

УБЕДИТЬ ДРАКОНА

РУКОВОДСТВО ПО ПЕРЕГОВОРАМ
С ОГНЕДЫШАЩИМИ И ТРЕХГОЛОВЫМИ
ОППОНЕНТАМИ

ЛЕОНИД
КРОЛЬ

ОТЧАЯННЫЕ
ПЕРЕГОВОРЩИКИ

Леонид Маркович Кроль
Убедить дракона.
Руководство по переговорам
с огнедышащими и
трёхголовыми оппонентами
Серия «Отчаянные переговорщики.
Техники, методики, тактики»

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65952278

*Убедить дракона. Руководство по переговорам с огнедышащими и
трёхголовыми оппонентами: Эксмо; М.; 2021*

ISBN 978-5-04-156786-6

Аннотация

Вся наша жизнь – переговоры. С супругом, с мамой, с менеджером ресторана, с соседом по парковке. «Драконы» – это они, наши контрпереговорщики. Огнедышащие и стерегущие своё золото. Одетые в непробиваемую стальную чешую. Имеющие много голов, с каждой из которых приходится вести отдельные переговоры.

В этой книге вас ждут десятки кейсов и реальных переговоров с детальным разбором мотивации, слабых мест, приёмов и

ошибок каждого участника от эксперта с тридцатилетним стажем. Вы увидите, как можно действовать в самых сложных, нестандартных, жёстких переговорах, а также пополните свой арсенал безотказными инструментами и техниками, с которыми неизбежно преуспеете даже в самых безвыходных переговорах. Если вы встретите дракона в поле, вооружённые этой книгой, то не оставите ему шансов.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

От автора	7
Кто такие драконы?	11
Пять языков переговоров	14
Как я стараюсь видеть, слышать и чувствовать клиента	19
Некоторые принципы моей работы	26
Вводный случай. Менеджер в «Капричос» Гойи	28
Часть 1. «Все жулики»	29
Часть 2. Пробудить вкус к сделке	34
Часть 3. Советы группы	38
Глава 1. Смотреть на людей и влезать в их шкуру	45
Случай 1. Чиновник: задушить или полюбить?	46
Часть 1. «Теннис» с замгубернатора	46
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Леонид Маркович Кроль
Убедить дракона.
Руководство по
переговорам с
огнедышащими и
трёхголовыми оппонентами

© Текст. Кроль Л.М., 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

БОМБОРА™

Москва 2021

Герои этой книги – владельцы бизнеса, управляющие компаний, менеджеры и топ-менеджеры, одетые в современные доспехи, да и просто люди, оказавшиеся в ситуации переговоров. «Драконов» среди них предостаточно. Многие имеют в себе даже больше, чем одного. Иногда дракон достался по

наследству, часто влетел уже на работе.

«Драконом» становится любой, кто, придя на переговоры, обнаруживает у себя не одну голову, а несколько: одна спит, другая рвется в бой, третья трясется от страха, четвертая кусает себя за шею. Выход автор видит отнюдь не в том, чтобы отрубить лишние головы, а в том, чтобы они стали настоящей переговорной командой. То же с драконами наших оппонентов.

Не составит труда узнать в начальнике дракона огнедышащего, в деловом партнере – сторожащего сокровище, а в себе (хотелось бы) – дракона мудрого, китайского.

Мир не рационален, благостные порывы – «чтобы всем было хорошо» – плохо работают, а чему на самом деле стоит учиться – так это быстро и образно понимать внутреннюю драматургию оппонента, точно считывать культурные контексты.

Видеть, приручать, расколдовывать драконов – полезное и доступное занятие. Приемы, описанные в книге, помогут вам продвинуться в сфере переговоров, достичь успеха в коммуникации любого рода и быть небанальным.

От автора

«Если на клетке слона прочтешь надпись «буйвол», – не верь глазам своим». Под привычной «социальной» реальностью таятся слои другой реальности, а иногда даже и бездны. Всем сейчас известно, что под тонкой коркой сознания помещается обширное бессознательное. Об этом можно вспомнить массу поговорок: «поскреби русского – найдешь татарина» (оказывается, это совсем не про национальности), «не всяк злодей, кто часом лих» (об этом многие сказки, где нужно «расколдовать чудовище», делая выбор: убить «злого» или превратить его в полезного, доброго, ставшего «своим»).

В переговорах полезно знать, что оппонент – не только представитель насквозь рационального, знакомого, функционального мира. В нем просвечивают страсти и слабости, вырывается хрип дракона, за которым следует замах сильной лапы, в нем кувыркается ярмарочный клоун, идиот пускает слюни, улыбается чему-то своему поэт. Большой ошибкой будет считать, что оппонента воспитывали так же, как вас, что у него были такие же друзья и что для него, как и для вас, важно то дело, ради которого вы сидите друг напротив друга.

Нередко мы идем на переговоры, надеясь на торжество здравого смысла, готовясь к переговорам как к делу сугубо рациональному, то есть к состязанию разумных аргументов.

А сталкиваемся с тем, что наши оппоненты непредсказуемы, агрессивны, нелогичны, а иногда вообще кажутся сумасшедшими. Они кричат, тупят, тормозят, они нас раздражают или просто нам глубоко неинтересны. Да и сами мы неожиданно для себя проводим переговоры не так, как ожидали: робеем, зажимаемся, засыпаем, срываемся с цепи.

«Драконы» – это они, наши контрпереговорщики. Огнедышащие и стерегущие свое золото. Одеты в непробиваемую стальную чешую. Имеющие много голов, с каждой из которых приходится вести отдельные переговоры. Всё это также и про нас самих.

Если вы верите, что люди интересны, что они полны не только тем, что о себе декларируют, – эта книга многое вам откроет. Но и если вы, напротив, верите, что мир исключительно рационален – что ж, все равно вам пригодится эта книга: рассматривайте ее как собрание диких, встретившихся другим людям.

Книга собиралась долго: через мои тренинги проходило множество людей, учивших меня складывать этот «переговорный пазл»: собственники, директора и топ-менеджеры бизнеса, люди яркие и состоявшиеся. С какими запросами они приходят? Общение с фигурой власти и контрагентом, вызывающим раздражение, собственные повторяющиеся состояния (момент апатии, гнева, усталости, чувство бессмысленности и повтора, страх, что ничего не получится).

