ЕВГЕНИЙ СПИРИЦА

АЛГОРИТМЫ УСПЕХА

26 ПРИЕМОВ СКРЫТОГО ВЛИЯНИЯ



КАК МЕНЯТЬ ХОД ПЕРЕГОВОРОВ И УПРАВЛЯТЬ ПРОЦЕССОМ ОБЩЕНИЯ, ВЛИЯЯ НА СОБЕСЕДНИКА

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. ПОЧЕМУ ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА 5
Инструмент не виноват в том, кто его держит 5
Пациент и переговорщик — это разные субъекты 6
Откуда берётся переговорная гибкость 7
Почему я написал именно эту книгу 8
Чего нет в этой книге 9
Как читать эту книгу 10

Введение. ЯЗЫК КАК ОРУЖИЕ 12
Аристотель Стагирит за вашим столом переговоров 13
Почему Гарвард не поможет вам на реальных переговорах 14
Система, а не набор приёмов 15

Глава 1. А С ЧЕМ ЖЕ МЫ РАБОТАЕМ В ПЕРЕГОВОРАХ? 21
Блок 1. Открывающий кейс 21
Блок 2. Философский и научный фундамент 22
Блок 3. Техники 25
Блок 4. Сравнительная таблица 28
Блок 5. Матрица применения 29
Блок 6. Инструменты главы 30
Блок 7. Финальный кейс 34
Блок 8. Выводы 36

Глава 2. РАСШИРЕНИЕ АРСЕНАЛА: ОТ «ФОКУСОВ ЯЗЫКА» К «ЛИНИЯМ РАЗУМА» 38
Блок 1. Открывающий кейс: встреча двух систем 38

Блок 2. Исторический детектив: кто первым взломал Ричарда Бендлера 39
Блок 3. Техники — шесть линий разума в переговорной практике 41
Блок 4. Стандартный подход vs подход через «Линии разума» 46
Блок 5. Матрица применения техник 47
Блок 6. Инструментальные блоки 48
Блок 7. Финальный кейс: три стороны, один стол 51
Блок 8. Восемь тезисов главы 52

Глава 3. «ЛИНИИ РАЗУМА» В БОЮ: КАК АРСЕНАЛ МАЙКЛА ХОЛЛА РАБОТАЕТ В КАЖДОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ МПЕС 54
Блок 1. Открывающий кейс: один инструмент — пять провалов 54
Блок 2. Философский фундамент: контекст как главный аргумент 55
Блок 3. «Линии разума» в пяти моделях системы МПЕС 57
Блок 4. Стандартный подход vs подход через «Линии разума» в контексте МПЕС 64
Блок 5. Матрица применения «Линий разума» по моделям системы МПЕС 65
Блок 6. Инструментальные блоки 66
Блок 7. Финальный кейс: четыре модели за одним столом 69
Блок 8. Восемь тезисов главы 71

Заключение к части I. КАРТА ГОТОВА. КЛЮЧИ В РУКЕ 73
«Линии разума» — это не больше «Фокусов языка» 73
Математика гибкости: больше ста переговорных приёмов 75
Что дальше: вторая часть 76

Глава 4. АРСЕНАЛ 78
Что такое «Линии разума»
и почему это не «Фокусы языка» 79
Анатомия арсенала: двадцать шесть
«Линий разума» в десяти группах 79
Как устроена каждая глава этой части 81
Как читать эту часть 81
«Линия разума» № 1. «Конкретизация»
(«Разукрупнение») 83
«Линия разума» № 2. «Выявление стратегии» 89
«Линия разума» № 3. «Рефрейминг
поведения» 195
«Линия разума» № 4. «Рефрейминг
состояния» 101
«Линия разума» № 5. «Рефлексивное
применение к себе» 107
«Линия разума» № 6. «Рефлексивное
применение к слушателю» 113
«Линия разума» № 7. «Противоположный
пример» 119
«Линия разума» № 8. «Предшествующее
позитивное намерение» 125
«Линия разума» № 9. «Предшествующая
позитивная причина» 131
«Линия разума» № 10. «Первый результат» 137
«Линия разума» № 11. «Результат результата» 143
«Линия разума» № 12. «Конечный результат» 150
«Линия разума» № 13. «Модель мира» 157
«Линия разума» № 14. «Фрейм критериев
и ценностей» 163
«Линия разума» № 15. «Фрейм всеобщности» 169
«Линия разума» № 16. «Фрейм
необходимости» 176
«Линия разума» № 17. «Фрейм
идентичности» 183

«Линия разума» № 18. «Фрейм всех
других абстракций» 190
«Линия разума» № 19. «Фрейм
экологичности» 197
«Линия разума» № 20. «Фрейм метафорами
или историями» 204
«Линия разума» № 21. «И/И-фрейминг» 211
«Линия разума» № 22. «Фрейм псевдослов» 218
«Линия разума» № 23. «Фрейм отрицания» 225
«Линия разума» № 24. «Возможность
и фрейминг “как если бы”» 232
«Линия разума» № 25. «Системный
и вероятностный фрейминг» 239
«Линия разума» № 26. «Фрейм решений» 246

Заключение к части II. ДВАДЦАТЬ ШЕСТЬ КЛЮЧЕЙ.
ТЕПЕРЬ — КАК ОТКРЫВАТЬ ЗАМКИ 253
Что вы только что получили 253
Что вы умеете после части II 254
Чего вы ещё не умеете 254
Что вас ждёт в части III 255
Что вы получите в части III 256
Последнее слово перед переходом 256

ЧАСТЬ III 258
В бою 258
Три уровня боевого применения 259
Как читать эту часть 260
Что внутри части III 260

Глава 5. ДЗЮДО «ЛИНИЙ РАЗУМА» 262
Блок 1. Открывающий кейс: когда
аргументы кончились 262
Блок 2. Принцип: три уровня атаки
и почему симметричный ответ проигрывает 263
Блок 3. Восемь бросков 265

