

ЛЕОНИД КРОЛЬ

# УБЕДИТЬ ДРАКОНА

Руководство по переговорам  
с непреклонными оппонентами

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

КНИГИ, О КОТОРЫХ ГОВОРЯТ




ДЕЙСТВЕННО



ЛЕОНИД КРОЛЬ

# УБЕДИТЬ ДРАКОНА

Руководство по переговорам  
с непреклонными оппонентами

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

УДК 159.9  
ББК 88.53  
К83

**Кроль, Леонид Маркович.**

**К83** Убедить дракона. Руководство по переговорам с непреклонными оппонентами / Кроль Леонид. — Москва : Эксмо, 2024. — 384 с. — (Книги, о которых говорят).

ISBN 978-5-04-210861-7

Леонид Кроль — коуч, бизнес-тренер, руководитель Мастерской коучинга и тренинга Леонида Кроля, управляющий партнер проекта Incantico (Италия), профессор ВШЭ, автор 19 книг.

«Вся наша жизнь — переговоры. С супругом, с мамой, с менеджером ресторана, с соседом по парковке. «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». — Леонид Кроль

В этой книге вас ждут десятки кейсов и реальных переговоров с детальным разбором мотивации, слабых мест, приемов и ошибок каждого участника от эксперта с 30-летним стажем. Вы увидите, как можно действовать в самых сложных, нестандартных, жестких переговорах, а также пополните свой арсенал безотказными инструментами и техниками, с которыми неизбежно преуспеее даже в самых безвыходных переговорах. Если вы встретите дракона в поле, вооруженные этой книгой, то не оставите ему шансов.

**УДК159.9**  
**ББК88.53**

© Текст. Л. Кроль, 2024

© Оформление.

ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ISBN 978-5-04-210861-7

# ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора .....	9
Кто такие драконы?.....	12
Вводный случай .....	26
Глава 1. Смотреть на людей и влезать в их шкуру .....	41
Глава 2. «Незримая команда», или Субъективные состояния переговорщиков....	71
Глава 3. Люди — не их социальные роли .....	105
Глава 4. Внутренние переговоры — основа внешних переговоров .....	119
Глава 5. Определиться с месседжем .....	131
Глава 6. Переговорный почерк. Индивидуализация переговорного стиля ....	179
Глава 7. Власть мелких форматов и невербальных параметров .....	195
Глава 8. Как не быть жертвой в переговорах....	215
Глава 9. О жестких переговорах и о том, что за них часто принимают .....	281
Глава 10. Переговоры на разных языках, или Транскультурная глава .....	301
Неписанные законы российских переговоров (заметки антрополога).....	344
Невербальные каналы коммуникации .....	359

Талисманы в переговорах.....	362
Этапы переговоров.....	369
Основные тезисы книги.....	378
Алфавитный указатель.....	380

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 кувырывается 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?

**Д**раконы — 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 до-создает 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 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 «льющемся 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