



ТАТЬЯНА МУЖИЦКАЯ

психолог и бизнес-тренер

ПЕРЕ  
ГОВО  
РЫ  
ПО  
ДУ  
ШАМ



ПРОСТАЯ ТЕХНОЛОГИЯ  
УСПЕШНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Мужицкая рекомендует. Книги от лучших российских  
экспертов по коммуникациям и саморазвитию

Татьяна Мужицкая

**Переговоры по душам.  
Простая технология  
успешной коммуникации**

«ЭКСМО»

2023

УДК 159.923.2  
ББК 88.53

**Мужицкая Т. В.**

Переговоры по душам. Простая технология успешной коммуникации / Т. В. Мужицкая — «Эксмо», 2023 — (Мужицкая рекомендует. Книги от лучших российских экспертов по коммуникациям и саморазвитию)

ISBN 978-5-04-192972-5

Переговоры по душам. Простая технология успешной коммуникации Не только в овальных кабинетах случаются переговоры. Вы договариваетесь об уборке комнаты с ребенком, о датах отпуска с партнером, о скидке на помидоры с продавцом. И каждый раз вы оказываетесь в трехмерном переговорном пространстве, которое, по Татьяне Мужицкой, состоит из задач, отношений и энергии. Задачи – это цели коммуникации, отношения – стиль взаимодействуя участников, энергия – их состояние. И, чтобы коммуникация была результативной, важно поймать баланс по всем трем направлениям. Для этого автор предлагает простую поэтапную технологию. Освоив ее, можно изменить свое отношение к переговорам. Сделать их и эффективными, и интересными. Не зря ведь книга называется «Переговоры по душам». А еще из книги вы узнаете, что, кроме качества аргументов, на коммуникацию влияют: • выбранное место за столом; • правильное использование несогласий и противоречий; • «третий лишний» и другие обитатели переговорного пространства; • взрослые «волшебные слова»; • а иногда даже авокадо, стеклянный стол и мама.

УДК 159.923.2  
ББК 88.53

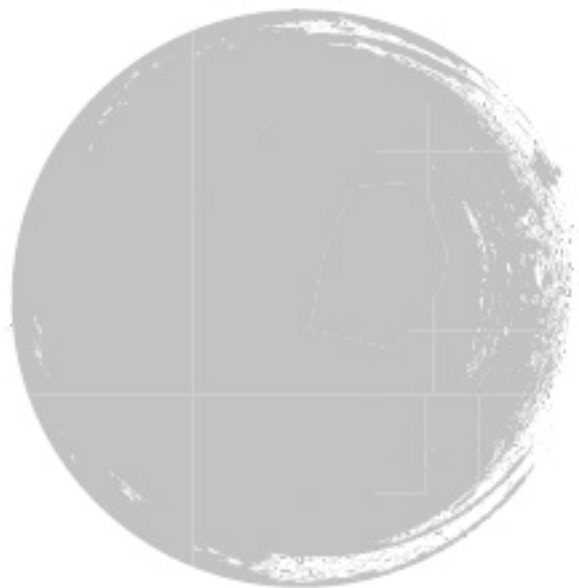
ISBN 978-5-04-192972-5

© Мужичкая Т. В., 2023

© Эксмо, 2023

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Для начала. Инструмент и оркестр  | 7  |
| Часть I. Магия переговоров  | 13 |
| Глава первая. У кого руль, на том и ответственность. Вы –<br>хозяин переговоров | 13 |
| Глава вторая. Входим в переговорное пространство                                | 17 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 21 |



# **Татьяна Владимировна Мужичкая**

## **Переговоры по душам. Простая технология успешной коммуникации**

*С огромной благодарностью моим учителям и коллегам:*

*Борису Михайловичу Мастерову,*

*Энн Энтус,*

*Андрею Плигину,*

*Константину Харскому,*

*Андрею Кёнигу.*

© Мужичкая Татьяна, текст, 2023

© М. Тер, фотография на обложку, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023



Москва 2023

## Для начала. Инструмент и оркестр

– Ваша задача – договориться, – говорю я и занимаю позицию наблюдателя.

Представительница женской команды берет шариковую ручку, подходит к флипчарту и начинает торги. Она приводит разумные аргументы, рисует цифры, упоминает факты. В общем, активно создает чудный образ желаемого результата. Но все внимание участников бизнес-тренинга приковано к той самой ручке.

Женщина вертит ее между пальцев, катает по подбородку, берет кончик в рот и периодически дотрагивается до него языком. Она безумно увлечена переговорами, так поглощена процессом, что не замечает, как засасывает, выдергивает ручку изо рта, повторяет это снова и снова.

То, что команда «А» состоит только из мужчин, а «Б» – из женщин, – чистая случайность. Хотя уже в момент распределения я заподозрила забавное развитие событий: «Что же из этого получится?»

Получилось смешно.

Оппонент по заданию просто в трансе. Он вообще не слышит, о чем речь. Соглашается на все условия, «угукает» и кивает. Кажется, успех переговоров в кармане у команды «Б»...

Но от сверхусилий наша героиня случайно ручку... ломает!

Тут-то соперники и взяли верх. Просто раскатали женщин. Выбили бешеную скидку и совершенно невыгодные для женской команды условия. Хорошо, что все случилось всего лишь в ролевой игре на бизнес-тренинге. Никаких реальных потерь.

В рамках игровой задачи нужно было торговаться о цене. Задача решена – сторговались. Но никто из участников не понял, что произошло.

Когда дело дошло до отработки результатов, участники акцентировали внимание и выводили на передний план ловкое использование переговорных инструментов или неудачные ответы. И несказанно удивились, когда на видео мы «подсветили» роль ручки и ее влияние на исход переговоров.

