

ПЕРЕГОВОРЫ

БЕЗ

ПРОИГРАВШИХ

КАК ДОБИВАТЬСЯ
СВОЕГО БЕЗ ЛИШНИХ
КОНФЛИКТОВ

РОН ДЕЙКАР

Рон Дейкар

Переговоры без проигравших.

Как добиваться своего без лишних конфликтов

<https://litres.ru/74098363>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга для тех, кто отвечает за людей, а не только за схему на слайде. После неё Вы иначе посмотрите на каждый разговор, каждую паузу и каждое обещание во время перемен.

Я покажу Вам, как вести перемены без лишней боли: Вы перестанете гасить слухи после каждого письма, начнёте говорить с командой так, чтобы Вас слышали, узнаете, где сопротивление прячет страх, обиду или усталость, и сможете удержать сильных людей до того, как они откроют резюме. Вы сэкономите недели управленческого времени, меньше будете тушить пожары после неловких разговоров и научитесь проводить трудные решения без холодности и фальши.

Содержание

Когда разговор перестает быть только разговором	4
Как вы разговариваете с собой	22
Не делайте из человека противника раньше времени	39
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Рон Дейкар Переговоры без проигравших. Как добиваться своего без лишних конфликтов

Когда разговор перестает быть только разговором

Я много раз видел, как человек идет на переговоры с простой мыслью: сейчас мы спокойно обсудим условия, сверим цифры, найдем разумный вариант и разойдемся. Мы же взрослые люди. Нам есть что сказать друг другу. У каждого свои интересы, у каждого свои ограничения. Значит, надо положить всё на стол и договориться.

На бумаге это выглядит безупречно. В жизни почти никогда.

Разговор начинается с цены, срока, должности, квартиры, контракта, отпуска, наследства, школьной куртки, ремонта в подъезде. А через десять минут выясняется, что люди спорят уже не об этом. Один слышит в чужом предложении не

цифру, а пренебрежение. Другой слышит не возражение, а нападение. Третий вовсе молчит, но в этом молчании столько обиды, что комната постепенно становится тесной.

И тут полезно признать одну неприятную вещь. На переговоры приходит не только наша голова. Приходит всё остальное. Голос, память, самолюбие, усталость, страх показаться слабым, желание быть правым, старые обиды, надежда, что нас наконец услышат. Мы можем заранее решить, что будем вести себя разумно. Решение хорошее. Только оно не отменяет того, что человек остается человеком.

Представьте обычный день. Вы покупаете машину, и через неделю с ней начинаются проблемы. В сервисе вам спокойно говорят, что случай не гарантийный. Слова вроде бы технические, почти без эмоций. Но вы слышите совсем другое: вас оставляют одного с чужой ошибкой. Вы вспоминаете цену, разговор с продавцом, обещания, улыбки. В голове уже не механизм, а справедливость.

Или вы руководитель. Сотрудник, которому вы доверяли, срывает срок, а потом объясняет это так, будто ничего особенного не случилось. Ваша первая мысль может быть деловой: надо перераспределить работу. Вторая мысль уже личная: он что, считает, что мое время ничего не стоит?

Или дома ребенок в холодное утро говорит, что не надеет куртку. На столе остывает кофе, в телефоне уже три сообщения по работе, до выхода семь минут. Вы можете знать все правильные фразы о спокойном родительстве. Но имен-

но сейчас вам хочется сказать коротко: надень и не спорь.

В этих трех сценах есть один общий корень. Формально люди обсуждают предмет. Машину, срок, куртку. На самом деле рядом с предметом стоит вопрос о признании. Меня видят? Со мной считаются? Мою свободу уважают? Мой труд имеет вес? Я здесь кто: партнер, помеха, подчиненный, проситель?

Если эти вопросы не замечать, они не исчезают. Они начинают говорить вместо нас.

Часто советуют: оставьте эмоции за дверью. Совет звучит бодро, но подходит разве что для дверей, за которыми никто не живет. Эмоции нельзя положить в шкаф, как мокрый зонт. Можно сделать вид, что их нет. Можно сжать зубы. Можно улыбаться ровнее обычного. Но они всё равно будут менять тон, скорость речи, выбор слов, выражение лица. Они будут решать, слышим мы чужой довод или только ждем своей очереди возразить.

Один мой знакомый однажды готовился к разговору о зарплате. Его приняли в крупную компанию, и условия сначала казались хорошими. Потом он узнал, что двум людям с похожим опытом предложили больше. Он сказал себе: я не стану злиться, просто изложу факты. Он даже написал на листе несколько спокойных фраз. В кабинете он начал именно с них. Но голос был жестче, чем он рассчитывал. Паузы стали короче. Он перебивал. Он говорил о справедливости так, будто уже вынес приговор.

Представитель компании услышал не вопрос, а обвинение. И стал защищаться. Через двадцать минут они оба обсуждали уже не зарплату, а манеру разговора. Лист с аргументами лежал на столе, как вещь из другой жизни.

Потом знакомый сказал: я ведь не хотел давить. Я хотел быть разумным.