Мы думаем: переговоры – это ситуация, когда стол с

флажками и люди в пиджаках. Когда нужно договориться о цене. Когда «проходите в переговорную № 8, вам чай или кофе?»

Но нет! Вся наша жизнь – переговоры. С супругом, с мамой, с менеджером ресторана, с соседом по парковке. В любой коммуникации важно знать себя, уметь не впадать в привычные эмоциональные реакции, слышать несказанное, понимать разных людей в разных состояниях.

Кроме того, мы думаем, что переговоры всегда проводятся с другими. А ведь всякие переговоры – это для начала переговоры с самим собой. Со своими мотивациями, явными и скрытыми. С возможными опасениями и надеждами. Если все получится на этих «внутренних» переговорах – то и на «внешних» выйдешь победителем.

Эта книга – повод и возможность узнать о себе нечто действительно новое, как сейчас говорят на сленге – «прокачать себя», и получить работающие инструменты. Ведь мы работаем... собой.

Здесь мы расскажем, в чем заключается главная ошибка переговорщика, какие навыки и убеждения необходимы ему больше всего, и вооружим вас простыми приемами и упражнениями. А также поведаем реальные истории о безумных заказчиках, чудаках-начальниках, вздорных арендодателях и прочих удивительных персонажах, с которыми переговорщика сводит жизнь.

Итак, как говорила моя бабушка, «ты смелый, я смелый,

пойдем вместе». Дай руку, читатель.

Леонид Кроль

Кто такие драконы?

Драконы – это то, что вызывает у нас высокую бессознательную реакцию: убежать / напасть / притвориться мертвым. Это повторяющиеся, сгущенные по проявлениям реакции, в которых есть не только актуальное для момента послание, но и нечто, мучительно проникающее из прошлого.

Человек, сталкивающийся с оппонентом, подтягивает ситуации из своего прежнего опыта и досоздает дракона для себя.

Я различаю прежде всего три вида драконов: кричащего, игнорирующего и обесценивающего.

Кто-то в детстве кричал на маленького ребенка – и теперь человек бессознательно (или отчасти сознательно) воспринимает жесткого оппонента как кричащего на него взрослого, с которым контакт не выстроишь по определению.

Вас редко хвалили в детстве, и вы считаете, что если будете хорошо работать, то вас похвалят. Но этого не происходит, как и тогда. Вы стараетесь выслужиться перед начальником только для того, чтобы обрести эмоциональное равновесие, но ему не так важно качество сделанной вами работы – он «питается», обесценивая вас, зацепившись за ощущение, что с вами «так можно».

В случае с игнорирующим драконом вы совершаете действие, рассчитывая на ответ, на реакцию, на положительную

оценку, на продолжение диалога (или хотя бы того, что можно за него принять), а в ответ – просто «ничего».

Что это – привычка, способ наказания, пассивная агрессия, желание спровоцировать? Мы можем либо гадать, либо разбираться в каждом конкретном случае.

В общем и целом складывается такая ситуация, когда один человек рассчитывает на свои паттерны – ответа, диалога, включения, одобрения, «раскраски» ситуации и ее развития. А другой – причем нарочито, хронически – прерывает контакт, не отвечает, «навешивает» на оппонента глухое молчание.

Отдельно стоит упомянуть частый вид «советской эстафеты» – мотивы, которые практически постоянно идут фоном у многих из нас:

- тревога («не расслабляйся», «готовься к худшему»);
- чувство вины («а сделал ли ты все, что мог?», «почему четверка, а не пятерка?»);
- перфекционизм (сделать все, что можно, и проверить себя и других).

Любому дракону (агрессору) нужна жертва. Эта жертва – вы, если действуете через свои привычки, мелкие и незамечаемые. Поэтому в любом общении так важен контакт со своим телом, и мы подробно на нем остановимся.

Если вы умеете сканировать и разбирать коротко свои внутренние состояния – вы сильнее драконов, если игнорируете свои ощущения и не выводите в сознание привычные

паттерны – драконы все равно вас достанут.

Дракон материализуется изнутри в образ конкретного собеседника, давит, и человек на время становится жертвой. Ему крайне неудобно, он сжимается физически, как будто хочет занимать меньше места, почти не дышит, сужается его поле зрения, и все остальные системы организма начинают судорожно работать на режим «меня нет» или «я маленький или мертвый».

Отношения между драконом и жертвой основаны на оппозициях: «большой – маленький», «сильный – слабый», «двигающийся – неподвижный» и даже – «все или ничего», без оттенков возможного контакта.

Дракон воспроизводит чье-то нежелательное, но значимое для человека поведение, имеющее корни в прошлом, и этот человек попадает в нежелательное состояние и невольно подыгрывает оппоненту.

То есть дракон – это результат «сотворчества» двоих.

Пять языков переговоров

Одно из маленьких открытий моей давней диссертации состояло в том, что заикающиеся люди больше всего хотят говорить «льющимся монологом», или «как человек на трибуне».

Но чем больше заикающийся старался говорить будто бы «по бумажке», то есть вести монолог, используя правильную грамматику письменной речи, не отступая ни в какую игру и вариацию, тем труднее ему приходилось. «Расколдовывание» же случалось, когда он переходил к речи устной – отрывистой, разорванной, с дополнениями, с игрой интонаций и сменой ритма, глядя на собеседника и используя тело, лицо, давая себе свободу обращения с ранее ненавистными, непокорными словами.

За время работы с моими клиентами я познакомился с пятью разными языками переговоров. Я совсем не утверждаю, что их только пять и больше знать не надо. Но тут как с линейками нотного стана: если к ним добавить всего семь нот, то услышать и сыграть можно немало.

Язык первый – то самое коварное «как надо», с виду рационально безупречное, одетое в тяжелый доспех, воображаемую модель успешной речи – в виде изолированного от частностей монолога. «Функциональный подход», посыл обезличенного менеджера, экономящего силы и, главное, мозг от

возможной перегрузки: «ничего личного, мы ведем переговоры», «надо сделать все возможное, но видеть, кто перед тобой», – это «психология», мракобесие (и полностью отсутствует в должностных обязанностях)».

