альтернативный pre-mortem:** «Представьте, что мы оставили СТО и через год это катастрофа. Почему?» - Лучшие разработчики ушли - Продукт отстал на два года - Культура стала токсичной

**Решение:** Не «уволить или нет», а «как решить проблему управления». Варианты: VP of Engineering как операционная «рука» СТО, executive coaching, разделение ролей.

### Кейс 3: Кризис -- сервер упал, клиенты жалуются

**Ситуация:** Главный сервер упал в пятницу вечером. 500 клиентов без сервиса. Команда в панике.

**Synefin:** Это Chaotic. Действуй сначала, анализируй потом.

**Prioritize and Execute (Виллинк):** 1. Приоритет 1: стабилизировать -- поднять сервер или откатить к последней рабочей версии 2. Приоритет 2: коммуникация -- сообщить клиентам, что мы знаем о проблеме и работаем 3. Приоритет 3: анализ -- что случилось и почему 4. Приоритет 4: предотвращение -- что сделать, чтобы это не повторилось

## Часть 9: Чеклист принятия решений

Перед важным решением пройдите этот чеклист:

- Какой это тип ситуации по Cynefin? (Simple/Complicated/Complex/Chaotic)
- Какие у меня есть варианты? (минимум три -- WRAP: W)
- Какие допущения я делаю? Чем я их проверил? (WRAP: R)
- Принимаю ли я решение под влиянием эмоций? 10/10/10? (WRAP: A)
- Что если я ошибаюсь? Какой Plan B? Какой tripwire? (WRAP: P)
- Какие когнитивные искажения могут влиять? (якорение, confirmation bias, sunk cost)
- Проведён ли pre-mortem?
- Есть ли у меня вся необходимая информация? Или я жду идеальной информации, которой никогда не будет?
- Кто ещё должен участвовать в этом решении?

## Домашнее задание

1. Проведите pre-mortem для текущего важного решения или проекта.
2. Вспомните три решения из прошлого, которые оказались ошибочными. Какие когнитивные искажения повлияли?
3. Примените WRAP framework к одному решению, которое сейчас стоит перед вами.
4. Установите tripwire для текущего проекта: при каких условиях вы пересмотрите стратегию?

## Рекомендуемые источники

- Daniel Kahneman, «Thinking, Fast and Slow» (2011)
  - Chip Heath, Dan Heath, «Decisive» (2013)
  - Jocko Willink, Leif Babin, «Extreme Ownership» (2015)
  - Annie Duke, «Thinking in Bets» (2018)
  - Gary Klein, «Sources of Power» (1998)
  - Daniel Levitin, TED Talk «How to Make Better Decisions»
  - Andrea DiNardo, TEDx «Thriving Under Pressure»
-

## Глава 29. Личный бренд руководителя

---

### Введение

82% людей больше доверяют компании, когда её руководители активно видимы и высказывают свою позицию. Это данные исследования Edelman Trust Barometer. Личный бренд руководителя -- не тщеславие. Это стратегический инструмент, который привлекает талантливых сотрудников, вызывает доверие клиентов и партнёров, и усиливает позицию компании на рынке.

Simon Sinek в книге «Start with Why» показал: великие лидеры начинают с «Почему». Apple, Martin Luther King, братья Райт -- все они начинали не с продукта и не с технологии, а с убеждения. Ваш личный бренд начинается с того же вопроса: **«Почему я делаю то, что делаю?»**

Личный бренд -- это не логотип и не количество подписчиков. Это **обещание ценности**, которое вы даёте окружающим. Это репутация, которая работает, когда вас нет в комнате. Джефф Безос сформулировал точно: «Ваш бренд -- это то, что о вас говорят, когда вы выходите из комнаты».

В этом уроке мы разберём, из чего состоит личный бренд руководителя, как его построить осознанно и как избежать типичных ловушек.

### Часть 1: Golden Circle — фундамент личного бренда (Sinek)

#### Концепция

Simon Sinek в своём TED-выступлении «How Great Leaders Inspire Action» (67+ млн просмотров) представил модель Golden Circle -- три концентрических круга:

- **Why (Почему)** -- ваша миссия, убеждение, причина существования
- **How (Как)** -- ваши уникальные методы и принципы
- **What (Что)** -- конкретные результаты, продукты, действия

#### Почему это важно для личного бренда

Большинство руководителей строят бренд снаружи внутрь: «Я делаю X, я делаю Y, я использую метод Z». Но великие лидеры начинают изнутри: «Я верю, что...» Люди не покупают то, что вы делаете. Они покупают то, во что вы верите.

