

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	8
Кто такие драконы?	11
Вводный случай. Менеджер в «Капричос» Гойи	23
Глава 1. Смотреть на людей и влезать в их шкуру	35
Глава 2. «Незримая команда», или субъективные состояния переговорщиков	63
Глава 3. Люди — не их социальные роли	95
Глава 4. Внутренние переговоры — основа внешних переговоров	107
Глава 5. Определиться с месседжем	119
Глава 6. Переговорный почерк. Индивидуализация переговорного стиля	163
Глава 7. Власть мелких форматов и невербальных параметров	177
Глава 8. Как не быть жертвой в переговорах	197
Глава 9. О жестких переговорах и о том, что за них часто принимают	257
Глава 10. Переговоры на разных языках, или Транскультурная глава	275
Неписаные законы российских переговоров (заметки антрополога)	314
Невербальные каналы коммуникации	327
Талисманы в переговорах	330
Этапы переговоров	336
Домашние заготовки	336
Основные тезисы книги	344
Алфавитный указатель	346

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. Одетые 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 диковин, 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 выступишь 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 впадает 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 «лющимся 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, вообра-

жаемую 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-ваний». 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 «месседжи»: основные посылы 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 послали, 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 месседжей, доступных для внимательного уха. Мы стремимся к тому, чтобы научиться эти послания слышать и фиксировать.

Нередко месседжи 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 слы-