Блок 4. Атака — бросок — уровень:
сводная таблица 273
Блок 5. Иерархия бросков: когда, где,
насколько рискованно 275
Блок 6. Инструментальные блоки 276
Блок 7. Финальный кейс: пять бросков
за один раунд 279
Блок 8. Восемь тезисов главы 281

Глава 6. КАРАТЕ «ЛИНИЙ РАЗУМА» 282
Блок 1. Открывающий кейс: когда один удар
не работает 282
Блок 2. Три принципа карате «Линий разума» 283
Блок 3. Семь боевых связок 285
Блок 4. Читай оппонента:
как смоделировать его связки 296
Блок 5. Семь связок — сводная карта 298
Блок 6. Когда применять — когда нет —
типичная ошибка 299
Блок 7. Инструментальные блоки 300
Блок 8. Финальный кейс:
три связки за один раунд 303
Блок 9. Восемь тезисов главы 305

Заключение к части III. ИНСТРУМЕНТЫ ЕСТЬ.
РЕЗУЛЬТАТА ПОКА НЕТ 307
Переговорный хяку-нин кумитэ 308
Программа встройки: пять шагов
после закрытой книги 309
Итог главы 310

Заключение. ПЕРЕГОВОРЫ БЕЗ ПОРАЖЕНИЙ —
ЭТО НЕ ЦЕЛЬ. ЭТО НАВЫК 312
Что произошло в этой книге 312
Математика системы 313
Что стоит за инструментами 314

Личное измерение 315
Что делать с этим завтра утром 316
Двенадцать тезисов, которые стоит записать 318
Последнее слово 319

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 321
I. Философский и риторический фундамент 321
II. Когнитивная психология
и поведенческая экономика 322
III. НЛП и лингвистические паттерны 323
IV. Теория переговоров 324
V. Аналитическая психология и архетипы 325
VI. Древние тексты и исторические источники 326
VII. Кино и медиа как источники моделирования 327
VIII. Система МПЕС — авторские
и учебные материалы 327

ПРЕДИСЛОВИЕ

ПОЧЕМУ ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

Терапевтический инструмент в руках переговорщика

ИНСТРУМЕНТ НЕ ВИНОВАТ В ТОМ, КТО ЕГО ДЕРЖИТ

Роберт Дилтс создавал книгу «Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП» как терапевтический инструмент. Цель была конкретной и благородной: помочь человеку сдвинуть ограничивающее убеждение, снять сопротивление, выйти из психологического тупика. Пациент приходит с жёсткой конструкцией в голове — «Я не способен», «Это невозможно», «Так устроен мир», — и задача терапевта состоит в том, чтобы мягко, почти незаметно, изменить угол зрения. НЛП работало. Паттерны работали.

В 1980-е годы Роберт Дилтс вместе с Джоном Гриндером и Ричардом Бэндлером систематизировал языковые паттерны терапевтического изменения. Так родились «Фокусы языка» — четырнадцать способов переформатировать убеждение собеседника без лобового столкновения. Каждый паттерн — это не манипуляция, а изменение рамки. Способ показать человеку, что его карта реальности не единственно возможная.

Ключевая мысль
«Фокусы языка» — это хирургический инструмент. Вопрос не в том, работают ли они. Вопрос — на ком. Терапевтическая операционная и переговорный стол — разные среды.

Но у меня возник вопрос. Простой и неудобный. Что происходит, когда по другую сторону стола сидит не пациент, а партнёр по переговорам?

Партнёр по переговорам — это не пациент. Он пришёл не за помощью. У него есть интересы, позиция, ресурс и полное право всё это отстаивать. Он, скорее всего, тоже читал книги. И он точно знает, когда им пытаются управлять. Именно здесь классическое НЛП заканчивается. И начинается эта книга.

ПАЦИЕНТ И ПЕРЕГОВОРЩИК — ЭТО РАЗНЫЕ СУБЪЕКТЫ

В терапевтической модели субъект — это психологическая система, которую нужно скорректировать. Терапевт занимает позицию над ситуацией: он знает, куда ведёт процесс. У него есть карта, у клиента её нет. Асимметрия — намеренная и функциональная. Она встроена в саму природу терапевтического контракта.

В переговорах асимметрия — это уязвимость. Тот, кто не понимает, что происходит, проигрывает. Тот, кто понимает, но не может ответить, — тоже. Переговорный стол — это не кушетка психоаналитика. Это шахматная доска, где обе стороны видят фигуры и обе считают ходы. Здесь не лечат — здесь добиваются результата.

«Убеждение — это не стена. Это дверь без ручки».
Евгений Спирица

Обратите внимание на фундаментальное различие. В терапии у одной стороны есть власть и методология, у другой — только запрос на изменение. В переговорах власть распределена. И именно это делает стандартные «Фокусы языка» в их классическом виде если не бесполезными, то заведомо недостаточными.

14	**3**	**1**
паттернов «Фокусов языка» по Роберту Дилтсу	уровня переговорного воздействия	ключевой принцип: контекст решает всё

Философ Мартин Бубер в работе «Я и Ты» разграничил два типа отношений: «Я — Оно» (субъект — объект) и «Я — Ты» (субъект — субъект). Терапевтическая парадигма НЛП в своей основе — это «Я — Оно». Переговоры — это всегда «Я — Ты». Это не ценностное суждение, это онтологическое различие. И именно оно определяет, какой инструментарий нужен.

Задача переговорщика — найти ручку, а не ломать стену.

ОТКУДА БЕРЁТСЯ ПЕРЕГОВОРНАЯ ГИБКОСТЬ

Согласитесь: большинство книг о переговорах учат либо жёсткости, либо мягкости. Либо Дональд Трамп с его «Побеждай или уходи!», либо Роджер Фишер с Уильямом Юри и их «интегративные переговоры». Крайности красиво смотрятся на обложках, но плохо работают в понедельник утром, когда клиент говорит:

«Люди принимают решения на основе эмоций, а затем оправдывают их логикой».

