

КОД ПЕРЕГОВОРЩИКА



СОДЕРЖИТ
НЕЦЕНЗУРНУЮ
БРАНЬ

АРТЕМ ШАПКУН

18+

Арте́м Шапкун

Код переговорщика

«Автор»

2026

Шапкун А. А.

Код переговорщика / А. А. Шапкун — «Автор», 2026

Что, если исход переговоров решается не аргументами, а за 5 минут до того, как вы произнесли первую фразу? В 2008 году автор этой книги, молодой руководитель IT-компании, проиграл сделку на 200 миллионов рублей. Не из-за цены. Не из-за продукта. Он проиграл потому, что не заметил, как клиент принял решение на пятой минуте встречи — а остальные полтора часа просто ждал, когда можно будет вежливо отказаться. Этот провал запустил 15 лет исследований. Нейробиология принятия решений. Система кодирования лицевых движений FACS. Сотни записанных переговоров, разобранных покадрово. Сделки от 50 тысяч до 50 миллионов долларов. Результат — система, которую вы держите в руках. Эта книга — не сборник «волшебных фраз» и не учебник манипуляции. Манипуляция — оружие слабого. Она работает один раз, после чего доверие разрушается навсегда. Здесь другое: глубокое понимание человеческой природы и точные инструменты, которые работают в реальном бизнесе.

© Шапкун А. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ПРОЛОГ. ПОЧЕМУ ЭТА КНИГА ПОЯВИЛАСЬ	5
Глава 1. Мозг на переговорах: кто принимает решения на самом деле	7
Глава 2. Лицо как карта мозга: анатомия мимики и система FACS для переговорщика	18
Глава 3. Семь эмоций в переговорной практике: от распознавания к действию	28
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Артем Шапкун

Код переговорщика

ПРОЛОГ. ПОЧЕМУ ЭТА КНИГА ПОЯВИЛАСЬ

В 2008 мне было чуть больше двадцати. Я - молодой руководитель средней IT-компании. Напротив меня - директор по закупкам крупного промышленного холдинга. Мы обсуждаем внедрение нашей системы автоматизации на два завода. Сумма контракта - двести миллионов рублей. Для моей компании того времени - это сделка года. Для меня лично - возможность выйти на принципиально другой уровень дохода и статуса.

Я готовился две недели. Я знал всё о продукте. Я сделал блестящую презентацию. Цифры, графики, кейсы внедрений. Всё по учебнику.

И я проиграл.

Не по цене и условиям. Я проиграл потому, что не заметил главного: человек напротив меня принял решение на пятой минуте встречи. Всё остальное время - полтора часа - он просто ждал, когда я закончу говорить, чтобы вежливо отказаться.

Что я пропустил?

Он вошёл в переговорную и сел не в центр стола, а с краю. Его корпус был развёрнут к двери - одной ногой он уже был вне комнаты. Когда я начал презентацию с цифр о снижении издержек на 18%, он едва заметно качнул головой влево - микродвижение, которое я не считал. Когда я говорил о сроках внедрения, угол его рта опустился на долю секунды.

Я не видел этого. Я был занят собой - своей презентацией, своим волнением, своим желанием понравиться.

После отказа я вышел на улицу, сел на лавку и задал себе вопрос, который изменил всю мою профессиональную жизнь: что на самом деле происходит в голове человека напротив, пока я говорю?

С этого вопроса началось моё исследование. Я изучал нейробиологию принятия решений. Осваивал системы кодирования лицевых движений. Я записывал на диктофон сотни переговоров и анализировал их покадрово. Я консультировал переговорные группы в сделках от пятидесяти тысяч до пятидесяти миллионов долларов.

Сейчас мне сорок. И я смотрю на того двадцатитрёхлетнего парня из 2008 года с благодарностью за тот провал. Потому что именно он заставил меня перестать ждать, что следующий раз будет лучше, а начать изучать, как это работает на самом деле.

И я пришёл к выводу, который станет лейтмотивом этой книги.

Переговоры выигрываются не аргументами. Они выигрываются способностью считать состояние человека напротив и подстроиться под него раньше, чем он сам осознает это состояние.

Аргументы - это топливо. Но без системы зажигания они бесполезны. Система зажигания в переговорах - это ваша способность видеть, слышать и чувствовать то, что скрыто за словами.

Эта книга - не сборник «волшебных фраз» и не учебник манипуляции. Манипуляция - это оружие слабого. Она работает один раз, после чего доверие разрушается навсегда. Я учу другому: глубокому пониманию человеческой природы.

Вы научитесь читать лицо собеседника как карту его текущего состояния. Вы освоите подстройку, которая создаёт раппорт - бессознательное доверие - за минуты, а не за недели совместной работы. Вы получите речевые инструменты, которые переводят возражения в согласие без борьбы. Вы узнаете, как работают зеркальные нейроны, амигдала и дофаминовые петли в момент принятия решения о сделке.

И главное - вы получите систему и целостную методологию, которую можно применять завтра утром на ближайшей встрече.

Книга построена как учебник. Я намеренно шёл в глубину, а не в ширину, потому что поверхностное знание в переговорах опаснее незнания. Человек, который «что-то слышал про НЛП и калибровку», обычно выглядит нелепо: он пытается копировать позы собеседника механически и вызывает не доверие, а раздражение. Мы пойдём другим путём: от нейрофизиологического фундамента - к точным, осознанным действиям.

В первой части мы разберём, как мозг принимает решения и почему лицо является самым честным каналом информации о происходящем внутри.

Во второй части - детально освоим калибровку эмоций и состояний по лицу и телу.

В третьей части - погрузимся в речевые инструменты влияния, от пресуппозиций до продвинутых паттернов.

В четвёртой части - изучим психотипы и роли в переговорных группах.

В пятой части - пройдем полный сценарий переговоров от подготовки до закрытия.

В шестой части - разберём особые случаи: жёсткие переговоры, токсичных оппонентов, онлайн-формат.

В конце книги вы найдёте приложения: словарь терминов, сценарии ответов на сто типовых возражений и карточки переговорщика для использования перед встречами.

Эту книгу можно читать последовательно, как учебник. Можно - выбирая отдельные главы под конкретную задачу. Можно - возвращаясь к ней после каждого сложного переговоров, чтобы проанализировать, что вы упустили.

Я писал её для руководителей и собственников бизнеса. Для менеджеров по продажам и закупкам. Для всех, кто каждый день договаривается о деньгах, условиях и влиянии. Но по большому счёту - для любого, кто хочет понимать людей глубже, чем они сами себя понимают.

Переговоры - это не отдельная профессия. Это способ существования в мире, где всё, что у вас есть, - результат договорённости с кем-то. Явной или неявной. Осознанной или случайной.

Давайте сделаем этот процесс управляемым.

Поехали.

Глава 1. Мозг на переговорах: кто принимает решения на самом деле

1.1. Иллюзия рационального выбора

В 1994 году нейробиолог Антонио Дамасио опубликовал книгу «Ошибка Декарта», которая перевернула представление о том, как человек принимает решения. До Дамасио в экономике и теории управления господствовала модель «человека рационального» - субъекта, который взвешивает альтернативы, оценивает вероятности и выбирает оптимальный вариант.

Дамасио показал, что эта модель не имеет отношения к реальности.

Он изучал пациентов с повреждением вентромедиальной префронтальной коры - области мозга, отвечающей за интеграцию эмоций в процесс принятия решений. Эти пациенты сохраняли полностью сохранный интеллект. Они отлично справлялись с логическими задачами и тестами на IQ. Но они не могли принять даже простейшее бытовое решение.

Классический пример из практики Дамасио: пациент Эллиот. После удаления опухоли, затронувшей вентромедиальную префронтальную кору, Эллиот сохранил высокий интеллект, память, речь. Но когда Дамасио предложил ему выбрать дату следующей встречи, Эллиот начал методично перечислять плюсы и минусы каждого дня на ближайшие две недели. Он анализировал погоду, пробки, своё расписание, возможные накладки. Он мог продолжать этот анализ бесконечно. У него не было эмоционального сигнала, который сказал бы: «Вот этот вариант ощущается правильным, хватит думать, выбирай».

Вывод Дамасио, подтверждённый последующими тридцатью годами исследований: эмоции - не помеха рациональному решению. Эмоции - обязательное условие возможности принять хоть какое-то решение.

Это имеет прямое отношение к переговорам.

Когда вы заходите в переговорную с презентацией, полной цифр, графиков и логических аргументов, вы обращаетесь к неокортексу - самой молодой, «думающей» части мозга оппонента. Вы предполагаете, что решение будет принято там.

Но решение принимается в другом месте.

Оно принимается гораздо глубже - в структурах, которые эволюционно сформировались задолго до того, как у наших предков появилась способность к абстрактному мышлению. И если эти глубинные структуры говорят «нет», никакие аргументы неокортекса не смогут их переубедить.

1.2. Три мозга в одной голове: модель Маклина

В 1960-х годах нейрофизиолог Пол Маклин предложил концепцию «триединого мозга». Современная нейронаука считает её упрощённой, но для практических целей - особенно для понимания переговорной динамики - эта модель остаётся незаменимой.

Маклин выделил три функциональных слоя, которые сформировались в ходе эволюции последовательно и работают по разным законам.

Первый слой. Рептильный мозг (ствол мозга, базальные ганглии).

Это самая древняя структура. Она сформировалась около 500 миллионов лет назад и досталась нам от рептилий. Её задача - выживание здесь и сейчас. Она отвечает за базовые физиологические функции: дыхание, сердцебиение, терморегуляцию. Но главное для нас - она отвечает за реакцию на угрозу.

Рептильный мозг работает бинарно: опасно / безопасно. Он не анализирует нюансы. Он не понимает слов. Он считывает сигналы напрямую: громкий звук, резкое движение, вторжение в личное пространство, агрессивная поза, пристальный взгляд.

Когда рептильный мозг фиксирует угрозу, он запускает каскад реакций: выброс адреналина и кортизола, сужение сосудов, отток крови от неокортекса к мышцам, учащение пульса. Организм переходит в режим «бей, беги или замри».

В этом состоянии человек физиологически не способен к сложной когнитивной обработке информации. Неокортекс отключён от полного доступа к ресурсам организма. Все ваши блестящие аргументы о возврате инвестиций в этот момент проходят мимо.

Практический вывод для переговорщика: ваша первая и главная задача при входе в контакт - дать рептильному мозгу оппонента сигнал «безопасно». Пока этот сигнал не получен, переговоры не начались. Вы говорите, он кивает - но его мозг занят другим: сканирует пространство на предмет угроз.

Как дать сигнал безопасности? Через те каналы, которые рептильный мозг умеет считывать:

Спокойный, предсказуемый темп движений;

Отсутствие резких жестов;

Соблюдение комфортной физической дистанции;

Расслабленная, но не развалившаяся поза;

Мягкий, ненапряжённый зрительный контакт (не сверление глазами);

Тембр голоса с преобладанием низких, резонирующих частот.

Всё это мы будем разбирать детально в главе о раппорте. Сейчас важно зафиксировать принцип: безопасность прежде содержания.

Второй слой. Лимбический мозг (амигдала, гиппокамп, гипоталамус, поясная извилина).

Этот слой сформировался около 200 миллионов лет назад вместе с появлением млекопитающих. Его ключевая функция - эмоции и социальное взаимодействие. Именно здесь рождаются страх, гнев, радость, привязанность, отвращение.

Лимбическая система - это ворота к принятию решения. Она оценивает стимулы по шкале «приятно / неприятно», «свой / чужой», «полезно / вредно». И эта оценка происходит до того, как информация доходит до неокортекса.

Исследования Жозефа Леду, одного из ведущих мировых экспертов по нейробиологии эмоций, показали, что у амигдалы есть «короткий путь» получения информации от органов чувств. Сигнал от глаз или ушей приходит в таламус, а оттуда напрямую в амигдалу - за 12-15 миллисекунд. В неокортекс та же информация приходит на 20-30 миллисекунд позже.

Что это означает на практике?

Ваш оппонент уже сформировал эмоциональное отношение к вам и вашему предложению до того, как осознал это. Лимбическая система вынесла вердикт, и теперь неокортекс будет подбирать рациональное обоснование под уже принятое эмоциональное решение.

Отсюда второй практический принцип: выигрывает не тот, у кого сильнее аргументы, а тот, кто управляет лимбической системой оппонента.

Управлять - не значит манипулировать. Управлять - значит создавать условия, в которых лимбическая система оппонента выдаёт оценки «приятно», «свой», «полезно» в ответ на ваши действия и предложения.

Инструменты такого управления:

Подстройка под физиологию и речь (активирует ощущение «свой»);

Якорение позитивных состояний (связывает вас с дофаминовым подкреплением);

Работа с пресуппозициями (обходит критическое мышление неокортекса, обращаясь напрямую к лимбическим структурам).

Третий слой. Неокортекс (префронтальная кора, височные и теменные доли).

Самый молодой отдел. Ему около 2-3 миллионов лет. Он отвечает за абстрактное мышление, речь, планирование, анализ, самосознание.

В контексте переговоров у неокортекса две основные функции. Первая - обработка сложной информации, цифр, условий, юридических нюансов. Вторая - рационализация решений, уже принятых лимбической системой.

Это критически важно понимать. Неокортекс редко принимает решения сам. Гораздо чаще он работает как адвокат лимбической системы: находит логические доводы в пользу того, что уже «ощущается правильным».

Классический эксперимент, подтверждающий этот механизм, провёл социальный психолог Джонатан Хайдт. Он предъявлял испытуемым моральные дилеммы с эмоционально заряженным содержанием. Например: «Можно ли съесть умершую домашнюю собаку, если она скончалась естественной смертью и вы голодны?» Подавляющее большинство мгновенно отвечало «нет, это отвратительно». Когда Хайдт просил обосновать ответ логически, люди начинали придумывать аргументы: «это негигиенично», «это неуважение к животному», «это может быть психологически травматично». Но все эти аргументы возникали после эмоционального вердикта. Они были не причиной, а последствием решения.