Так от чего же на самом деле зависит успех в коммуникации?

Не важно в какой. Это может быть:

- пятиминутный диалог с директором школы, в которую нужно без прописки устроить ребенка;
- попытка добиться от босса своевременной выплаты премии;
- давно намеченная встреча с потенциальным клиентом, которому вы хотите дорого продать сложный проект;
- намерение уговорить любимого человека уехать на выходные за город.

Не суть. Все мы ежедневно ведем переговоры. Вопрос один: понимаем мы, что делаем, или нет. Если понимаем, значит, можем этим процессом управлять, а если нет, то он идет *как-то*. Ну и приводит, соответственно, к *чему-то*...

Кажется, намешаешь правильные ингредиенты, – получится правильный борщ. А если борщ не вышел? Вот ведь в чем дело: тот, кто знает технологию и понимает, от чего зависит вкус блюда, может проверить каждый ингредиент, каждый этап, найти недочеты и исправить. Например, мясо жесткое. Потому что варить его нужно не 40 минут, а два часа. И в скороварке.

Привет советским хозяйкам.

В переговорах та же логика. Если мы знаем, из каких ингредиентов состоит качественная коммуникация, то можем все их попробовать и скорректировать до получения нужного нам результата. Если же технологии мы не знаем, то можем хоть обпокупаться разных сортов свеклы, а мясо как было жестким, так и останется.

Заметьте: успех случается независимо от того, были вы хороши с точки зрения переговорной технологии или облажались. Даже если все приемы забыты и правила нарушены, бывают позитивные исходы! Так же как и провалы, при том, что все, казалось бы, сделано правильно.

Если успех случился, но вы не знаете благодаря чему, очевидно: процесс был неуправляем. То есть желаемый результат получен в силу опыта переговорщика, а еще вероятнее – просто счастливой случайности. Собеседник оказался заинтересован в достижении общей цели и готовым идти на встречу. Ему хотелось договориться, несмотря на любые, пусть даже отвратительные действия партнеров.

Жизнь показывает, что исход в переговорах зависит вовсе не от конкретного набора инструментов, который вы использовали, не от того, где и как сели, и даже не от качества приветствия друг друга. Возможно, вообще не от всего того, что обычно описывают в книгах.

Все мы понимаем, что результат зависит от чего-то другого.

В пространстве коммуникации есть пласты, которые зачастую остаются невидимыми для большинства технологов. Говорю об этом как психолог, бизнес-тренер с огромным стажем и человек, который провел миллион переговоров и тысячи тренингов на эту тему. Мы работаем с целеполаганием, перебираем конкретные приемы, регулируем настройки процесса, концентрируемся на желаемом результате. Но что-то постоянно остается за пределами нашего внимания.

Нет, я веду вас не к подходу win-win. Грамотные переговорщики давно уже научились фокусироваться на интересах контрапартнера. Хотя удивительно, что раз сама эта формула содержит понятие победы, хоть и обоюдной, значит, предполагает битву, состязание. Получается, за рамками этой взаимовыгодной победы все равно остается проигрыш. То есть, когда речь идет о переговорах, в нашу подкорку, как бы экологично мы об этом ни говорили, всегда защита тема сражения, конкуренции, отстаивания интересов и так далее.

Но я не об этом.

– Таня, давай уже, говори по существу, – скажете вы мне.

Сейчас, товарищи, все будет! Это же введение. Я просто обязана вас заинтриговать.

Зачастую, попадая в переговорное пространство, мы забываем все рекомендованные тренерами приемы. Но тем не менее ведем себя так, что партнер меняет точку зрения и идет навстречу, улыбаемся как-то «правильно», интуитивно создаем нужную атмосферу. Или не создаем, а потом сильно переживаем.

– Ой, так круто встреча прошла! Обо всем договорились, – радостно делится со мной подруга.

– Мммм, здорово! Ты же так переживала, партнер такой несговорчивый. Как ты это сделала?

– Да просто представила себя женщиной-кошкой в кожаных шортах, и разговор как-то сам сложился, – смеется она.

Ой, что ни пример, то с сексуальным подтекстом...

**на личном фронте у олега  
давно закончились бои  
но до сих пор ночами снятся  
разрывы сексуальных бомб**

© Похабыч

Ну, будем считать, что так совпало. Хотя, конечно, случайности не случайны. Флирт – достаточно заряженное состояние. Ведь и в ситуации с ручкой, и с женщиной-кошкой энергетика в переговорном пространстве невероятным образом повлияла и на отношения между собеседниками, и на результаты встреч.



Так что же это за невидимые пласты коммуникации, которые неотвратимо влияют на ее течение, но часто остаются незамеченными?

Мы говорим о тонких настройках, которые вдруг возникают между собеседниками. Мы говорим о внезапной, но совершенно естественной потребности во взаимной помощи, желании понимать друг друга, подхватывать мысли друг друга, искренне друг друга уважать и даже любить. Мы говорим об атмосфере, которая неожиданно устанавливается в пространстве переговоров, – атмосфере вражды или взаимной симпатии.

Предлагаю разобраться в этих тонких настройках.

Иными словами, поговорим о том, чем мы можем управлять в коммуникации, о том, что реально в наших руках. Как в истории с шариковой ручкой. Это ведь только предмет. Но какое влияние он оказал на состояние участников тренинга.

Переговоры приходят к успеху именно потому, что общение наполнилось правильной энергией, потому что все друг другу понравились. Случается это не только благодаря опытности переговорщика или грамотному использованию инструментария. Крайне редко какие-то приемы срабатывают сами по себе, независимо от настроения участников встречи.

