



МАКСИМ КАРПОВ

НЕЙРО ПЕРЕГОВОРЫ

КАК ДОБИВАТЬСЯ СВОЕГО,
ИСПОЛЬЗУЯ НАУКУ
О МОЗГЕ

УДК 159.9
ББК 88.4
К26

Карпов, Максим Сергеевич.

К26 Нейропереговоры. Как добиваться своего, используя науку о мозге / Максим Карпов ; — Москва : Эксмо, 2025. — 416 с. — (Психология коммуникаций).

ISBN 978-5-04-201116-0

В переговорах решают не рациональные доводы, а бессознательные реакции. Не формальная логика, а умение задать контекст.

И выигрывает не тот, кто давит, а тот, кто умеет влиять, затрагивая глубинные механизмы мышления.

Эта книга — практическое руководство по переговорам, основанное на нейронауке и новейших открытиях о работе мозга и человеческой психики.

Максим Карпов, предприниматель и ученый с 25-летним опытом, член Экспертного совета Агентства стратегических инициатив и создатель крупнейшего делового клуба в России, раскрывает авторскую методику «Нейрофрейминг» — систему техник для изменения восприятия и поведения собеседника через управление контекстом.

Вы узнаете:

- как одной фразой переключить поведение оппонента с агрессии на сотрудничество;
- почему уверенная пауза убеждает сильнее «длинных» аргументов;
- как изменить ход переговоров, если диалог зашел в тупик;
- какие техники «Нейрофрейминга» превращают конфликт в основу для партнерства.

УДК159.9
ББК88.4

ISBN 978-5-04-201116-0

© М. Карпов, текст, 2025

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Эта книга — не просто руководство по переговорам, а философское размышление о природе человека. Она исследует механизмы общения через призму эволюции, разума и эмоций. Раскрыта не банальная борьба интересов, а поиск смысла и согласование разных картин мира. Договоренности возникают лишь там, где рациональность дополняется рефлексией, уважением и стремлением к общей истине.

*Максим Чернин,
Председатель совета директоров МК «Доктор рядом»,
Профессор Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ*

Здесь встречаются право, психология и практика конфликта. Автор точно понимает, как устроены механизмы убеждения, и создает метод, который полезен и юристу, и предпринимателю, и медиатору. Чтение обязательное.

*Борис Болтянский,
CEO Право.ru и CRE.ru*

Зная Максима многие годы, не устаю удивляться его способности совмещать огромный опыт в бизнесе и деловом общении с умением систематизировать его через призму научных знаний в разных сферах. И его книга отличное подтверждение вышесказанному. Рекомендую к прочтению тем, кто уже достиг значимых высот в переговорных навыках, но не хочет останавливаться на достигнутом и стремится сделать общение одной из основ своей жизненной стратегии.

*Вартан Диланян,
управляющий партнер Axenix (ex-Accenture)*

Мне посчастливилось стать одним из первых читателей этой книги. И еще больше повезло много лет партнерствовать и дружить с ее автором.

Первая книга Максима вобрала в себя те редкие качества, которые сочетает в себе ее создатель — юмор и легкость изложения с глубокой научной и аналитической базой.

Must read для тех, кто работает на длинной дистанции: партнерства, построение доверия, сложные переговоры.

Под одной обложкой собрано то, что позволяет не просто убеждать, а научиться управлять самой средой взаимодействия.

*Алексей Новиков,
управляющий партнер NF Group (ex-Knight Frank)*

Я никогда не верил в приемы ведения переговоров.

Пока не понял, что всю жизнь соглашаюсь на все условия Максима Карпова!

Шутки шутками, а он с улыбкой почему-то всегда добивался своего, и я никогда не понимал, как это случается.

Но вот теперь есть способ все это узнать. Книга — жуть какая полезная и — главное — позволяет понять, что переговоры — это не какая-то магия, а конкретный набор приемов.