В переговорах происходит то же самое.

Клиент говорит: «Мы не готовы работать с вами, потому что у вас недостаточно кейсов в нашей отрасли». Это звучит как рациональный аргумент. Но в 70% случаев - это рационализация. Настоящая причина - лимбический дискомфорт, который вы не считали и не отработали на входе. Может быть, ваш голос звучал слишком высоко и напряжённо. Может быть, вы сели слишком близко. Может быть, вы начали с агрессивного вопроса, не создав раппорт.

Работа с возражениями на уровне неокортекса («Давайте я пришлю вам ещё три кейса из смежных отраслей») не решает проблему. Клиент найдёт следующий рациональный повод для отказа.

Работать нужно на уровень ниже.

1.3. Амигдала и её захват: почему клиент «включил дурака»

Амигдала - миндалевидное тело в глубине височных долей - главный страж лимбической системы. Её эволюционная задача: мгновенно детектировать угрозу и запускать защитную реакцию.

В 1990-х годах нейробиолог Жозеф Леду открыл феномен, который назвал «эмоциональным захватом» (emotional hijacking) или «захватом амигдалы». Суть в следующем.

Когда амигдала фиксирует стимул, который она классифицирует как угрозу, она перехватывает управление мозгом. Связь с префронтальной корой - центром рационального мышления - ослабевает. Организм мобилизуется для выживания. В этом состоянии человек:

Теряет способность к сложному анализу;

Воспринимает нейтральные стимулы как враждебные;

Склонен к чёрно-белому мышлению;

Реагирует шаблонно, а не творчески.

В древней саванне этот механизм спасал жизни. Увидел что-то длинное и извивающееся в траве - амигдала кричит «змея!», ты отпрыгиваешь, и только потом неокортекс разбирается, была ли это змея или ветка. Лучше перестраховаться.

В переговорной этот же механизм работает против вас.

Триггеры захвата амигдалы в деловом контексте:

Ощущение потери статуса. Если вы - неосознанно или намеренно - ставите оппонента в позицию «ниже», его амигдала включает тревогу. Это может быть снисходительный тон, поза превосходства, перебивание, игнорирование его реплик.

Неопределённость. Мозг ненавидит неопределённость. Когда будущее непредсказуемо, амигдала интерпретирует это как потенциальную угрозу. Слишком много новых терминов, сложная структура сделки, отсутствие чётких ориентиров - и вот ваш оппонент уже «в домике», хотя вы говорите о выгодных для него условиях.

Вторжение в личное пространство. Дистанция комфорта варьируется культурно и индивидуально, но её нарушение считается рептильным мозгом как агрессия.

Сенсорная перегрузка. Слишком громкий голос, слишком яркий свет, слишком быстрый темп подачи информации. Амигдала воспринимает хаос как угрозу.

Микровыражения агрессии на вашем лице. Даже если вы не осознаёте своего раздражения, ваше лицо может его выдать. Зеркальные нейроны оппонента считают это, и его амигдала реагирует на вашу скрытую агрессию.

Что происходит, когда амигдала оппонента захвачена?

Он перестаёт слышать содержание. Вы говорите о преимуществах вашего продукта, а его мозг занят одним: оценивает уровень угрозы и просчитывает пути отступления. Внешне это может проявляться как:

Стеклянный» взгляд;

Закрытая поза;

Формальные, односложные ответы;

Внезапная агрессия или, наоборот, уход в глухую оборону;

Нелогичные возражения.

Что делать, если вы заметили признаки захвата амигдалы?

Первое и главное: прекратить содержательную часть переговоров. Продолжать продавать в этот момент - всё равно что пытаться объяснить человеку, насколько удобно сиденье в автомобиле, в то время как автомобиль падает с обрыва.

Второе: дать сигнал безопасности. Техники:

Сделать паузу. Откинуться назад, увеличить дистанцию.

Снизить темп речи и громкость голоса.

Задать открытый, нейтральный вопрос, не требующий принятия решения: «Как вам в целом такой подход?», «Может быть, я слишком быстро рассказываю, давайте сделаем паузу на кофе?»

Признать его состояние без оценки: «Я вижу, что информации много, давайте разберём по частям».

Третье: восстановить раппорт. Вернуться к подстройке по дыханию и позе. Дать оппоненту время на возвращение неокортекса в рабочий режим.

Важно: вы не можете заставить амигдалу оппонента «успокоиться» прямым приказом. Фразы вроде «Да вы не волнуйтесь!» или «Тут всё просто, что непонятного?» только усиливают захват, потому что содержат неявное послание: «Ты неадекватен». Амигдала считывает это как дополнительную угрозу статусу.

Работает только косвенное, средовое воздействие. Мы будем разбирать эти техники детально в главе о раппорте и подстройке.

1.4. Дофаминовая петля ожидания выгоды

Дофамин часто называют «гормоном удовольствия». Это неточно. Дофамин - нейромедиатор предвкушения удовольствия, а не самого удовольствия.

Классический эксперимент Вольфрама Шульца с обезьянами показал, как это работает. Обезьяне давали каплю сока после звукового сигнала. Поначалу дофаминовые нейроны активировались в момент получения сока - то есть в момент удовольствия. Но по мере обучения обезьяны тому, что звук предсказывает сок, дофамин начинал выделяться в момент сигнала, а не в момент получения награды. Более того: если сигнал звучал, а сок не давали, дофамин падал ниже базового уровня, вызывая разочарование и фрустрацию.

Это открытие имеет колоссальное значение для переговоров.

Люди покупают не продукт. Люди покупают предвкушение того, как их жизнь изменится после получения продукта. Дофаминовая система активируется не в момент подписания контракта, а в момент, когда клиент начинает представлять себя владельцем вашего решения.

Отсюда практический принцип: продавайте не свойства продукта, а образ будущего, в котором эти свойства уже работают на клиента.

Это не просто маркетинговый трюк. Это нейробиологически обоснованная стратегия. Когда вы описываете клиенту, как он будет выглядеть перед советом директоров, представляя отчёт о внедрении вашей системы, вы активируете его дофаминовые нейроны. Вы создаёте предвкушение социальной награды. И чем ярче и детальнее этот образ, тем сильнее дофаминовый отклик.

Что происходит, когда дофамин высок?

Клиент становится более склонен к риску. Сделка кажется привлекательной, а не пугающей.

Клиент лучше запоминает информацию, связанную с источником дофамина (то есть с вами и вашим предложением).

Клиент испытывает позитивные эмоции, которые через механизм ассоциативного обучения связываются с вами лично.

Как активировать дофаминовую систему клиента в переговорах?

Новизна. Дофамин выбрасывается в ответ на новый, неожиданный, но приятный стимул. Если ваша презентация такая же, как у всех конкурентов, дофамина нет. Добавьте элемент неожиданности: нестандартный формат, инсайт, которого клиент не знал о своём же бизнесе, метафору, которая по-новому освещает проблему.

Прогресс. Дофамин вознаграждает движение к цели. Разбейте ваше предложение на этапы и покажите клиенту, что первый шаг - простой и безопасный. Ощущение «мы уже движемся» запускает дофаминовое подкрепление.

Конкретность образа будущего. Не «вы оптимизируете издержки», а «представьте: утро понедельника, вы открываете дашборд и видите, что за выходные система автоматически обработала 340 заявок, которые раньше висели на ваших менеджерах. Ваши сотрудники приходят на работу и сразу занимаются сложными, творческими задачами, а не рутинной».

Социальное признание. Дофамин сильно активируется в ответ на предвкушение повышения статуса в глазах значимой группы. Покажите клиенту, как его решение будет воспринято руководством, коллегами, рынком.

Элемент игры. Там, где уместно, добавьте лёгкую геймификацию: «Давайте посмотрим, какой из трёх сценариев внедрения даст максимальный эффект в вашем случае». Выбор из опций - даже если все опции ведут к сделке - даёт ощущение контроля и активирует дофамин.

Предостережение. Дофаминовая система имеет обратную сторону. Если вы создали сильное предвкушение, а затем разочаровали клиента (затянули сроки, не выполнили обещание, выставили скрытые платежи), падение дофамина будет резким. Клиент испытает не просто недовольство, а почти физическое отвращение к вам и вашей компании. Обманутое дофами-

новое ожидание - одна из главных причин, по которым клиенты уходят даже при объективно выгодных условиях.

1.5. Зеркальные нейроны: нейрофизиология раппорта

В 1992 году группа итальянских нейрофизиологов под руководством Джакомо Ричцоллатти сделала открытие, которое изменило представление о социальном взаимодействии. Они изучали моторную кору макак и случайно обнаружили нейроны, которые активировались не только когда обезьяна сама совершала действие (например, брала орех), но и когда она наблюдала, как это действие совершает экспериментатор.

Эти клетки называли зеркальными нейронами.

Дальнейшие исследования показали, что у человека система зеркальных нейронов развита значительно сильнее, чем у других приматов. Она охватывает не только моторные действия, но и эмоции, и даже намерения. Когда вы видите, как кто-то испытывает боль, отвращение или радость, ваши зеркальные нейроны активируют те же зоны мозга, которые работали бы, если бы вы сами испытывали эту эмоцию.

Это нейрофизиологическая основа эмпатии. И это же - нейрофизиологическая основа раппорта.

Раппорт в переговорах - это не просто «хорошие отношения». Это состояние синхронизации нервных систем двух людей, при котором зеркальные нейроны обоих активированы, создавая взаимное ощущение «мы на одной волне».

Что даёт раппорт?

Снижение критичности. Когда зеркальные нейроны оппонента активны в ответ на ваше состояние, его мозг классифицирует вас как «своего». А к «своим» применяются менее строгие критерии оценки. Аргументы, которые от чужака вызвали бы скепсис, от «своего» принимаются с доверием.

Эмоциональное заражение. Через зеркальные нейроны вы можете передавать оппоненту своё состояние. Если вы спокойны и уверены, его зеркальные нейроны начнут воспроизводить это спокойствие в его собственной нервной системе.

Ускорение обработки информации. В состоянии раппорта снижается когнитивная нагрузка на неокортекс. Оппоненту не нужно тратить ресурсы на сканирование угроз и анализ ваших невербальных сигналов. Всё внимание направляется на содержание.

Как активировать зеркальные нейроны оппонента?

Самый прямой путь - подстройка. Когда вы принимаете позу, сходную с позой оппонента, когда вы дышите в его ритме, когда вы используете сходные речевые обороты, вы создаёте условия, в которых его зеркальные нейроны начинают работать в режиме «это похоже на меня».

Важно: подстройка должна быть естественной и неполной. Полное, механическое копирование каждого жеста воспринимается не как раппорт, а как издевательство или угроза. Мозг оппонента - точнее, его амигдала - мгновенно фиксирует аномалию: «Он делает то же, что я, но с задержкой. Это неестественно. Это манипуляция».

Правильная подстройка - это перекрёстное соответствие. Вы не копируете жест напрямую, а отвечаете на него движением другой части тела. Он скрестил руки на груди - вы скрестили ноги под столом. Он наклонил голову вправо - вы чуть сместили корпус в ту же сторону. Он начал говорить быстрее - вы ускоряете темп своих жестов, а не речи.

Зеркальные нейроны считывают соответствие на более абстрактном уровне, чем прямое копирование. Мы разберём технику подстройки детально в отдельной главе.

1.6. Окситоцин и доверие: гормональный клей сделки

Окситоцин - нейропептид, который вырабатывается в гипоталамусе и выделяется в кровь и мозг. Его часто называют «гормоном любви» или «гормоном доверия». Это не совсем точно, но направление верное.

Исследования последних двадцати лет (работы Пола Зака, в частности) показывают, что окситоцин:

- Повышает доверие к незнакомым людям;

- Усиливает эмпатию и способность считывать эмоции других;

- Снижает активность амигдалы, уменьшая тревожность и страх;

- Улучшает память на лица и социальные сигналы.

В контексте переговоров окситоцин - это биохимический клей, который превращает рациональное согласие в эмоциональную приверженность. Сделка, заключённая на фоне высокого окситоцина, имеет гораздо больше шансов пережить первые трудности реализации. Клиент будет склонен давать вам второй шанс, искать компромиссы, а не разрывать контракт при первой проблеме.

Как повысить окситоцин у оппонента в ходе переговоров?

Искренний интерес. Окситоцин выделяется в ответ на ощущение, что вас видят и понимают. Задавайте вопросы не для галочки, а чтобы действительно понять ситуацию клиента. Слушайте ответы, перефразируйте, уточняйте. Когда человек чувствует, что его слышат, его мозг вознаграждает это окситоциновым выбросом.

Уязвимость и самораскрытие. Парадокс: чтобы вызвать доверие, нужно первому показать доверие. Умеренное, уместное самораскрытие («Честно говоря, мы тоже прошли через эту ошибку, когда внедряли систему у себя в компании») запускает реципрокный окситоциновый ответ.

Физический контакт. Рукопожатие - единственная социально приемлемая форма физического контакта в деловой среде. Но оно работает. Тёплое, уверенное рукопожатие продолжительностью 2-3 секунды вызывает измеримый подъём окситоцина. Важно: рукопожатие должно быть именно тёплым (в прямом смысле) и сухим. Холодная, влажная ладонь даёт обратный эффект - сигнал тревоги.

Позитивная мимика. Искренняя улыбка (с участием круговых мышц глаз - так называемая улыбка Дюшенна) активирует зеркальные нейроны и запускает окситоциновый отклик у наблюдателя. Тренируйте способность улыбаться глазами, а не только ртом.

Совместное действие. Даже такое простое, как одновременный глоток кофе или синхронный кивок в ответ на реплику третьего участника. Мозг интерпретирует синхронность действий как признак принадлежности к одной группе и выделяет окситоцин.