Второй – язык, подобный эсперанто. Некогда было модной идеей создать универсальный язык, чтобы люди со всех концов земли могли понимать друг друга. Правда, оказалось, что эсперанто, как и коммунизм или поворот рек, приводит к успеху, мягко говоря, не сразу.

Откроем небольшую тайну: упрощенный и функциональный «язык менеджера» – это часто и есть «язык эсперанто». Конечно, офисный капитализм лучше коммунизма и скорее приведет к повороту рек. Но вдруг, пока это еще не произошло, кому-то захочется сохранить язык менее техничный, но живой? На переговорах он точно имеет свои преимущества.

Третий язык экспрессивен. Это необязательно язык матерный, или разговор «по понятиям», как будто «со своими», или «в одном контексте», как это называлось в околонаучных кругах, – это язык, в котором много разного рода «встряхи». Мы оживаем, когда встряхиваем себя, когда бываем краткими, знаем, что сказать. Это закон общения навсегда остающихся в нас подростков. Когда человек исходит из запроса модели письменной речи и отсутствия экспрессивности, он ставит себя в невыполнимые условия. Устная речь устроена иначе. А уж чем заменить нецензурное слово – тут может махнуть хвостом умная «золотая рыбка» –

консультант.

К четвертому языку я особенно привязан. Речь здесь о метафорах, ситуативно приходящих, точных для данного конкретного случая, образных и понятных, но не так легко переводимых на язык отчетов о росте преданности компании за последние пять минут.

В этой книге метафоры разбросаны кучками, но они не лежат, как прошлогодние листья, а легко переносятся ветром, как семена, и легко принимаются на новой почве.

Пятый язык не так ясен, как предыдущие, но его освоение представляется мне едва ли не основным для внесения успешных изменений в переговоры. Он опирается на «меседжи»: основные послы общения, которые мы учимся вычленять, и отнюдь не только сознательные. Человек, сам того не зная, транслирует «послания», воспринимаемые другими людьми на чувственном уровне. Подобные послания идут как эпиграф, скрытый припев к сознательно произнесенному вслух.

Это может быть повышенное напряжение, связанность или постоянное желание занять больше места, склонность перебивать и тем самым транслировать посыл – «дайте мне больше», освещающая все вокруг рассеянная улыбка, идущая откуда-то изнутри, желание из гордости остаться при своем, бойцовский напор тренажерного зала. Незримая записная книжка под названием: «Я еще только готовлюсь к будущему, и происходящее – только черновик», «Меня по-

слали, и я сижу на краешке стула, но делаю все возможное», «Мне это очень нужно, уступите, пожалуйста», «Будем биться до последнего, но не помню, за что», «Вы большой, и вам ничего не надо, но я буду идти против ветра и даже однажды подниму голову, но, конечно, не сегодня». Таковы примеры многих меседжей, доступных для внимательного уха. Мы стремимся к тому, чтобы научиться эти послания слышать и фиксировать.

Нередко меседжи сплетаются в «иероглиф», который одновременно передает разные сообщения, перебивающие друг друга.

Через пленку рациональности на поверхности мира сквозит другой мир – подспудный, сильный, как пробивающиеся тропические растения. Самым частым способом обращения с этим якобы хаосом является декларируемый «договор о глухоте и слепоте»: «я тебя не вижу, ты меня не видишь; мы не слышим друг друга и тем более делаем вид, что наши тела не участвуют в общении».

Одна из важных аксиом этой книги – мир в значительной мере иррационален. И тут нам поможет умение и вкус расплетать и разгадывать иероглифы. Я понимаю, что далеко переступил границы приличия: пожелание жить своим умом – одно из страшнейших, поэтому постараюсь и мотивировать его, и оправдать. И ответить на вопрос «зачем», за которым стоит справедливое желание не шевелиться (по крайней мере, без внятных «надо»), не отходить от готовых лекал и кли-

ше без достаточных оснований – оно эмоционально и чувственно.

В качестве оправдания скажу, что язык «эсперанто в офисе» никто не отменяет, он по-прежнему остается важнейшим из искусств, и автопилот по-прежнему действует – для «экономии себя» в ожидании жизни после работы. Итак,лень спасена: ни в коем случае не стоит отказываться от автопилота. Но – Тень, знай свое место!

В книге многое посвящено теме понимания и себя, и другого человека – того, с кем мы вступаем в переговоры. Для нас важно умение влезть в шкуру другого, оказаться в его ботинках, увидеть, на какую собаку он похож, кого из нашего прошлого напоминает, и понять, почему он принял именно такую позу.

В этой книге мы изучаем новые языки переговоров как дети – погружаясь и впитывая. Ведь иногда лучший способ обрести сознание – его потерять.

Как я стараюсь видеть, слышать и чувствовать клиента

Забавно размышлять о том, «как называется то, что я делаю». Размышления эти никогда не кончаются, но на чем-то остановиться надо. Точнее всего коучинг, использующий в том числе методы и приемы из арсенала *solution-focused therapy*¹ и эриксоновской терапии². Конечно, я благодарен многим своим предшественникам, но вместить все их имена в одну фразу нереально, да и незачем. Назовем главное – и этим ограничимся.

Итак, сессия началась...

Стараюсь просто быть и мало что знать предварительно. Есть любопытство к тому, кто ко мне пришел и что будет происходить. Начнем, а дальше как покатится. Но сначала важно настроиться, и это процесс, занимающий до одной трети всей сессии.

¹ *Solution-focused (brief) therapy (SFBT)* – ориентированная на решение (краткая) терапия. Характеризуется как целенаправленный совместный подход к психотерапевтическим изменениям, который осуществляется посредством прямого наблюдения за ответами клиентов на серию точно сформулированных вопросов.

² *Эриксоновская терапия*, или эриксоновский гипноз, – технология обеспечения доступа к внутренним ресурсам человека, необходимым для адаптивного разрешения имеющихся у него психологических проблем и/или устранения болезненных симптомов.

1. Фаза настройки

– Свежий взгляд. Пытаюсь смотреть «свежим взглядом», исключив опыт. Попытка утопична, конечно, но даже стремиться к этому – полезно. Стараюсь не сравнивать и не «типологизировать».