*Михаил Хомич,
главный стратег ВЭБ.РФ,
к.э.н., доцент МГУ*

Эта книга — настоящая находка для тех, кто хочет овладеть искусством ведения переговоров с улыбкой! Автор с изяществом сочетает научные факты и практические советы, превращая переговорный процесс в увлекательное путешествие. Чтение не только обучает, но и развлекает, ведь кто сказал, что переговоры не могут быть веселыми? Вдохновляйтесь, учитесь и повысите свои навыки — с этой книгой это легко и приятно!

*Юрий Еременко,
президент Холодильник.ру*

В книге нет пустых рецептов — есть системы. Читателю дается инструмент для создания сред, где партнерство не декларируется, а естественно возникает. Это профессиональная литература нового уровня.

*Владислав Жданов,
д.э.н., профессор НИУ ВШЭ,
ген. директор ППК «Роскадастр»*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
Часть 1. МОЗГ ПЕРЕГОВОРЩИКА	
Глава 1. Немного о человеческой рациональности	17
Глава 2. Магия раппорта	46
Глава 3. Древний способ убеждения	80
Часть 2. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ПРОСТРАНСТВО НЕГЛАСНЫХ ПРАВИЛ	
Глава 4. Правила, которые управляют нами	117
Глава 5. Значение переговорного фрейма	139
Глава 6. Партнерство vs Эгоизм: кто кого?	189
Часть 3. ПРОСТРАНСТВО «ЖЕСТКИХ» ПЕРЕГОВОРОВ	
Глава 7. Подчинение авторитету.	221
Глава 8. Манипуляции	258
Часть 4. УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМ СОСТОЯНИЕМ	
Глава 9. Подготовка к переговорам	299
Глава 10. Правила формирования потенциала влияния.	317
Часть 5. УПРАВЛЕНИЕ ЧУЖИМ ПОВЕДЕНИЕМ	
Глава 11. Создание эффективной переговорной среды.	345
Глава 12. Управление конфликтом	370
Заключение	409
Благодарности	411
Упомянутые эксперименты	413

ВВЕДЕНИЕ

Этот случай произошел со мной в начале 2000-х. Я тогда сочетал собственную юридическую практику с работой внешнего эксперта Правительства Москвы. Консультировал столичных предпринимателей и чиновников по вопросам корпоративных конфликтов. Как-то меня попросили дать заключение по кейсу, где одной из сторон конфликта был крупный бизнесмен, сколотивший капитал и определенную репутацию в лихие 90-е. Я дал юридическое заключение, которое было явно не в его пользу — доказательства говорили о массе нарушений.

На следующий же день меня срочно вызвали к высокопоставленному чиновнику столичного правительства с докладом по ситуации. Стандартная практика, ничего необычного.

Но, войдя в кабинет около 22:00, я к своему удивлению обнаружил там не только представителя мэрии, но и того самого бизнесмена. Он посмотрел с вызовом и спросил:

— Ну что, расскажи. Как по-твоему, прав я или нет?

Напомню, что дело было в начале 2000-х. Оценка действий человека как бизнесмена часто была неотделима от оценки его личности. Поэтому своим вопросом он как бы подготавливал почву для агрессии в мой адрес. Хотел либо получить нужный ему ответ в духе «разумеется, вы абсолютно правы», либо перевернуть мой негативный ответ в свою пользу — обвинить меня в публичном оскорблении, ведь я осмелился при всех сказать, что он не прав. А это было равносильно вызову на дуэль. И дуэль эта была бы точно не в мою пользу, учитывая ресурсы и репутацию визави.

Но сказать неправду и поддаться давлению значило для меня войти в подчиненный фрейм — позицию послушной жертвы.

А заодно разрушило бы мою репутацию компетентного и беспристрастного эксперта.

Фрейм надо было менять. К тому времени я провел немало переговоров. И уже начал понимать, что ключ к успеху в такой непростой коммуникации — не в том, как хорошо ты используешь техники влияния, а в том, как умеешь менять восприятие собеседником контекста.