Предостережение. Окситоцин повышает доверие не только к вам, но и к людям из группы оппонента. Если вы создали окситоциновый фон, а затем в переговоры вступает ваш коллега с агрессивной манерой, клиент будет более уязвим для его давления. Управляйте окситоциновой динамикой осознанно.

1.7. Кортизол и стресс: убийца сделок

Кортизол - главный гормон стресса. Он вырабатывается корой надпочечников в ответ на сигнал от гипоталамуса и гипофиза. Его эволюционная функция - мобилизовать ресурсы организма для борьбы с угрозой: повысить уровень глюкозы в крови, ускорить сердцебиение, подавить «ненужные» в момент опасности функции - пищеварение, иммунный ответ, репродуктивную систему.

Кортизол - антагонист окситоцина. Высокий кортизол блокирует доверие, эмпатию и сложное социальное мышление.

В переговорах кортизол - ваш враг. Клиент с высоким кортизолом:

Воспринимает предложения через призму угрозы;
Фокусируется на рисках, а не на возможностях;
Склонен к импульсивным отказам;
Хуже запоминает информацию;
Более подвержен манипуляциям (что может сыграть вам на руку в краткосрочной перспективе, но разрушит отношения в долгосрочной).

Что повышает кортизол у клиента во время переговоров?

Неопределённость и сложность. Чем сложнее ваше предложение, чем больше в нём переменных и условий, тем выше кортизол у клиента.

Давление. Любые формы принуждения к быстрому решению: «Предложение действительно только сегодня», «Если мы не подпишем сейчас, цена вырастет».

Ощущение некомпетентности. Если клиент чувствует, что не понимает каких-то аспектов сделки, но стесняется спросить, его кортизол растёт.

Физический дискомфорт. Душное помещение, неудобный стул, голод, жажда, недосып.
Статусная угроза. Когда вы - осознанно или нет - демонстрируете превосходство.

Как снизить кортизол у клиента?

Структурируйте информацию. Дайте клиенту карту переговоров в самом начале: «Я расскажу о трёх ключевых моментах, потом мы обсудим каждый, а в конце я отвечу на вопросы». Предсказуемость снижает кортизол.

Нормализуйте непонимание. Если видите, что клиент запутался, скажите: «Это действительно непростой момент, многие наши клиенты задают уточняющие вопросы на этом этапе. Давайте я объясню подробнее». Вы снимаете с него груз «я должен понимать всё сразу».

Дайте контроль. Предложите выбор формата дальнейшего обсуждения: «Мы можем сразу посмотреть цифры, а можем сначала обсудить общую логику. Как вам удобнее?» Ощущение контроля - мощный антидот кортизолу.

Следите за физическим комфортом. Предложите воду, кофе, паузу. Проветрите помещение. Убедитесь, что клиенту удобно сидеть.

Снижайте собственный кортизол. Стресс заразителен. Если вы напряжены, зеркальные нейроны клиента считают это, и его кортизол тоже пойдёт вверх. Перед важными переговорами - дыхательные упражнения, физическая активность, качественный сон. Мы разберём техники саморегуляции в главе о якорении.

1.8. Интеграция: модель принятия решения в переговорах

Теперь соберём всё вместе в единую модель, которая будет служить нам картой на протяжении всей книги.

Когда клиент впервые видит вас и слышит ваше предложение, в его мозге параллельно запускаются несколько процессов.

Уровень 1. Рептильный мозг (0-2 секунды).

Сканирует вас на предмет физической угрозы. Оценивает: безопасно / опасно. Если «опасно» - запускается каскад стрессовых реакций, и переговоры фактически закончены, не начавшись.

Уровень 2. Лимбическая система (2 секунды - 2 минуты).

Формирует эмоциональное отношение. Оценивает: приятно / неприятно, свой / чужой, интересно / скучно. Амигдала ищет угрозы статусу и неопределённости. Зеркальные ней-

роны считывают ваше состояние. Дофаминовая система реагирует на новизну и предвкушение награды. Окситоциновая система сканирует сигналы доверия и эмпатии.

К концу второй минуты лимбический вердикт уже вынесен. Клиент ещё не знает, купит он или нет, но он уже знает, нравится ли ему находиться в этом разговоре с вами.

Уровень 3. Неокортекс (после 2 минут).

Включается в работу по обработке содержания. И это ключевой момент - он работает не как независимый судья, а как адвокат лимбической системы. Если лимбический вердикт позитивный, неокортекс ищет аргументы «за». Если негативный - ищет аргументы «против».

Ваша задача как переговорщика - не перегружать неокортекс аргументами в надежде, что он переубедит лимбическую систему. Ваша задача - сначала создать позитивный лимбический вердикт, и только потом предъявлять аргументы.

Это и есть фундаментальный принцип, на котором построена вся методология данной книги.

Сначала - безопасность и раппорт.

Затем - эмоциональное вовлечение и дофаминовое предвкушение.

И только потом - содержание и аргументация.

Порядок нарушать нельзя. Если вы начинаете с содержания, не создав раппорт, вы говорите с амигдалой, которая уже включила режим защиты. Вас не слышат.

1.9. Практический чек-лист к Главе 1

Прежде чем перейти к следующей главе, где мы начнём разбирать лицо как карту лимбических процессов, зафиксируйте для себя следующие вопросы. Используйте их для анализа каждого прошедших переговоров и для подготовки к будущим.

Перед переговорами:

Что я знаю о человеке напротив? Какая информация поможет мне дать его рептильному мозгу сигнал «свой, безопасный»?

Как я войду в помещение? С какой скоростью, с каким выражением лица, с какой громкостью голоса?

Каким будет моё первое предложение? Оно должно снижать неопределённость, а не повышать её.

В каком состоянии нахожусь я сам? Высокий ли у меня кортизол? Что я сделал для саморегуляции?

Во время переговоров (первые 2 минуты):

Считываю ли я сигналы рептильного и лимбического мозга оппонента?

Дал ли я сигнал безопасности через позу, дистанцию, голос, зрительный контакт?

Активировал ли я зеркальные нейроны через подстройку?

Дал ли я дофаминовый крюк - новизну, образ будущего, ощущение прогресса?

Вижу ли я признаки захвата амигдалы у оппонента?

После переговоров:

В какой момент оппонент изменил позу, выражение лица, темп речи? Что это означало?

Был ли момент, когда я почувствовал потерю контакта? Что произошло за 30 секунд до этого?

На каком уровне я работал большую часть времени - на уровне содержания или на уровне состояния?

В следующей главе мы перейдём от общей нейробиологии к конкретному инструменту калибровки - лицу. Вы узнаете анатомию мимических мышц, познакомитесь с системой кодирования лицевых движений FACS в адаптированной для бизнеса версии и начнёте тренировать насмотренность на базовых эмоциях.

Главная рекомендация. Первые 2 минуты - никакой презентации. Только сигналы безопасности для рептильного мозга оппонента.

Таблица «Сигнал → Действие → Слова»

Если вы видите...	Это значит...	Сделайте...	Скажите...
Клиент скрестил руки на груди	Амигдала в режиме защиты	Сделайте паузу, откиньтесь назад	«Давайте начнём с короткого знакомства»
Клиент смотрит на дверь	Рептильный мозг ищет выход	Предложите воду/кофе, смените позу	«Я вижу, вы спешите? Давайте сразу к главному»
Клиент часто моргает	Высокий кортизол, стресс	Снизьте темп речи, говорите тише	«Никаких решений прямо сейчас, просто информация»
Клиент сел с краю стола	Не готов к глубокому контакту	Сядьте под углом 90°, не напротив	«Мне удобно здесь, вам ничего не мешает?»
Клиент не смотрит в глаза	Избегание, возможно, страх	Не требуйте контакта, смотрите в документы	«Давайте посмотрим на цифры, так проще»
Чек-лист «Перед входом в переговорную» Я сделал 5 глубоких вдохов (снизил свой кортизол)? Мои плечи расслаблены, челюсть не сжата? Моя первая фраза - не про продукт, а про комфорт клиента? Я помню: безопасность → раппорт → содержание (именно в этом порядке)?			

Боевые скрипты: Скорая помощь при захвате амигдалы

Ситуация 1. Клиент «завис» или «включил дурака» - вы видите стеклянный взгляд, он перестал слышать.

Что происходит в его мозге: Амигдала зафиксировала угрозу (сложность, неопределённость, давление). Кровь отлила от неокортекса. Он физически не способен анализировать.

Ваш скрипт (пошагово):

Физический стоп-сигнал. Положите ручку на стол. Откиньтесь на спинку стула. Сделайте вдох. (Это зеркально транслирует: «Опасности нет, можно расслабиться»).

Фраза возврата. «Я вижу, информации много. Давайте на минуту отвлечёмся от цифр. Скажите, а как вы вообще отдыхаете от таких сложных проектов?» (Переключение на личное и простое снижает кортизол).

Рестарт. После его ответа: «Спасибо, что поделились. Так о чём это я? Ах да, о главном - о той выгоде, которую вы получите, когда всё это заработает». (Возврат к позитиву через «когда», а не «если»).

Ситуация 2. Клиент перебивает и начинает спорить на повышенных тонах.

Что происходит в его мозге: Захват амигдалы гневом. Он не слышит аргументы, он слышит только своё возмущение.

Ваш скрипт (пошагово):

Пауза 3 секунды. Смотрите в глаза, молчите, киваете. Не оправдываетесь.

Фраза присоединения. «Я вас услышал. И я понимаю, почему это может злить». (Не «вы злитесь», а «это может злить» - обезличено, не атакует его).

Фраза перевода. «Чтобы я мог точно ответить на ваш запрос, давайте разложим ситуацию на две части: что именно в моём предложении вызвало такую реакцию и как мы можем это исправить. С чего начнём?» (Переводит эмоцию в план действий).

Глава 2. Лицо как карта мозга: анатомия мимики и система FACS для переговорщика

2.1. Почему лицо - самый честный канал

В первой главе мы установили: лимбическая система выносит эмоциональный вердикт до того, как неокортекс успевает построить рациональное обоснование. Теперь ключевой вопрос: как получить доступ к этому вердикту в реальном времени?

Ответ: через лицо.

Из всех каналов невербальной коммуникации лицо обладает уникальным статусом. И вот почему.

Во-первых, анатомическая связь. Лицевые мышцы иннервируются двумя черепными нервами: тройничным (V пара) и лицевым (VII пара). Лицевой нерв имеет прямые связи с лимбической системой, в частности с амигдалой и гипоталамусом. Это означает, что эмоциональный импульс из лимбической системы достигает мышц лица быстрее, чем достигает сознания.

Когда клиент слышит вашу цену и испытывает всплеск тревоги, его амигдала посылает сигнал к лобной мышце и мышце, сморщивающей бровь, за 15-20 миллисекунд. Осознание «мне не нравится эта цена» приходит на 100-200 миллисекунд позже. В этом временном окне - ваша возможность считать истинную реакцию до того, как клиент её замаскирует.

Во-вторых, эволюционная функция. Лицевая экспрессия развилась как система социальной сигнализации задолго до появления речи. Наши предки должны были мгновенно понимать намерения соплеменника: он настроен агрессивно или дружелюбно? Он испуган и готов бежать - а значит, рядом опасность? Он испытывает отвращение к пище - значит, есть не стоит?

Эта система работает автономно. Мы не решаем, поднимать ли бровь при удивлении или опускать уголки губ при печали. Это происходит автоматически. Именно эта автоматичность делает лицо относительно честным каналом.

В-третьих, сложность контроля. Человек может контролировать крупные движения лица - улыбку, нахмуривание бровей. Но микровыражения длительностью менее 1/5 секунды, асимметричные движения, изменения тонуса отдельных мышечных пучков остаются за пределами произвольного контроля.

Опытный переговорщик читает не то лицо, которое клиент «надевает» для вас, а то, которое проступает сквозь эту маску в паузах между сознательными выражениями.

2.2. Мимические мышцы: краткий анатомический минимум

Чтобы читать лицо осмысленно, а не на уровне «ой, он нахмурился», нужно понимать базовую анатомию. Я не предлагаю вам стать анатомом. Достаточно знать двенадцать ключевых мышц и то, какое эмоциональное значение несёт их активация.

Верхняя треть лица: лоб и брови

Лобная мышца (m. frontalis). Тянет кожу лба вверх, поднимает брови. При полной активации образует горизонтальные морщины на лбу.

Эмоциональное значение: удивление, внимание, интерес. Также - страх (в сочетании с другими признаками).

Переговорный контекст: если при озвучивании цены брови клиента ползут вверх, это может быть удивление («ого, как дорого») или интерес («ого, как дешево»).

Различать будем по сопутствующим сигналам:

Мышца, сморщивающая бровь (*m. corrugator supercilii*). Сводит брови к центру, образует вертикальные морщины между бровями.

Эмоциональное значение: гнев, концентрация, боль, недовольство.

Переговорный контекст: ключевой маркер негативной реакции. Если при вашем аргументе брови клиента сдвигаются к центру - вы вызвали сопротивление или раздражение.

Мышца гордецов (*m. procerus*). Тянет кожу межбровья вниз, образует поперечную складку на переносице.

Эмоциональное значение: агрессия, угроза, презрение.

Переговорный контекст: встречается реже, но если видите - перед вами жёсткое неприятие, часто с оттенком морального превосходства.

Средняя треть лица: глаза и веки

Круговая мышца глаза (*m. orbicularis oculi*). Состоит из двух частей: внутренней (вековой) и внешней (глазничной). Внутренняя часть отвечает за моргание и смыкание век, внешняя - за зажмуривание.

Эмоциональное значение: внешняя часть активируется при искренней улыбке (улыбка Дюшенна), а также при сильном гневе, страхе, отвращении. Внутренняя часть участвует в микровыражениях страха и удивления.

Переговорный контекст: отсутствие активации внешней части круговой мышцы при улыбке - верный признак социальной, неискренней улыбки. Клиент улыбается вам из вежливости, но не испытывает позитивных эмоций.