– Увеличительное стекло. Стараюсь уловить детали, перебрать разные ракурсы, не выделяя главного. Просто фиксирую, делаю снимки.

– Расфокус. Мысленно «выключаю звук» и смотрю на человека. Как он движется? Каков почерк его тела? Его характерность? Все это открывается не сразу.

– Интонации. Слушаю не «как», а «что»: тембр, тон, динамику.

– Рискую! Сравнительно рано говорю клиенту впечатления о нем. Клиент тоже начинает более охотно рисковать.

– Прыжок в неопределенность. Иногда говорю «что попало» и поощряю клиента не бояться «сломать порядок беседы».

– Больше субъективизма. Не «сколько вам лет», а «на сколько вы себя чувствуете, когда...»

2. Фаза анализа. Влезание в шкуру

– Охота за мелочами. Как держит шею? Как дышит? Как напрягает глаза или мышцы? Человек как «трепетное животное».

– Ассоциации. Все случайное, что приходит в голову в

связи с человеком, формулирую про себя, но не позволяю этим ассоциациям увести меня далеко.

– Подсказки памяти. На кого похож? Всплывают давно забытые случайные люди и сцены. Не только вид и голос, но и запах, и вкус.

– Обмозгуем. Теперь к рациональной части. Каков типаж (по разным «колодам», например, клинические акцентуации, психоанализ, даже соционика – суть неважна, главное, чтобы вариантов было много, пусть и случайных) и каковы отличия от «чистого» теоретического типа.

– Прошлое. Вопросы про характер родительской семьи, про то, какие были вехи в школе, какие предметы любил и прочие «странные» темы помогают искать и находить то, что хочу узнать.

– «Знаю больше». Перемежаю вопросы с утверждениями о человеке, как будто я на этом этапе знаю больше, чем знаю на самом деле.

– Цель этой фазы – разбивание стереотипов, привычек, их анализ, «раскусочивание».

– Проверка продвижения: ответы клиента – более точные, короткие и образные.

– Контрперенос. Что во мне вызывает этот человек, какие у него могут быть отношения?

– Разные измерения. Как правило, люди хорошо себя знают в одном измерении: про род и семью, про привычки, про декларации. Но редкость, когда человек глубоко понимает

все факторы планирования одновременно. Про какой знает лучше? У разных людей разные факторы, которые влияют на них при принятии решений и планировании жизни и подсказывают возможный быстрый ход влияния.

– Не дать себя одурачить. Если человек меня дурачит, в какой-то момент я спохвачусь. И если он меня очаровывает и обольщает – довольно быстро возвращаюсь назад.

– Полюса и серединка. Меня интересуют вопросы веры или доверия к изменениям, к какому-то новому опыту. Хочется измениться, но не хочется меняться. Всему верю, но легко обманываюсь. Уровень доверия таков, что можно говорить не о полюсах состояний человека (веселость – грусть, влюбленность – разочарование), а о частностях посередине. Стараюсь определить, насколько мы с клиентом стали ближе (не нарушая границ).

3. Свободный полет, фаза синтеза

– Нарратив. У нас уже есть история. В ней повторяющиеся мотивы и то, как человек предьявляет себя. Сейчас важно отличить декларации от того, что говорит изнутри человека. Часто именно «уверенные факты» – знак того, что в этом месте негибко, что там есть интроект³.

– Плетение кружев. Следую не рациональной логике, а

³ *Интроект* – навязанное извне убеждение, информация, слепо воспринятая человеком и принятая им на веру, т. е. без размышлений, сомнений и внутренней переработки.

неожиданным изгибам сюжета.

– Гипотезы. Фантазии идут параллельно беседе, и в их сочетании возникают предположения, которые я сразу проверяю.

– Сто дорог. Показываем клиенту гипотезы-возможности. Как можно «съехать с рациональности», с привычек? Какая существует возможность меняться? Каким он может быть?

– Эскизы мультфильма. Это фаза набрасывания эскизов, часто здесь помогают комикс и гротеск, как будто создаешь возможную драматургию, мысленно двигая человека. Критично: где он сам, а где твои раскраски и «пляшущая тень» человека в новой, воображаемой тобой драматургии.

– Фигуры власти. Репетируем, как на тренажере, включение «фигуры власти» в жизнь человека: Видим, что именно такая фигура провоцирует в клиенте, замечаем эту цепочку и тренируемся ее размыкать, получая возможность не попадать в эту колею, схватывать типовую ситуацию быстро, иметь шпаргалку с маленькими шагами, которые ты делаешь в четкой последовательности: 4–5 на каждый раз.

– «Эффект лыж». Где взять дополнительные фигуры власти, если старые слишком сильно влияют?

– Провокации. Тыкаю в одно и то же место (метафора, мантра – прозвище, деталь). Обычно человек, сам того не замечая, делает то же самое. А я, надоедая ему, как раз устраняю данную «болячку». Хочешь быть таким? На тебе, на и еще раз на. Шарж – это возможность вынуть человека из

привычных представлений.

4. Завершающая стадия

– Вероятность и осуществимость. Тут наступает стадия предположений и общих, вместе с клиентом рассмотренных возможностей. Все неоднозначно и может меняться.

– Сеем «на будущее». Продуцируем много разных образов, не ожидая моментального ответа.

– Отложенные вопросы. О чем будет интересно подумать потом? Какие картинки и цепочки воспоминаний стоят того, чтобы к ним вернуться?

– Просто общение. Лирические отступления вне зависимости от содержания. Не «принимаем решения», а отдыхаем от решений – и тогда возвращение в зону «проблем» дает куда больший эффект.

– Откровенные высказывания. Важно «быть за клиента», оставляя критику, не идеализировать, не подлаживаться.

– Важен выбор модальностей: «может быть», «алгоритм таков», «вот здесь ясная точка, а в целом – неопределенность», «локальные успехи как возможный поворот к новому» («если решится то, решится и это»), «четкое мнение по частным вопросам», «схема на листе бумаги» (некоторым нужны стрелочки и кружки, возможность двигать по плоскости условные фигуры).