Верю. Большинство людей не планирует портить разговор. Они просто не замечают, как быстро их внутреннее состояние становится внешним поведением. И как быстро это поведение вызывает ответ. Один напрягся, другой закрылся. Один повысил голос, другой вспомнил старый счет. Один сказал лишнее, другой уже не хочет обсуждать суть.

Так появляется странная картина. Люди пришли договориться, но тратят силы на самооборону.

При этом эмоции не враги переговоров. Врагом они становятся, когда мы обращаемся с ними как с шумом, который надо заглушить. Но эмоции часто несут полезную весть. Они показывают, что для человека имеет значение. Радость подсказывает, где появилась надежда. Тревога показывает риск. Раздражение часто стоит рядом с ощущением несправедливости. Обида почти всегда говорит: меня не приняли всерьез.

Если человек во время обсуждения оживляется, задает вопросы, наклоняется вперед, он сообщает не только словами: это для меня важно. Если он сухо отвечает и смотрит в окно, это тоже сообщение. Может быть, он устал. Может

быть, не доверяет. Может быть, уже решил, что вы не собираетесь его слушать.

Хороший переговорщик не превращается в психолога с блокнотом. Ему не нужно каждую минуту угадывать точное название чужого чувства. Разозлен человек, разочарован, смущен, напуган, задет, обижен? Иногда это полезно понимать. Но в живом разговоре на это редко есть время. Пока вы подбираете ярлык, собеседник уже делает следующий ход.

Гораздо полезнее смотреть на то, что обычно стоит под чувствами. Есть несколько человеческих забот, которые снова и снова появляются в трудных разговорах. Люди хотят, чтобы их точку зрения не отмахнули со стола. Хотят, чтобы с ними обращались не как с врагами. Хотят иметь право выбирать, а не только выполнять. Хотят, чтобы их опыт и положение не обнуляли. Хотят заниматься в разговоре делом, в котором есть смысл, а не быть статистом при чужом решении.

Когда эти заботы задеты, разговор легко портится. Когда они учтены, даже жесткий спор может стать рабочим.

Я не говорю о мягкости ради мягкости. Это распространенное недоразумение. Некоторым кажется, что если ты признал чужую точку зрения, то уже уступил. Если сказал: понимаю, почему для вас это важно, значит, почти согласился. Если похвалил сильный довод другой стороны, значит, ослабил свою позицию.

На практике всё проще и неприятнее. Пока человек не почувствовал, что его слышали, он часто повторяет одно и то же. Он усиливает голос, добавляет детали, начинает доказывать очевидное. Не потому, что он глуп. Просто ему кажется, что сообщение не дошло. А если оно не дошло, надо передать его громче.

Можно спорить с выводом собеседника и при этом признать ход его мысли. Можно не принять предложение и всё же показать, что вы поняли, откуда оно взялось. Можно отказать, не унижая. Можно настаивать, не превращая другого человека в противника.

Это не украшение разговора. Это экономия сил.

Вспомните ситуацию, когда вам пришлось излагать важную мысль человеку, который слушал только до первого несовпадения. Вы говорите: у нас есть риск сорвать срок. Он отвечает: вы всегда сгущаете краски. Вы говорите: клиент уже дважды менял требования. Он отвечает: надо лучше управлять ожиданиями. Вы говорите: команда устала. Он отвечает: все устали.

Через несколько минут вам уже не хочется искать решение. Хочется, чтобы он наконец понял, что вы не капризничаете. Содержание отходит в сторону. Главным становится доказать собственную вменяемость.

Теперь представьте другой ответ. Он говорит: вижу, что ты переживаешь не только из-за срока. Похоже, тебя беспокоит, что команда останется крайней за решения, которые

принимались выше. Расскажи, где самый опасный участок.

Он еще ни с чем не согласился. Он не пообещал ресурс, не изменил план, не признал вашу правоту во всём. Но он сделал одну сильную вещь: показал, что услышал смысл. После этого можно обсуждать работу.

В переговорах положительные эмоции часто возникают не из любезности, а из ощущения, что с человеком можно иметь дело. Мне не обязательно нравиться собеседнику. Ему не обязательно становиться моим другом. Достаточно, чтобы он не видел во мне угрозу там, где я предлагаю задачу. Достаточно, чтобы между нами появилась рабочая связь.

Эта связь может решать больше, чем кажется.

Во время тяжелых международных переговоров, деловых конфликтов или семейных споров люди редко меняют позицию только потому, что им предъявили еще один аргумент. Аргументы важны. Но аргумент должен куда-то попасть. Если перед ним стоит стена подозрения, он отскакивает. Если есть хотя бы небольшое доверие, тот же аргумент уже можно рассмотреть.

Однажды два человека спорили о распределении обязанностей в небольшой компании. Один отвечал за продажи, другой за производство. Продажник обещал клиентам сроки, которые производитель считал безумными. Производитель задерживал выпуск, и продажник потом выслушивал клиентов. На каждой встрече они приносили таблицы. Таблицы были разные, вывод один: виноват второй.