#### Как определить своё «Почему»

Ответьте на три вопроса: 1. **Какая проблема вас по-настоящему злит?** Не раздражает, а именно злит. Что вы хотите изменить в своей отрасли или мире? 2. **За что вам говорят «спасибо»?** Не за должность, а за конкретные действия. Что вы делаете лучше других? 3. **Что бы вы делали бесплатно?** Если бы деньги не были вопросом -- чем бы вы занимались?

Пересечение этих ответов -- ваше «Почему». Это ядро вашего личного бренда.

### Примеры «Почему» для руководителей

- «Я верю, что каждый сотрудник заслуживает честной обратной связи» -- руководитель, который строит бренд на Radical Candor
- «Я верю, что технология должна упрощать жизнь, а не усложнять её» -- tech-лидер
- «Я верю, что малый бизнес может конкурировать с корпорациями, если правильно выстроить процессы» -- консультант

## Часть 2: Три компонента личного бренда руководителя

### 1. Экспертиза (что вы знаете и умеете)

Это фундамент. Без реальной компетенции бренд -- пустышка. Jim Collins в «Good to Great» описал лидеров пятого уровня: они сочетают **профессиональную волю** со **скромностью**. Не нужно знать всё -- нужно быть глубоким экспертом в своей области.

**Как показать экспертизу:** - Делитесь инсайтами, а не банальностями. «5 советов для лидера» -- это шум. «Как мы потеряли клиента из-за моей ошибки и что я из этого вынес» -- это сигнал - Говорите на конференциях, пишите статьи, ведите блог или подкаст - Менторьте других -- это усиливает вашу репутацию эксперта

### 2. Ценности (во что вы верите)

Ценности определяют, как вы принимаете решения. Brené Brown в «Dare to Lead» говорит: определите **две ключевые ценности** и живите по ним. Не десять. Две. Потому что если всё приоритетно -- ничего не приоритетно.

**Примеры ценностных позиций:** - «Я всегда говорю правду, даже когда это неудобно» (Radical Candor) - «Я беру 100% ответственности за результат команды» (Extreme Ownership) - «Я ставлю развитие людей выше краткосрочных KPI» (Servant Leadership)

### 3. Коммуникация (как вы транслируете 1 и 2)

Radislav Gandapas, ведущий российский эксперт по лидерской харизме, подчёркивает: харизма -- это не врождённый дар, а **набор навыков**, которые можно развивать. Три составляющие лидерской коммуникации:

- **Энергия** -- умение заряжать людей. Не громкость, а вовлечённость
- **Storytelling** -- умение превращать опыт в истории, которые запоминаются
- **Последовательность** -- говорить одно и то же на сцене, в кабинете и в коридоре

## Часть 3: Roselinde Torres — три вопроса великого лидера

Roselinde Torres, консультант BCG с 25-летним опытом наблюдения за лидерами, в своём TED-выступлении определила три вопроса, которые отличают великих лидеров:

### Вопрос 1: Где вы ищете перемены?

Великие лидеры не ждут перемен -- они их предвидят. Они читают не только отраслевые новости, но и смотрят на смежные индустрии, технологии, социальные тренды. Они строят привычку **сканировать горизонт**.

**Для личного бренда:** Лидер, который видит тренды раньше других, становится «голосом будущего» в своей отрасли. Это усиливает позицию эксперта.

### Вопрос 2: Насколько разнообразна ваша сеть контактов?

Лидеры, окружённые единомышленниками, попадают в «эхо-камеру». Torres обнаружила: лидеры с разнообразной сетью контактов (разные отрасли, культуры, уровни) принимают лучшие решения и быстрее адаптируются.

**Для личного бренда:** Ваша сеть -- это ваш капитал. Не «нетворкинг ради визиток», а осознанное построение отношений с людьми из разных миров.

### Вопрос 3: Готовы ли вы отказаться от прошлого?

Прошлый успех может стать якорем. То, что привело вас сюда, не приведёт вас туда. Великие лидеры умеют отказываться от стратегий, убеждений и даже навыков, которые перестали работать.

**Для личного бренда:** Эволюция -- признак силы, а не слабости. Лидер, который открыто признаёт «раньше я думал иначе», вызывает больше доверия, чем тот, кто делает вид, что был прав всегда.

## Часть 4: Каналы построения личного бренда

### Офлайн-каналы

**1. Выступления.** Конференции, панельные дискуссии, корпоративные мероприятия. Gandapas подчёркивает: «Одно выступление перед 200 людьми стоит 200 личных встреч». Начните с внутренних мероприятий компании, потом выходите наружу.