Мышца, поднимающая верхнее веко (*m. levator palpebrae superioris*). Открывает глаз, поднимает верхнее веко.

Эмоциональное значение: страх, удивление, повышенное внимание.

Переговорный контекст: расширенные глаза с видимой полоской склеры над радужкой - маркер сильного эмоционального возбуждения. В переговорах чаще всего означает либо страх («я не контролирую ситуацию»), либо острый интерес («это важно, не упустить бы»).

Нижняя треть лица: нос, щёки, рот

Большая скуловая мышца (*m. zygomaticus major*). Тянет уголки рта вверх и в стороны. Главная мышца улыбки.

Эмоциональное значение: радость, удовольствие.

Переговорный контекст: если уголки губ идут вверх, но круговая мышца глаза не активирована - перед вами вежливая маска. Если активированы обе мышцы - искренняя позитивная реакция.

Малая скуловая мышца (*m. zygomaticus minor*). Поднимает верхнюю губу.

Эмоциональное значение: отвращение, презрение.

Переговорный контекст: одностороннее поднятие верхней губы - классический маркер презрения. Клиент считает ваше предложение ниже своего достоинства.

Мышца, поднимающая верхнюю губу и крыло носа (*m. levator labii superioris alaeque nasi*). Поднимает верхнюю губу и расширяет ноздри.

Эмоциональное значение: отвращение.

Переговорный контекст: если клиент слегка морщит нос и приподнимает верхнюю губу, обсуждая условия - он испытывает почти физическое отторжение. Возможно, вы нарушили его этические нормы или предложили что-то, что ассоциируется с «грязной» практикой.

Мышца, опускающая угол рта (*m. depressor anguli oris*). Тянет уголки губ вниз.

Эмоциональное значение: печаль, разочарование, неодобрение.

Переговорный контекст: маркер потери энергии в диалоге. Клиент «сдулся». Возможно, вы сообщили что-то, что разрушило его надежды относительно сделки.

Подбородочная мышца (*m. mentalis*). Поднимает и сморщивает кожу подбородка.

Эмоциональное значение: сомнение, неуверенность, готовность заплакать.

Переговорный контекст: если клиент поджимает губы и при этом на подбородке появляются ямочки - он сдерживает негативную реакцию, возможно, обиду или разочарование.

Круговая мышца рта (*m. orbicularis oris*). Смыкает и выпячивает губы.

Эмоциональное значение: напряжение, сдерживание, несогласие.

Переговорный контекст: сжатые в тонкую линию губы - клиент заблокирован, не готов воспринимать информацию, скорее всего, внутренне спорит. Выпяченные губы - сомнение, обдумывание.

Мышца смеха (*m. risorius*). Растягивает рот в стороны, не поднимая уголки вверх.

Эмоциональное значение: напряжение, страх, саркастическая улыбка.

Переговорный контекст: если клиент растягивает губы в стороны без подъёма уголков - это гримаса напряжения, а не улыбка. Ему некомфортно.

Этот минимум - двенадцать мышц - покрывает 90% всей значимой мимической информации в деловом контексте. Вам не нужно помнить латинские названия. Вам нужно запомнить визуальные маркеры: что означает, когда брови пошли вверх и вместе, когда уголок рта опустился, когда напряглась круговая мышца глаза.

2.3. FACS: система кодирования лицевых движений

В 1978 году Пол Экман и Уоллес Фризен опубликовали Facial Action Coding System (FACS) - систему, которая произвела революцию в изучении мимики. FACS разбивает все возможные движения лица на единицы действия (Action Units, AU). Каждая единица действия соответствует сокращению одной или нескольких мышц.

Например:

AU 1 - поднятие внутренней части брови (лобная мышца, медиальная часть).

AU 2 - поднятие внешней части брови (лобная мышца, латеральная часть).

AU 4 - сведение бровей (мышца, сморщивающая бровь).

AU 5 - поднятие верхнего века.

AU 6 - поднятие щеки и образование «гусиных лапок» (внешняя часть круговой мышцы глаза).

AU 7 - смыкание век с напряжением.

AU 9 - сморщивание носа (мышца, поднимающая верхнюю губу и крыло носа).

AU 10 - поднятие верхней губы.

AU 12 - поднятие уголков губ (большая скуловая мышца).

AU 14 - ямочки на щеках (мышца смеха).

AU 15 - опускание уголков губ.

AU 17 - поднятие подбородка (подбородочная мышца).

AU 20 - растягивание губ в стороны.

AU 23 - сжатие губ.

AU 24 - прижатие губ друг к другу.

Полная система FACS содержит 46 основных единиц действия и требует около 100 часов обучения для сертификации. Нам с вами не нужна полная сертификация. Для переговорной практики достаточно знать комбинации AU, соответствующие базовым эмоциям.

Вот эти комбинации.

Радость (искренняя улыбка):

AU 6 + AU 12. Щёки подняты, уголки губ подняты, вокруг глаз - морщинки («гусиные лапки»).

Важно: AU 12 без AU 6 - это социальная улыбка, вежливая маска. Клиент не испытывает радости, он просто соблюдает ритуал.

Печаль:

AU 1 + AU 4 + AU 15. Внутренние части бровей подняты и сведены, уголки губ опущены.

В переговорах полная печаль встречается редко. Чаще - частичное проявление: только AU 15 (опущенные уголки губ) или AU 1+4 без опускания губ.

Гнев:

AU 4 + AU 5 + AU 7 + AU 23. Брови сведены и опущены, верхние веки подняты, нижние веки напряжены, губы сжаты или приоткрыты (в зависимости от интенсивности).

Это самое важное для переговорщика выражение. Если вы видите даже слабые признаки AU 4 (сведение бровей) в сочетании с напряжением нижних век - вы вызвали гнев. Продолжать в том же духе нельзя.

Страх:

AU 1 + AU 2 + AU 4 + AU 5 + AU 7 + AU 20. Брови подняты и сведены, верхние веки подняты так, что видна склера над радужкой, нижние веки напряжены, губы растянуты в стороны.

Страх часто маскируется под внимание или удивление. Ключевое отличие - сочетание поднятых бровей с напряжением нижних век и растянутыми губами.

Отвращение:

AU 9 + AU 10. Нос сморщен, верхняя губа поднята.

Очень характерное выражение, которое сложно спутать с чем-то другим. В переговорах - сигнал, что вы нарушили глубинные ценности клиента.

Презрение:

AU 12 (одностороннее) или AU 14 (одностороннее). Поднятие одного уголка рта или ямочка на одной щеке.

Самое недооценённое выражение в переговорах. Презрение означает, что клиент поставил себя выше вас. Если вы не восстановите статусное равновесие, сделка не состоится.

Удивление:

AU 1 + AU 2 + AU 5. Брови подняты, верхние веки подняты, рот приоткрыт.

От страха отличается отсутствием напряжения нижних век и растянутых губ. От радости - отсутствием AU 6 и AU 12.

Эти семь базовых эмоций и их FACS-коды - ваш алфавит для чтения лица. Дальше мы будем учиться видеть их в реальном времени, в динамике, в смешанных и частичных формах.

2.4. Микровыражения: правда на 1/25 секунды

В 1966 году Пол Экман, анализируя видеозаписи интервью с пациенткой, скрывавшей суицидальные намерения, заметил нечто, что ускользало от внимания психиатров при обычном просмотре. При покадровом анализе на лице пациентки проступало выражение глубочайшей печали, которое длилось ровно два кадра - 1/12 секунды - и сменялось улыбкой.

Так было открыто явление микровыражений.

Микровыражение - это полное, но крайне краткое (от 1/25 до 1/5 секунды) проявление эмоции на лице. Оно возникает, когда человек пытается подавить или скрыть испытываемую эмоцию. Лимбическая система отправляет сигнал к лицевым мышцам, но неокортекс успевает перехватить управление и «стереть» выражение. Однако первые 40-200 миллисекунд мышцы уже сократились по эмоциональному маркеру.

Микровыражения невозможно контролировать произвольно. Они - продукт конфликта между лимбической системой и неокортексом. И в этом конфликте лимбическая система всегда успевает первой.

Для переговорщика микровыражения - это «золотая жила». Они позволяют увидеть истинную реакцию клиента до того, как он наденет социально приемлемую маску.

Что можно увидеть через микровыражения в переговорах?

Микровыражение гнева при озвучивании цены. Клиент говорит: «Интересное предложение, мы рассмотрим». Но на 1/10 секунды его брови сдвинулись, а губы сжались. Вывод: цена вызвала гнев. Если вы не отработаете это сейчас, «рассмотрим» превратится в «мы приняли решение в пользу другого поставщика».

Микровыражение презрения при упоминании конкурента. Клиент говорит: «Компания Х - серьёзный игрок». Но на мгновение один уголок его рта приподнимается. Вывод: клиент не уважает конкурента. Это можно использовать в аргументации, но осторожно - не атакуя конкурента в лоб, а подчёркивая различия в подходах.

Микровыражение страха при обсуждении сроков внедрения. Клиент кивает: «Да, сроки приемлемые». Но на 1/15 секунды его верхние веки поднимаются, обнажая склеру. Вывод: сроки его пугают. Возможно, у него был негативный опыт с предыдущим поставщиком, сорвавшим сроки. Нужно снять этот страх дополнительными гарантиями.

Микровыражение отвращения при обсуждении условий оплаты. Клиент говорит: «Стандартные условия, понимаю». Но его нос на мгновение сморщивается. Вывод: условия вызывают отторжение. Возможно, они нарушают его внутренние стандарты или политику компании. Нужно выяснить, что именно не так.

Как тренировать насмотренность на микровыражения?

Это навык, который развивается. Вот протокол тренировки.

Этап 1. Статические изображения. Начните с фотографий базовых эмоций. Научитесь мгновенно, без размышлений определять эмоцию по лицу. Используйте онлайн-тренажёры Пола Экмана (METT - Micro Expression Training Tool) или мой бесплатный тренажер «Трекер переговорщика» который вы можете бесплатно скачать в рустор.

Этап 2. Видео с эмоциональными моментами. Возьмите записи интервью, пресс-конференций, переговоров (многое есть в открытом доступе). Смотрите на скорости 0,25 или покадрово. Находите моменты смены выражений. Замечайте, какая эмоция промелькнула перед основной.

Этап 3. Реальные переговоры. Начните отслеживать микровыражения в живом общении. Сначала - в неважных разговорах, где нет ставок. Затем - в рабочих встречах. Важно: не фиксируйтесь на поиске микровыражений настолько, чтобы потерять нить разговора. Это навык периферийного внимания, который приходит с практикой.

Этап 4. Проверка гипотез. Заметили микровыражение гнева на цене? Не делайте вывод немедленно. Запомните, постройте гипотезу и проверьте её косвенным вопросом: «Я вижу, что ценовая часть вызывает вопросы. Может быть, обсудим её подробнее?» Если гипотеза подтвердилась - вы считали верно. Если нет - корректируйте своё восприятие.

Важное предостережение. Микровыражение - это сигнал, а не приговор. Оно говорит: «Вот эмоция, которая возникла». Оно не говорит, почему она возникла. Гнев на цену может означать: «Это грабёж!», а может означать: «Чёрт, у меня сейчас нет такого бюджета, а продукт отличный». Отвращение к условиям оплаты может быть реакцией не на вас, а на воспоминание о предыдущем поставщике - мошеннике.

Интерпретация всегда требует контекста и проверки.

2.5. Асимметрия лица: окно во внутренний конфликт

Лицо человека редко бывает идеально симметричным в покое. Но когда речь идёт об эмоциональных выражениях, асимметрия приобретает особое значение.

Нейробиологическая основа асимметрии мимики связана с латерализацией мозга. Правое полушарие (у правшей) доминирует в обработке эмоций и управляет левой стороной лица. Поэтому левая сторона лица обычно выражает эмоции более интенсивно и спонтанно, чем правая.

Что это даёт переговорщику?

1. Одностороннее презрение. Классическое проявление презрения - поднятие одного уголка рта - почти всегда происходит на левой стороне лица (для наблюдателя - справа, если смотреть на клиента). Если вы видите, что при упоминании определённой темы у клиента поднимается только правый (для вас) уголок рта - это презрение. Он чувствует превосходство.

2. Асимметричная улыбка. Искренняя улыбка Дюшенна симметрична. Если улыбка явно смещена в одну сторону - особенно левую (для наблюдателя правую) - это признак смешанных чувств. Например, клиент рад вашему предложению, но испытывает тревогу по поводу его реализации. Или он пытается быть вежливым, но на самом деле раздражён.

3. Асимметрия бровей. Одна бровь поднята выше другой - классический маркер скепсиса или сомнения. Чаще всего поднимается левая бровь (правая для наблюдателя). Если при вашем ключевом аргументе бровь клиента уходит вверх - он не верит.

4. Асимметрия напряжения. Если при внешне спокойном лице вы замечаете, что одна сторона лица более напряжена (например, мышцы вокруг глаза или рта), это указывает на подавляемую эмоцию. Какая именно эмоция - определяется по контексту и конкретным мышцам.

Практическое правило: любая заметная асимметрия в момент реакции на ваш стимул (цену, условие, аргумент) - повод для дополнительного внимания. Что-то вызвало внутренний конфликт, и одна сторона лица «проговорила» раньше, чем сознание выровняло выражение.

2.6. От маски к истинному лицу: последовательность чтения

Клиент редко сидит перед вами с открытым выражением гнева или страха. В деловой среде принято контролировать лицо. Вы будете видеть маску - социально приемлемое выражение, которое клиент сознательно удерживает.

Ваша задача - увидеть то, что под маской.

Вот последовательность чтения лица в реальном времени.

Шаг 1. Зафиксируйте маску.

Что клиент показывает вам намеренно? Обычно это:

Лёгкая вежливая улыбка (AU 12 без AU 6).

Нейтральное, расслабленное лицо.

Выражение сосредоточенного внимания (брови слегка сведены, взгляд прямой).