Антонио Дамасио, «Ошибка Декарта»

«Мне нужно подумать», — а вы знаете, что это конец сделки.

Переговорная гибкость — это не стиль поведения. Это навык мышления. Умение в режиме реального времени читать, что происходит внутри собеседника, управлять контекстом разговора и находить выходы там, где другие видят тупик. Этому можно научиться. Потому что человеческая психология — не хаос, а система.

Нейробиолог Антонио Дамасио, изучая пациентов с повреждениями вентромедиальной префронтальной коры, обнаружил поразительный факт: люди, утратившие способность испытывать эмоции, полностью теряли способность принимать решения, даже простейшие. Логика без эмоции не работает. Это означает, что тот, кто управляет эмоциональным контекстом переговоров, управляет их исходом. Не давлением. Не манипуляцией. Контекстом.

Именно это и есть переговорная гибкость в её истинном смысле. Не набор техник. Не скрипты. Система мышления, которая позволяет перестраивать контекст разговора прямо в процессе — до того, как собеседник успел занять жёсткую оборонительную позицию.

ПОЧЕМУ Я НАПИСАЛ ИМЕННО ЭТУ КНИГУ

Я профайлер и психолог. Двадцать лет я изучаю поведение людей — на допросах, в переговорах, в кризисных ситуациях, в разведывательных интервью. И я давно заметил паттерн: самые мощные инструменты влияния

созданы не для переговоров. Они созданы для терапии, для педагогики, для разведки. А переговорщики используют то, что осталось — набор техник без понимания механизма.

Это всё равно что знать, как нажать на газ и тормоз, но не понимать, как работает двигатель. Ехать можно, но при первой нестандартной ситуации встанешь. А в переговорах нестандартная ситуация возникает примерно на третьей минуте разговора.

Ключевая мысль
«Фокусы языка» Роберта Дилтса я полностью перевёл в переговорный формат.
Не адаптировал косметически — пересобрал логику.
Каждый паттерн теперь работает не с пациентом, а с партнёром.
Разница принципиальная.

Я работал с переговорщиками из корпоративной среды, с медиаторами, с оперативными сотрудниками. И снова и снова наблюдал одну и ту же картину: человек знает технику, но не понимает, почему она работает. А значит, не знает, когда она перестаёт работать и что тогда делать.

В терапевтическом контексте паттерн «Изменения иерархии критериев» работает потому, что клиент доверяет терапевту и находится в состоянии открытости к изменению. В переговорах тот же паттерн работает по другой причине: он затрагивает глубинный ценностный уровень собеседника, который тот сам ещё не осознал. Механика похожа, а физика другая.

ЧЕГО НЕТ В ЭТОЙ КНИГЕ

Здесь нет мотивационных историй о том, как кто-то «поверил в себя» и закрыл сделку на миллион. Нет пересказа Дейла Карнеги. Нет советов типа «будьте

искренними и улыбайтесь». Эти советы не работают не потому, что они плохие, а потому, что они описывают симптом, а не механизм.

Здесь нет академической диссертации. Каждая теоретическая идея немедленно получает практическое приложение. Каждый паттерн — с разбором механизма, с примером из реальной практики, с указанием на типичные ошибки применения. Потому что ошибки применения — это отдельная наука.

И здесь нет иллюзии, что существует универсальный инструмент. Переговорная гибкость — это именно гибкость. Умение выбрать нужный паттерн в нужный момент. Для этого нужно понимать не только сами паттерны, но и то, как читать ситуацию. Эта книга учит и первому, и второму.

Эта книга даёт вам:

- механизм работы каждого паттерна;
- навык чтения ситуации в реальном времени;
- инструменты управления контекстом;
- разбор типичных ошибок;
- примеры из реальной практики;
- систему, а не набор советов.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Не читайте её от начала до конца в один присест. Это рабочий инструмент, а не роман. Каждая глава — самодостаточная единица. Завтра утром вы идёте на сложные переговоры — значит, сегодня вечером вам нужна конкретная глава, а не вся книга. Найдите нужный паттерн, разберите механизм, продумайте применение.

Удивительно, но самое сложное в переговорах — это не техники. Самое сложное — это остановить

собственный автоматический ответ и включить мышление. Психолог Даниэль Канеман назвал это переключением между «Системой 1» и «Системой 2». Эта книга тренирует именно это переключение — осознанное, управляемое, своевременное.

Переговорная гибкость — это навык. А навыки формируются не от чтения, а от практики. Поэтому в каждой главе есть не только теория, но и конкретное упражнение, которое можно применить сегодня. Прямо на следующей встрече. Прямо в следующем разговоре.

Евгений Спирица
профайлер, психолог, переговорщик
Москва, 2026

ВВЕДЕНИЕ

ЯЗЫК КАК ОРУЖИЕ

Что Аристотель знал о переговорах — и чего не знают в Гарварде

Представьте: переговорная комната, Москва, 2019 год. За столом — два человека. Один методично объясняет, почему цена контракта должна снизиться на двадцать процентов. Другой так же методично объясняет, почему этого не произойдёт. Оба образованные, оба читали правильные книги, оба прошли тренинги. Разговор идёт уже два часа и заходит на третий круг.

В перерыве один из них берёт телефон и звонит консультанту: «Мы застряли. Что делать?» Консультант задаёт один вопрос: «Вы работаете с его позицией или с его логикой?» Пауза. «Не понимаю разницы». — «В этом и проблема».

Ключевая мысль
Аристотель в «Риторике» различал три способа убеждения: этос (авторитет говорящего), пафос (воздействие на эмоции) и логос (сила аргумента). Переговорщик, который использует только один способ из трёх, проигрывает тому, кто использует все три одновременно.