**2. Менторство.** Быть ментором -- это инвестиция в бренд с высоким ROI. Ваши менти становятся вашими амбассадорами. Максим Батырев в «45 татуировках менеджера» пишет: «Учи людей -- и они будут нести твоё имя».

**3. Сообщества.** Профессиональные клубы, бизнес-завтраки, мастермайнд-группы. Не «тусовки», а среды, где обмениваются опытом и строят репутацию через вклад.

## Онлайн-каналы

**1. LinkedIn / профессиональные платформы.** Sylvia Ann Hewlett в «Executive Presence» определила: 82% людей доверяют компании больше, когда её руководители активны онлайн. Публикуйте не «мотивашки», а реальные кейсы, провалы и инсайты.

**2. Telegram-канал / блог.** Контент-стратегия для руководителя: 70% -- экспертный контент (инсайты, разборы), 20% -- личные истории (уроки, провалы), 10% -- ценностные позиции (во что вы верите).

**3. Подкаст / видео.** Живой формат усиливает доверие. Люди хотят видеть лицо и слышать голос того, кому доверяют.

## Правило 3-1-1

Практическая формула для начала: - **3 поста в неделю** в LinkedIn / Telegram (короткие, 300-500 слов) - **1 развёрнутый материал в месяц** (статья, видео, подкаст-эпизод) - **1 выступление в квартал** (конференция, митап, вебинар)

## Часть 5: Executive Presence — присутствие руководителя

Sylvia Ann Hewlett в книге «Executive Presence» определила три столпа, которые формируют восприятие лидера:

### 1. Gravitas (весомость) — 67% влияния

- Уверенность в своих решениях (без высокомерия)
- Способность оставаться спокойным под давлением (урок 3.8)
- Решительность -- умение принять решение и стоять за ним
- Эмоциональный интеллект (Goleman) -- читать комнату, управлять своими эмоциями

### 2. Communication (коммуникация) — 28% влияния

- Ясность мысли и речи. «Если не можешь объяснить просто -- значит, не понимаешь достаточно хорошо» (Эйнштейн)
- Умение адаптировать сообщение под аудиторию
- Storytelling -- истории запоминаются лучше данных
- Активное слушание -- лидер, который слушает, вызывает больше уважения, чем тот, кто только говорит

### 3. Appearance (внешний вид) — 5% влияния

- Минимальный, но важный фактор. Внешний вид должен соответствовать контексту
- Не роскошь, а уместность и ухоженность
- Энергия и осанка -- невербальные сигналы, которые считываются мгновенно

## Ключевой вывод

67% восприятия лидера -- это Gravitas. Не внешний вид, не красноречие, а **весомость** -- способность быть спокойным, решительным и эмоционально зрелым. Это навык, который тренируется.

## Часть 6: Аутентичность и анти-бренд

### Ловушка «идеального лидера»

Самая большая ошибка при построении бренда -- создавать образ, который не соответствует реальности. Brené Brown называет это «бронёй» -- мы надеваем маску компетентности и неуязвимости. Но люди чувствуют фальшь.

### Принцип аутентичности

Батырев в «45 татуировках менеджера» пишет: **«Будь примером»**. Не создавай образ -- будь собой, но лучшей версией. Аутентичный личный бренд строится на:

- **Открытости к ошибкам.** Признание провалов усиливает доверие. «Вот что я сделал неправильно и чему научился» -- это мощнее, чем «я всегда прав»
- **Последовательности.** То, что вы говорите публично, должно совпадать с тем, что происходит за закрытыми дверями. Команда -- ваш первый и главный критик
- **Уязвимости.** Brown доказала: уязвимость -- не слабость, а необходимое условие мужества. Лидер, который говорит «я не знаю» или «мне нужна помощь», вызывает больше доверия

### Чего нельзя делать

- Копировать чужой стиль. Вы не Илон Маск и не Стив Джобс. Найдите свой голос
- Транслировать только успехи. Это вызывает подозрение, а не восхищение
- Говорить одно, а делать другое. Один инцидент несоответствия разрушает годы построения бренда
- Путать личный бренд с самопиаром. Бренд -- про ценность для других. Самопиар -- про себя

## Часть 7: Практические кейсы

### Кейс 1: Руководитель, который молчит

**Ситуация:** Сильный технический директор. Отличный профессионал. Команда его уважает. Но за пределами компании его никто не знает. Компания не может привлечь топовых разработчиков, потому что «нет бренда».