Маска - это то, что клиент хочет, чтобы вы видели. Сама по себе она малоинформативна.

Шаг 2. Найдите «утечки» в статике.

Пока клиент удерживает маску, некоторые мышцы всё равно выдают истинное состояние. На что смотреть:

Тонус круговой мышцы глаза. Даже при нейтральном лице напряжённые нижние веки говорят о подавляемом гнев или страхе.

Положение уголков губ. В покое уголки могут быть чуть опущены (хроническая печаль или неодобрение) или, наоборот, приподняты (оптимистичный настрой).

Межбровье. Лёгкое, почти незаметное сведение бровей - фоновое напряжение, готовность к конфликту.

Носогубная складка. Если она резко очерчена даже в покое - человек часто испытывает отвращение или презрение.

Шаг 3. Отслеживайте динамику при смене темы.

Когда вы переходите к новой теме (цена, сроки, конкуренты, гарантии), маска может на мгновение дрогнуть. Смотрите на:

Микровыражения в первые 200 миллисекунд после стимула.

Изменение тонуса мышц (напряжение или расслабление).

Асимметрию - если она появляется или исчезает.

Шаг 4. Сравнивайте с базовой линией.

Базовая линия - это лицо клиента в нейтральном разговоре, не затрагивающем его интересы. Как он выглядит, когда говорит о погоде или о своём пути в офис? Запомните эту картину.

Отклонения от базовой линии - и есть искомая информация. Если при обсуждении погоды межбровье расслаблено, а при озвучивании цены появляется напряжение - значит, цена является эмоциональным триггером.

Шаг 5. Проверяйте гипотезы.

Никогда не принимайте решение на основе одного невербального сигнала. Используйте увиденное как гипотезу и проверяйте её:

Задайте уточняющий вопрос.

Предложите альтернативу.

Озвучьте предполагаемое сомнение в мягкой форме: «Мне кажется, этот момент вызывает вопросы. Давайте разберём его подробнее».

Если гипотеза верна, клиент либо подтвердит словами, либо его лицо выдаст ещё более явный сигнал (например, облегчение от того, что его поняли).

2.7. Типичные ошибки при чтении лица

Прежде чем перейти к тренажёру, разберём самые частые ошибки, которые совершают начинающие калибровщики.

Ошибка 1. Интерпретация статичной черты как эмоции.

У некоторых людей от природы опущены уголки губ, что создаёт впечатление вечной печали или недовольства. У других - глубокие вертикальные складки между бровями, напоминающие гнев. Это не эмоции, это анатомия.

Как избежать: всегда сравнивайте с базовой линией. Если «печальное» выражение присутствует постоянно, включая моменты, когда клиент смеётся - это особенность строения лица, а не эмоция.

Ошибка 2. Принятие социальной улыбки за искреннюю радость.

Клиент улыбается - значит, ему нравится предложение? Не обязательно. В деловой культуре улыбка часто является ритуалом вежливости.

Как избежать: ищите AU 6 - активацию внешней части круговой мышцы глаза. Если «гусиных лапок» нет, то улыбка социальная. Она может сопровождать как позитивное, так и негативное отношение.

Ошибка 3. Игнорирование контекста.

Клиент нахмурился - он недоволен? Возможно, он просто пытается разобрать мелкий шрифт в договоре или у него болит голова.

Как избежать: учитывайте, что происходит в данный момент. Нахмуривание при чтении документа - концентрация. Нахмуривание в ответ на ваше предложение - негативная реакция.

Ошибка 4. Чрезмерная фокусировка на одном канале.

Вы так увлеклись чтением лица, что перестали слушать, что говорит клиент. А он, между прочим, прямо сейчас словами объясняет своё состояние.

Как избежать: лицо- дополнительный, а не основной канал. Слушайте слова, смотрите на лицо периферийным вниманием. С опытом это становится автоматическим.

Ошибка 5. Уверенность в своей непогрешимости.

«Я видел микровыражение гнева, значит, клиент меня ненавидит, сделки не будет». Вы можете ошибаться в интерпретации. Микровыражение могло относиться к другой теме, к внутреннему диалогу клиента, к воспоминанию.

Как избежать: всегда проверяйте. Ваша калибровка - это гипотеза, а не факт.

2.8. Тренажёр: первые шаги в калибровке лица

Эта глава была насыщена теорией. Теперь - практика. Выполните следующие упражнения в течение недели, прежде чем переходить к Главе 3.

Упражнение 1. Анатомический минимум.

Возьмите зеркало. Последовательно активируйте каждую из двенадцати мышц, описанных в разделе 2.2. Поднимите брови. Сведите их. Поднимите верхние веки. Улыбнитесь - сначала только ртом, потом с подключением глаз. Сморщите нос. Опустите уголки губ. Растяните губы в стороны.

Запомните, как ощущается каждая мышца изнутри. Это поможет вам не только читать других, но и осознавать собственные выражения лица во время переговоров.

Упражнение 2. Базовые эмоции на фотографиях.

Найдите в интернете набор фотографий с базовыми эмоциями (например, база Пола Экмана или мое приложение в рустор «Трекер переговорщика»). Не подглядывая в подписи, определите эмоцию на каждом фото. Сверьтесь с ответами. Повторяйте, пока не достигнете точности 90% и выше.

Упражнение 3. Микровыражения на видео.

Включите любое эмоциональное интервью на YouTube. Поставьте скорость воспроизведения 0,5. Найдите моменты, когда лицо говорящего меняется. Остановите видео в момент изменения. Определите, какая эмоция проявилась.

Затем включите скорость 0,25 и найдите то же самое. Вы увидите, что на нормальной скорости вы пропускали микровыражения.

Упражнение 4. Живое наблюдение.

В течение дня, в нерабочих разговорах (с коллегами, друзьями, семьёй), начните замечать:

Социальные улыбки vs искренние.

Моменты, когда лицо собеседника меняется в ответ на ваши слова.

Асимметрию выражений.

Не анализируйте вслух. Просто замечайте. Ведите дневник наблюдений: «Когда я сказал Х, у собеседника на мгновение сдвинулись брови». Через неделю перечитайте - вы увидите маркеры, которых не замечали раньше.

Упражнение 5. Базовая линия.

Выберите одного коллегу, с которым часто общаетесь. В течение нескольких дней наблюдайте за его лицом в нейтральных, нестрессовых ситуациях. Запомните:

Его обычное выражение лица в покое.

Как он улыбается искренне.

Как он выглядит, когда сосредоточен.

Как он выглядит, когда раздражён.

Теперь, когда вы будете обсуждать с ним рабочие вопросы, вы сможете замечать отклонения от этой базовой линии.

2.9. Чек-лист Главы 2

Перед переходом к Главе 3 зафиксируйте ключевые принципы.

Лицо - самый честный канал благодаря прямой связи лицевого нерва с лимбической системой и малому времени произвольного контроля.

Знайте двенадцать ключевых мышц. Вам не нужно помнить латинские названия, но нужно узнавать их активацию визуально.

Используйте FACS-коды базовых эмоций как алфавит. Радость = AU 6+12. Гнев = AU 4+5+7+23. Страх = AU 1+2+4+5+7+20. Отвращение = AU 9+10. Презрение = односторонний AU 12 или 14. Печаль = AU 1+4+15. Удивление = AU 1+2+5.

Микровыражения - ваше окно в истинные реакции. Они длятся 1/25 - 1/5 секунды и не поддаются произвольному контролю.

Асимметрия указывает на внутренний конфликт. Особенно внимательно смотрите на левую сторону лица клиента (правую для вас).

Читайте в последовательности: маска → утечки в статике → динамика при смене темы → сравнение с базовой линией → проверка гипотез.

Избегайте типичных ошибок: не путайте анатомию с эмоцией, не принимайте социальную улыбку за искреннюю, учитывайте контекст, проверяйте гипотезы.

Тренируйтесь ежедневно. Насмотренность на лице - это навык, который развивается только практикой. Используйте тренажёры, видео, живое наблюдение.

Главная рекомендация. Не пытайтесь читать всё лицо сразу. Начните с трёх маркеров: брови (AU 4), уголки губ (AU 15), круговая мышца глаза (AU 6).

Таблица «Что вижу → Что значит → Что делаю»

Я вижу...	Это значит...	Моё действие
Брови сведены к центру (AU 4)	Гнев, раздражение, сопротивление	Остановиться, не продавать дальше
Уголки губ опущены (AU 15)	Печаль, разочарование, потеря энергии	Признать потерю, вернуть надежду
Улыбка без морщин вокруг глаз (AU 12 без AU 6)	Социальная маска, вежливость	Искать истинную эмоцию, задать вопрос
Один уголок рта приподнят	Презрение, потеря статуса	Восстановить статус через компетенцию
Внезапное замирание лица	Подавляемая эмоция	Сделать паузу, дать клиенту выдохнуть
Чек-лист «Перед началом калибровки» Я зафиксировал базовую линию лица клиента (как он выглядит в нейтральном разговоре)? Я смотрю на лицо периферийным зрением, а не в упор? Я помню: микровыражение длится 1/25 секунды - не моргайте в этот момент? Я готов проверить гипотезу, а не принимать её как факт?		

Боевые скрипты: Что сказать, когда вы считали эмоцию на лице

Ситуация 1. Вы увидели микровыражение отвращения (AU 9+10) при озвучивании условия оплаты.

Что это значит: Вы нарушили внутреннее табу клиента (например, предложили «серую» схему или слишком сложную бюрократию).

Ваш скрипт (не называя эмоцию):

Немедленная остановка темы. «Впрочем, это лишь один из вариантов. Многие наши клиенты предпочитают более прозрачную схему - постоплату по факту этапа. Давайте я покажу, как это работает». (Вы убираете триггер отвращения, предлагая «чистую» альтернативу).

Проверка. Смотрите на нос. Если он расслабился - вы попали.

Ситуация 2. Вы увидели одностороннюю ухмылку презрения (AU 12).

Что это значит: Клиент чувствует своё превосходство и считает вас ниже уровнем.

Ваш скрипт (восстановление статуса через компетенцию):

Не реагируйте на ухмылку. Сохраняйте ровную, уверенную позу.

Фраза-выравниватель. «Кстати, вы наверняка сталкивались с проблемой интеграции нашего продукта с legacy-системами в вашей отрасли. Мы решили её вот так [конкретный технический нюанс]. Как вы у себя этот вопрос закрываете?» (Вы показываете экспертность в узком месте, возвращая разговор в плоскость «профессионал - профессионалу»).

Глава 3. Семь эмоций в переговорной практике: от распознавания к действию

3.1. Эмоция как навигационный сигнал

В предыдущей главе мы разобрали анатомию мимики и систему кодирования FACS. Теперь мы переходим к главному: что делать с увиденным.

Эмоция, считанная на лице оппонента - это не просто информация. Это навигационный сигнал. Он говорит вам: «Ты движешься в правильном направлении» или «Остановись, ты вызываешь сопротивление». Игнорировать эти сигналы - всё равно что вести машину с завязанными глазами.

Каждая из семи базовых эмоций имеет свой переговорный профиль:

Как выглядит на разных уровнях интенсивности.

Типичные триггеры в деловом контексте.

Что означает для хода переговоров.

Стратегия действий при обнаружении.

Важно: эмоции редко встречаются в чистом виде. Чаще вы будете видеть смешанные состояния, переходы от одной эмоции к другой, частичные проявления. Но чтобы читать сложное, нужно освоить простое.

Начнём с эмоции, которую переговорщики чаще всего пропускают - и чаще всего за неё расплачиваются.

3.2. Страх: самая маскируемая и самая важная эмоция в переговорах

Страх - это эмоция, которую в деловой среде принято скрывать. Признаться в страхе означает показать слабость. Поэтому клиент никогда не скажет вам: «Я боюсь, что ваше решение не сработает, и меня уволят». Он скажет: «Мы рассмотрим ваше предложение в следующем квартале» или «Нам нужно подумать».

Но лицо выдаст страх - если знать, куда смотреть.

Как выглядит страх на лице.

Полное выражение страха по FACS: AU 1 + AU 2 + AU 4 + AU 5 + AU 7 + AU 20.

Разберём по компонентам:

Брови (AU 1+2+4). Подняты вверх и слегка сведены к центру. Это ключевое отличие от удивления: при удивлении брови только подняты, но не сведены. При страхе внутренние части бровей сдвигаются, образуя характерный излом.

Глаза (AU 5+7). Верхние веки подняты максимально высоко, обнажая склеру над радужкой. Нижние веки напряжены и приподняты. Глаза кажутся широко раскрытыми, «остекленевшими».

Рот (AU 20). Губы растянуты в стороны, обнажая зубы, но без подъёма уголков вверх. Это гримаса напряжения, а не улыбка.

Уровни интенсивности страха в переговорах.

Полное выражение страха вы увидите редко - только в ситуациях реальной угрозы (например, клиенту сообщили, что его бюджет урезают вдвое прямо во время встречи). В обычных переговорах страх проявляется частично.

Лёгкая тревога:

AU 1+2 без сведения бровей - лёгкое поднятие бровей, часто асимметричное.

Учащённое моргание (норма - 15-20 раз в минуту, при тревоге - 30+).

Отведение взгляда вниз и вправо (для правой) при обсуждении рискованной темы.

Умеренный страх:

AU 1+2+4 - брови подняты и сведены, образуют характерный «домик».

AU 5 - верхние веки подняты, видна полоска склеры над радужкой.

Губы сжаты или слегка растянуты в стороны.

Сильный страх:

Полная картина по FACS.

Заметная бледность (отток крови от кожи).

Замирание, снижение двигательной активности.

Типичные триггеры страха в переговорах:

Цена. Самый частый триггер. Клиент боится, что не сможет обосновать такие расходы перед руководством или что сделка окажется невыгодной.

Сложность внедрения. Страх, что продукт не заработает, сотрудники не освоят, процессы встанут.