Он должен увидеть во мне не просто внезапно возникшее малозначительное препятствие. Сначала, мне необходимо показать ему, что перед ним человек, которому государственная система доверила важный вопрос оценки фактов, имеющих решающее значение в деле. В этой логике — любое воздействие на меня — это воздействие на систему. С этим он не может не считаться. А потом вывести его из рамки формального общения и перевести наше взаимодействие в личное измерение, лишенное статусных масок, где мы будем опираться на общие ценности: умение отвечать за свои слова и обещания, уважение к чужой объективности и здравомыслию и на простую способность не отступать от своих принципов под серьезным давлением.

Но для начала я должен был успокоить эмоции, толкавшие меня к подчинению, избавиться от страха и сомнений. Для этого я представил себя функцией, единственная задача которой — объективный и профессиональный анализ ситуации, помноженный на уважительное, но уверенное общение. И из этой роли я спокойно и последовательно изложил свое понимание ситуации и выводы, отраженные в заключении.

Бизнесмен слушал, не перебивая, а после тихо предложил выйти поговорить наедине. Такой сценарий был для меня идеальным — наконец я могу поговорить с ним как человек с человеком и сделать рефрейминг. Оказавшись в тускло освещенном коридоре, мой собеседник сказал:

— Знаешь, здорово, что ты даешь подобные заключения и не боишься. Но по понятиям правда на моей стороне. В общем, не стоит писать в бумагах то, что ты сейчас озвучил. Я докажу, что меня обманули, и у тебя будут документы, которые это подтверждают. Откажись от своих слов.

Я взял паузу на несколько секунд и, как бы в раздумьях, без какого бы то ни было вызова, посмотрел ему в глаза и ответил максимально уверенно и уважительно:

— Единственная причина, по которой я здесь, — то, что в конфликте не встаю ни на чью сторону. Ни при каких условиях. Единственная моя задача быть честным, объективным и профессиональным перед теми людьми, кто доверил мне эту работу. Я не имею морального права их подводить. Принципами я не торгую. Уверен, что и вы бы на моем месте поступили также. Мои коллеги из мэрии неоднократно вспоминали вас как жесткого, но глубоко порядочного человека. Поэтому я буду рад, если правота вашей позиции подтвердится документально. А до тех пор, пока у меня нет подтверждения иного, я не изменю своей позиции. При этом вы можете быть уверены, что вашим оппонентам я скажу то же самое, а моя оценка будет независимой и абсолютно честной.

Выслушав мой ответ, бизнесмен, ещё пару минут назад намекавший на негативные последствия, изменил риторику:

— Хорошо. Тогда единственное, чего я прошу, — быть объективным. Документы я предоставлю.

Спойлер: эта ситуация не закончилась для меня хорошо. Она закончилась отлично. С этим человеком мы продолжили почти товарищеское общение. Я с радостью делился с ним мнением, когда ему нужен был совет по правовым вопросам, а он стал одним из моих наставников в сложных деловых ситуациях.

За 20 с лишним лет, что прошли с того случая, бизнес как явление сильно изменился. Изменились и люди, которые им занимаются. В современных условиях ориентация на долгосрочное сотрудничество приносит гораздо больше пользы, чем стремление продать, обмануть и прийти исключительно к личной выгоде. И сейчас, как никогда, актуален подход, о котором и пойдет речь в этой книге.

За годы практики я убедился, что переговоры — это наука, в которой за каждым методом коммуникации стоят миллионы лет эволюции.

Только вдумайтесь: зная, как устроен мозг и контролируя свое состояние, вы можете влиять на состояние собеседника, управлять процессом и результатами любых переговоров. Как этого достичь? Ответ вы найдете в этой книге.

Вот уже четверть века я изучаю принципы ведения сложных, конфликтных переговоров и построения эффективных партнерств через призму разных наук. Эта деятельность имеет для меня вполне практический смысл, потому что, как предприниматель, я создаю и управляю различными сообществами. Например, ClubFirst —

крупнейший на постсоветском пространстве деловой клуб, объединяющий собственников среднего и крупного бизнеса. Многие годы до этого я занимался сделками M&A, защитой от недружественных корпоративных поглощений, а в ранних 2000-х, как уже писал выше, был привлеченным экспертом Правительства Москвы. Все эти годы у меня получалось находить решение во множестве непредвиденных ситуаций, превращать конфликты в эффективные партнерства и извлекать максимум пользы даже из тупиковых отношений.