Разница между позицией и логикой — это разница между переговорами, которые ходят по кругу, и переговорами, которые движутся. Позиция — это то, что человек говорит. Логика — это то, почему он в это верит. И если вы

атакуете позицию, она укрепляется. Если вы перестраиваете логику — позиция рассыпается сама.

Кто первым это понял? Не Гарвард, не НЛП и даже не бизнес-тренеры 1990-х. Это понял Аристотель в IV веке до нашей эры. И описал с такой точностью, что более двух тысяч лет спустя его текст читается как инструкция к завтрашним переговорам.

АРИСТОТЕЛЬ СТАГИРИТ[1] ЗА ВАШИМ СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

Аристотель написал «Риторику» приблизительно в 335 году до нашей эры — в период, когда Афины были городом, где любое публичное дело решалось словом. Суд, народное собрание, политические дебаты — везде победа принадлежала тому, кто убеждал лучше. Аристотель рассматривал это явление не как поэт и не как моралист. Он рассматривал его как учёный: разобрал на элементы, описал механизм, составил систему.

«Топика» — менее известный, но не менее важный его труд — это арсенал логических ходов для разрушения чужого аргумента. Аристотель описывает, как найти противоречие в позиции оппонента, как заставить его защищать то, что он сам не может обосновать, как переформулировать вопрос так, чтобы любой ответ работал против него. Это не риторика красоты — это риторика победы.

Удивительно, что за более чем две тысячи лет никто не превзошёл эту систему — только дополнял.

[1] Стагирит — прозвание древнегреческого философа и учёного Аристотеля. Оно происходит от названия его родного города Стагира (греческой колонии на полуострове Халкидики, где философ родился в 384 году до нашей эры).

Цитата
«Риторика есть способность находить возможные способы убеждения относительно каждого данного предмета».

Аристотель, «Риторика»

Артур Шопенгауэр в XIX веке добавил к ней тридцать восемь эристических уловок — циничный и точный каталог того, как люди на самом деле побеждают в спорах, когда правда и логика уже не помогают. Вместе «Риторика» и «Эристика» дают переговорщику полную карту: от честного убеждения до жёсткого давления. Всё остальное — комментарии к этим двум книгам.

Обратите внимание: не один правильный способ — а все возможные. Это и есть переговорная гибкость.

335	**38**	**0 %**
год до нашей эры — Аристотель описал переговорный механизм	эристических уловок Артура Шопенгауэра — анатомия реального спора	из этих знаний устарело за более чем две тысячи лет

ПОЧЕМУ ГАРВАРД НЕ ПОМОЖЕТ ВАМ НА РЕАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

В 1981 году Роджер Фишер и Уильям Юри опубликовали книгу «Переговоры без поражения» — и на несколько десятилетий она стала библией делового мира. Идея красивая: ищите взаимовыгодное решение, разделяйте позиции и интересы, будьте мягки с людьми и жёстки с проблемой. *Win-win*. Звучит разумно.

Проблема одна: эта модель работает только в том случае, если обе стороны хотят договориться. Она создавалась в среде, где у участников переговоров есть добрая воля, время и академическая культура диалога. То есть в стенах Гарварда. За его стенами картина другая: оппонент, у которого есть власть и альтернативы, не обязан искать взаимовыгодное решение. Он может просто давить. И тогда вся красивая система рассыпается при первом силовом ходе.

Почему это важно понять сразу

Эта книга не про то, как договориться. Она про то, как добиться результата — независимо от того, хочет ли ваш оппонент договариваться. Аристотель это разрешал. Шопенгауэр это описал. Всё остальное — детали реализации.

Шопенгауэр был честнее. В предисловии к «Эристике» он написал прямо, что люди в споре хотят не истины, а победы. Это не цинизм — это наблюдение. И переговорщик, который строит стратегию на том, что оппонент хочет того же, что и он, рано или поздно оказывается в той самой переговорной комнате — на третьем часу разговора по кругу.

СИСТЕМА, А НЕ НАБОР ПРИЁМОВ

Каждая глава этой книги построена как боевой модуль. Сначала — реальный кейс, в котором кто-то проигрывает или выигрывает переговоры. Затем — философский и научный фундамент: почему это произошло именно так, что за этим стоит психологически и логически. И наконец — конкретные техники с готовыми фразами, таблицами применения и разбором ошибок.

Цитата
«Истинная победа в споре достигается не тогда, когда ты доказал правоту, — а тогда, когда оппонент перестал возражать».
А. Шопенгауэр, «Эристика, или искусство побеждать в спорах»

Фундамент всегда Аристотель или Шопенгауэр, потому, что они описали природу убеждения точнее всех, кто пришёл после них. Даниэль Канеман объяснит вам когнитивные искажения оппонента. Роберт Чалдини — принципы влияния. Пол Экман — как читать невербалику. Но каркас, на котором всё это держится, — аристотелевский. Этос, пафос, логос — три вектора, один механизм.

Вы получите не словарь красивых фраз, а систему мышления. Архитектор разговора отличается от его участника тем, что видит конструкцию — и управляет ею, пока другие думают, что просто разговаривают.

Разница принципиальная.
Первое требует логики. Второе — мастерства.

Вернёмся к той переговорной комнате. К двум людям на третьем часу разговора. Консультант задал вопрос: «Вы работаете с позицией или с логикой?» После перерыва переговорщик вернулся за стол и сделал одно простое действие — задал вопрос, на который у оппонента не было удобного ответа, просто изменил точку давления.

Через сорок минут контракт был подписан. Скидка составила восемь процентов вместо двадцати. Обе стороны вышли из переговорной удовлетворёнными. Что произошло? Был применён один из приёмов аристотелевской «Топики» — «Атака через следствие». Если

принять позицию оппонента, к чему она логически приводит? Когда человек видит финальную точку своей же логики, он сам меняет курс.