**Решение:** 1. Определить «Почему» -- «Я верю, что инженерная культура определяет успех продукта»  
2. Начать с внутренних Tech Talks (низкий барьер входа) 3. Написать 5 постов в LinkedIn о реальных технических решениях команды 4. Выступить на одной конференции с кейсом 5. Через 6 месяцев -- измеримый результат: входящие резюме, приглашения на конференции, узнаваемость в отрасли

## Кейс 2: Руководитель, который «слишком много»

**Ситуация:** Основатель стартапа. Активен в соцсетях. Публикует по 5 постов в день. Делится мнением обо всём -- от политики до рецептов. Бренд размытый, команда не понимает, за что компания.

**Решение:** 1. Определить 2-3 темы-столпа (из «Почему») 2. Применить правило 70-20-10 для контента 3. Убрать всё, что не связано с экспертизой и ценностями 4. Фокус: лучше 3 качественных поста в неделю, чем 5 в день 5. Спросить команду: «Когда вы читаете мои посты -- что вы чувствуете?»

## Кейс 3: Построение бренда при переходе из специалиста в лидера

**Ситуация:** Бывший лучший продавец стал руководителем отдела продаж. Его бренд -- «суперпродажник». Но теперь его задача -- не продавать, а управлять. Старый бренд мешает новой роли.

**Решение:** 1. Осознать: трансформация бренда -- часть трансформации роли (подробнее в уроке 3.10) 2. Новое «Почему»: «Я верю, что сильная команда продаёт лучше, чем один суперзвезда» 3. Начать делиться не «как я продал», а «как моя команда продала» 4. Публично отдавать заслуги команде (Level 5 Leadership по Collins) 5. Менторить продавцов -- это транслирует новую роль

## Часть 8: Чеклист построения личного бренда

### Фундамент (сделать один раз)

- Определить своё «Почему» (Golden Circle Синека)
- Определить 2 ключевые ценности (Dare to Lead Браун)
- Сформулировать позиционирование в одном предложении: «Я помогаю [кому] достичь [чего] через [как]»
- Определить 2-3 темы-столпа контента
- Собрать 5-7 историй из опыта (успехи, провалы, уроки)

### Регулярные действия (еженедельно/ежемесячно)

- 3 поста в неделю (LinkedIn / Telegram / блог)
- 1 развёрнутый материал в месяц (статья / видео / подкаст)
- 1 выступление в квартал (конференция / митап / вебинар)
- 1-2 кофе-встречи в неделю с людьми из разных сфер (разнообразие сети -- Torres)
- Запрос обратной связи: «Как меня воспринимают?» (раз в квартал)

### Проверка аутентичности (раз в месяц)

- Совпадает ли то, что я говорю публично, с тем, что делаю?
- Знает ли моя команда мои ценности?
- Есть ли в моём контенте истории провалов, а не только успехов?
- Если бы мой лучший сотрудник прочитал мои посты -- узнал бы он меня?

## Домашнее задание

1. Ответьте на три вопроса для определения «Почему»: какая проблема вас злит? За что вам говорят спасибо? Что бы вы делали бесплатно? Запишите своё «Почему» в одно предложение.
2. Определите две ключевые ценности (по Brené Brown). Спросите трёх близких коллег: «Какие ценности вы видите в моём поведении?» Сравните с тем, что вы написали сами.
3. Напишите один пост-историю из своего управленческого опыта (500-700 слов). Не «5 советов», а реальный кейс с провалом и выводом. Опубликуйте его.
4. Ответьте на три вопроса Torres: где вы ищете перемены? Насколько разнообразна ваша сеть? Готовы ли вы отказаться от прошлого?

## Рекомендуемые источники

- Simon Sinek, «Start with Why» (2009)
  - Brené Brown, «Dare to Lead» (2018)
  - Sylvia Ann Hewlett, «Executive Presence» (2014)
  - Jim Collins, «Good to Great» (2001)
  - Максим Батырев, «45 татуировок менеджера» (2014)
  - Радислав Гандапас, «Харизма лидера» (2013)
  - Roselinde Torres, TED Talk «What Makes a Great Leader»
  - Simon Sinek, TED Talk «How Great Leaders Inspire Action»
-

## Глава 30. Из специалиста в лидера: трансформация

---

### Введение

Это самый болезненный переход в карьере руководителя. Вы были лучшим специалистом -- и вас повысили. Логично? Логично. Но вот парадокс: **навыки, которые сделали вас отличным специалистом, не только бесполезны для лидера -- они часто вредят.**

Liz Wiseman в книге «Multipliers» задаёт ключевой вопрос: **«Ты умножаешь или уменьшаешь интеллект людей вокруг?»** Специалист привык решать задачи сам. Лидер решает задачи руками других людей. И если новый руководитель продолжает делать всё сам -- он становится «Diminisher» -- человеком, который подавляет потенциал команды.