В этой книге я расскажу о подходе, который помогал мне и, уверен, поможет вам не только в моменте добиться максимального результата в любых переговорах, но и создать фундамент для долгосрочного успеха через формирование партнерских отношений с вашими оппонентами. Я назвал его «Нейрофрейминг». За этим названием кроется методология ведения переговоров, основанная на современных научных данных и передовых практиках, позволяющая эффективно противостоять манипулятивным техникам в коммуникации и формировать устойчивые партнерства.

Чтобы создать такую методику, мне пришлось погрузиться в изучение нейрофизиологии, различных отраслей психологии, теории игр, социологии, юриспруденции и поведенческой экономики. А потом собрать и систематизировать полученные знания и вывести принципы, которые позволяют видеть научные обоснования, стоящие за практическими приемами переговоров, и использовать их максимально точно и эффективно.

Прочитав эту книгу и освоив принципы «Нейрофрейминга», вы сможете:

- Понимать, что делать, если собеседник вместо попыток найти устраивающий обоим выход решит продемонстрировать власть и статус.
- Противостоять манипуляциям.
- Доносить нужную информацию до человека, который изначально не был настроен вас слушать.
- Выставлять заслонки на злоупотребление дружескими и близкими отношениями.
- Сформировывать набор навыков для эффективной коммуникации и взаимовыгодных партнерских отношений.

Хочется верить, что даже если вы давно в теме переговоров, книга удивит вас. Например, рассказом о том, как понимание

переговорного фрейма позволяет безошибочно распознавать манипуляции или убеждаться в искренности действий собеседника, или как использовать когнитивный диссонанс и оперантное обусловливание для изменения его картины мира и действий. Если же вы только начинаете свой путь, она раскроет тайны человеческого мозга, его «баги» и «фичи», что позволит быстро выстраивать успешную коммуникацию и становиться «своим» практически в любых обстоятельствах.

В книге пять частей.

Часть 1 познакомит вас с основами нейрофизиологии человеческого мозга и нашей психологии. Вы узнаете, как это связано с переговорами.

В части 2 мы обсудим нормативность человеческого поведения и связанные с ней принципы взаимодействия, узнаем, что такое негласный социальный контракт и какие бывают типы переговорных фреймов, и самое главное — как формировать партнерский фрейм.

В части 3 поговорим о психологии подчинения авторитету и его источниках, о логических грехах манипуляторов, а также разберем стратегии жестких переговоров для фреймов каждого типа.

Часть 4 посвящена правилам формирования потенциала влияния в самом начале переговоров и тому, как подготовиться к неопределенности переговорного процесса.

Часть 5 уделяет внимание созданию эффективной переговорной среды и управлению конфликтом, если таковой возникнет в переговорном процессе.

Прочитав эту книгу, вы станете воспринимать переговоры как четко выстроенную стратегию с определенным набором правил. Вы избавитесь от страха перед неопределенностью или, как минимум, снизите его уровень. Сможете просчитывать ходы собеседника и управлять итогом переговоров, опираясь на современные научные знания и собственные внутренние убеждения. Каждое ваше взаимодействие будет служить определенной цели и станет вкладом в фундамент долгосрочного и успешного сотрудничества.

Часть 1

МОЗГ ПЕРЕГОВОРЩИКА

Зачем начинать книгу о переговорах с беседы о мозге? Неужели нельзя сразу перейти к практическим рекомендациям? Можно. Но тогда вряд ли удастся понять, почему люди способны управлять поведением друг друга, а это база, на которой строятся все коммуникативные техники. Поэтому в первой части книги заглянем в основы нейрофизиологии человеческого мозга и психологии; поговорим о том, как социальность и иерархичность, помноженные на исключительные умственные способности, вывели человечество в лидеры бесконечной эволюционной гонки. И узнаем, какую цену мы, люди, «заплатили» за свои способности.