Этому учил Аристотель. Этому учит эта книга. Добро пожаловать за стол.

ЧАСТЬ I

Архитектура мышления

Почему одни слова меняют решения,
а другие остаются просто словами

ГЛАВА 1

А С ЧЕМ ЖЕ МЫ РАБОТАЕМ В ПЕРЕГОВОРАХ?

Разве только с убеждениями?

БЛОК 1. ОТКРЫВАЮЩИЙ КЕЙС

Москва. Переговорная комната на шестом этаже делового центра. За столом трое: Алексей — директор по развитию крупной строительной компании, Марина — совладелец поставщика материалов и Константин — независимый медиатор. На кону — контракт на двести миллионов рублей и деловые отношения длиной в восемь лет.

Алексей уверен, что Марина завышает цену. Марина уверена, что Алексей не понимает её положения. Технически оба правы. Цифры на столе — разные. Аргументы логичны с каждой стороны. Первый час переговоров прошёл гладко: стороны обменялись позициями, кивали головами и не сдвинулись ни на сантиметр.

Константин молчал, он слышал не слова, а нечто другое. Алексей говорил про цену, но в его голосе была тревога: стройка горит, подрядчик давит, квартальный план под угрозой. Марина говорила про справедливость, но за этим стояло кое-что глубже: её партнёр вышел из бизнеса три месяца назад, компания

Вопрос без ответа
Если человек напротив вас логичен, аргументирован и всё равно не двигается — что именно держит его на месте? Убеждение? Или что-то, чему убеждение только служит обёрткой?

держится на ней одной, и она не может позволить себе прецедент скидки, который разрушит все остальные договорённости.

Когда медиатор наконец заговорил, он не стал работать с цифрами. Он спросил Алексея: «Что произойдёт с вашим проектом, если эта сделка не состоится в ближайшие десять дней?» Вопрос висел в воздухе секунд пять, потом Алексей сказал то, чего не говорил весь прошедший час.

БЛОК 2. ФИЛОСОФСКИЙ И НАУЧНЫЙ ФУНДАМЕНТ

Аристотель: три вектора, которые мы забыли

Аристотель Стагирит — воспитатель Александра Македонского, основатель логики и единственный мыслитель в истории, который систематически описал убеждение до того, как это стало профессией. В 335 году до нашей эры он написал «Риторику» — книгу, которую переиздают по сей день и которую каждый переговорщик обязан прочитать хотя бы раз. Не потому, что это классика. Потому, что это рабочий инструмент.

Аристотель ввёл три фундаментальных вектора убеждения: этос (авторитет говорящего), пафос (воздействие на эмоции) и логос (сила аргумента). Обратите внимание: только один из трёх — логос — имеет отношение к содержанию сказанного. Два других — это контекст и состояние человека.

Но вот что важно и о чём редко говорят: Аристотель не остановился на «Риторике». В «Топике» он описал нечто куда более тёмное — систему диалектических ловушек, с помощью которых один собеседник методично разрушает позицию другого. Это другой процесс. И он работает с другим материалом — не с убеждениями, а с основаниями, на которых убеждения стоят.

Ключевая мысль
Аристотель был первым, кто понял: человека убеждает не аргумент сам по себе. Его убеждает то, кто говорит (этос), в каком состоянии он находится (пафос) и насколько логика совпадает с тем, во что он уже верит (логос). Два из трёх компонентов убеждения вообще не связаны с содержанием речи.

Шопенгауэр: анатомия реального противника

Артур Шопенгауэр был пессимистом по природе и точным наблюдателем по призванию. В своей «Эристике» — небольшом трактате, который он, по некоторым данным, не планировал публиковать, — он описал тридцать восемь уловок, которые люди используют в споре, когда хотят победить, а не найти истину.

Читая Артура Шопенгауэра, понимаешь неприятную вещь: большинство переговоров — это не поиск решения, а управление позицией. И позиция человека держится не только на том, что он думает, но и на том, кем он себя считает, во что верит без доказательств, что боится потерять и как выглядит в своих собственных глазах.

Артур Шопенгауэр описал это за два века до когнитивной психологии. Его уловка № 12 — «Выбор неверного аналога» — это то, что Даниэль Канеман спустя

полтора столетия назовёт когнитивной эвристикой репрезентативности. Его уловка № 26 — «Апелляция к авторитету» — прямо совпадает с принципом социального доказательства Роберта Чалдини. Шопенгауэр просто был честнее: он не делал вид, что это работает потому, что «так правильно». Это работает потому, что человек так устроен.

38	**3**	**8**
уловок Артура Шопенгауэра в «Эристике»	вектора убеждения по Аристотелю	режимов когнитивной фиксации в переговорах

Что это означает практически

Классическое НЛП — и здесь мы говорим о системе Ричарда Бэндлера и Джона Гриндера, а также о её академическом продолжении в работах Роберта Дилтса — строит свою модель на одной аксиоме: коммуникация есть обмен структурами убеждений. «Фокусы языка» — это техники изменения убеждений. Убеждение — это обобщение о причинно-следственной связи. Измени обобщение — изменишь поведение.

Это работает, но в ситуациях, где человек действительно движется логикой убеждений. Но посмотрите на переговорный стол трезво. Алексей не убеждён в том, что цена завышена, — он в панике, потому что горят сроки. Марина не убеждена в своей правоте — она верит, что уступить — значит предать саму себя. Это разные вещи.

Убеждение поддаётся логическому рефреймингу. Страх — нет. Вера — нет. Миф о себе, который человек защищает, — нет. Если вы пришли в переговоры с одним инструментом, а там семь видов замков — вы проиграете не потому, что плохо аргументировали. Вы проиграете потому, что не знали, с чем работаете.