Нам кажется, что мы общаемся словами через рот. Но на самом деле мы общаемся душами. Тогда помимо интересов бизнеса возникает еще один важный вопрос: общением какого качества мы насыщаем себя за день. Представляете? Мы не можем себе позволить некачественные переговоры!

Книга об этом.

Кроме того, интерес к теме бизнес-коммуникации не угасает. Кажется, это непредсказуемый и малоуправляемый процесс. Да-да, заявляю, что тот набор приемов, который предлагают классические бизнес-тренеры и традиционные учебники не дают нам 100 % уверенности в результате. Потому что он зависит от того, как настроен главный инструмент переговоров и каким образом он встраивается в общий переговорный оркестр.

О каком инструменте речь?

Если вам предстоит участие в гонках, стоит позаботиться об автомобиле. Если нужно готовиться к конкурсу эстрадной песни, вы займетесь вокалом. А основной рабочий инструмент в переговорах – это что? Презентация? Прайс-лист? Да, все это нужно и важно. Но главное – вы сами.

Именно ваши настройки, ваше эмоциональное и физическое состояние – это то, чем вы в подавляющем большинстве случаев можете управлять.

Приходилось ездить с водителями, которые двигаются тупо по навигатору? Смотрите в окно и вдруг понимаете, что едете совершенно не в ту сторону, но тот, кто за рулем, упорно твердит: «Так показывает навигатор». А вы-то знаете, что можно было проехать за три минуты вместо тридцати трех.

Не надо быть такими водителями. Давайте будем теми, кто понимает, что происходит вокруг, и своевременно реагирует на перемены.

Книга научит вас отлавливать изменения в переговорном пространстве, правильно интерпретировать происходящее и принимать соответствующие решения. Не заморачиваясь на то, чтобы помнить 125 приемов ведения переговоров.

Вы станете как вода... нет, как котик, который просачивается в самую узкую щелочку и с комфортом принимает форму предложенного пространства. Оставаясь при этом воплощением мудрости, хитрости, нежности и фантастической уверенности в себе. Я научу вас именно этому. И уверяю, это существенно повысит процент успешных переговоров в вашей практике.

Не важно с кем и не важно по поводу чего.

А самое главное, не имеет значения торгуете вы автомобилями или банковскими продуктами, «продаете» знания детям или работаете в сфере IT, переговорные навыки, которые можно развить, опираясь на предложенный мной подход, останутся с вами навсегда. Это инве-

стиция в себя. Уйдете вы из туристического бизнеса в медицинское страхование или наоборот, неважно. Владение успешной коммуникацией останется вашей неотъемлемой частью.

Я покажу вам, какие тонкие настройки влияют на переговоры. Параллельно мы поймем, что как называется, выведем на свет невидимое, назовем неназванное. И разберемся, каким образом все это работает.

Мы раньше почему переговоры проваливали? Потому что у нас языка описания не было. Нас учили «видеть цели и не видеть препятствий», идти напролом, на таран, побеждать соперника, захватывать рынки. Все совсем не в мирной терминологии.

Я предлагаю другой подход. Инженерный. Да-да, я помогу увидеть общение душами сквозь призму технологии!

За это меня всегда любили IT-компании. Айтишники – интроверты, которые в большинстве своем не очень любят людей. Говорят, им нравится разбираться со схемами, а с людьми – не очень. Люди для них сложны, а эмпатия – весьма затратна. Я же утверждаю, что все довольно просто: люди тоже функционируют по неким алгоритмам. Если эти алгоритмы понимать, то вкладывать в общение титанические усилия вовсе не придется, но при этом процесс переговоров получится эффективным.

Сейчас для гуманитария это звучит как кошмар: «Вы что, не вкладываете душу?» А для технаря: «О, правда так можно?»

Я против кошмаров. Поэтому предлагаю два разных видения одной и той же медали.

Для технарей: коммуникация – это простая схема, которую можно понять, выстроить, просчитать и получать результат без лишних энергозатрат.

Для гуманитариев: бывает очень обидно, если вы с самыми светлыми и добрыми намерениями хотите совершить что-то хорошее, но не можете достучаться до собеседника. Я предлагаю сделать так, чтобы ваши душевные силы, которые вы и так тратили, уходили не в песок, а в благодатную почву и давали свои плоды. Нужно просто хорошо понимать технологию ведения переговоров.

Диаметрально противоположная мотивация, а смысл один: если разобраться, как «устроена» коммуникация на неосознаваемом уровне, то с гораздо большей вероятностью можно гарантировать ее результат.

И разбираться в этой задаче с вами будет не какая-нибудь девочка-припевочка с разноцветными волосами. Нет-нет!

Скорее всего, вы уже знакомы со мной по другим моим книгам или из социальных сетей. Наверняка я известна вам как психолог, автор, ведущий тренингов и игропрактик. Но с большой вероятностью вы не знаете, что я 15 лет проработала бизнес-тренером и консультантом по корпоративной культуре, коммуникациям и переговорам. То есть все, о чем мы будем говорить в книге, родилось вовсе не на «Зеркале»<sup>1</sup>, при всей моей любви к нему. Знания и опыт, описанные здесь, я годами впитывала и отшлифовывала как наемный эксперт в бизнес-среде.

Это потом я решила побыть наконец-то девочкой-припевочкой. Позволила себе уйти из корпоративного мира, чтобы заняться тренингами личностного роста и написанием книг по саморазвитию. Но, даже будучи бизнес-тренером, я все равно несла в люди человечность, за которую мне до сих пор говорят спасибо. И которая, конечно, просочится и на страницы серьезной бизнесовой книги.

Мы будем разбирать сложную структуру коммуникации. Как? Правильно! Легко и радостно! На примерах из реальной жизни, анекдотах и стишках-перашках<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> «Зеркало» – авторский социально-психологический тренинг Татьяны Мужичкой. Проводится с 1999 года.