Максим Батырев в «45 татуировках менеджера» описал этот переход на российском материале. Одна из главных его «татуировок»: **«Не делай работу за подчинённых»**. Просто? На бумаге -- да. В жизни -- это одна из самых трудных вещей, которую должен принять новый руководитель.

Camille Fournier в «The Manager's Path» детально разбирает каждый уровень управления -- от техлида до СТО -- и показывает: переход из специалиста в менеджера -- это не повышение. Это **смена профессии.**

### Часть 1: Почему переход так сложен

#### Ловушка компетентности

Когда вы были специалистом, ваш успех измерялся результатом работы. Код написан. Сделка закрыта. Отчёт сдан. Вы получали удовлетворение от завершённых задач. Ваша ценность была в **делании**.

Когда вы стали руководителем, ваш успех измеряется результатом **команды**. Вы больше не тот, кто делает. Вы тот, кто **обеспечивает условия для делания**. И это радикально другой навык.

Andrew Grove в «High Output Management» определил: **«Выход менеджера -- это выход его организации»**. Не ваш личный вклад. Не ваши навыки. А суммарный результат людей, за которых вы отвечаете. Если вы пишете лучший код в команде, но ваши разработчики простаивают -- вы плохой менеджер, даже если великий программист.

#### Пять типичных ловушек нового руководителя

**1. «Я сделаю быстрее сам».** Да, сделаете. Но тогда ваша команда никогда не вырастет. Батырев: «Не делай работу за подчинённых». Каждый раз, когда вы делаете работу за сотрудника, вы отнимаете у него возможность научиться -- и привязываете команду к себе.

**2. Микроменеджмент.** Вы знаете, «как правильно», и контролируете каждый шаг. Marquet в «Turn the Ship Around!» показал: модель «командовать и контролировать» масштабируется плохо. Один человек не может быть бутылочным горлышком для команды из 10-15 человек.

**3. Оценка по себе.** Вы ожидаете от подчинённых того же уровня компетенции и скорости, что и у вас. Но вы -- эксперт с годами опыта. Они -- нет. Grove: «Обучай незрелых сотрудников, делегируй зрелым. Не обучать тех, кто нуждается в обучении -- верный путь к провалу команды».

**4. Избегание конфликтов.** Как специалист вы избегали межличностных конфликтов -- фокусировались на задачах. Как руководитель вы обязаны их разрешать. Kim Scott (Radical Candor): «Ruinous Empathy -- когда вы избегаете честной обратной связи ради комфорта -- самая частая ошибка новых менеджеров».

**5. Потеря идентичности.** Вы были «лучший продавец», «лучший разработчик», «лучший маркетолог». Теперь вы -- менеджер. И вы чувствуете, что потеряли то, что делало вас ценным. Fournier: «Самая сложная часть перехода -- отпустить идентичность эксперта и принять идентичность лидера».

## Часть 2: Multipliers vs Diminishers (Liz Wiseman)

### Два типа лидеров

Wiseman исследовала 150+ лидеров и определила два полюса:

**Diminishers (Уменьшители):** - Держат людей на коротком поводке - Принимают все решения сами - Используют команду как исполнителей своих идей - Результат: команда работает на 50% своего потенциала

**Multipliers (Умножители):** - Дают людям пространство для мышления - Задают вопросы вместо того, чтобы давать ответы - Ставят амбициозные задачи и верят в людей - Результат: команда работает на 200% своего потенциала

### «Случайный Diminisher»

Wiseman обнаружила: большинство Diminishers не знают, что они Diminishers. Это бывшие суперзвёзды, которые не перестроились. Они не злонамеренны -- они просто продолжают использовать навыки специалиста в роли руководителя.

**Признаки «случайного Diminisher»:** - Вы всегда «знаете ответ» и делитесь им, не дав команде подумать - На совещаниях говорите 70% времени - Сотрудники приходят к вам за решениями, а не с решениями - Вы чувствуете себя незаменимым -- и гордитесь этим

### Как стать Multiplier

**1. Задавайте вопросы, а не давайте ответы.** Вместо «сделай вот так» -- «как ты думаешь, мы должны решить эту проблему?» Marquet (Turn the Ship Around!): вместо «Разрешите?» -- «Я намерен сделать X, потому что Y».