Сначала они спорили о датах. Потом о компетентности. Потом о том, кто больше работает. В какой-то момент производственник сказал: ты продаешь так, будто после подписания договора товар появляется сам. Продажник ответил: а ты работаешь так, будто клиент должен быть благодарен уже за то, что мы о нем вспомнили.

После этих фраз обсуждать календарь стало бессмысленно.

Им помог не новый шаблон отчета. Им помог вопрос: что каждый из вас считает невидимой частью своей работы? Продажник рассказал, как вытаскивает сделки после ночных звонков и как клиент давит скидками. Производственник рассказал, как люди в цехе переделывают то, что было обещано без проверки. Впервые за долгое время они услышали не обвинения, а нагрузку другого человека.

Проблема не исчезла. Сроки не стали легче. Но они перестали спорить так, будто один из них бездельник. Появился шанс договориться о порядке: какие сроки можно обещать сразу, какие только после короткой проверки, кто и когда говорит клиенту неприятную правду.

Это и есть практическая польза уважения к эмоциональной стороне переговоров. Она не заменяет содержание. Она открывает к нему доступ.

Есть три привычных способа обращаться с эмоциями, и все три часто подводят.

Первый способ: запретить себе чувствовать. Человек го-

ворит: я буду холодным, как счетная машина. Но тело не подписывало этот договор. Оно реагирует. Сердце бьется быстрее, голос меняется, лицо каменеет. Собеседник видит напряжение и делает выводы. Иногда неверные. Он думает: он что-то скрывает. Или: он злится. Или: он уже принял решение и просто изображает обсуждение.

Второй способ: не обращать внимания. Как будто эмоции где-то сбоку, а дело идет своим ходом. Но раздражение влияет на то, какие слова мы выбираем. Страх влияет на то, как быстро мы уступаем. Стыд заставляет защищаться даже там, где на нас никто не нападает. Радость тоже влияет: мы можем слишком рано поверить, что всё решено, и пропустить опасную деталь.

Третий способ: разбирать каждое чувство прямо во время разговора. Иногда это нужно. Особенно если эмоция уже захватила комнату и все делают вид, что ничего не происходит. Но постоянно этим заниматься трудно. Нельзя одновременно считать условия, следить за сроками, слушать юриста, помнить интересы своей стороны и еще проводить тонкую разборку душевных состояний всех присутствующих.

Поэтому нужен другой ход. Не ловить каждую эмоцию за хвост, а смотреть на несколько главных человеческих забот, которые чаще всего ее порождают.

Первая забота: меня ценят или нет. Не обязательно хвалят. Не обязательно соглашаются. Ценят значит признают, что мои мысли, усилия и чувства имеют вес. Когда человек

этого не получает, он может стать резким, упрямым, холодным. Он начинает защищать не только предложение, но и себя самого.

Вторая забота: мы по одну сторону стола или по разные. Даже при конфликте интересов можно обращаться друг с другом как с людьми, которые решают общую задачу. А можно с первых минут показать: ты для меня препятствие. Тогда каждая фраза будет читаться как ход противника.

Третья забота: есть ли у меня свобода решать. Люди плохо переносят, когда им оставляют только роль исполнителя. Даже разумное предложение может вызвать сопротивление, если оно подано как приказ, особенно в ситуации, где человек считает себя вправе выбирать.

Четвертая забота: признают ли мой статус там, где он заслужен. Статус не всегда про должность. Это может быть опыт, вклад, знание клиента, возраст, профессиональная репутация, ответственность за последствия. Когда это стирают, человек часто начинает требовать уважения обходным путем: спорит, задерживает решение, придирается к формулировкам.

Пятая забота: какую роль мне дают. В переговорах человек может чувствовать себя участником, просителем, свидетелем, виноватым, спасателем, статистом. Роль влияет на поведение сильнее, чем принято думать. Дайте человеку роль, где он может влиять на дело, и он часто становится собраннее. Заприте его в роли помехи, и он начнет соответствовать.

Эти заботы не живут отдельно. Они переплетаются. Когда руководитель без обсуждения меняет решение команды, люди могут чувствовать сразу несколько вещей: их опыт не оценили, их свободу обошли, их статус снизили, роль свели к исполнению. Потом на совещании кто-то говорит слишком резко, и все удивляются: из-за чего такая реакция? Формально из-за одного пункта плана. На деле из-за целого набора задетых вещей.

В этом месте у переговорщика появляется выбор. Можно отвечать на раздражение раздражением. Можно читать лекцию о конструктивности. Можно сделать вид, что ничего не произошло. А можно спросить себя: какая забота сейчас задета? Чего человеку не хватает, чтобы вернуться к делу?

Иногда достаточно одной фразы.

Вы правы, мы слишком быстро прошли через вашу часть работы. Давайте вернемся на пять минут, потому что без этого решение будет слабее.

Или так: Я не прошу вас соглашаться сейчас. Мне нужно понять, какие условия для вас неприемлемы и почему.