<sup>2</sup> Стишки-перашки (пирожки) – современный поэтический жанр. Законченное четверостишие, написанное четырехстопным ямбом, без рифмы, только строчными буквами и без знаков препинания.

Кроме этого, каждую типовую проблему переговорщиков мы разберем на истории одного персонажа. Он повстречался мне случайно пару лет назад и так сильно засел в голове, что я периодически все еще веду с ним незримый диалог, что-то доказываю ему и объясняю. Полагаю, вам, товарищи, это тоже свойственно. Когда гештальт<sup>3</sup> не закрыт, какая-то ситуация не разрешена, она не отпускает нас. Вот и меня не отпускает настолько, что я написала для него целую книгу. Вот же какая муза у меня необычная!

Его история и сама по себе просто калейдоскоп ошибок и глупостей, коллекция всех в мире косяков, которые только может совершить переговорщик. Но! Я решила усилить ее. Сделать из Кости собирательного персонажа. Поэтому, если вы скажете: «О, друг, да я тебя знаю», – это будет закономерно. Ибо перед вами предстанет типичный портрет самого бестолкового переговорщика в мире.

В каждой главе вместе с вами, дорогие читатели, мы разберем, что же сделал не так тот очаровательный, но совершенно нелепый молодой человек. Как стоило ему себя вести.

Хочется верить, что местами вы самостоятельно догадаетесь, в чем же подвох. Возможно, увидите в моем герое себя, а может быть, коллег, клиентов, начальника... Мы разберем все ошибки этого персонажа, причинно-следственные связи его поступков, а также что надо делать, чтобы получить другой результат.

Ведь хорошая новость в том, что чужие ошибки заметны и смешны. Однако неназванного не существует. О чем это я? Если просто слушать про чьи-то провальные переговоры, они могут ничему не научить. Но если взять чужой опыт провала и наложить на него язык описания, то станет понятно, что такое «хорошо» и что такое «плохо». И тогда уже можно применить теоретическое знание к своей практике. В этом и задача моей истории с Костей – так его звали.

Было бы замечательно выдать вам все ответы сразу. Но пока у нас нет того самого нужного языка описания. Поэтому давайте последовательно рассматривать под микроскопом каждый отдельный этап переговоров, искать варианты выбора и решений.

Будете применять предложенный мной подход – освоите навык. Не будете – ну хоть поржем.

Давайте разбираться, что влияет на исход коммуникации, и учиться управлять этим.

\* \* \*

Все началось со странного ощущения дискомфорта. Я инстинктивно стала изучать пространство, чтобы понять, что не так, и наткнулась в упор на взгляд сидящего напротив пассажира.

Очередная поездка в северную столицу обещала быть чем-то относительно традиционным. Прогноз погоды не очень, обстановочка вокруг легко описывается словом из четырех букв (ах, не загибайте пальцы, просто подставьте свое). Грела мысль о жаждающих встречи питерских читателях.

Я еще на выезде из Москвы отключила все гаджеты и вознамерилась вдохнуть<sup>4</sup>. Но, кажется, у Вселенной были другие планы на эти четыре часа. Молодой взъерошенный парень внимательно и достаточно откровенно изучал меня. Насколько откровенно, что казалось, будто он трогает мое лицо и заглядывает в рот, как терапевт. Я уже готова была услышать «скажите “А”», но он спросил:

– Откуда я вас знаю?

– Может быть много версий, – улыбнулась я.

---

<sup>3</sup> Гештальт – целостная картина мира. В психологии понятие «закрыть гештальт» предполагает создание завершенного образа ситуации, то есть окончательно разобраться в ней, расставить все точки над «ё».

<sup>4</sup> Вдох – термин из книги «Роман с самим собой».

– Ну подскажите! – прозвучало, почти как наезд. Однако у меня не было никакого желания играть с ним в «русские народные замеры»<sup>5</sup>, поэтому просто ответила:

– Меня зовут Татьяна Мужичкая.

– Ааааах! Мужичкая! – чуть не на весь вагон заорал он. – У меня мама по вам фанатеет. Все уши прожужжала, чтобы я ваш какой-то там эфир посмотрел.

«Какой все же удивительный мир, – в очередной раз подумала я и улыбнулась этому чудаку. – Ну окей, посмотрим, что за приключение мне приготовлено».

Ответ не заставил ждать. Чудак представился как Костя и всю оставшуюся дорогу рассказывал мне о своей «дерьмовой жизни» и причинах вынужденной миграции в Питер, к новому месту работы. Я слушала. Не каждый день встретишь такого прямо-таки карикатурного персонажа. Надо брать и изучать. Изучала, подливая ему чайку. Сочувственно кивала и эмоционально ахала на резких поворотах сюжета.

– В общем, уволили меня, – вздохнул он, когда за окнами уже замелькали городские строения, а проводник забрал со стола четвертый чайник. – Вот, прошел по Zoom первый этап собеседования в одной питерской конторе. Вроде нравлюсь им. Но это уже четвертое место работы за год. Что за фигня? Что я делаю не так?..

– Ты хочешь, чтобы я ответила? – снова улыбнулась я, разглядывая танец чаинок в стакане.

– А ты знаешь ответ?

– Знаю. Только рассказывать долго, а мы прибываем через 15 минут... Хочешь, я для тебя про это книгу напишу?

– Конечно, – рассмеялся он. И мы начали собираться к выходу.

Где ты теперь, мой непутевый попутчик? Kontakтами мы не обменялись. Но обещание свое я сдержала. Поэтому уверена, что рано или поздно эта книга попадет тебе в руки и ты узнаешь ответы на все свои вопросы.