БЛОК 3. ТЕХНИКИ

ТЕХНИКА 1. «Диагностика режима фиксации»

СУТЬ. Перед любым аргументом определить, в каком когнитивном режиме находится оппонент — убеждённости, веры, страха, мифа или сомнения.

ВОПРОС ПЕРЕГОВОРЩИКА. *«Вы говорите об этом уверенно — это то, что вы знаете, или то, во что вы верите?»*

МЕХАНИЗМ. Вопрос не агрессивен, но разрушителен для автопилота. Человек вынужден остановиться и разделить знание и веру. Это первый шаг к обнаружению реальной точки сопротивления. Пока вы не знаете, с чем работаете, вы бьёте мимо.

ПРИМЕР. Медиатор Константин применил этот вопрос к Алексею в другой формулировке: «Вы говорите о цене — это принципиальный вопрос или вопрос сроков?» Алексей замолчал. Потом сказал: «Честно? Цена меня устраивает, меня убивают сроки».

ТЕХНИКА 2. «Работа с идентичностью»

СУТЬ. Идентифицировать, какой образ себя человек защищает в переговорах, и работать с этим образом, а не с его аргументами.

ВОПРОС ПЕРЕГОВОРЩИКА. *«Как человек вашего опыта обычно поступает в ситуации, когда обе стороны хотят договориться?»*

МЕХАНИЗМ. Апелляция к идентичности запускает внутренний механизм соответствия: человек начинает действовать так, как действовал бы тот, кем он себя считает. Шопенгауэр называл эту уловку «отведением к личному», но здесь это работает в сторону сотрудничества, а не атаки.

ПРИМЕР. На одних переговорах о реструктуризации долга директор завода сорок минут повторял: «Я не имею права на это пойти». Когда его спросили: «Каким вы запомнитесь своей команде — человеком, который держался до конца, или человеком, который спас завод?» — разговор изменился.

ТЕХНИКА 3. «Вскрытие мифа»

СУТЬ. Обнаружить нарративную структуру, которую человек использует для объяснения своей позиции, и мягко поставить её под сомнение без атаки на личность.

ВОПРОС ПЕРЕГОВОРЩИКА. *«Вы рассказываете эту историю уже второй раз — что в ней самое важное для вас?»*

МЕХАНИЗМ. Люди объясняют свои позиции через истории. Истории — это не убеждения, это мифы. Они работают по другой логике: не «это правда», а «это **моя** правда». Прямое возражение на миф разрушает контакт. Вопрос о главном в истории переводит человека из защиты в рефлексию.

ПРИМЕР. Марина три раза повторяла историю о том, как в 2018 году она дала скидку крупному клиенту и потеряла двух партнёров. Когда медиатор спросил: «Что в этой истории для вас главное?», она ответила: «Что я больше не могу позволить себе быть наивной». Это уже не про цену.

ТЕХНИКА 4. «Работа с пространством сомнения»

СУТЬ. Зафиксировать момент, когда человек сам засомневался, и расширить это пространство — не атакой, а вопросом.

ВОПРОС ПЕРЕГОВОРЩИКА. *«Я заметил, что вы сделали паузу перед последним аргументом. Что вы взвешивали?»*

МЕХАНИЗМ. Сомнение — это не слабость оппонента, это окно возможностей. Когда человек сомневается, он временно выходит из режима убеждённости. В этот момент его сознание открыто для новой информации. Именно здесь работают лучшие переговорщики — не когда оппонент говорит, а когда он молчит.

ПРИМЕР. Опытные переговорщики *FBI* — в частности, Крис Восс описывает это в своей практике — научились читать паузы как данные. Пауза после вопроса о цене — это не обдумывание цифры. Это внутренний конфликт между тем, что человек хочет, и тем, что он себе позволяет.

ТЕХНИКА 5. «Управление страхом потери»

СУТЬ. Вместо того чтобы усиливать привлекательность предложения, обозначить конкретные потери от продолжения тупика.

ВОПРОС ПЕРЕГОВОРЩИКА. *«Что вы теряете каждый день, пока эта ситуация не решена?»*

МЕХАНИЗМ. Даниэль Канеман и Амос Тверски доказали экспериментально: потеря ощущается психологически в два раза острее, чем равнозначное приобретение. Это не метафора — это нейробиологический факт. Страх потери — это не убеждение, которое можно пересмотреть. Это аффективный сигнал, который

можно только направить. Хороший переговорщик не создаёт страх — он указывает на страх, который уже есть, но который оппонент игнорирует.

ПРИМЕР. Алексею хватило одного вопроса о том, что происходит со стройкой каждый день промедления, чтобы его «принципиальная позиция по цене» мгновенно потеряла принципиальность. Потери существовали до переговоров. Их просто не называли.

ТЕХНИКА 6. «Смена объекта разговора»

СУТЬ. Когда переговоры зашли в тупик на одном уровне, перевести разговор на уровень выше: с позиций — на интересы, с интересов — на ценности.

ВОПРОС ПЕРЕГОВОРЩИКА. *«Представьте, что цена решена, — о чём тогда мы должны говорить в первую очередь?»*

МЕХАНИЗМ. Этот приём работает, потому что тупик — это всегда фиксация на одном объекте. Когда объект исчезает из поля внимания, разговор вынужден подняться на следующий уровень абстракции. Там, как правило, обнаруживается то, что обе стороны хотят одного, только называют это по-разному.

ПРИМЕР. Аристотель в «Топике» называл это методом переноса: переместить спор с частного тезиса на общее основание. Там атаковать сложнее, но и договориться значительно проще.

БЛОК 4. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Посмотрите на разницу между тем, как обычно реагирует переговорщик, работающий только с убеждениями, и тем, как действует тот, кто видит полную картину.