– Хвалить. Всегда есть за что. Мы не учителя, клиент не ученик.

– Обращаем внимание на негативные высказывания. «Нет» – это «нет» вне зависимости от содержания.

– Расслабиться и немного поболтать: все главное уже произошло. Снимаем ощущение серьезности.

– Простые вопросы бытового плана. Наблюдаете ли вы за тем, какое небо? Что для вас важно, когда вы приезжаете куда-то отдыхать? Эти вопросы и сами по себе могут быть информативны, но их задача – еще и разгрузиться от слишком серьезных и многозначных вопросов. Мы отдыхаем.

– Будущее. «Что бы мы могли обсудить в следующий раз», «что произойдет с вами за ближайшие два месяца», «как часто вам стоит ходить в отпуск»? Эти вопросы немного дурашливые и более упрощенные.

– Вопросы идут волнами, как быстрый и медленный сон: то глубокие, а то поверхностные – в течение всего сеанса.

Некоторые принципы моей работы

– Быть искренним, говорить о своих чувствах, но не обвинять. Пользоваться юмором. Прямо и сразу высказывать впечатление о клиенте. Рисуем мы – осмеливается рисковать и клиент. Но при этом критикуем не человека, а затронутую проблему.

– Смотреть на человека, как будто ничего не знаешь о людях вообще; запоминать впечатления о клиенте и пользоваться ими в ходе разговора.

– Смотреть сначала на детали, не связывать их воедино, не выделять то, что кажется главным, не расставлять акценты. Задавать себе различные вопросы о клиенте, например: в какой фазе жизни находится клиент? На кого он похож? Каким был ребенком и будет стариком?

– Видеть в человеке прежде всего хорошее (в том числе находящееся в зоне близкого развития). Никогда не поздно как заметить что-то важное в клиенте, так и сообщить ему об этом, даже после встречи – письмом. Во время сессии тоже стоит дарить «маленькие подарки» (минуты особого внимания, точные определения или вопросы, а то и комплименты).

– Использовать оптику «комикса» или «гротеска» и вообще комбинировать разную «оптику» и разную «акустику» (по-разному слушать и по-разному наблюдать).

– Выключить самолюбие (допустить долю банальностей и

ошибок).

- Выбирать больные точки и тыкать в них (но не самые больные!).

- Не создавать своим тоном напряженную атмосферу – скорее, разряжать ее.

- Постоянно наблюдать за процессом.

Вводный случай. Менеджер в «Капричос» Гойи

Алексей хочет арендовать помещение у собственницы – Марины Прохоровны, которой 82 года. Переговоры об аренде сильно затянулись. Компания Алексея уже почти отчаялась заключить договор, но продолжает попытки из-за удачного расположения площади.

Часть 1. «Все жулики»

Леонид Кроль (ЛК): Алексей, мы поняли вашу ситуацию, теперь нам нужно увидеть ее изнутри. Предлагаю вам «войти в роль» персонажа, с которым вы ведете переговоры, и сказать несколько реплик от его лица.

Мы это делаем для того, чтобы «влезть в шкуру» собеседника, попробовать увидеть себя его глазами, почувствовать его неявные мотивы. Меняя роли, говоря то от своего лица, то от лица оппонента, мы видим весь диалог гораздо объемнее, и это нам на руку.

Ну что ж, Марина Прохоровна, расскажите, откуда у вас помещение?

Алексей (от лица старушки): Ну, я подсуетилась в приватизацию (смех в группе), была администратором в магазине и резко скакнула до собственника.

ЛК: Отлично. Вам тогда сколько было лет?

Алексей (от лица старушки): Семьдесят два (смех усиливается).

ЛК: Ну, хорошо, и что вы думаете об этой компании, которая хочет у вас арендовать его? Все они жулики или часть из них?

Алексей (от лица старушки): Алексей – жулик, это точно...

ЛК: Скажите, среди жуликов есть такие, кому можно до-

верить?

Алексей (*от лица старушки*): Вообще жулики все – есть чуть больше, есть чуть меньше, Алексей вроде средний.

ЛК: А как вы думаете, Марина Прохоровна, вы бы на каких основаниях поверили ему? Вам, как я понимаю, скучно жить. Вас развлекает ситуация, когда от вас зависят. Есть такие ситуации, когда все чего-то хотят, улыбаются. Жулики-то жулики, но они все же вас развлекают. Одного посмотришь, другого...

Алексей (*от лица старушки*): Давайте, чтобы денег побольше приносили...

ЛК: Что вам эти деньги? Вас развлекают! А как вы живете, кроме того, что устраиваете себе такой перформанс с жуликами? Что вы еще делаете?

Алексей (*от лица старушки*): В качестве развлечения я еще занимаюсь своим бизнесом – продаю стулья, столы...

ЛК: У вас еще и свой бизнес есть! Слушайте, а может, вы притворяетесь, может, вам не восемьдесят два, а шестьдесят два?

Алексей (*от лица старушки*): Нет, я же Алексею документы передавала.

ЛК: А сколько вы собираетесь жить?

Алексей (*от лица старушки*): Хотелось бы подольше.

ЛК: Ну, сколько?

Алексей (*от лица старушки*): Еще года три (хохот в группе).

ЛК (*к группе*): Смех тут не над старушкой, а над Алексеем, его отношением к контрпереговорщице, его трагикомическим отчаянием.

Чтобы успешно вести переговоры, важно не столько знать практическую сторону, сколько понимать внутренний мир человека, который перед вами находится. Когда мы начинаем влезать в его шкуру, то пусть мы ошибаемся, промахиваемся, но тем не менее понимаем о нем довольно много.

То, что Алексей думает о Марине Прохоровне, – это и есть то, с чем он ведет переговоры. Не с настоящей Мариной Прохоровной, а со своим мифом в голове. И от того, как он этой сказкой распоряжается, насколько она его развлекает или злит, или насколько он находится с ней в состоянии конгруэнтности (такое умное слово), во многом зависит, удаются ли у него переговоры.

Случай карикатурный, потому что карикатурны параметры: возраст, биография и т. д., но это настоящий случай из жизни. И мои допущения о Марине Прохоровне такие: «хотя все жулики, я уже многих перехитрила и этих перехитрю». И это драгоценная для нас информация.