Или так: Ваш опыт с этим клиентом здесь нужен. Я могу не согласиться с выводом, но хочу сначала услышать, что вы видите.

Такие фразы не делают нас слабее. Они возвращают разговору опору.

Конечно, бывают люди, которые используют эмоции как инструмент давления. Кричат, чтобы получить уступку. Де-

монстративно обижаются, чтобы уйти от ответа. Делают вид, что их не уважают, когда им просто не дают желаемого. Это случается. Но даже тогда полезно различать два слоя. На первом слое поведение, которое нельзя поощрять. На втором - человеческая забота, которую можно признать без уступки.

Можно сказать: я вижу, что для вас принципиально, чтобы вашу позицию не свели к формальности. Я готов ее обсудить. Но я не готов продолжать разговор в таком тоне.

Здесь есть граница и есть признание. Одно без другого часто не работает. Только граница звучит как наказание. Только признание может выглядеть как слабость. Вместе они дают шанс продолжить разговор без капитуляции.

Полезно также помнить о собственных заботах. Мы охотно анализируем чужие вспышки и плохо замечаем свои. Когда нас задели, нам кажется, что мы просто защищаем справедливость. Но со стороны наша защита может выглядеть как нападение.

Перед трудным разговором стоит спросить себя: где меня легче всего задеть? Что я приму близко к сердцу? Если собеседник усомнится в моем опыте, я начну доказывать? Если он отвергнет первое предложение, я решу, что меня не уважают? Если он попросит время подумать, я услышу в этом отказ?

Такой короткий внутренний осмотр не делает нас бесчувственными. Наоборот, он помогает не отдавать управление первой реакции.

Я знал руководителя, который плохо переносил молчание после своих предложений. Если команда молчала, он воспринимал это как скрытое сопротивление. Через несколько секунд он начинал говорить снова, усиливал аргументы, потом раздражался. Люди молчали еще больше, потому что понимали: сейчас лучше не вмешиваться. Он видел в этом подтверждение своего подозрения.

Однажды он решил проверить другую версию. Перед совещанием сказал себе: их молчание может означать, что они думают, а не что они против. Когда после его предложения наступила пауза, он не стал заполнять ее собой. Он сказал: возьмите минуту, потом скажите, где слабое место.

Через минуту начался нормальный разговор. Оказалось, у людей были вопросы по рискам, а не тайный бунт. Его забота о статусе чуть не испортила обсуждение, пока он не заметил ее.

В трудных переговорах полезно делать то же самое. Не спрашивать бесконечно, что я чувствую, а спрашивать точнее: какая моя забота сейчас шумит громче остальных? Мне кажется, меня не ценят? Меня отодвинули? На меня давят? Мой опыт обнулили? Мне дали роль, с которой я не согласен?

Когда вопрос поставлен так, появляется действие. Если меня не ценят, я могу попросить рассмотреть мои доводы по порядку. Если на меня давят, я могу вернуть себе время на решение. Если мой статус обнулили, я могу спокойно обо-

значить, за какую часть отвечаю. Если роль не подходит, я могу предложить другую: не просто критик, а человек, который проверит риски и принесет варианты.

Эмоции становятся менее туманными, когда за ними видна конкретная забота.

Есть еще одна причина работать с этим прямо. Положительные эмоции не всегда возникают сами. В хороших отношениях нам кажется, что они должны быть фоном. Но фон легко портится от спешки, усталости и мелких пренебрежений. Люди редко уходят из разговора только из-за одной грубой фразы. Чаще накапливается серия маленьких сигналов: перебили, не ответили, решили без меня, пошутили не к месту, поблагодарили всех кроме тех, кто делал работу.

Потом кто-то взрывается, и остальные говорят: странная реакция.

Не странная. Просто счет шел дольше, чем вы думали.

Рабочая связь требует небольших вложений до того, как случится кризис. Спросить мнение не для вида. Назвать вклад конкретно. Оставить человеку пространство для выбора. Не путать должность с полным знанием ситуации. Давать роль, в которой человек может быть полезен.

Эти действия кажутся мелкими, пока их не хватает.

В переговорах мы часто готовим аргументы и почти не готовим отношение. Мы знаем свою нижнюю границу по цене, но не знаем, где у другой стороны может быть задетое самолюбие. Мы считаем альтернативы, но не думаем, кто в ком-

нате будет чувствовать себя лишним. Мы репетируем сильную фразу, но не задаем себе вопрос, что она сделает с возможностью услышать ответ.

Подготовка к разговору должна включать не только содержание. Стоит заранее представить, что для другой стороны может быть значимо помимо предмета сделки. Что они уже вложили? Чего опасаются? Где им нужно сохранить лицо перед своими людьми? В чем они хотят свободы? Какой опыт они хотят, чтобы вы признали? Какую роль они хотели бы играть в решении?

Ответы могут быть неточными. Ничего страшного. Это не гадание ради правоты. Это способ прийти на встречу менее слепым.

Можно подготовить и несколько простых вопросов.

Что для вас здесь самый чувствительный пункт?