---

<sup>5</sup> Читайте о русских народных замерах в главе «Янские национальные замеры» книги «Роман с самим собой».

## **Часть I. Магия переговоров**

### **Глава первая. У кого руль, на том и ответственность. Вы – хозяин переговоров**

На тренинг «Зеркало» приходят очень разные люди. Бизнесмены и домохозяйки, начальники и подчиненные, дети и родители, психологи и «Кости». К этому моменту историй накопилось уже столько, что одни становятся ответами на другие. Сейчас поймете как.

Однажды пара из крупного провинциального города делилась бизнесовым факапом.

У них была небольшая цифровая типография. Несколько лет назад им удалось выйти с инновационным предложением на старшего сотрудника отдела маркетинга крупной нефтяной компании. Они рассчитали малотиражное производство флаеров для розыгрышей и акций на АЗС. Это было, во-первых, уникальное в их регионе решение, а во-вторых, очень выгодное с точки зрения бюджета.

Все шло идеально. В переписке сотрудница отдела маркетинга выражала полнейший восторг: «Нам это очень нужно», «Давайте скорее запускаться» и все такое. Договорились о встрече.

Наши герои, как водится, подготовились по своей схеме – купили огромный букет цветов, коробку дорожущих конфет. Бодренько залетают в переговорку, кидаются обниматься, суют девице цветы и конфеты, начинают активно расписывать, как будет процветать теперь родной край с таким партнерством. Однако краем глаза замечают, что менеджер очень напряжена, букет в руки не взяла, отвечает односложно и вообще ведет себя совсем не как в переписке. Из этого они делают вывод, что она, походу, не в настроении или не до конца понимает, что ей предлагают. Молодая, неопытная, видать, а они-то взрослые, прокачанные пришли, вот она и растерялась. Надо подбодрить. Поднадавить чутька.

Начинают активнее рассказывать о плюсах и выгодах. Девица отстраняется, замыкается все сильнее и явно ведет к завершению встречи: «Вы оставьте, я посмотрю и в письме вам отвечу». В каком письме? Они-то пришли договор подписать... Ну, думают, надо брать «быка за рога»:

– А как мы можем Вас заинтересовать? – мягко задают они вопрос, делая особый акцент на слове «Вас» и аккуратно выводят на салфетке «10 %? 15 %?».

Девочка бледнеет. Резко обрывает разговор и буквально выталкивает их за дверь.

На следующий день она не перезванивает. На звонки не отвечает. Более того, еще через день они узнают, что их почты и номера телефонов у нее заблокированы и вход в эту компанию им теперь напрочь закрыт.

Что за ерунда? Рабочая же схема. Несмотря на то что нефтяной край, зарплаты у людей невысокие и всегда можно было договориться. Каждый раз их подход срабатывал. Что же пошло не так?

Люди нестабильны.

Утром коллега был в хорошем настроении, а к обеду уже совершенно в бешенстве. Вечером он снова просто душка. Вы только придумали, как подойти к нему с вопросом, что сказать, как заинтересовать, а ситуация изменилась.

Поэтому наша задача не накопить какое-то количество удачных скриптов, а научиться ориентироваться в 3D-системе, в которой все время что-то происходит. Мы не всегда можем отследить изменения, не всегда способны подобрать для них язык описания. Но то, что эти

изменения непрерывны – факт. И в меняющихся условиях мы должны постоянно совершать выбор.

Как водитель, перед которым стоит задача добраться из точки «А» в точку «Б». У него есть навигатор, предлагающий разные варианты движения. Однако если ехать, доверившись только лишь навигатору, просто глядя в экран своего гаджета, а не в лобовое стекло, вероятность успешно добраться до пункта «Б» сильно снижается. Почему? Странно, конечно, маршрут же построен.

Да потому, что тот, кто за рулем, обязан направлять свое внимание на дорогу и постоянно реагировать на то, что происходит вокруг. И *непрерывно совершать выбор*.

Профессиональный водитель с большим стажем способен отвлекаться по мелочам. Может ловить нужную волну по радио, отправлять сообщения, учить английский или держать за коленку любимую. Но он точно знает, что его основная задача – постоянно сканировать происходящее вокруг и совершать действия, соответствующие полученной обратной связи.

Если на построенном маршруте вдруг обнаружили дорожные работы, нет смысла ломиться вперед со словами: «Я же всегда тут езжу!» Можно, конечно, повозмущаться. Но лучше выбрать другой маршрут и двигаться к своей цели. Или когда на дороге внезапно попадает открытый люк, бегущая собака, пешеход, мячик – водитель просто предпринимает необходимое действие, чтобы это препятствие объехать безопасно для всех участников движения. И снова возвращается на свой путь.

Логика водителя понятна.

Но почему мы не учитываем переменчивость пространства в коммуникации? Почему не сумели справиться с изменениями опытные бизнесмены на переговорах с маркетологом нефтяной компании?

Об этом я узнала через несколько лет. Когда на «Зеркале» случайно оказалась та самая девочка-менеджер и поделилась переживаниями уже совсем с другой стороны.

Одно время отделом маркетинга в ее компании управлял молодой и очень креативный парень. Но чем-то он не устраивал начальника службы безопасности, который со всеми заводил личные отношения и способствовал продвижению на нужные должности своих людей. По каким-то неведомым причинам с парнем из маркетинга найти общий язык ему не удалось – по установленным правилам тот играть не хотел, да и вообще был своевольный и неуправляемый.

Договориться не смогли, – стали намеками выдавливать. Но место хорошее, перспективы роста, зарплата, а у парня семья, дети маленькие. Он никуда уходить не собирался.