Процесс переговоров тут на самом деле игровой, потому что женщина пожилая и мало кто с ней играет. И это процесс куда более иррациональный, чем кажется, потому что она вряд ли осознает собственные мотивы.

Алексей: Мы уже два года с ней ведем переговоры.

ЛК: Это как раз то, о чем я говорю. Это значит, что ей

гораздо интереснее не деньги получить, а то, что кто-то к ней приходит. И что ее, социально обездоленную, развлекают. То есть вы для нее клоуны.

Алексей: Каким образом нам ей объяснить, что можно заключить договор?..

ЛК: Она прекрасно понимает, что нужно заключить договор. Но вы ведь так прекрасно удовлетворяете ее желание – находиться в процессе развлечения с молодыми людьми. У нее своя, по-своему очень сексуальная ситуация. В ее положении она извлекает из жизни все, что может.

Алексей: Последняя игра...

ЛК: И вы ей помогаете. Судя по тому, что сейчас рассказал Алексей, она хороший рыбак, который забросил свои удочки, и вот у нее классные ребята на каждом крючке, и она проверяет – как там рыбка жиреет?

Алексей: Нас успокаивает, что кто-то уже добился результата...

ЛК: Никто не спорит: если вам нечего делать, вы можете вести с ней переговоры бесконечно. Кто сомневается, Алексей?

Тезисы

- Самое важное в переговорах – понимать внутренний мир контрпереговорщика.
- То, что мы думаем об оппоненте, и есть то,

с чем мы ведем переговоры. Поэтому мы ставим задачу – рассмотреть миф о другом человеке в нашей собственной голове.

Часть 2. Пробудить вкус к сделке

ЛК: Пересаживаясь со стула на стул, покажите нам диалог.

Алексей (*от своего лица*): Марина Прохоровна! Я к вам столько езжу уже. Все-таки мы придем к чему-то конкретному?

ЛК: Что она отвечает?

Алексей: Марина Прохоровна мне все время отвечает... у нее, во-первых, Библия, она человек верующий... И она мне все время пудрит голову. У нее какие-то препятствия.

Алексей (*от лица старушки*): Алексей, я бы рада, но у меня, к сожалению, юрист при смерти в больнице валяется. Если бы не это обстоятельство, я бы обязательно...

Алексей (*от своего лица*): Марина Прохоровна, а давайте мы вам своего юриста предоставим. Согласитесь, совершенно неразумно, что мы с вами так долго переговоры ведем.

Алексей (*от лица старушки*): Я людям не доверяю вообще. Мне восемьдесят два года. С этим юристом я работаю пятнадцать лет. Поэтому давайте мы дождемся, когда он выздоровеет, и продолжим.

ЛК: Спасибо. (*К группе.*) Давайте попробуем включить воображаемый внутренний диалог. Что про себя говорит Марина Прохоровна и что про себя на самом деле говорит Алексей? Давайте это «услышим».

Марина: Алексей думает: «Бабуля, как ты мне надоела за два года! Когда это наконец все закончится?»

Марина (от лица бабушки): Скорее всего, Алексей меня хочет обмануть, так как он знаком с другими собственниками этого города, которые тоже ко мне приходят и хотят меня обмануть. А вообще, мне очень нравится, когда он ко мне приезжает.

Николай (от лица Алексея): Ну все, если на этой неделе не подпишем, больше вообще к ней не поеду.

Николай (от лица бабушки): Наглый мальчик какой-то, с Восьмым марта не поздравляет, на Новый год конфет не дарит, не нравится.

Ольга (от лица бабушки): Хорошенький какой, прости Господи!

Ольга (от лица Алексея): Надоела же ты!

ЛК: Спасибо. Эти внутренние меседжи значат не меньше, а может быть, гораздо больше, чем то, что произносится вслух. Что значит уметь вести жесткие переговоры? Часть жесткости заключается в том, чтобы четко выделять главный меседж...

Ситуация трудная, и Алексей, как человек исполнительный и основательный, крутит одни и те же «пластинки». Такое впечатление, что можно предсказать, кто что кому скажет. Есть вариации, но оба понимают, что логическим путем к результату не прийти. Поможет только наитие.

И все-таки чего эта бабушка на самом деле хочет? Когда

нам кажется, что человеку уже больше ничего не нужно – у него чин, звание, возраст, деньги, внуки, пусть еще поживет, но ему ничего не нужно, – это крайне ошибочное мнение.

Каждому человеку всегда что-то нужно. От геморроя не страдать, или лучше выглядеть, чем соседка, или умереть на пять лет позже, чем тот, кто обидел, или вкусное мороженое съесть. Есть огромное количество мелких вещей, которые человек для себя хочет.

Мне показалось, что Алексей, при всем своем такте и хороших задатках переговорщика, вообще не говорит с этой женщиной.

Я не слышал, зачем ей эти деньги. У нее не проснулся вкус к этой сделке. Ей явно и так хватает денег. Ей сейчас интересно, чтобы кто-то приходил и ее развлекал.

То есть на самом деле для нее подпись и заключение контракта – это лишение власти, лишение внимания, лишение «офиса», однозначный «выход на пенсию», чего она боится и не хочет.

Есть рациональная модель: «подписали, и все довольны, каждый получил свое». Эта модель очень правильная для тех людей, у которых мало времени и которым хочется достичь результата.

Но ей некуда девать свое время. И ей неоткуда взять свою значимость. Единственная значимость – то, что она сидит на мешке с помещением и может на нем сидеть долго.

Кто-то скажет: «Как можно настолько не уважать по-

жилого человека и издеваться над ним?» Но у нас не школа недосказанности и хороших манер, наша задача – обострить картину, проговорить вслух то, что люди думают про себя. Ребенку светят фонарем в угол, и чудовища там исчезают. Да, мы убили старушку, и Порфирий Петрович уже в пути. Может, у нас и «ничего святого», зато у нас старушки – тоже люди.

Тезисы

– Месседжи, произносимые про себя, значат больше, чем то, что говорится вслух.

– Вести жесткие переговоры – во многом значит уметь выделять и слышать месседжи.