Какая часть нашего предложения вызывает у вас наибольшее сомнение?

Что вам нужно сохранить, даже если условия изменятся?

Кто еще будет оценивать это решение с вашей стороны?

Где, по вашему мнению, мы вас неправильно поняли?

Хорошие вопросы не загоняют человека в угол. Они открывают место, где он может объяснить себя без потери лица. Иногда один такой вопрос экономит час спора.

Но вопрос должен быть настоящим. Если вы спрашиваете только для того, чтобы потом использовать ответ против человека, это быстро чувствуется. Люди не обязаны знать тер-

мин для манипуляции, чтобы ее распознать. Им достаточно заметить, что их слова взяли не для понимания, а как материал для удара.

Работа с эмоциями требует честности. Не красивой, показной честности, а простой. Если вы не видите достоинств в предложении, не надо изображать восторг. Найдите то, что действительно можно признать. Может быть, не вывод, а заботу. Не аргумент, а усилие. Не план, а риск, который человек пытается закрыть.

Например: я не согласен с вашим способом решения, но понимаю, почему вы так настаиваете на сроках. Если запуск сдвинется, вы будете объясняться перед клиентом, а не мы.

Такая фраза не решает спор. Но она убирает лишнюю обиду. Человек уже не должен доказывать, что его тревога существует.

В некоторых разговорах этого достаточно, чтобы тон изменился. В других нет. Бывают переговоры, где интересы жестко сталкиваются, где доверия мало, где история тяжелая. Там учет эмоций не превращает противников в друзей. И не должен. Он просто снижает количество ненужного вреда и оставляет больше сил на дело.

Я не верю в переговоры без напряжения. Если вопрос важен, напряжение будет. Если на кону деньги, статус, безопасность, будущее работы или семьи, люди не станут разговаривать как дикторы учебного фильма. Они будут сбиваться, защищаться, торопиться, иногда говорить хуже, чем умеют.

Задача не в том, чтобы убрать всё человеческое из разговора. Задача в том, чтобы человеческое не разрушило возможность договориться.

Когда мы это понимаем, меняется сама картина переговоров. Перед нами уже не две позиции, которые надо столкнуть до победы одной из них. Перед нами люди, у которых есть интересы и заботы. Интересы нужно выяснять. Заботы нужно учитывать. И то и другое требует внимания.

В следующем трудном разговоре попробуйте начать не с вопроса, как мне победить, и даже не с вопроса, как мне убедить. Начните раньше: что должно произойти, чтобы мы оба могли думать, а не обороняться?

Иногда ответ будет удивительно простым. Дать человеку договорить. Признать его вклад. Спросить, где он видит риск. Не торопить с решением. Сказать, что его опыт здесь нужен. Обозначить свою границу спокойно, без угрозы.

Это не всегда красиво выглядит со стороны. Иногда это всего лишь пауза вместо резкой фразы. Иногда просьба повторить. Иногда признание: я сейчас начинаю злиться, потому что слышу в ваших словах сомнение в моей добросовестности. Давайте отделим это от условий сделки.

Такие моменты и держат разговор от падения.

Переговоры редко ломаются сразу. Чаще они сначала теряют слух. Люди продолжают говорить, но уже не слышат. Каждый отвечает не на то, что сказано, а на то, чего боится. Один боится, что его продавят. Другой, что его обманут.

Третий, что его посчитают лишним. И все трое называют это обсуждением условий.

Вернуть слух можно. Не всегда, не мгновенно, не одной фразой. Но можно. Для этого надо перестать считать эмоции досадной помехой и увидеть в них сигнал. Не приказ к действию, а сигнал. Он может быть неточным, преувеличенным, неудобным. Но он почти всегда указывает на то, что человеку небезразлично.

И если нам удастся понять, какая забота стоит за этим сигналом, мы получаем шанс сделать разговор не мягче, а разумнее.

Как вы разговариваете с собой

Есть голос, который ходит с человеком везде. Он не просит отдельного стула на совещании, не указан в резюме, не стоит в копии письма, но влияет почти на каждое решение. Этот голос говорит с вами утром, когда вы открываете почту. Он комментирует взгляд начальника. Он объясняет, почему вам не ответили. Он оценивает вашу фразу уже через секунду после того, как вы ее произнесли. Иногда он помогает. Чаще мешает.

Многие люди думают, что уверенность зависит от внешних обстоятельств. Получу должность, стану увереннее. Поднимут зарплату, стану спокойнее. Скажут, что я молодец, тогда поверю. Но человек может получить должность и все равно ждать разоблачения. Может получить деньги и все равно думать, что ему переплатили случайно. Может услышать похвалу и тут же обесценить ее: «Им просто надо было что-то сказать». Проблема не только снаружи. Проблема в том, как человек принимает происходящее внутри.

Негативный разговор с собой редко звучит как громкая истерика. Чаще он будничный, почти деловой. «Я опять не подготовился как надо». «Надо было сказать иначе». «Сейчас они поймут, что я слабый». «Мне нельзя просить больше». «У других опыт серьезнее». «Я слишком старый». «Я слишком молодой». «После такого перерыва меня не возъ-

мут». «После увольнения нормальные компании не заинтересуются». Эти фразы проходят быстро, но оставляют след.