Долго нянчиться не стали. Спровоцировали дачу взятки и зафиксировали факт на видео. Подставили.

Причем сумма-то была – 6000 рублей...

Уже на следующий день «злоумышленнику» предъявили запись. Дали шанс просто уйти. Без заведения уголовного дела. Мол, по-хорошему.

На подписание заявления парень пришел пьяный, наговорил глупостей руководству, отделу кадров и безопасникам, разумеется. И вышел из здания... прямоком под колеса машины...

И мало этого переживания, так буквально спустя всего неделю к нашей юной героине на переговоры пришла парочка, с неплохим, казалось, предложением, которая с порога начала давить букетами, намеками, а потом и вовсе прямым предложением взятки.

Вы идете с подготовленным шаблоном презентации, но при этом совсем не смотрите на выражение лица того, кому эта презентация предназначена. Он вообще слушает? Да, вежливо поприветствовал вас, да, кажется читал содержимое слайдов. Третий точно читал. А четвертый? Вы всовываете ему идеи, к которым он потерял интерес минут пять назад. Мнетесь, когда задает вопросы по бюджету. Почему не смотрите, что за человек напротив вас, в каком он

состоянии? Заметили, на каком слайде он начал ковырять в носу? А в какой момент начал листать мессенджер?

Уверена, что вам тысячу раз приводили в пример такую ситуацию: сперва менеджер по продажам активно мотивирует покупателя, который давно готов купить, тарабанит ногой по полу со словами: «Ну, давайте счет на оплату». Но ему: «Подождите, знаете какие еще есть преимущества у нашего миксера?» А потом почему-то этот счет – хорошо, что не миксер, – летит менеджеру в морду...

Непонятно... Все так хорошо начиналось.

Ужасно тривиальная картинка. И тем не менее она важна для нас как смыслообразующая. Ведь она такая до боли знакомая и понятная, а делать-то что? Именно поэтому здесь не будет оторванных от жизни историй и инструкций «делайте так – и будет вам счастье».

Более того, все, что я вам скажу, не гарантирует успеха. Потому что стоит водителю отвлечься, и ничто не спасет его прекрасную маневренную машину с точнейшим навигатором от встречи с деревом.

**Я въехал в столб, корю себя в итоге,  
Но некому сказать свое «увы».  
Да просто у нее такие ноги,  
Что стоят поворота головы!**

*© кто-то, кто врезался в дерево*

И все потому, что ответственность за реакцию на изменения, равно как и за получение информации об этих изменениях, – на том, кто рулит.

Когда я только начала применять НЛП в контексте переговоров, меня потрясла одна идея: *смысл любой коммуникации в обратной связи*. Иными словами, цель коммуникации заключена в реакции, которую она вызывает. То есть не бывает поражений, существует только обратная связь.

Мысль не нова, собственно говоря. Однако.

Когда я впервые услышала эти утверждения, у меня случился полный перепросмотр всей жизни. Я много часов медитировала над ними и пришла к важному и очень простому открытию: *обратную связь, получаемую в любой момент от кого бы то ни было, создаем мы сами*.

Я вдруг осознала, как много зависит от меня. И взяла на себя эту ответственность.

Поэтому, прежде чем мы пойдем дальше, важно договориться. В книге будет дана переговорная технология и иллюстрации к ней из разных жизненных ситуаций. Но вся эта полезнота не даст вам ровным счетом ничего, если не сделать первый шаг – не принять ответственность за результат.

Нет, речь вовсе не о том, что, если Иван Федорович – идиот, ничего не понимает, договор не подписывает, то вы теперь за это в ответе. Предлагаю вам задуматься над тем, что, если он такой необычный товарищ, значит, именно в вашей ответственности понять его мотивы и разобраться, что влияет на его принятие решений.

Вы не можете отвечать за действия и реакции Ивана Федоровича. Но вы точно в ответе за свои действия и реакции. Потому что *мы можем управлять только собой*.

В этой книге вы не найдете приемов черной магии, которые позволят воздействовать на другого человека. Нет здесь и манипулятивных техник, делающих из дурака умного и наоборот. Я не дам вам рецепт заговора, который заставит мужчину жениться на вас, а ребенка превратит в отличника. Я не знаю и вам не расскажу приемов вуду, вызывающих у человека оргазм или головную боль. Я понятия не имею, как это делать. Но если вы:

- дожили до этого дня с задачами или потребностями в ведении переговоров
- и при этом вам важно не расходовать понапрасну собственные силы,

то давайте договоримся, что точка отсчета в переговорах – это мы сами. Руль в наших руках.

Каждый из нас – хозяин своих переговоров. Даже если вы не начальник, а домохозяйка, их итог все равно зависит от вас. Конечно, на исход событий влияет и противоположная сторона – контрапартнер, – но мы можем учитывать качества его характера и особенности для того, чтобы получать нужный результат.

Если после вопроса на вас наорали, возможно, вы сделали что-то не так. Мы разберем, что именно было не так и как следовало поступить, чтобы прийти к другому результату. Если вы задали вопрос, а вас расцеловали и выдали премию – вероятно, это тоже итог ваших действий. И тогда хорошо бы тоже разобраться, что конкретно вызвало такую реакцию.

НЛП – мое любимое направление в психологии. Оно изучает успех. К сожалению, в нашем обществе господствует культура «разбора полетов»: если что-то сделано плохо, то надо разобраться и провести работу над ошибками, а если что-то сделано хорошо – это случайность.

Мы будем препарировать и ошибки, и позитивный результат. Потому что успех – это тоже закономерное следствие каких-то шагов, и важно понимать каких именно. Это как раз никакая не магия, а реальность, которой каждый из нас может управлять.