– Каждому человеку что-то нужно. Считать, что тому, кто старше или богаче, уже ничего не нужно, – большая ошибка.

Часть 3. Советы группы

ЛК: Сделка тянется долго, монотонно и не вылезает из колеи. Это уже лицемерные псевдородственные отношения: бабушка с Библией, и у нее «прихожанин» появился в ее «церкви». Каждый раз неискренне улыбается, она это прекрасно чувствует и подпитывается этой неискренностью. Алексей, формально совершая правильные действия, делает одну ошибку за другой. Как выйти из этой патовой ситуации?

Марина: Надо лучше узнать ее...

ЛК: Нас ничто так не обманывает, как лишняя информация. Или мы находим решение, или мы «собираем информацию».

Вся информация о ней у нас есть. Всю жизнь она, скорее всего, была торговкой. И умела «два пишем, три в уме». И вот, когда все растерялись, очень немолодая женщина сумела ловко прибрать к рукам большое помещение. Она чувствует себя хитрее и умнее других. И когда к ней приходят молодые да зеленые (с ее точки зрения), то их перехитрить — это ее мотив.

Но у Алексея не только переговоры с ней, у него переговоры внутренние, со своим внутренним начальником, со своими коллегами. Некое спортивное начало: «вот уже столько сил вложили, не бросать же».

Мы видим, что это игра на измор. Ее мотив: «да я вас

всех переживу, детоньки...» Из этих переговоров невозможно выйти, и она это чувствует. Посыл Алексея: «я же молодой и умный, я ее дожду». Ее посыл: «я опытная».

Алексей: Она говорит: «Обязательно заключу с вами договор!»

Олег: Может, выход — не вести с ней переговоры вообще, тогда она сама позвонит...

Алексей: Мы недавно попробовали с ней вообще не общаться. Сказать: все, ваш магазин нам не нужен. Но она все время звонит сама!

ЛК: Над Алексеем есть некто, из-за кого Алексей не может выйти из переговоров.

Алексей: Я чувствую, что вот-вот уже она подпишет, еще немного осталось... у нее уже действительно финансовые затруднения!

ЛК: Нам еще годик простоять!..

Марина: Конфет ей привезти, билет на балет...

Алексей: Она открыто говорит: «вы меня хотите подкупить, но мне это не нужно...»

Марина: А наследники у нее есть?

ЛК: Я так понял, что у нее есть родственники. Ваш аргумент может быть таким: «Вы хотите, чтобы все вашим родственникам досталось, Марина Прохоровна, или успеть все-таки себе красивые зубы вставить, в хорошую поездку съездить?»

Алексей: Это аргумент.

ЛК: Ну, он был использован?

Алексей: Нет.

ЛК: Тогда вот он, аргумент в этой ситуации. Она выбирает, против кого дружить – против родственников, которых она ненавидит. Условно дочери... Она не хочет, чтобы все, что она с такими усилиями накопила, «эти» растратили бы. Впервые я от вас услышал то, во что она поверит. «Неужели вы хотите все оставить дочери? Вы же сами можете этим воспользоваться».

Алексей: А если она обожает свою дочь?

ЛК: Это легко проверить. Я вас уверяю, что она к дочери относится сложно. И она совсем не хочет отдать дочери все нажитое. Если бы хотела, она давно бы все продала, заключила контракт и отдала деньги дочери.

Ей нравится, что дочь от нее зависит, скорее всего. Мы нащупали какой-то ее настоящий мотив.

Она дочь не любит, уверяю вас. Может, только где-то в глубине души, но два шага в сторону – и вообще уже не любит, потому что дочь ведет себя неправильно. И это код для общения с ней. Кому все достанется после нее?

Как только мы с вами выходим из стандартного логичного «продай, и всем будет хорошо», мы начинаем видеть детали, которые для нас могут быть подсказками. Алексей, естественно, хочет поскорее, все и сразу. На таких переговорах слишком «неразумно» для нее было бы не согласиться. Но люди – нерациональные существа. Очень большую часть за-

нимает наша иррациональная составляющая.

Тезисы

– Лишняя информация о собеседнике часто обманывает нас на переговорах. Лучше положиться на умение «влезать в шкуру» оппонента и на приходящие в результате образы.

– Есть переговоры, которые мы в принципе не можем выиграть, либо можем, но слишком дорогой ценой.

– Люди – нерациональные существа. Наша иррациональная составляющая играет очень большую роль в переговорах.

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

Герой приходит к «бабушке Яге» с внутренней установкой – «когда же ты сдохнешь, оставь мне наследство». И разыгрывает очередной ремейк «Пиковой дамы» не в лучших декорациях.

Как часто мы обсуждаем тот факт, что «рациональный мир», где «взрослые, разумные герои просто договариваются», – не более чем утопия. Хорошо, если бы это было так, но «взрослые», «разумные», «просто договаривающиеся» встречаются ненамного чаще, чем летающие крокодилы.

Итак, на исполнение арии «Ты такая старая, а я

такой молодой» слишком много претендентов в самом народном из театров. Игры с лицемерием приводят мало к чему хорошему.

Наша задача – увидеть у героини не одно сморщенное, отвратительное личико, а много других лиц. А для этого надо начать с допущения, что они есть. Представьте – перед вами оборотень, Кощей, а уж у него лиц хватает, и посмотрим, как можно действовать.

Рассмотрим перекресток.

– «Крутить пластинки», звонить, приходить, держаться «формально в рамках», все с тем же подспудным «ну когда тебе надоест и ты мне отдашь то, что тебе самой не нужно». Если приглядеться, легко увидеть, что в жизни «крутить пластинки» – наше основное занятие. Это я так интеллигентно называю поведение двух козлов на узкой горной тропе (когда они бодаются и пыhtят, свято веря, что это и есть переговоры).

– Открыть «второй фронт», то есть говорить «с разными головами» собеседницы по очереди, обращаясь к ее разным состояниям, хоть и не отказываясь от привычного, устоявшегося, не слишком свежо пахнущего «серьеза». Он все равно никуда не денется. Но на нем, как на холсте, можно вышивать другие рисунки.