Самое опасное в них то, что они кажутся правдой. Не мнением, не привычкой, не страхом, а фактом. Человек не говорит: «У меня появилась тревожная мысль, что я не справлюсь». Он говорит: «Я не справлюсь». Разница огромная. В первом случае мысль можно проверить. Во втором она уже командует.

Если вы хотите укрепить уверенность, начните с простого наблюдения: что вы говорите себе в трудные минуты? Не что вы рассказываете друзьям. Не что пишете в резюме. Не как выглядите на людях. А что звучит внутри, когда вам отказали, когда вы ошиблись, когда надо просить, когда кто-то сильный задает вопрос, когда вы видите вакансию выше привычного уровня.

Некоторые люди годами живут под внутренним начальником, который никогда не доволен. Сделал хорошо, но можно было лучше. Ошибся, значит, вот твоя настоящая цена. Отдохнул, значит, ленивый. Попросил, значит, наглый. Промолчал, значит, слабый. Сказал, значит, сказал не так. С таким начальником невозможно работать спокойно. Он не улучшает качество. Он выжигает силы.

При этом многие считают жесткость к себе признаком дисциплины. Им кажется, что если они перестанут себя ругать, то развалятся. Перестанут стараться. Расслабятся. Но посмотрите на практику. Человек, которого постоянно уни-

жают, редко становится сильнее. Он становится осторожнее, скрытнее, тревожнее. Он начинает тратить силы не на работу, а на защиту. С самим собой происходит то же самое.

Дисциплина и самоунижение не одно и то же. Дисциплина говорит: «Ты обещал подготовиться, садись и готовься». Самоунижение говорит: «Ты безнадежен, опять все испортишь». Дисциплина ведет к действию. Самоунижение часто ведет к ступору или откладыванию. Человек чувствует себя виноватым, но не становится эффективнее.

Первое правило простое: не говорите себе того, что не сказали бы человеку, которого любите и уважаете. Не ребенку, не другу, не сильному коллеге, который ошибся. Если ваш друг потерял работу, вы ведь не скажете ему: «Теперь понятно, что ты никому не нужен». Если дочь провалила экзамен, вы не скажете: «Вот доказательство, что ты глупая». Если коллега неудачно выступил, вы не скажете: «Лучше тебе больше не открывать рот». Но себе люди говорят именно это, только тише.

Почему так происходит? Часто потому, что внутренний голос собран из чужих голосов. Родители, учителя, первый начальник, бывший партнер, строгий тренер, случайный человек, который однажды сказал что-то унижительное. Фраза могла прозвучать один раз, но попасть в момент, когда человек был открыт и беззащитен. Потом она стала своей. Хотя своей она никогда не была.

Иногда полезно прямо спросить себя: чьим голосом я сей-

час говорю? Кто первым сказал, что я ленивый? Кто решил, что мне нельзя ошибаться? Кто внушил, что просить деньги стыдно? Кто смеялся, когда я пробовал? Не всегда ответ находится быстро. Но сам вопрос уже отделяет вас от этой фразы. Вы перестаете быть фразой. Вы становитесь человеком, который ее услышал и теперь может решить, оставлять ее или нет.

Улучшить разговор с собой не значит заменить все мысли на сладкие. Сладкие мысли плохо держатся. Если человек говорит себе: «Я лучший специалист на рынке», а внутри знает, что это не так, мозг только усмехнется. Нужны фразы, в которые можно поверить. Твердые, конкретные, без театра.

Вместо «я все провалю» можно сказать: «Я могу подготовить первые ответы и выдержать сложные вопросы». Вместо «меня не возьмут» - «Я не знаю решения, но могу показать опыт и проверить возможность». Вместо «я слабый переговорщик» - «Мне нужно заранее написать аргументы и потренироваться». Вместо «я не умею говорить с начальством» - «Я могу говорить коротко, по делу и с фактами».

Видите разницу? Новая фраза не обещает чудо. Она возвращает действие. Старый внутренний голос любит окончательные приговоры. Новый должен задавать рабочий маршрут. Что сделать? Что подготовить? Как проверить? К кому обратиться? Какой следующий шаг?

Особенно вредны фразы, в которых человек связывает один неудачный эпизод со всей личностью. «Я провалил

проект» быстро превращается в «я неудачник». «Меня уволили» превращается в «со мной что-то не так». «Мне отказали» превращается в «я не нужен». Это разные вещи. Да, проект мог быть плохим. Да, увольнение могло быть за ошибку. Да, отказ неприятен. Но событие не равно человек.

Ошибки надо разбирать, а не превращать в клеймо. Разбор спрашивает: что произошло, где было мое решение, где обстоятельства, чему научиться, что сделать иначе? Клеймо говорит: «Теперь все понятно». Клеймо удобно тем, что не требует анализа. Оно жестокое, но ленивое. Разбор труднее. Зато он дает шанс стать сильнее.