## Глава вторая. Входим в переговорное пространство

Вы спросите, почему я провожу параллели с вождением автомобиля. Ведь в этом процессе мы действуем в четком трехмерном физическом пространстве, в котором есть как минимум длина, ширина и высота. Мы живем в материальном мире. Навигатор только умело проецирует его на экран, прокладывая маршрут из точки «А» в точку «Б». В сфере человеческих отношений и вопросов, связанных с переговорами, в сфере так называемых soft skills<sup>6</sup> такой системы координат нет.

А я отвечу, что вы не правы!

Их не то чтобы нет... Их не было до этого момента. А неназванное, как известно, не существует.

Если вы читали хоть одну мою книгу, то знаете, что я питаю особую любовь к декартовой системе координат и всю жизнь, мне кажется, только и занимаюсь тем, что создаю описания из 3D-пространств. Так что продолжаю выполнять свою великую миссию и считаю необходимым взять и ввести очередную систему координат, в разрезе которой мы будем рассматривать переговоры. Три оси этой системы: *задачи, отношения и энергия*.

Культура, в которой мы воспитаны, – это культура задач.

Когда нам необходимо договориться с контрагентом об условиях сотрудничества или с ребенком о домашних обязанностях, мы в первую очередь оказываемся именно на оси задач. То есть сначала думаем, как достичь цели. Но парадокс в том, что на нее – на ось задач – нужно выходить в последнюю очередь. Потому что если не настроить параметры на остальных осях, то прийти к желаемому результату в переговорах становится уже достаточно сложно.

Мало шансов подписать у босса документы, если он только вышел с разгромного совета директоров. Можно, конечно, настоять, пролезть с ручкой и даже получить подпись. Только вслед за этим может прилететь какой-нибудь нелестный комментарий. И тогда успешно решенная задача утонет в топком болоте испорченных отношений.

---

<sup>6</sup> Soft skills (с англ. «мягкие навыки») – комплекс компетенций, не относящихся к профессиональным знаниям и не зависящих от специфики работы, например, умение вести переговоры, планировать и др.

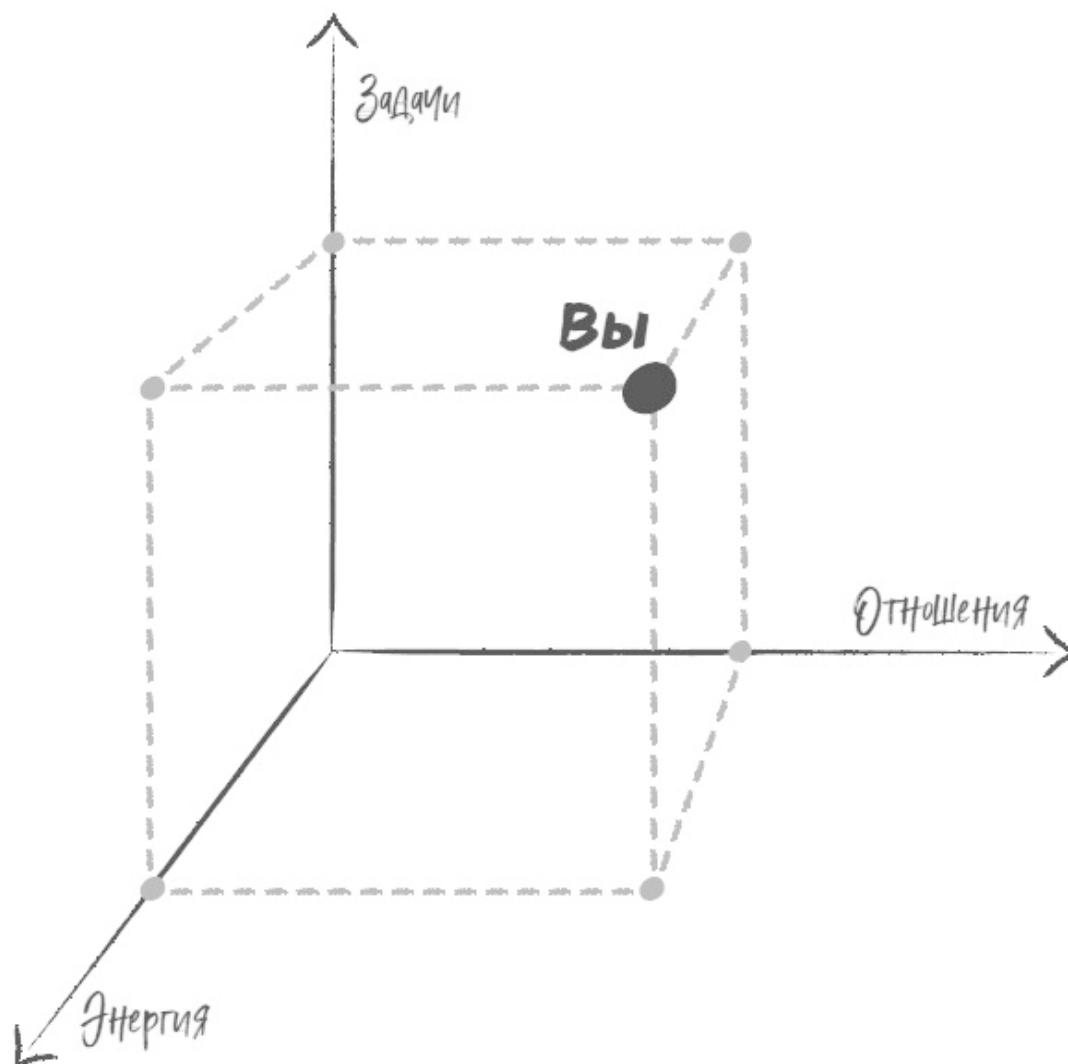


Рис. 1. Переговорное пространство, состоящее из осей: задачи, отношения и энергия

Нам всегда говорили, что переговоры – это что-то такое многозадачное, сложное, агрессивное, сильно зависящее от расположения Госпожи Удачи. Ничего подобного. Если ты владеешь языком описания, понимаешь логику происходящего, то можешь очень ясно видеть и контролировать не только сами переговоры, но и их результат. В моей практике это понимали все – от официантов до топ-менеджеров.