– Шутить и общаться «просто так», ведь это редкое и лакомое для нее блюдо. Почему бы не начать разговор с фразы «вот опять пришел вас обмануть» (а она именно так и думает, пытается, без особой надежды, разгадать

этот ребус, может, и надеясь на успех, но больше развлекая себя).

– Соблазнить – не пугайтесь, не буквально. Это было бы слишком просто. Давно никто не разговаривал с ней по-человечески, а уж тем более не подходил как к человеку, пригодному к чему-то еще, кроме как выйти из очереди и отправиться на погост. Что любит, чего хочет? Не стоит заведомо относиться к пожилому человеку «почти как к мертвому» и тем самым исподволь самоутверждаться в своих, столь легко достающихся в этом случае преимуществах.

– Старый как мир прием «против кого дружим?». Если уж она сдаст площадь, то в пику дочери, чтобы еще нормально пожить самой. Это богатая, но не тронутая нашим героем тема.

Вот так, с несколькими лицами, и стоит шутить, соблазнять, снимать страхи, создавать пунктир возможной договоренности. Легкий ли путь? Скорее всего, он тут единственный.

«Безумная» часть переговоров

Никто не оспаривает интеллектуальной, умной части переговоров, но часто на ней слишком зацикливаются. В переговорах есть и безумная часть. Она делится на: а) безумную – в смысле сумасшедшую и б) просто часть, которая «без ума». Владея этой частью «без ума», мы многое получаем.

У нас обычно есть некая внутренняя драматургия, и мы начинаем невольно играть то, что нам в этой драматургии «полагается». Как ее поменять? Это «колея» – может быть, еще можно выйти из нее? Надо исследовать. Каждый из нас строит себе такую колею. И ее явно можно перестроить. Но пока что одна колея уже есть, а будет ли новая и как ее строить – неизвестно.

Кому-то становится скучно на переговорах. Кто-то почему-то испытывает сложности с определенным типом переговорщиков. Если рассмотреть под увеличительным стеклом этот пазл, состоящий из очень большого количества маленьких деталей, мы увидим свои нюансы в каждом случае. Мы могли быть отличными переговорщиками, но при этом использовали не все кусочки пазла, не все его особенности. А теперь постараемся сфокусироваться на разных элементах.

Глава 1. Смотреть на людей и влезать в их шкуру

Главная ошибка **переговорщика** — нежелание или боязнь **смотреть на оппонента**, фантазировать **о нем**, влезать в его шкуру, оживлять **его образ**.

Случай 1. Чиновник: задушить или полюбить?

Николаю сложно завязывать неформальные контакты с чиновниками, но избежать этого нельзя: от чиновников зависит его бизнес. Известно, что Николай любит играть в теннис (это ресурсный образ, ситуация).

Часть 1. «Теннис» с замгубернатора

ЛК: Николай говорил нам, что в переговорах бывает скован. А когда он играет в теннис, то не скован. Потому что все время отбивает, нападает, вовлечен в живую игру. Если представить себе, что в переговорах тоже присутствуют какие-то ассоциации и внутренние движения, то скорее всего, и здесь возникнет внутренний «теннис». Как в переговорах Николаю «завестись»?

Николай: Хочу понять, чем отличается лесть от комплимента.

ЛК: Лесть воспринимается как нечто вынужденное, искусственное, направленное на подкуп. Человек, которому льстят, настораживается: от него чего-то хотят. А хороший комплимент читается так: «Я тебя вижу, я на тебя смотрю, ты мне интересен».

Николай: Вот я пришел, напротив сидит замгубернато-

ра. Я его вижу второй раз в жизни. Мы с ним обедаем. Он любит выпить коньячку, а я не пью... Как мне мужчине сделать комплимент?

ЛК: Если вы нашли, «что вам в нем нравится, что вам в нем не нравится», вы уже невольно начали в него вглядываться. Может, вам нравится, что он плюгавый, метр пятьдесят, и не нравится, что у него животик. И явно в теннис он не играет. Или вам нравится в нем, что он смакует коньяк. И он уже для вас не застывший образ.

Вам нужно с ним быть непосредственным, чтобы вы могли на переговорах так же легко играть, как и в теннис. А вам кажется, что он – замгубернатора и у него все карты на руках, а вы лишь оловянный солдатик.

Вопрос в том, чтобы вы выпустили из его образа лишний воздух, который сами в него и накачали. Для того чтобы быть раскованным, нужно вызвать у себя внутренние смешные образы. Нарисовать карикатуру на этого человека.

Олег: Но ведь так можно обидеть человека?

ЛК: А это можно не высказывать вслух. Николай, как привести этого человека к тому, что вы внутренне с ним играете в теннис? Можете себе представить, как бы он играл в теннис, например? Как бы бегал по площадке? *(Николай качает головой: «нет...»)* Почему? Вы слишком серьезны?

Николай: Он двигаться не может в моем образе. У него есть кресло, и все. Больше ничего. Он человек кресла.

ЛК: В этом-то и проблема, что в образе Николая человек

сидит в кресле, и все. Николай поэтому и себя сажает в кресло. И теряет свои способности играть в теннис, шевелиться, бить морду и т. д. Николай себя закрепостил. Замминистра сидит в большом кресле, а Николай – в маленьком. И это ситуация большого родителя и маленького мальчика.

Николай: И у меня обязательно кресло неудобное!

ЛК: У вас неудобное, конечно! И из этой ситуации начинаются переговоры. Естественно, при этом есть скованность не только тела, но и мыслей. «Папа мальчиком будет недоволен». А если мальчик начнет двигаться, скорее всего, совершит ошибку. Как из такого образа вести переговоры, легко это или нет, как вы думаете?

Николай: Конечно, нелегко. И обо всем еще разговаривать.

ЛК: Николай сам сделал шаги к тому, чтобы оказаться маленьким мальчиком в неудобном маленьком кресле перед большим папой в большом кресле. Это то, что мы часто делаем. А если бы Николай мог себе представить, что он с этим человеком играет в теннис и этот человек нелепо ходит по площадке, здесь он упал, там попросил у Николая показать, как ракетку держать...

Николай: Он же памятник!

ЛК: Не факт, что так оно и есть. У него, скорее всего, есть своя жизнь, свой азарт – либо от женщин, либо от денег. Он памятник только в вашем образе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.