Представьте человека, который опоздал с важным отчетом. Внутренний голос может сказать: «Ты не способен держать сроки». После такой фразы хочется спрятаться, оправдываться или работать всю ночь в панике. Другой вариант: «Я сорвал срок. Надо понять, почему. Я поздно начал, не уточнил объем, не предупредил о риске. В следующий раз ставлю промежуточные даты и говорю заранее». Это неприятно, но полезно. Человек не гладит себя по голове. Он чинит систему.

То же самое с карьерными провалами. Если бизнес не получился, это еще не значит, что человек никуда не годится. Возможно, он был сильным специалистом, но не понимал продажи, финансы, найм или операционное управление. Это больно. Но это конкретно. С конкретикой можно работать. Можно вернуться в найм, объяснить опыт, показать, чему

научился, и использовать сильные стороны. А вот с фразой «я провалился, значит, я провальный» работать почти невозможно. Она слишком мутная и слишком ядовитая.

Многие боятся говорить о своих сильных сторонах, потому что это похоже на хвастовство. Здесь нужна ясность. Хвастовство раздувает. Факты показывают. «Я гениален» - пустая фраза. «Я сократил срок обработки заявок на треть» - факт. «Я лучший руководитель» - спорно. «За год в моей команде ушли два человека вместо обычных десяти, потому что мы поменяли адаптацию» - уже разговор. Чем конкретнее вы говорите с собой, тем спокойнее можете говорить с другими.

Попробуйте собрать список своих доказательств. Не общих качеств вроде «ответственный», «умный», «коммуникабельный». Это слишком расплывчато. Пишите события. Что вы сделали? Где справились? Что улучшили? Кому помогли? Какие проблемы закрыли? Какие сложные периоды пережили? Что довели до конца, хотя было трудно?

Этот список нужен не для самолюбования. Он нужен как противовес от внутренней амнезии. В тревожный момент человек забывает свои результаты. Ему кажется, что вся его история состоит из дыр, недоделок и чужих преимуществ. Список возвращает память. Да, у меня есть ошибки. Но есть и вот это. Да, я не умею всего. Но я умею вот это. Да, я могу волноваться. Но я уже справлялся.

Хорошо работают карточки или короткие заметки. Не на-

до писать на них восторженные лозунги. Пишите конкретно: «Я провел переговоры с трудным клиентом и сохранил контракт». «Я вернулся к работе после трехлетнего перерыва». «Я освоил новую систему за месяц». «Я закрыл проект, который до меня стоял полгода». «Я получил повышение, потому что руководитель доверил мне участок». Чем проще, тем лучше.

Некоторым взрослым людям неловко делать такие вещи. Кажется детским. Кажется смешным. Но давайте честно. Годами повторять себе гадости не кажется смешным? Просыпаться ночью и прокручивать один неудачный разговор не кажется странным? Хранить в голове чужую критику десятилетней давности нормально, а записать собственные результаты почему-то стыдно? Это плохая сделка. Ее надо менять.

Есть еще один способ собрать опору: спросить людей, с которыми вы работали. Не просить их утешить вас. Спросить конкретно: «Что у меня получалось хорошо в нашей работе?» «В чем я был полезен?» «Какую мою сильную сторону ты видел?» Ответы могут удивить. Иногда человек не замечает того, что для других было ценным. Ему казалось, что он просто быстро разбирается в хаосе. А для команды это было спасением. Ему казалось, что он просто спокойно объясняет сложное. А для клиентов это было главным поводом доверять.

Такие слова стоит записывать. Не потому, что чужая оценка должна стать вашей единственной опорой. Она не должна.

Но иногда другой человек видит нас точнее, чем наш внутренний критик. Внутренний критик всегда сидит слишком близко к старым страхам. Он не независимый эксперт.

Очень важно следить за словами, которые вы выбираете перед действием. «Попробую» иногда звучит безобидно, но в ответственный момент может означать внутренний отход назад. «Надеюсь, получится» тоже бывает слабой фразой, если за ней нет плана. «Если повезет» снимает с вас ответственность и силу. Конечно, жизнь содержит случайность. Но когда речь о вашей работе, лучше говорить себе: «Я подготавлиюсь». «Я сделаю». «Я уточню». «Я отправлю». «Я спрошу».

Сильный внутренний язык не обязан быть грубым. Он обязан быть ясным. Вы можете сказать: «Я не знаю всего, но я разберусь». Это сильнее, чем «я, наверное, попробую разобраться». Вы можете сказать: «Мне нужно два часа, чтобы подготовить нормальный вариант». Это сильнее, чем «я постараюсь что-нибудь сделать». Вы можете сказать: «Я хочу обсудить повышение, потому что за год взял на себя три новых зоны». Это сильнее, чем «извините, можно, если удобно, поговорить о моей ситуации».