**2. Создавайте пространство для ошибок.** Edmonson: психологическая безопасность -- условие, при котором люди не боятся ошибаться. Если ваша команда боится ошибок -- они не будут рисковать, и вы получите посредственные результаты.

**3. Ставьте вызовы.** Multipliers ставят задачи, которые кажутся невозможными -- и верят, что команда справится. Это растит людей.

**4. Отступайте.** Wiseman: «Multiplier даёт свободу, но не отпускает нить». Не контролировать каждый шаг, но знать, что происходит. Делегирование без отпускания вожжей (урок 3.2).

## Часть 3: Level 5 Leadership (Jim Collins)

### Пять уровней лидерства

Jim Collins в «Good to Great» определил иерархию лидерства:

**Уровень 1 -- Высокопродуктивный сотрудник.** Вносит вклад через таланты, знания, навыки и хорошие рабочие привычки.

**Уровень 2 -- Командный игрок.** Вносит вклад в достижение целей группы, эффективно работает в команде.

**Уровень 3 -- Компетентный менеджер.** Организует людей и ресурсы для достижения определённых целей.

**Уровень 4 -- Эффективный лидер.** Формирует приверженность ясному видению, стимулирует высокие стандарты производительности.

**Уровень 5 -- Великий лидер.** Строит величие через парадоксальное сочетание **личной скромности и профессиональной воли.**

### Парадокс пятого уровня

Collins обнаружил: лидеры, которые трансформировали «хорошие» компании в «великие», не были харизматичными визионерами. Они были **скромными, но невероятно целеустремлёнными.** Они:

- Приписывали успех команде, а провалы -- себе (в отличие от лидеров уровня 4, которые делали наоборот)
- Ставили интересы компании выше личных амбиций
- Были «фанатично» дисциплинированы
- Работали не на аплодисменты, а на результат

### Как это связано с переходом из специалиста в лидера

Специалист обычно на уровне 1-2. Повышение не перебрасывает вас сразу на уровень 4 или 5. Переход -- постепенный. И ключевой прыжок -- с уровня 3 (компетентный менеджер, который организует процессы) на уровень 4 (лидер, который вдохновляет) -- требует **смены ментальной модели:** от «я

управляю» к «я вдохновляю».

## Часть 4: Практический фреймворк трансформации

### Шаг 1: Примите новую идентичность (первые 30 дней)

**Что отпустить:** - «Я ценен, потому что я лучший специалист» - «Если хочешь сделать хорошо -- сделай сам» - «Моя задача -- решать проблемы»

**Что принять:** - «Я ценен, потому что моя команда даёт результат» - «Моя задача -- растить людей, которые решают проблемы» - «Успех команды -- мой успех. Провал команды -- моя ответственность» (Extreme Ownership)

**Практическое упражнение:** Напишите письмо «себе-специалисту» от «себя-руководителя». Что вы должны отпустить? Что нового вы должны освоить? Это упражнение помогает осознать масштаб трансформации.

### Шаг 2: Освойте ключевые управленческие навыки (первые 90 дней)

Fournier (The Manager's Path) выделяет пять навыков, которые нужно освоить в первую очередь:

**1. One-on-one встречи.** Еженедельно, 30 минут с каждым прямым подчинённым. Это не статус-апдейт. Это про развитие сотрудника. Вопросы: «Что тебя волнует? Что мешает работать? Чему хочешь научиться?»

**2. Обратная связь.** Используйте SBI-модель из урока 3.4. Давайте обратную связь регулярно -- не накапливайте на performance review.

**3. Делегирование.** Начните с задач, которые вы делаете хорошо, но которые не требуют именно вашей экспертизы. Используйте модель Situational Leadership: диагностируйте уровень зрелости сотрудника по конкретной задаче и адаптируйте стиль (урок 3.1, 3.2).

**4. Приоритизация.** Eisenhower Matrix (урок 3.7): фокус на квадранте Q2 (важное, но не срочное). Стратегия, развитие команды, планирование -- всё, что специалист обычно игнорировал.

**5. Управление конфликтами.** Прочитайте Radical Candor. Научитесь давать честную обратную связь с заботой (урок 3.4). Не избегайте сложных разговоров (урок 3.5).

