

**МУЖИЦКАЯ РЕКОМЕНДУЕТ**

С огромной благодарностью моим учителям и коллегам:  
Борису Михайловичу Мастерову,  
Энн Энтус,  
Андрею Плигину,  
Константину Харскому,  
Андрею Кёнигу.

ТАТЬЯНА МУЖИЦКАЯ

# ПЕРЕГОВОРЫ ПО ДУШАМ

ПРОСТАЯ ТЕХНОЛОГИЯ  
УСПЕШНОЙ КОММУНИКАЦИИ

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК 159.923.2  
ББК 88.53  
М89

**Мужижка, Татьяна Владимировна.**  
М89 Переговоры по душам. Простая технология успешной коммуникации / Татьяна Мужижка. — Москва : Эксмо, 2023. — 272 с. — (Мужижка рекомендует. Книги от лучших российских экспертов по коммуникациям и саморазвитию).

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 Мужижкой, состоит из задач, отношений и энергии. Задачи — это цели коммуникации, отношения — стиль взаимодействия 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. Сделайте их и эффективными, и интересными. Не зря ведь книга называется «Переговоры по душам».

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродуцирована или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

Литературная обработка текста *Марии Огарковой*

МУЖИЖКА РЕКОМЕНДУЕТ. КНИГИ ОТ ЛУЧШИХ РОССИЙСКИХ ЭКСПЕРТОВ  
ПО КОММУНИКАЦИЯМ И САМОРАЗВИТИЮ

**Мужижка Татьяна Владимировна**

## ПЕРЕГОВОРЫ ПО ДУШАМ

Простая технология успешной коммуникации

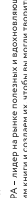
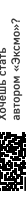
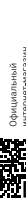
Главный редактор *Р. Фасхутдинов*. Руководитель направления *Л. Романова*.  
Шеф-редактор *М. Огаркова*. Ответственный редактор *Е. Габдрахманова*. Младший редактор *М. Зарх*.  
Литературные редакторы *А. Белокурова, К. Сайгушева*.  
Художественные редакторы *М. Клава-Янат, М. Юганова*. Верстальщик *В. Андрианова*

Страна происхождения: Российская Федерация. Шығарылған елі: Ресей Федерациясы



ООО «Издательство «Эксмо»  
123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Нотле page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Онлайн: «ЭКСМО» АКБ Баспасы,  
123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат; офис: 2013 к.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Нотле page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru).  
Тауар белгісі: «Эксмо»  
Интернет-магазин: [www.book24.ru](http://www.book24.ru)  
Интернет-магазин: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)  
Интернет-дүкен: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)  
Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»,  
Казахстан Республикасының елімәрттауы «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,  
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»  
Казахстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талпауарды қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Алматы қ., Динаровский өңір., 5-ші, литер Б, офис 1.  
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92. E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)  
Өнімнің жарамдылығы, мейрам шектелмеген.  
Сертификация туралы ақпарат: сайтта: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)  
Свидетельство о подтверждении соответствия изданию согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)  
Финдент мейлемет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

ЧИТАЙ·ГОРОД



Дата изготовления / Подписано в печать 09.08.2023. Формат 70x90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Гарнитура «Арно Pro». Печать офсетная. Усл. печ. л. 19,83.

ISBN 978-5-04-122568-1



9 785041 225681 >

© Мужижка Татьяна, текст, 2023  
© М. Тер, фотография на обложку, 2023  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

ISBN 978-5-04-122568-1



БОНБОРА — лидер на рынке подарочных и эксклюзивных книг.  
Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли читать, открывать  
и наслаждаться ими. Мы работаем с авторами, чтобы их книги  
были доступны каждому.

[bomborabooks.ru](http://bomborabooks.ru)

# Содержание

<b>ДЛЯ НАЧАЛА. ИНСТРУМЕНТ И ОРКЕСТР.....</b>	<b>7</b>
----------------------------------------------	----------

## **ЧАСТЬ I. Магия переговоров**

<b>ГЛАВА ПЕРВАЯ. У КОГО РУЛЬ, НА ТОМ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ВЫ — ХОЗЯИН ПЕРЕГОВОРОВ .....</b>	<b>21</b>
<b>ГЛАВА ВТОРАЯ. ВХОДИМ В ПЕРЕГОВОРНОЕ ПРОСТРАНСТВО.....</b>	<b>29</b>
<b>ГЛАВА ТРЕТЬЯ. ЗАДАЧИ .....</b>	<b>41</b>
<b>ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. ОТНОШЕНИЯ .....</b>	<b>48</b>
<b>ГЛАВА ПЯТАЯ. ЭНЕРГИЯ .....</b>	<b>57</b>
<b>ГЛАВА ШЕСТАЯ. ОБИТАТЕЛИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОСТРАНСТВА ...</b>	<b>65</b>
Отношенцы .....	65
Технологи .....	70
Властники .....	76
Кто здесь? .....	85
<b>ГЛАВА СЕДЬМАЯ. ВЫ ТОЧНО НА ПЕРЕГОВОРАХ? .....</b>	<b>90</b>

## **ЧАСТЬ II. Переговорное пространство**

<b>ЭТАП ПЕРВЫЙ (ОН ЖЕ НУЛЕВОЙ). ПОДГОТОВКА .....</b>	<b>107</b>
Помощники в настройке настроения .....	120
Поддержка с воздуха .....	135
<b>ЭТАП ВТОРОЙ. ВСТУПЛЕНИЕ В КОНТАКТ .....</b>	<b>145</b>
Раппорт и ось отношений .....	149
Энергия в переговорных отношениях и их влияние на ось задач... ..	165
Тонкости настройки единой системы, или как облегчить установление раппорта .....	173
Ось задач и фокус на людях .....	180
<b>ЭТАП ТРЕТИЙ. РАБОТА С ПОНЯТИЯМИ, ПРОБЛЕМАМИ И ИНТЕРЕСАМИ .....</b>	<b>184</b>
Кто сказал «ну шо?» .....	187
Чьи проблемы и интересы обсуждаются .....	192
Понятия. Проблемы. Интересы .....	199
Проблемы и интересы — на стол .....	204
Ловушки неточностей .....	209

<b>ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ. ПОСТАНОВКА МИКРОЦЕЛЕЙ. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ</b> .....	215
Выхода нет, или «Согласие в несогласии» .....	229
<b>ЭТАП ПЯТЫЙ. ФИКСИРОВАНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ. ОФОРМЛЕНИЕ ПРОДУКТА</b> .....	236
<b>ЭТАП ШЕСТОЙ. ВЫХОД ИЗ КОНТАКТА</b> .....	244
<b>ЗАКРЫВАЕМ МАТРЕШКИ</b> .....	252
<b>ВОТ И ДОГОВОРИЛИСЬ</b> .....	257

## Для начала

# Инструмент и оркестр

— **В**аша 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 облоупаться 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 зашита 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 понравилось. 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 инвестиция 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 стихах-перашках<sup>2</sup>.

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

---

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

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

<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».