Ситуация	Стандартный подход	Подход через режим фиксации
Оппонент повторяет один аргумент по кругу	Приводить новые контраргументы	Диагностировать: что он защищает — позицию или идентичность?
Человек соглашается, но не двигается	Усиливать выгоды предложения	Искать страх потери, который блокирует движение
Сторона апеллирует к «принципам»	Обсуждать принципы логически	Вскрыть миф: что стоит за словом «принцип»?
Переговоры зашли в тупик	Брать паузу или менять предложение	Сменить объект разговора — уйти на уровень выше
Оппонент внезапно замолчал	Заполнить тишину аргументом	Использовать паузу: «Что вы сейчас взвешиваете?»
Эмоциональный выброс за столом	Нейтрализовать, успокоить, вернуть к фактам	Работать с аффектом: что именно вызвало реакцию?

БЛОК 5. МАТРИЦА ПРИМЕНЕНИЯ

Каждая техника имеет свой контекст. Знать, когда применять, важнее, чем знать как.

Техника	Когда работает	Когда не работает	Типичная ошибка
Диагностика режима фиксации	В начале любых сложных переговоров	Когда человек под сильным стрессом и закрыт	Использовать слишком рано, до установления контакта
Работа с идентичностью	Когда оппонент защищает «принципы»	Когда идентичность под прямой угрозой	Апеллировать к негативному образу — это воспринимается как атака

Окончание таблицы

Техника	Когда работает	Когда не работает	Типичная ошибка
Вскрытие мифа	Когда история повторяется больше двух раз	Когда отношения только начались	Критиковать историю — это разрушает контакт
Работа с сомнением	После паузы, оговорки, смены темы	Когда позиция демонстративно жёсткая	Игнорировать паузу — этот момент нельзя упускать
Управление страхом потери	Когда тупик тянется дольше разумного	Когда страх и так очевиден — давление усилится	Создавать искусственный страх — это приведёт к потере доверия
Смена объекта разговора	В любом тупике после тридцати и больше минут	Когда стороны ещё не исчерпали предмет	Уходить от предмета слишком рано — это выглядит как уловка

БЛОК 6. ИНСТРУМЕНТЫ ГЛАВЫ

БАНК ФРАЗ ПЕРЕГОВОРЩИКА

- «Вы говорите об этом уверенно — это то, что вы знаете, или то, во что вы верите?»
- «Что произойдёт с вашим проектом, если эта сделка не состоится в ближайшие десять дней?»
- «Как человек вашего опыта обычно поступает в такой ситуации?»
- «Я заметил паузу — что вы взвешивали?»
- «Что вы теряете каждый день, пока ситуация не решена?»

• «Представьте, что цена решена, — о чём тогда мы говорим в первую очередь?»

• «Вы рассказываете эту историю уже второй раз — что в ней главное для вас?»

• «Это принципиальный вопрос или вопрос конкретного параметра?»

• «Что именно должно измениться, чтобы вы смогли двинуться?»

• «С чем вы согласны из того, что сказала другая сторона?»

• «Что в этой ситуации вы хотели бы, чтобы я понял первым?»

• «Если бы решение зависело только от вас, что бы вы сделали?»

АЛГОРИТМ: КАК РАБОТАТЬ С РЕЖИМОМ ФИКСАЦИИ

• Шаг 1 → Диагностика. Прежде чем говорить, определите, в каком режиме находится оппонент: убеждённость, вера, страх, миф, сомнение.

• Шаг 2 → Контакт. Убедитесь, что оппонент чувствует себя услышанным. Без этого любая техника работает против вас.

• Шаг 3 → Выбор инструмента. Подоберите технику под режим: страх — работаем с потерями; миф — вскрываем историю; идентичность — апеллируем к образу себя.

• Шаг 4 → Вопрос, а не аргумент. Задайте один точный вопрос. Дайте человеку время. Не заполняйте тишину.

• Шаг 5 → Наблюдение. Следите не за словами, а за паузами, оговорками, сменой темпа речи — это маркеры внутреннего конфликта.

• Шаг 6 → Смена уровня. Если тупик сохраняется, уйдите на уровень выше: с позиций — на интересы, с интересов — на ценности.

• Шаг 7 → Фиксация. Когда появилось движение, зафиксируйте словами: «Если я правильно понимаю, для вас важно...»

СЛОВАРЬ ГЛАВЫ

• КОГНИТИВНАЯ ФИКСАЦИЯ — устойчивый режим восприятия реальности, в котором находится человек в момент переговоров. Это не позиция и не убеждение — это способ, которым человек удерживает свою картину мира.

• РЕЖИМ ФИКСАЦИИ — конкретный вариант когнитивной позиции: убеждённость, вера, сомнение, страх, миф, рационализация. Каждый требует своего переговорного инструмента.

• ИДЕНТИЧНОСТЬ В ПЕРЕГОВОРАХ — образ самого себя, который человек защищает за столом. Часто важнее, чем любой из его аргументов.

• МИФ ПЕРЕГОВОРЩИКА — нарративная структура, которую сторона использует для обоснования своей позиции. Не поддаётся логическому опровержению — только вопросам.

• ПРОСТРАНСТВО СОМНЕНИЯ — момент в переговорах, когда оппонент вышел из режима убеждённости: пауза, оговорка, смена темы. Самый ценный момент для переговорщика.

• ЭТОС, ПАФОС, ЛОГОС — три вектора убеждения по Аристотелю. Этос — доверие к говорящему, пафос — эмоциональное состояние слушающего, логос — логика аргумента. Только последнее про содержание.

• УРОВЕНЬ РАЗГОВОРА — слой переговорного пространства: позиция, интерес, ценность. Тупик возникает на одном уровне. Выход — подъём на следующий.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

• **ОШИБКА 1.** Атаковать убеждение, не зная режима фиксации.

Причина. Большинство переговорщиков начинают с аргументов, не диагностируя природу сопротивления.

Как избежать. Перед первым аргументом задайте себе вопрос: «Что именно держит этого человека на его позиции?»