### Шаг 3: Перестройте распорядок дня (постоянно)

**Специалист:** - 80% -- «делание» (код, продажи, дизайн) - 15% -- координация - 5% -- коммуникация

**Руководитель:** - 30% -- стратегия и планирование - 30% -- коммуникация (1-on-1, обратная связь, совещания) - 20% -- развитие команды (обучение, менторинг, делегирование) - 15% -- координация и контроль - 5% -- «делание» (только для поддержания экспертизы)

Батырев: «Руководитель, который занимается операционкой вместо управления -- это не руководитель, а самый дорогой специалист в компании».

#### **Шаг 4: Постройте доверие команды (первые 6 месяцев)**

Вас повысили -- и бывшие коллеги стали подчинёнными. Это создаёт напряжение. Sinek (Leaders Eat Last): создайте «Circle of Safety» -- среду, в которой люди чувствуют себя защищёнными.

**Практические действия:** - Проведите прозрачный разговор с командой: «Вот как я вижу свою роль. Вот что я буду делать иначе. Вот чего жду от вас» - Не «играйте в босса» -- будьте собой, но в новой роли - Признайте, что вы учитесь: «Я новый руководитель, и мне понадобится ваша обратная связь» - Не «перетягивайте одеяло» -- отдавайте заслуги команде публично (Level 5 Leadership) - Будьте последовательны -- одинаково относитесь к бывшим друзьям и к остальным

#### **Часть 5: Батырев -- татуировки для нового руководителя**

Максим Батырев прошёл путь от рядового менеджера до коммерческого директора и описал правила, которые помогли ему в этой трансформации. Вот ключевые «татуировки» для нового руководителя:

##### **«Не делай работу за подчинённых»**

Самое трудное правило. Когда вы видите, что сотрудник делает задачу медленнее или хуже, чем вы, -- инстинкт кричит «забери и сделай сам». Не делайте этого. Каждый раз, когда вы забираете задачу, вы:

- Лишаете сотрудника возможности расти - Привязываете команду к себе - Увеличиваете свою нагрузку
- Показываете команде: «Я вам не доверяю»

##### **«Будь примером»**

Нельзя требовать от команды то, что не делаешь сам. Приходишь первым -- уходишь последним. Держишь слово. Берёшь ответственность за провалы. Collins: лидеры пятого уровня «смотрят в зеркало, чтобы найти причину провала, и смотрят в окно, чтобы отдать заслуги за успех».

##### **«Не вступай в переговоры с террористами»**

Если сотрудник шантажирует уходом, торгуется условиями или саботирует -- действуй. Один «террорист» может отравить команду из десяти. Уступка одному создаёт прецедент для всех.

##### **«Усиливай сильных -- расставайся со слабыми»**

Новая ошибка нового руководителя: тратить 80% времени на 20% слабых сотрудников. Переверните пропорцию. Инвестируйте в тех, кто тянет вверх, а не тянется за выбывающими.

#### **Часть 6: The Manager's Path -- уровни управления (Fournier)**

Camille Fournier описывает путь от individual contributor до СТО. Для нашего урока важны первые три ступени:

##### **Ступень 1: Tech Lead / Тимлид (первая управленческая роль)**

- Ещё делает часть работы руками

- Отвечает за приоритеты и координацию команды из 3-5 человек
- Главный навык: научиться делегировать, сохраняя технический контекст
- Типичная ошибка: стать «бутылочным горлышком» -- все решения через меня

### Ступень 2: Менеджер команды

- Перестает делать руками (или делает минимально)
- Отвечает за людей: найм, развитие, обратная связь, увольнения
- Главный навык: one-on-one встречи и развитие людей
- Типичная ошибка: продолжать писать код / делать сделки вместо управления

### Ступень 3: Менеджер менеджеров

- Управляет через других руководителей
- Отвечает за стратегию и культуру
- Главный навык: коучинг руководителей, системное мышление
- Типичная ошибка: «перепрыгивать» через менеджеров и управлять их людьми напрямую

### Ключевой принцип Fournier

На каждой ступени нужно **отпустить навыки предыдущей ступени** и освоить новые. Техлид, который продолжает писать весь код, не масштабируется. Менеджер, который продолжает быть техлидом, не растит других техлидов. И так далее.

## Часть 7: Практические кейсы

### Кейс 1: Лучший продавец стал руководителем отдела

**Ситуация:** Алексей -- лучший продавец компании. Три года подряд перевыполнял план. Его назначили руководителем отдела продаж из 8 человек. Через три месяца продажи отдела упали на 15%.