Риск для статуса. Страх, что в случае неудачи он будет выглядеть некомпетентным.

Неопределённость. Страх перед неизвестным - один из самых древних. Если ваше предложение содержит много переменных и условий, клиент будет бояться, даже если объективно оно выгодно.

Давление. Страх быть загнанным в угол, принуждённым к решению, о котором потом пожалеет.

Что означает страх для переговоров.

Страх - это стоп-сигнал. Пока клиент боится, он не примет положительное решение. Его лимбическая система кричит: «Опасно! Не делай этого!» Неокортекс может понимать выгоду, но не сможет перекричать амигдалу.

Клиент в страхе:

Будет откладывать решение («нам нужно подумать»).

Будет требовать дополнительных гарантий, часто неадекватных риску.

Может внезапно стать агрессивным (страх часто переходит в гнев как защитную реакцию).

Будет цепляться за мелкие детали, уходя от главного решения.

Стратегия действий при обнаружении страха.

Шаг 1. Признайте страх косвенно.

Ни в коем случае не говорите: «Я вижу, вы боитесь». Это вызовет стыд и усиление защиты. Вместо этого нормализуйте ситуацию:

«Понимаю, это серьёзное решение. Многие наши клиенты на этом этапе чувствуют, что информации слишком много, чтобы принять окончательное решение».

«Внедрение любой новой системы - это всегда шаг в неизвестность. Давайте разберём, что именно вызывает вопросы».

Шаг 2. Снизьте неопределённость.

Страх питается неизвестностью. Дайте клиенту карту:

Разбейте процесс на понятные этапы.

Опишите, что будет происходить на каждом этапе.

Назовите типичные сложности и как вы с ними справляетесь.

Дайте примеры аналогичных проектов с позитивным исходом.

Шаг 3. Дайте контроль.

Страх усиливается от ощущения потери контроля. Верните клиенту чувство управления:

Предложите выбор из нескольких опций (даже если все опции ведут к сделке).

Спросите: «Какой формат дальнейшего обсуждения был бы вам комфортен?»

Дайте возможность взять паузу: «Если нужно время, чтобы обсудить с коллегами, это абсолютно нормально».

Шаг 4. Снизьте цену ошибки.

Клиент боится, что ошибка будет стоить ему карьеры. Покажите, что риск минимален:

Пилотный проект на часть бизнеса.

Поэтапная оплата с привязкой к результатам.

Гарантии возврата средств при недостижении KPI.

Личная ответственность с вашей стороны: «Я лично буду курировать ваш проект».

Шаг 5. Работайте с собственным состоянием.

Страх заразителен. Если вы сами напряжены, зеркальные нейроны клиента считают это, и его страх усилится. Перед работой со страхом клиента убедитесь, что вы:

Дышите ровно и глубоко.

Расслабили плечи и челюсть.

Говорите медленнее обычного.

Пример из практики.

Клиент - финансовый директор производственной компании. Обсуждаем внедрение системы автоматизации бюджетирования. Цена - 12 миллионов рублей. При озвучивании цены замечаю: брови поднялись и слегка свелись к центру, верхние веки приподняты, губы сжаты. Страх.

Клиент говорит: «Интересно, но нам нужно подумать. Бюджет уже свёрстан на этот год».

Мои действия:

Не спорю с бюджетным аргументом. Это рационализация, а не причина.

Признаю страх косвенно: «Понимаю, такие проекты всегда вызывают много вопросов. Когда мы внедряли эту систему у себя, я тоже переживал, приживётся ли она».

Снижаю неопределённость: «Давайте я покажу, как выглядит типовой график внедрения. Первые результаты вы увидите уже через два месяца, а полный ROI - через восемь».

Даю контроль: «Мы можем начать с пилота на одном заводе. Это даст вам возможность оценить эффект без полного бюджета».

Снижаю цену ошибки: «В договоре пропишем поэтапную оплату. Первый транш - только после приёмки дизайна системы».

Результат: клиент согласился на пилотный проект. Через три месяца подписали контракт на все двенадцать заводов.

Чек-лист: Страх.

Признак	Значение	Действие
Брови подняты и сведены («домик»)	Умеренный страх	Признать косвенно, снизить неопределённость
Верхние веки подняты, видна склера	Страх или удивление	Уточнить контекст, дать контроль
Губы растянуты в стороны без подъёма уголков	Напряжение, сдерживаемый страх	Снизить темп, дать паузу
Учащённое моргание	Лёгкая тревога	Проверить, какой стимул вызвал реакцию
Отведение взгляда вниз-вправо при вопросе	Внутренний поиск, возможно, страх	Дать время, не давить

3.3. Гнев: как не довести до взрыва и использовать конструктивно

Гнев - это реакция на препятствие, несправедливость или угрозу. В переговорах гнев возникает, когда клиент чувствует:

Что его давят или манипулируют.

Что его не слышат.

Что условия несправедливы.

Что его статус ущемлён.

Гнев - это энергия, направленная на устранение препятствия. В отличие от страха, который парализует, гнев мобилизует. Клиент в гневе готов действовать - но его действия будут направлены против вас.

Как выглядит гнев на лице.

Полное выражение гнева по FACS: AU 4 + AU 5 + AU 7 + AU 23 (или AU 24).

Брови (AU 4). Сведены к центру и опущены вниз. Образуют вертикальные складки между бровями. Это самый надёжный маркер гнева - он появляется первым и исчезает последним.

Глаза (AU 5+7). Верхние веки подняты (но не так сильно, как при страхе), нижние веки напряжены. Взгляд становится пристальным, «сверлящим».

Губы. Два варианта:

AU 23 - губы сжаты в тонкую линию. Сдерживаемый гнев.

AU 24 - губы плотно прижаты друг к другу, подбородок напряжён. Сильный сдерживаемый гнев.

Открытый рот с напряжёнными губами - готовность к вербальной агрессии.

Дополнительные признаки:

Раздувание ноздрей.

Покраснение кожи лица и шеи.

Выступающие вены на лбу и висках.

Сжатые челюсти (видно по напряжению жевательных мышц).

Уровни интенсивности гнева.

Лёгкое раздражение:

AU 4 в слабой форме - лёгкое сведение бровей.

Кратковременное сжатие губ.

Быстрое, поверхностное дыхание.

Постукивание пальцами, переключивание предметов.

Умеренный гнев:

Выраженное AU 4 с вертикальными складками.

AU 7 - напряжение нижних век.

Сжатые губы или плотно сжатые челюсти.

Изменение тембра голоса (становится ниже, жёстче).

Сильный гнев:

Полная картина по FACS.

Покраснение лица.

Повышение голоса или, наоборот, ледяное спокойствие.

Резкие, рубящие жесты.

Типичные триггеры гнева в переговорах.

Ощущение манипуляции. Клиент чувствует, что вы используете техники влияния слишком явно. «Он пытается мной управлять» - это мгновенно включает гнев.

Неуважение к статусу. Перебивание, игнорирование его реплик, снисходительный тон, опоздание без извинений.

Несправедливые условия. Цена, которая воспринимается как «грабёж». Требования, которые кажутся чрезмерными.

Нарушение договорённостей. Вы обещали одно, а в договоре оказалось другое. Вы изменили условия в последний момент.

Давление. «Решение нужно принять сегодня, иначе цена вырастет». Даже если это правда, форма подачи может вызвать гнев.

Что означает гнев для переговоров.

Гнев - это красный флаг. Продолжать переговоры в том же ключе, который вызвал гнев, - значит наращивать конфликт.

Клиент в гневе:

Не слышит аргументов. Его неокортекс отключён, работает лимбическая система.

Склонен к импульсивным отказам.

Может сказать то, о чём потом пожалеет - и чтобы сохранить лицо, будет вынужден стоять на своём.

Запоминает обиду. Даже если сделка состоится, отношения будут испорчены.

Стратегия действий при обнаружении гнева.

Шаг 1. Остановитесь.

Самое опасное при гневе клиента - продолжать продавать. Вы будете лить бензин в огонь. Как только заметили признаки гнева (особенно AU 4 - сведение бровей), сделайте паузу в содержательной части.

Шаг 2. Признайте эмоцию косвенно.

Как и со страхом, прямое название («Вы злитесь») не работает. Оно заставляет клиента либо отрицать («Нет, я не злюсь»), либо оправдывать гнев, усиливая его. Вместо этого:

«Я вижу, этот момент вызывает вопросы».

«Похоже, я недостаточно ясно объяснил эту часть».

«Возможно, я поторопился с этим пунктом. Давайте вернёмся к нему».

Ключевое: вы берёте ответственность на себя, не обвиняя клиента в гневе.

Шаг 3. Выслушайте.

Гнев требует выхода. Дайте клиенту выговориться. Не перебивайте, не оправдывайтесь, не спорьте. Просто слушайте и показывайте, что слышите:

«Да, я понимаю, о чём вы говорите».

«Это действительно важный момент».

«Спасибо, что обратили на это внимание».

Когда гнев будет высказан, его интенсивность снизится. Только тогда можно переходить к конструктиву.

Шаг 4. Присоединитесь к проблеме.

Покажите, что вы на одной стороне с клиентом против проблемы, а не против него:

«Давайте разберёмся, как сделать так, чтобы этот пункт работал на вас».

«Я хочу найти решение, которое вас полностью устроит».

«Если это условие вызывает вопросы, мы можем обсудить альтернативы».

Шаг 5. Предложите выбор.

Гнев часто связан с ощущением потери контроля. Верните контроль через выбор:

«У нас есть два варианта: мы можем исключить этот пункт или изменить его вот так.

Какой подход вам ближе?»

Особый случай: конструктивное использование гнева.

Иногда гнев клиента направлен не на вас, а на ситуацию или конкурента. Например, клиент рассказывает, как предыдущий поставщик сорвал сроки, и его брови сходятся к центру. Это разделённый гнев - мощный инструмент раппорта.

Присоединитесь к этому гневу:

«Да, срывать сроки - это неприемлемо. Именно поэтому у нас в договоре прописаны штрафные санкции за каждый день просрочки».

Вы не просто понимаете клиента - вы разделяете его ценности. Это создаёт мощную связь.

Предостережение: гнев как манипуляция.

Некоторые переговорщики используют гнев сознательно как инструмент давления. Они изображают возмущение, чтобы заставить вас пойти на уступки.

Как отличить искренний гнев от манипулятивного:

При искреннем гнев активизируются AU 4 (сведение бровей) и AU 7 (напряжение нижних век). Эти мышцы трудно контролировать произвольно.

При манипулятивном гнев часто отсутствует AU 4 - брови могут быть подняты (актёрское возмущение), но не сведены.

Искренний гнев нарастает и спадает постепенно. Манипулятивный включается и выключается резко.

При искреннем гнев есть вегетативные признаки: покраснение, изменение дыхания. При манипулятивном их может не быть.

Если вы распознали манипулятивный гнев, не поддавайтесь. Сохраняйте спокойствие и продолжайте гнуть свою линию. Часто лучший ответ - пауза и спокойный взгляд. Манипулятор ждёт вашей реакции. Не давайте ему её.

Пример из практики.

Переговоры с клиентом о продлении контракта на обслуживание. Мы подняли цену на 15% из-за инфляции и расширения объёма работ. Клиент - директор по эксплуатации - при озвучивании новой цены сжимает челюсти, брови сходятся к центру, лицо краснеет. Гнев.

Клиент: «Вы издеваетесь? Мы работаем с вами три года, и вы задираете цену на 15%? За что?»

Мои действия:

Не оправдываюсь. Не говорю: «Ну инфляция же, вы понимаете...» Это только усилит гнев.

Признаю косвенно: «Понимаю ваше возмущение. 15% - это серьёзное повышение, и оно требует объяснения».

Выслушиваю. Клиент ещё минуту высказывает недовольство. Я не перебиваю.

Присоединяюсь к проблеме: «Давайте я покажу, из чего складывается эта цифра, и мы вместе подумаем, как оптимизировать объём работ, чтобы уложиться в комфортный для вас бюджет».

Предлагаю выбор: «Мы можем оставить тот же объём по новой цене, либо сократить часть необязательных работ и вернуться к старой. Какой вариант вам интереснее?»

Результат: клиент выбрал средний вариант - небольшое сокращение объёма и повышение цены на 8%. Контракт продлён.

Чек-лист: Гнев.

Признак	Значение	Действие
AU 4 - брови сведены и опущены	Ключевой маркер гнева	Остановиться, не продолжать продавать
AU 7 - напряжение нижних век	Гнев или сдерживаемая агрессия	Признать косвенно, дать высказаться
AU 23 - Сжатые губы	Сдерживаемый гнев	Снизить темп, сменить тему на нейтральную
Покраснение лица	Вегетативный признак гнева	Дать паузу, предложить воду
Резкое изменение голоса	Гнев переходит в активную фазу	Слушать, не перебивать

3.4. Отвращение: самый недооценённый сигнал в переговорах

Отвращение - это эмоция отвержения. Эволюционно она развилась, чтобы защищать нас от ядовитой пищи и источников заражения. В социальном контексте отвращение возникает, когда мы сталкиваемся с чем-то, что нарушает наши глубинные ценности или представления о «чистом» и «правильном».

В переговорах отвращение - это сигнал, что вы нарушили табу клиента. Это может быть: Этическое табу (предложение «серой» схемы).

Профессиональное табу (предложение, которое клиент считает дилетантским).

Статусное табу (предложение, унижающее его достоинство).

Эстетическое табу (неопрятный внешний вид, плохой дизайн презентации).

Отвращение - самая недооценённая эмоция в переговорах, потому что её редко замечают. Клиент не скажет: «Мне отвратительно ваше предложение». Он скажет: «Это не наш формат» или «Мы работаем по-другому». Но лицо выдаст его истинное отношение.

Как выглядит отвращение на лице.

Полное выражение отвращения по FACS: AU 9 + AU 10.

Нос (AU 9). Сморщивается, кожа на переносице собирается в складки. Ноздри могут слегка приподниматься. Это самый характерный признак отвращения.