А чтобы научиться контролировать процесс и планомерно двигать его к цели, предлагаю аксиому:

**в любой ситуации, в каждый момент времени мы находимся в конкретной точке переговорного пространства.**

#### **ВНИМАНИЕ!**

Вне зависимости от того, осознаем это или нет, вне зависимости от нашего желания у любой ситуации есть координаты по трем осям. И то, что мы не знаем об их существовании и не управляем процессом, не значит, что ничего не происходит.

Именно поэтому незнание законов мироздания не освобождает от ответственности. Так что пойдете их изучать, чтобы определить себя в переговорном пространстве, найти себя, понять, куда идем, и сделать движение к целям максимально эффективным.

Все три оси существенно отличаются друг от друга. На каждой из них действуют свои законы.

Зачем нам это нужно? Для того, чтобы понимать, где мы находимся в переговорном пространстве в каждый момент времени, и выстраивать дальнейший маршрут. Мы научимся измерять наши координаты на каждой из осей и планировать дальнейшие действия. Простраивать маршрут.

В жизни все время что-то меняется. Уж как минимум идет время. Иногда кажется, что ничего нового не происходит, но так бывает, только если ты смотришь всего лишь на одну ось.

Например, по задачам нам кажется, что мы почти у цели, но по отношениям вдруг кто-то кому-то нахамил, и это откатило нас от желаемого результата. А может, мы уже почти у цели и все в хороших отношениях, но в какой-то момент нам не хватило сил. Или ничего не помнялось по задачам, но в это время что-то произошло по отношениям. Контракт подписали, контрагента по стоимости проекта продавили. Но он натурально чувствует себя продавленным, а потому за следующим контрактом к вам точно не пойдет...

Так мы с коллегами ввязались как-то бизнес-тренировать в один проект. Но складывалось все не очень хорошо. Разногласия с заказчиком возникали на каждом шагу. Один из топов – человек, от которого многое зависело (то есть ЛПР<sup>7</sup>), – сначала принял решение по нашему гонорару, потом повел себя так, словно его заставили это сделать. В итоге ситуацию разрулили, отработали оговоренное и проект свернулся. Разошлись в напряженных отношениях.

Однако с одним из руководителей той компании я дружила и дружу по сей день.

Звонит он как-то и говорит: «Приезжай на день рождения! Песен мне споешь, посмеемся. Я пришлю за тобой машину. Только надо будет пару часов в офисе меня подождать».

На тот момент вышла в свет моя новая книга. А дело было перед Новым годом. Поэтому я захватила несколько экземпляров, подарить сотрудникам компании, которые мне симпатичны. И вот я в хорошем настроении, в вечернем платье расхаживаю по офису, как Снегурочка, раздаю эти книги. Все радуются, все прекрасно.

А в одном из кабинетов сидит тот самый ЛПР. Видит меня и приглашает к себе.

Я захожу, делаю комплимент его шикарному новому ремонту.

– Да, – гордо говорит он. – Вот новый стеклянный стол себе заказал.

– А я новую книжку выпустила, – улыбаюсь ему и неожиданно получаю ответ:

– Конечно, с такими деньжищами, которые мы тебе заплатили, можно не только новую книжку выпустить, а вообще, напечатать все что угодно...

Стоит заметить, что это конкретный наезд *и по отношениям, и по задачам*.

– Не пойму, в чем вопрос с деньжищами, – недоумеваю я. – Спасибо, что нам их наконец-то, спустя столько времени заплатили. Но, насколько я помню, ты сам все подписал. Разве между нами что-то еще не решено?

– Конечно, подписал! – заводится мой собеседник. – Да потом меня только ленивый носом не ткнул, какой дорогой получился тренинг! И все оттого, что я поддался на ваши маркетинговые уловки.

– Подожди... мы же честно все, что обещали, отработали!

– Да, все сделали. Но никакого удовлетворения-то от вашей работы лично я не чувствую.

– Ну что ж, – вздыхаю я. – Уверена, что смогу с этим кое-что сделать. Знаешь, я пришла сегодня не по работе, в отличной форме, в вечернем платье, в прекрасном настроении. И так умею дарить удовлетворение. Давай я прямо сейчас опущусь на колени под твой новый стеклянный стол и тебя удовлетворю?

Делаю такое движение, будто намерена опуститься под стол.

ЛПР отпрыгивает! Да так резко, что с грохотом врезается спиной в шкаф:

---

<sup>7</sup> ЛПР – лицо, принимающее решение.

– Не надо!

– Да? Ну, зря... Никак по-другому удовлетворить тебя лично на данный момент не смогу. С наступающим Новым годом!

Стоит заметить, что дверь была открыта. И на заднем фоне секретарша усердно делает вид, что ничего не слышит. Но тут и она не выдержала, захихикала.

С тех пор вход в эту компанию закрыт для меня навсегда, конечно. И я это осознавала.

Но такой инцидент у нас был не первым. Доля раздражения поселилась во мне еще на этапе переговоров об условиях. Так что сожалеть тут было не о чем. Тем более, что по оси задач все успешно решилось, по оси энергии я получила мощнейший заряд. А отношения... ну что ж, я не ангел, они сознательно были брошены в энергетическую топку.

## **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.