**Диагноз:** Алексей продолжал закрывать крупные сделки сам. Команда чувствовала себя ненужной. Алексей работал по 14 часов и выгорал.

**Решение по Wiseman:** 1. Перестать быть Diminisher -- прекратить «перехватывать» сделки у команды 2. Провести one-on-one с каждым -- понять сильные стороны и зоны роста 3. Делегировать крупные сделки, оставив себе роль наставника 4. Измерять успех не личными продажами, а продажами отдела 5. Через 6 месяцев: Алексей работает 9 часов, продажи отдела выросли на 25%

### Кейс 2: Разработчик стал тимлидом

**Ситуация:** Мария -- senior-разработчик. Знает кодовую базу лучше всех. Стала тимлидом команды из 5 человек. Через месяц -- конфликты, задержки, Мария ревьюит каждый pull request и переписывает половину кода.

**Диагноз по Fournier:** - Мария не перешла на ступень 1 -- она осталась senior-разработчиком с дополнительной нагрузкой - Перфекционизм специалиста мешает делегированию - Команда демотивирована: «зачем стараться, если она всё равно перепишет»

**Решение:** 1. Определить стандарты качества и передать их команде (не переписывать, а формулировать правила) 2. Код-ревью -- обучать, а не исправлять. Комментарии = обратная связь по SBI 3. Оставить себе архитектурные решения, делегировать имплементацию 4. Ввести парное программирование для передачи знаний 5. Принять, что «хороший» код от команды лучше, чем «идеальный» код от неё одной

### **Кейс 3: Друг стал подчинённым**

**Ситуация:** Дмитрий повышен до руководителя отдела маркетинга. Его лучший друг Сергей -- теперь его подчинённый. Сергей опаздывает, шутит на совещаниях, ожидает особого отношения.

**Решение по Батыреву:** 1. Провести честный разговор один на один: «Наши отношения ценны для меня. Но на работе я -- руководитель, и требования одинаковы для всех» 2. Не давать привилегий -- команда наблюдает 3. Давать обратную связь по SBI, как и всем остальным 4. Если Сергей не принимает новые правила -- это сложный разговор из урока 3.5 5. Помнить: если вы «прощаете» другу то, что не простили бы другим -- вы теряете уважение всей команды

## **Часть 8: 90-дневный план трансформации**

### **Первые 30 дней: наблюдай и слушай**

- Проведи one-on-one с каждым сотрудником (вопросы: что работает? что мешает? чего ждёшь от меня?)
- Не меняй ничего -- сначала пойми систему
- Определи: кто на каком уровне зрелости по Situational Leadership?
- Составь карту команды: сильные стороны, зоны роста, мотивация каждого

### **30-60 дней: начинай менять**

- Внедри регулярные one-on-one (еженедельно, 30 мин)
- Делегируй первые задачи (начни с квадранта Q3 по Eisenhower)
- Дай первую обратную связь по SBI
- Определи OKR команды на квартал (совместно с командой)
- Перестрой свой календарь: минимум 30% -- стратегия и развитие людей

### **60-90 дней: укрепляй**

- Проведи ретроспективу: что работает? что нет? что меняем?
- Запроси обратную связь о себе как руководителе (анонимно или через trusted advisor)
- Определи одного сотрудника для менторинга

- Начни строить личный бренд руководителя (урок 3.9)
- Оцени прогресс: растёт ли команда? Снижается ли ваша операционная нагрузка?

### **Домашнее задание**

1. Пройдите тест Wiseman: вы Multiplier или Diminisher? Перечислите три ситуации за последнюю неделю, когда вы «забрали» задачу у сотрудника. Почему? Что могли бы сделать иначе?
2. Напишите письмо «себе-специалисту» от «себя-руководителя». Что вы отпускаете? Что осваиваете? Какой лидер вы хотите быть?
3. Проведите one-on-one с каждым прямым подчинённым. Спросите три вопроса: «Что работает? Что мешает? Чего ждёшь от меня?»
4. Составьте 90-дневный план трансформации для себя, используя шаблон из этого урока.

### **Рекомендуемые источники**

- Liz Wiseman, «Multipliers» (2010)
- Jim Collins, «Good to Great» (2001)
- Camille Fournier, «The Manager's Path» (2017)
- Максим Батырев, «45 татуировок менеджера» (2014)
- Andrew S. Grove, «High Output Management» (1983)
- Kim Scott, «Radical Candor» (2017)
- L. David Marquet, «Turn the Ship Around!» (2013)
- Simon Sinek, «Leaders Eat Last» (2014)