Верхняя губа (AU 10). Поднимается, обнажая верхние зубы. Может быть асимметричной - одна сторона поднимается сильнее.

Щёки. При сильном отвращении щёки поднимаются, создавая глубокие носогубные складки.

Глаза. Могут слегка прищуриваться, но это не обязательный компонент.

Важно: отвращение легко спутать с презрением. Ключевое отличие - нос. При отвращении нос сморщен. При презрении - нет, там работает только рот.

Уровни интенсивности отвращения.

Лёгкое отвращение:

Едва заметное сморщивание носа.

Лёгкое приподнимание верхней губы.

Может длиться долю секунды (микровыражение).

Умеренное отвращение:

Отчётливое сморщивание носа.

Поднятая верхняя губа.

Отстранение корпуса назад.

Сильное отвращение:

Полная картина по FACS.

Может сопровождаться звуком («фу», цоканье языком).

Отворачивание головы.

Типичные триггеры отвращения в переговорах:

«Серые» схемы. Предложение обналаживания, отката, ухода от налогов. Для многих клиентов это табу, вызывающее физическое отвращение.

Непрофессионализм. Грубые ошибки в презентации, незнание базовых терминов отрасли, неопрятный внешний вид.

Нарушение делового этикета. Фамильярность, переход на «ты» без согласия, обсуждение личных тем.

Давление на ценности. Предложение, которое клиент считает аморальным (например, продажа сомнительного продукта уязвимым группам).

Слишком агрессивные продажи. Когда продавец «впаривает», не слыша клиента.

Что означает отвращение для переговоров.

Отвращение - это стоп-сигнал высшего уровня. Если страх можно снять гарантиями, гнев - выслушиванием, то отвращение означает, что вы нарушили базовые ценности клиента. Продолжать в том же духе - значит закрепить за собой статус «морально неприемлемого контрагента».

Клиент, испытывавший отвращение:

Не будет с вами работать, даже если предложение объективно выгодно.

Не объяснит истинную причину отказа (это социально неудобно).

Расскажет коллегам о вас в негативном ключе.

Стратегия действий при обнаружении отвращения.

Шаг 1. Немедленно остановитесь и проанализируйте.

Что именно вы сказали или сделали за 5 секунд до появления AU 9? Это был ваш триггер. Найдите его.

Шаг 2. Не оправдывайтесь и не углубляйтесь.

В отличие от гнева, где нужно дать высказаться, при отвращении продолжение темы только усиливает отвержение. Смените тему на нейтральную.

Шаг 3. Принесите общие извинения, если уместно.

Не за конкретное действие (вы можете не знать, что именно вызвало отвращение), а за возможный дискомфорт:

«Прошу прощения, кажется, я затронул тему, которая для вас некомфортна. Давайте вернёмся к основной повестке».

Шаг 4. Восстановите раппорт через общие ценности.

Найдите, что вас объединяет на уровне ценностей, и подчеркните это:

«Для нас, как и для вас, репутация и прозрачность - ключевые приоритеты».

«Мы тоже строим бизнес на долгосрочных, честных отношениях».

Шаг 5. Измените поведение.

Если отвращение вызвано вашим внешним видом, манерой речи или стилем презентации - меняйте это. Второго шанса может не быть.

Особый случай: отвращение к продукту.

Иногда клиент испытывает отвращение не к вам лично, а к вашему продукту или услуге. Например, вы продаёте систему, которая заменит часть сотрудников, и клиент (руководитель) испытывает моральный дискомфорт от этой идеи.

В этом случае нужно работать с рефреймингом:

Вместо «система сократит 20% персонала» → «система освободит 20% времени ваших сотрудников для более творческих задач».

Смысл тот же, подача - без нарушения табу.

Пример из практики.

Встреча с потенциальным клиентом - владельцем производственной компании. Обсуждаем автоматизацию. В какой-то момент он спрашивает: «А как вы решаете вопросы с тендерами? Можете помочь, чтобы мы выиграли нужный тендер?»

Я отвечаю: «Мы работаем строго в правовом поле. Если тендер честный - поможем с документацией. Если нужны "особые условия" - это не к нам».

На слове «особые условия» замечаю: нос клиента сморщился, верхняя губа приподнялась на долю секунды. Микровыражение отвращения. Он проверял меня на «грязность». И мой ответ вызвал у него отвращение - но не ко мне, а к теме, которую он сам поднял.

Действия: я не стал развивать тему. Сделал паузу и вернулся к обсуждению технических деталей. Через неделю подписали контракт. Позже клиент признался: «Я проверял, чистый ли вы подрядчик. Рад, что вы не повелись».

Чек-лист: Отвращение.

Признак	Значение	Действие
AU 9 - сморщенный нос	Ключевой маркер отвращения	Остановиться, найти триггер
AU 10 - поднятая верхняя губа	Отвращение или презрение	Уточнить по носу (есть AU 9 - отвращение)
Отстранение корпуса	Физическое отвержение	Сменить тему на нейтральную
Микровыражение при вашем предложении	Вы нарушили табу	Не углубляться, принести общие извинения

3.5. Презрение: эмоция, разрушающая статус

Презрение - это эмоция превосходства. В отличие от гнева, который направлен на устранение препятствия, презрение направлено на понижение статуса объекта. Презрение говорит: «Ты ниже меня, твои слова и действия не имеют значения».

В переговорах презрение - это катастрофа. Если клиент испытывает к вам презрение, он не будет воспринимать вас как равного партнёра. Вы для него - проситель, а не контрагент. Сделка возможна только на унижительных для вас условиях.

Как выглядит презрение на лице.

Презрение - единственная базовая эмоция, которая всегда асимметрична. Оно проявляется односторонним поднятием уголка рта.

По FACS: односторонний AU 12 (поднятие уголка губ) или односторонний AU 14 (ямочка на щеке, мышца смеха).

Рот. Один уголок губ поднимается вверх и немного в сторону. Второй уголок остаётся на месте или опущен. Это создаёт характерную кривую ухмылку.

Щека. На стороне поднятого уголка может образовываться ямочка или складка.

Глаза. Могут быть слегка прищурены на стороне поднятого уголка.

Другие признаки. Часто сопровождается откидыванием головы назад, взглядом «сверху вниз», расслабленной, «барской» позой.

Отличие презрения от других эмоций:

От отвращения: при отвращении сморщен нос и поднята верхняя губа с двух сторон. При презрении нос не сморщен, и выражение одностороннее.

От скептической улыбки: скепсис обычно симметричен или выражается поднятием одной брови. Презрение - это именно односторонняя ухмылка.

От гнева: при гнев брови сведены и опущены. При презрении брови часто расслаблены или одна слегка приподнята (ещё один маркер превосходства).

Уровни интенсивности презрения.

Лёгкое презрение:

Едва заметное одностороннее поднятие уголка рта.

Может длиться долю секунды (микровыражение).

Часто маскируется под вежливую улыбку, но асимметрия выдаёт.

Умеренное презрение:

Отчётливая односторонняя ухмылка.

Прищуренный глаз на той же стороне.

Расслабленная, откинута назад поза.

Сильное презрение:

Полная картина по FACS.

Может сопровождаться фырканьем, смешком.

Открытое игнорирование ваших слов.

Типичные триггеры презрения в переговорах.

Статусное неравенство. Клиент считает вас ниже по статусу - и вы это подтверждаете своим поведением (слишком угодливым, просительным).

Неуважение к вашей компетенции. Вы сказали что-то, что клиент считает глупым или дилетантским. Его реакция - презрение.

Вы нарушили негласные правила. Например, младший сотрудник обратился напрямую к руководителю высокого уровня, минуя иерархию.

Вы показали слабость. Клиент почувствовал, что вы боитесь или готовы на любые уступки. Это вызывает презрение, а не сочувствие.

Культурные различия. Некоторые формы поведения, принятые в одной культуре, воспринимаются как унижительные в другой.

Что означает презрение для переговоров.

Презрение - это потеря статуса. Пока вы не восстановите статусное равновесие, переговоры будут идти по сценарию «хозяин - проситель». Вы будете вынуждены уступать по всем пунктам.

Клиент, испытывающий презрение:

Не воспринимает ваши аргументы всерьёз.

Может прервать переговоры в любой момент без объяснений.

Будет требовать необоснованных уступок.

Не будет соблюдать договорённости (зачем выполнять обещания перед тем, кого презираешь?).

Стратегия действий при обнаружении презрения.

Шаг 1. Осознайте: вы потеряли статус.

Это неприятно, но необходимо признать. Ваше текущее поведение транслирует «я ниже». Нужно менять это немедленно.

Шаг 2. Восстановите физический статус.

Презрение часто подкрепляется физическим доминированием: клиент сидит выше, занимает больше пространства, смотрит сверху вниз. Уравняйте физические параметры:

Сядьте ровно, займите своё пространство.

Выпрямите спину, расправьте плечи.

Смотрите в глаза, не отводите взгляд первым.

Говорите чуть медленнее и ниже обычного.

Шаг 3. Верните статус через компетенцию.

Задайте вопрос или сделайте замечание, которое покажет, что вы разбираетесь в теме глубже, чем клиент предполагал:

«Вы упомянули, что работали с системой X. Интересно, как вы решали проблему интеграции с legacy-инфраструктурой? Мы в таких случаях используем middleware-решение, которое сокращает время внедрения вдвое».

Вы не спорите. Вы показываете экспертность.

Шаг 4. Используйте «взрослую» позицию.

Презрение - это эмоция из позиции «Родитель» по отношению к «Ребёнку» (в терминах транзактного анализа). Ваша задача - перейти в позицию «Взрослый - Взрослый». Говорите спокойно, по делу, без заискивания и без агрессии.

Шаг 5. Если презрение сохраняется - выходите из переговоров.

Есть клиенты, для которых презрение - это стиль взаимодействия. Они так общаются со всеми. С такими людьми невозможно построить партнёрские отношения. Лучшее решение - вежливо завершить встречу и не тратить ресурсы.

«Я вижу, что наш подход не совпадает с вашими ожиданиями. Возможно, нам стоит вернуться к обсуждению, когда будет более подходящий момент».

Это не поражение. Это сохранение ресурсов для клиентов, которые готовы работать на равных.

Особый случай: презрение к конкуренту.

Если клиент демонстрирует презрение, говоря о вашем конкуренте, - это ценная информация. Вы можете использовать её, но осторожно. Не присоединяйтесь к презрению напрямую («Да, они действительно дилетанты») - это снизит ваш статус. Вместо этого подчеркните разницу в ценностях:

«Мы уважаем коллег по рынку. Наш подход отличается фокусом на долгосрочное партнёрство, а не на быстрые продажи».

Пример из практики.

Встреча с директором по развитию крупного холдинга. Я - руководитель относительно небольшой компании. В начале встречи клиент, выслушав мою презентацию, откидывается в кресле, и я замечаю лёгкое одностороннее поднятие уголка рта. Презрение.

Клиент: «Ну, у вас интересный продукт, но мы привыкли работать с лидерами рынка. У вас оборот-то какой?»

Это прямая атака на статус. Мои действия:

Не начинаю оправдываться и приводить цифры оборота. Это игра на его поле.

Физически выпрямляюсь, занимаю больше пространства, смотрю прямо в глаза.

Возвращаю статус через компетенцию: «Оборот - не главный показатель. У нас 100% клиентов продлевают контракт на второй год. У ваших "лидеров рынка" какой показатель удержания?»

Перехожу в позицию Взрослого: «Давайте я покажу, как мы решаем конкретную задачу, с которой сталкиваются все наши клиенты, включая компании из вашего холдинга».

Клиент изменил позу, презрение исчезло. Дальше разговор шёл на равных. Сделку заключили.

Чек-лист: Презрение.

Признак	Значение	Действие
Одностороннее поднятие уголка рта	Ключевой маркер презрения	Осознать потерю статуса
Прищур на той же стороне	Усиление презрения	Восстановить физический статус
Откинутаая назад поза	Статусное доминирование	Занять равную позу
Взгляд «сверху вниз»	Превосходство	Смотреть прямо, не отводить взгляд

3.6. Печаль: потеря энергии в переговорах

Печаль - это эмоция утраты. В переговорах она возникает, когда клиент теряет надежду на желаемый исход. Это может быть:

Понимание, что желаемая цена недостижима.

Осознание, что сроки нереалистичны.

Разочарование в вашем продукте после детального знакомства.

Усталость от затянувшихся переговоров.

Печаль - это слив энергии. Клиент в печали теряет мотивацию к действию. Он не спорит, не возражает - он просто «сдувается».

Как выглядит печаль на лице.

Полное выражение печали по FACS: AU 1 + AU 4 + AU 15.

Брови (AU 1+4). Внутренние части бровей подняты вверх и слегка сведены к центру. Это создаёт характерный «домик» - такой же, как при страхе, но с одним отличием: при страхе брови подняты выше и сильнее сведены.

Уголки губ (AU 15). Опущены вниз. Это самый надёжный маркер печали.

Глаза. Взгляд становится отсутствующим, направленным вниз. Может быть слезливость (в деловом контексте - редко).

Общая динамика. Лицо теряет тонус, становится «опавшим». Движения замедляются.

Уровни интенсивности печали.

Лёгкая печаль (разочарование):

AU 15 в слабой форме - уголки губ слегка опущены.

Взгляд вниз или в сторону.

Вздохи, замедление речи.

Умеренная печаль:

AU 1+4 - «домик» из бровей.

AU 15 - отчётливо опущенные уголки губ.

Потеря энергии в позе (сутулость, опора на стол).

Сильная печаль:

Полная картина по FACS.

Может быть дрожание губ.

Длительные паузы, уход в себя.

Типичные триггеры печали в переговорах:

Несовпадение ожиданий и реальности. Клиент надеялся на цену X, а вы назвали Y. Разница вызывает печаль.