• **ОШИБКА 2.** Спорить с мифом.

Причина. Когда человек рассказывает историю, объясняющую его позицию, переговорщики пытаются её опровергнуть.

Как избежать. Никогда не атакуйте историю прямо. Спросите о ней — это разрушает миф изнутри.

• **ОШИБКА 3.** Заполнять тишину.

Причина. Пауза воспринимается как неловкость, и переговорщик заполняет её новым аргументом.

Как избежать. Пауза — это данные. Молчите. Дайте человеку закончить внутренний диалог.

• **ОШИБКА 4.** Апеллировать к идентичности негативно.

Причина. «Человек вашего уровня не должен цепляться за мелочи» — это атака, не апелляция.

Как избежать. Апелляция к идентичности работает только в положительном направлении: какой образ себя человек хочет воплотить?

• **ОШИБКА 5.** Принять тупик за финал.

Причина. Когда переговоры застряли, большинство считают это концом и ищут выход за столом.

Как избежать. Тупик — это сигнал: вы работаете не с тем материалом. Смените уровень, смените объект разговора.

БЛОК 7. ФИНАЛЬНЫЙ КЕЙС

Три стороны, одна сделка и восемь лет в заложниках

Семейный бизнес по производству упаковки. Три акционера: Дмитрий — основатель и генеральный директор, его брат Сергей — операционный директор и совладелец, и инвестиционный фонд «Векторный капитал», вошедший три года назад с пакетом в тридцать процентов. Повод для переговоров: фонд требует выхода, оценивая свой пакет в 180 миллионов рублей. Братья оценивают его в 110 миллионов. Первые два раунда переговоров закончились одинаково — стороны расходились, не договорившись.

Медиатор Инна Васильева вошла в третий раунд с одним инструментом — диагностикой режима фиксации. На входе она попросила каждую сторону ответить на один вопрос: «Что для вас невозможно в текущей ситуации?» Дмитрий сказал: «Невозможно платить деньги, которых нет». Сергей сказал: «Невозможно потерять контроль над компанией, которую мы строили восемь лет». Представитель фонда сказал: «Невозможно выйти с убытком — это прецедент для всего портфеля».

Обратите внимание: ни один из трёх ответов не был про цену. Дмитрий работал в режиме страха — ликвидности. Сергей защищал идентичность — строитель, создатель, а не наёмный менеджер. Фонд

защищал миф — историю об успешных инвестициях, которая важна для привлечения следующих клиентов. Цена была предметом спора. Но не предметом проблемы.

Инна работала последовательно. С Дмитрием использовала технику управления страхом потери: «Что вы теряете каждый месяц, пока конфликт акционеров не урегулирован?» Расчёт показал: репутационные и операционные потери составляли около 3 миллионов рублей в квартал. За год — 12 миллионов рублей. Разница в оценке пакета — 70 миллионов рублей. Дмитрий посмотрел на цифры иначе.

С Сергеем работала с идентичностью: «Как человек, строивший этот бизнес восемь лет, вы, скорее всего, понимаете, что важнее — сохранить контроль или сохранить компанию в рабочем состоянии?» Сергей замолчал на сорок секунд. Это было пространство сомнения. Инна его не заполняла.

С фондом провела вскрытие мифа: «Вы говорите о прецеденте. Но каким прецедентом будет двухлетний судебный конфликт с операционными убытками для инвестированной компании?» Миф о «выходе без убытка» столкнулся с другим мифом — о «профессиональном управлении портфелем».

Итог: стороны договорились на 145 миллионов рублей с рассрочкой на восемнадцать месяцев и опционом для фонда на реинвестирование в случае роста компании. Дмитрий получил ликвидность

Итог кейса

Когда вы меняете объект переговоров — с позиции на то, что за ней стоит, — сумма остаётся, но её смысл для каждой стороны меняется. В этом и есть переговорная гибкость.

без единовременного изъятия, Сергей сохранил контроль и нарратив строителя, фонд получил красивую историю для следующих клиентов. Цену не делили. Работали с тем, что за ней стояло.

БЛОК 8. ВОСЕМЬ ТЕЗИСОВ ГЛАВЫ

1. Убеждение — лишь один из восьми возможных режимов когнитивной фиксации, в которых может находиться оппонент. Работать только с убеждениями — значит видеть одну восьмую реальности.

2. Аристотель определил это более двух тысяч лет назад: только один из трёх векторов убеждения — логос — имеет отношение к содержанию аргумента. Два других — это личность говорящего и эмоциональное состояние слушающего.

3. Артур Шопенгауэр был честнее Дейла Карнеги: он описал не «как надо», а «как есть». Люди за столом защищают не позиции — они защищают себя. Это разный объект работы.

4. Страх потери, согласно Даниэлю Канеману, ощущается в два раза острее, чем равнозначная выгода. Переговорщик, умеющий называть уже существующие потери, работает с вдвое более мощным мотиватором.

5. Пауза в переговорах — это данные. Когда оппонент замолчал после вопроса — он вышел из автоматического режима. Это окно. Заполнить его своим аргументом — захлопнуть окно.

6. Миф не опровергается логикой. Миф разрушается вопросом. Спросите человека о его истории — и он сам найдёт в ней противоречие.

7. Тупик — это не конец переговоров. Тупик — это сигнал о том, что вы работаете не с тем материалом на не том уровне. Смените объект — тупик исчезнет.

8. Гибкость переговорщика определяется не количеством аргументов, а шириной карты: чем больше режимов фиксации вы умеете распознавать и чем точнее вы выбираете инструмент под каждый из них, тем меньше тупиков вы встретите. Следующая глава — о том, как читать карту оппонента до того, как он открыл рот.

Полную версию книги вы можете приобрести на сайте издательства — Издательского Дома «АСТ».

А также в книжных магазинах, в «Читай-городе» и на всех крупных маркетплейсах.