Потеря альтернатив. Клиент понимает, что другие поставщики ещё хуже, а идеального варианта нет.

Усталость от процесса. Переговоры затянулись, клиент выгорел и уже не хочет ничего, кроме как «чтобы это всё закончилось».

Разочарование в продукте. После детального знакомства выяснилось, что продукт не решает какую-то важную для клиента задачу.

Что означает печаль для переговоров.

Печаль - это потеря импульса. Клиент в печали не готов принимать решения. Он может согласиться на сделку просто чтобы закрыть вопрос - но это будет не партнёрство, а капитуляция. Такой клиент не станет адвокатом вашего продукта, не даст рекомендации, и при первой возможности уйдёт к конкуренту.

Главная опасность: печаль часто путают с согласием. Клиент говорит: «Ну хорошо, давайте подпишем», и вы радуетесь. Но его лицо говорит: «Я сдаюсь, потому что устал бороться». Это плохая сделка.

Стратегия действий при обнаружении печали.

Шаг 1. Заметьте печаль до того, как клиент «сдастся».

Ранние признаки: AU 15 (опущенные уголки губ), вздохи, замедление речи. Если вы видите это - действуйте немедленно.

Шаг 2. Верните энергию через надежду.

Печаль - это потеря надежды. Ваша задача - дать новую надежду, но не ложную. Найдите аспект сделки, который действительно может порадовать клиента:

«Я понимаю, что цена выше, чем вы рассчитывали. Но давайте посмотрим на совокупную стоимость владения за три года. За счёт снижения операционных расходов вы выйдете в плюс уже на второй год».

Вы не спорите с печалью. Вы даёте другой угол зрения.

Шаг 3. Признайте потерю.

Не делайте вид, что всё отлично. Признайте, что клиент потерял что-то важное:

«Да, этот функционал действительно не входит в базовую версию. Я понимаю, что вы на него рассчитывали».

Признание потери - первый шаг к её принятию и движению дальше.

Шаг 4. Предложите альтернативную ценность.

Что клиент получает вместо того, что потерял? Сфокусируйте его внимание на этом:

«Этого функционала нет, но есть возможность кастомизации под ваши процессы. В долгосрочной перспективе это даст больше гибкости».

Шаг 5. Сделайте паузу, если печаль глубокая.

Если клиент явно выгорел и потерял энергию, продолжать встречу бессмысленно. Предложите перенести обсуждение:

«Я вижу, что информации много, и решение непростое. Давайте возьмём паузу на пару дней. Я подготовлю сводную таблицу по всем опциям, и мы вернёмся к разговору на свежую голову».

Это даст клиенту время восстановиться и вернуться к переговорам с энергией.

Особый случай: печаль как манипуляция.

Некоторые переговорщики используют демонстрацию печали, чтобы вызвать сочувствие и добиться уступок. «У нас такой маленький бюджет, мы так хотели с вами работать, но, видимо, не судьба...»

Как отличить искреннюю печаль от манипулятивной:

При искренней печали есть AU 15 - опущенные уголки губ. Это трудно подделать.

При манипулятивной печали часто активно работают брови («домик»), но уголки губ остаются нейтральными.

Искренняя печаль сопровождается общей потерей мышечного тонуса. Манипулятивная - наоборот, может сочетаться с напряжением в других частях тела (человек ждёт вашей реакции).

Если распознали манипуляцию - не ведитесь. Сохраняйте нейтральную, деловую позицию. Предложите объективные критерии для решения вопроса.

Пример из практики.

Клиент - руководитель IT-отдела. Мы обсуждаем внедрение системы мониторинга. У него есть список из десяти требований. Наша система закрывает восемь. Два требования - специфические, под них нужна доработка за отдельную плату.

Когда я сообщаю об этом, вижу: уголки губ клиента опускаются, брови образуют «домик», он откидывается на спинку стула и вздыхает. Печаль.

Клиент: «Понятно. Жаль. Мы рассчитывали на готовое решение».

Мои действия:

Не начинаю оправдываться и не предлагаю скидку на доработку. Это не решит печаль.

Признаю потерю: «Да, я понимаю, что готовое решение было бы удобнее. Эти два требования действительно специфические, они есть только у вас».

Возвращаю энергию через альтернативную ценность: «Но смотрите: восемь требований из десяти система закрывает "из коробки". Это сэкономит вам 80% времени на внедрение. А доработку мы можем сделать параллельно с запуском основной системы».

Предлагаю паузу: «Давайте я подготовлю оценку доработки, и мы вернёмся к этому через пару дней. Вы сможете взвесить все за и против».

Результат: клиент согласился на паузу. Через три дня вернулись к обсуждению, утвердили доработку, подписали контракт.

Чек-лист: Печаль.

Признак	Значение	Действие
AU 15 - опущенные уголки губ	Ключевой маркер печали	Признать потерю, не игнорировать
AU 1+4 - «домик» из бровей	Печаль или страх	Уточнить по уголкам губ
Вздохи, замедление речи	Потеря энергии	Вернуть надежду через альтернативную ценность
Отсутствующий взгляд	Уход в себя	Предложить паузу

3.7. Удивление: точка входа для новой информации.

Удивление - это эмоция, возникающая в ответ на неожиданный стимул. В отличие от других эмоций, удивление нейтрально по валентности. Оно может быть приятным или неприятным в зависимости от контекста.

В переговорах удивление - это момент открытости. На долю секунды, пока клиент удивлён, его обычные защиты отключены. Мозг занят обработкой неожиданной информации и временно не фильтрует входящее через привычные шаблоны. Это окно возможностей для переговорщика.

Как выглядит удивление на лице.

Полное выражение удивления по FACS: AU 1 + AU 2 + AU 5.

Брови (AU 1+2). Подняты вверх, без сведения к центру. Это ключевое отличие от страха: при страхе брови сведены (AU 4), при удивлении - нет.

Глаза (AU 5). Верхние веки подняты, обнажая склеру над радужкой. Глаза широко раскрыты.

Рот. Приоткрыт, нижняя челюсть опущена. Мышцы вокруг рта расслаблены - в отличие от страха, где губы растянуты в стороны (AU 20).

Длительность. Удивление - самая короткая из базовых эмоций. Оно длится от 1/2 до 2 секунд, затем сменяется другой эмоцией (радостью, страхом, гневом - в зависимости от того, как клиент оценил неожиданную информацию).

Уровни интенсивности удивления.

Лёгкое удивление:

AU 1+2 в слабой форме - лёгкое приподнимание бровей.

Может быть только AU 5 - расширение глаз без поднятия бровей.

Умеренное удивление:

AU 1+2 - отчётливо поднятые брови.

AU 5 - расширенные глаза.

Приоткрытый рот.

Сильное удивление (изумление):

Полная картина по FACS.

Может сопровождаться вскриком, отшатыванием.

Замирание всего тела.

Типичные триггеры удивления в переговорах:

Неожиданно выгодное предложение. Вы назвали цену или условие, которое клиент не ожидал услышать (в хорошую сторону).

Инсайт. Вы показали клиенту что-то о его собственном бизнесе, чего он не знал.

Нестандартный ход. Вы сделали что-то, что ломает привычный сценарий переговоров (например, начали с признания своих слабых сторон).

Неожиданное возражение. Клиент думал, что вы согласитесь, а вы возразили - аргументированно и уверенно.

Новая информация. Вы сообщили факт, который меняет картину сделки.

Что означает удивление для переговоров.

Удивление - это точка входа. В момент удивления клиент максимально восприимчив к информации. Его обычные фильтры («это дорого», «это не сработает», «я этому не верю») временно отключены.

Ваша задача - использовать это окно, чтобы заякорить нужную реакцию. Что произойдёт сразу после удивления? Клиент оценит неожиданную информацию и испытает следующую эмоцию. Ваша задача - направить эту оценку в позитивное русло.

Стратегия действий при обнаружении удивления.

Шаг 1. Заметьте удивление.

Удивление длится секунду-две. Если вы пропустили его - вы пропустили окно возможностей. Тренируйтесь замечать AU 1+2 (поднятые брови) и AU 5 (расширенные глаза).

Шаг 2. Определите валентность.

Удивление нейтрально. Что последует за ним - радость или страх? Это зависит от ваших следующих действий. Если вы оставите клиента в неопределённости, удивление перейдёт в тревогу. Если вы сразу дадите позитивную интерпретацию - в радость.

Шаг 3. Дайте позитивную рамку.

Как только вы увидели удивление, немедленно сопроводите неожиданную информацию позитивным объяснением:

«Да, цена ниже, чем вы ожидали. Мы смогли оптимизировать производство и передаём экономию клиентам».

«Да, мы готовы дать расширенную гарантию. Для нас репутация важнее сиюминутной прибыли».

Шаг 4. Используйте удивление для якорения.

Момент удивления идеален для установки якоря. Если вы хотите, чтобы клиент связывал вас с определённым качеством (надёжность, инновационность, щедрость), свяжите это качество с моментом удивления:

«Мы единственные на рынке, кто даёт такую гарантию. Потому что мы уверены в продукте».

В момент удивления эта связь закрепится сильнее, чем в обычном разговоре.

Шаг 5. Не злоупотребляйте.

Удивление работает, только если оно искреннее. Если вы пытаетесь искусственно создавать «вау-эффекты» на каждом шагу, клиент привыкнет и перестанет удивляться. Оставьте удивление для ключевых моментов переговоров.

Особый случай: удивление с негативной валентностью.

Если вы сообщили что-то неожиданное и неприятное (например, цену выше ожидаемой), удивление быстро перейдёт в гнев или страх. Ваша задача - не дать этому произойти. Сразу после удивления дайте объяснение, которое смягчит удар:

«Да, цена выше, чем в прошлом году. Это связано с расширением функционала и инфляцией. Давайте посмотрим, как изменилась совокупная ценность».

Вы не можете изменить факт. Но вы можете управлять интерпретацией факта.

Пример из практики.

Переговоры с клиентом о цене. Я знаю, что он ожидает услышать цифру около 5 миллионов. Мы подготовили предложение за 3,8 миллиона (за счёт оптимизации объёма работ). Называю цену.

Клиент: брови взлетают вверх, глаза расширяются, рот приоткрыт. Удивление.

Я немедленно, пока удивление не сменилось подозрением («Почему так дешево? Что-то не так?»), даю позитивную рамку:

«Мы проанализировали ваши реальные потребности и убрали из сметы всё лишнее. Вам не нужно платить за функционал, которым вы не пользуетесь».

Удивление на лице клиента сменяется улыбкой Дюшенна. Радость.

Результат: клиент не только согласился на цену, но и попросил расширить объём работ, добавив опции, от которых мы «отказались» ради снижения цены. Итоговая сумма контракта - 4,6 миллиона.

Чек-лист: Удивление.

Признак	Значение	Действие
AU 1+2 - брови подняты	Ключевой маркер удивления	Заметить, использовать окно
AU 5 - расширенные глаза	Удивление или страх	Уточнить по бровям (сведены - страх)
Приоткрытый рот без напряжения	Удивление	Дать позитивную рамку немедленно
Быстрая смена на другую эмоцию	Оценка произошла	Проанализировать, какая эмоция пришла на смену

3.8. Радость: искренняя и социальная

Радость - это эмоция удовлетворения, получения желаемого. В переговорах искренняя радость возникает, когда:

Клиент получает предложение, превосходящее ожидания.

Находится решение проблемы, которая долго мучила.

Клиент чувствует, что его поняли и услышали.

Радость - это топливо сделки. Клиент в радости:

Более склонен к риску.

Лучше запоминает вас и ваше предложение.

Готов рекомендовать вас другим.

Более лоялен при возникновении мелких проблем.

Проблема в том, что в деловой среде радость часто маскируется. Клиент может быть искренне рад, но сдерживать проявления, чтобы не показаться непрофессиональным или не выдать свою заинтересованность (что может ослабить его переговорную позицию).

Поэтому ваша задача - отличать искреннюю радость от социальной улыбки.

Как выглядит искренняя радость на лице.

Искренняя радость (улыбка Дюшенна) по FACS: AU 6 + AU 12.

Рот (AU 12). Уголки губ подняты вверх и в стороны. Это может сделать любой человек произвольно.

Глаза (AU 6). Это ключевой компонент. Внешняя часть круговой мышцы глаза сокращается, поднимая щёки и создавая морщинки в уголках глаз - «гусиные лапки».

Брови. Могут слегка опуститься (но не свестись к центру - это был бы гнев).

Как выглядит социальная улыбка.

Социальная улыбка: AU 12 без AU 6.

Рот. Уголки губ подняты. Часто улыбка асимметрична или выглядит «натянутой».

Глаза. Круговая мышца глаза не активирована. Нет «гусиных лапок», нет приподнимания щёк.

Длительность. Социальная улыбка может удерживаться долго, но она «включается» и «выключается» резко. Искренняя улыбка нарастает и спадает плавно.

Другие признаки искренней радости:

Смех, который затрагивает всё тело (а не только лицо).

Расслабление позы, увеличение жестикуляции.

Повышение голоса, ускорение речи (энергия радости).

Желание поделиться радостью: «Знаете, это отличная новость, надо будет рассказать коллегам».

Что означает радость для переговоров.

Искренняя радость - это зелёный свет. Вы попали в потребность клиента. Можно и нужно развивать успех, но осторожно: не пережать, не начать давить, пользуясь хорошим настроением клиента.

Социальная улыбка означает вежливость без вовлечения. Клиент соблюдает ритуал, но эмоционально не включён. Продолжать продавать, не создав искренней радости - значит работать с «холодным» клиентом.

Стратегия действий при обнаружении радости.

Если вы видите искреннюю радость (AU 6+12):

Шаг 1. Разделите радость.

Зеркальные нейроны работают в обе стороны. Если вы тоже улыбнётесь искренне (с AU 6), радость клиента усилится:

«Я рад, что это предложение вам подходит».

«Отлично, что мы нашли решение».

Шаг 2. Закрепите связь.

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.