Внутренний язык почти всегда выходит наружу. Если внутри вы разрешаете себе только просить крошечный кусочек внимания, снаружи появится длинное вступление, извинения и оправдания. Если внутри вы понимаете, что разговор имеет право состояться, фраза станет короче. «Хочу об-

судить мой рост и результаты за год. Когда вам удобно встретиться?» Это не наглость. Это нормальная взрослая речь.

Разберем типичную ситуацию. Человек хочет поговорить о зарплате. Внутри звучит: «Сейчас подумают, что мне мало, хотя я и так должен быть благодарен». После такой мысли он либо молчит, либо начинает разговор издалека, нервно улыбается, смягчает каждую фразу и сам помогает собеседнику отказать. Другой внутренний вариант: «Я обсуждаю не милость, а обмен ценностью. Я покажу результаты и спрошу о пересмотре». Это уже другая позиция.

Или собеседование. Вопрос: «Почему вы подходите на эту роль?» Если внутри голос говорит: «Сейчас надо как-то понравиться», ответ будет расплывчатым. «Я думаю, у меня хороший опыт, и я готов развиваться». Если внутри голос говорит: «У компании есть задача, у меня есть подходящий опыт, надо связать одно с другим», ответ меняется: «В этой роли нужен человек, который умеет быстро наводить порядок в процессах. На прошлом месте я как раз сократил ручные операции и собрал понятную систему отчетности. Поэтому смогу быть полезен здесь».

Содержание может быть разным. Принцип один: говорите с собой как с человеком, который отвечает за дело, а не как с просителем, которого могут прогнать.

Конечно, внутренний голос не перестроится за один вечер. Он будет сопротивляться. Особенно после ошибок. Вы можете десять раз спокойно говорить с собой, а на одина-

дцатый сорваться в старую фразу. Это нормально. Старые маршруты быстрые. Они протоптаны. Новые сначала требуют усилия. Поэтому не надо ждать чистоты. Надо ловить момент и возвращаться.

Хорошее упражнение - переписать свои частые фразы. Возьмите пять мыслей, которые вас останавливают. Например: «Я всегда все порчу». «Мне поздно менять работу». «У меня нет нужных связей». «Я плохо говорю». «Меня не будут слушать». Рядом напишите рабочие версии. Не радужные, а рабочие. «Иногда я ошибаюсь, но могу подготовить процесс лучше». «Возраст дает мне опыт, надо показать его как пользу». «Связи можно создавать через конкретные обращения». «Я могу говорить лучше, если заранее составлю структуру». «Меня будут слушать лучше, если я начну с фактов и результата».

Это выглядит просто. Но простые вещи часто работают именно потому, что их можно делать. Сложные системы самопомощи человек бросает через неделю. А заменить одну фразу перед одним действием можно сегодня.

Есть еще одна ловушка: сравнение. Внутренний голос любит показывать вам чужие сильные стороны и ваши слабые места. Он сравнивает ваш черновик с чужой витриной. Ваше начало с чужой серединой. Вашу тревогу с чужой улыбкой. Ваши ошибки, которые вы знаете в подробностях, с чужими результатами, где вся кухня спрятана.

Сравнение может быть полезным, если оно учит. «Что

этот человек делает хорошо? Чему я могу научиться?» Но сравнение вредно, если оно превращается в приговор. «Он сильный, значит, я слабый». «Она говорит свободно, значит, мне лучше молчать». «У них связи, значит, мне нечего делать». Это не анализ. Это способ отказаться от действия под видом трезвости.

Лучший вопрос при сравнении: какой мой следующий шаг? Если кто-то лучше выступает, можно тренировать выступления. Если кто-то увереннее ведет переговоры, можно учиться переговорам и готовить аргументы. Если у кого-то сильнее сеть контактов, можно начать строить свою. Зависть и стыд ничего не строят. Действие строит.

Иногда человек говорит: «Но я правда не уверен». Хорошо. Не надо врать себе. Уверенность не требует полного внутреннего согласия. Можно сказать: «Я волнуюсь и все равно подготовлюсь». «Я сомневаюсь и все равно отправлю». «Мне неприятно просить и все равно я назначу разговор». Это честные фразы. Они не отрицают состояние, но не отдают ему власть.

Внутренний разговор особенно важен утром. Многие начинают день с проверки телефона, новостей, писем, чужих требований и чужих успехов. Через десять минут голова уже забита. Перед тем как отдать день внешнему шуму, полезно спросить себя: что сегодня главное? Какой один шаг укрепит мою позицию? С кем надо связаться? Что я перестану откладывать? Какая фраза мне понадобится?

Не надо превращать утро в церемонию. Достаточно трех минут. Запишите одну задачу и одну поддерживающую фразу. Например: «Сегодня я пишу бывшему руководителю и спрашиваю о рекомендации. Это нормальная профессиональная просьба». Или: «Сегодня я обсуждаю сроки проекта. Я не оправдываюсь, я уточняю реальность». Такая короткая настройка иногда экономит часы внутренней суеты.

Вечером полезен другой вопрос: что сегодня получилось? Люди привыкли перед сном пересчитывать недоделанное. Это нужно, но не только это. Если мозг каждый вечер получает только список промахов, он начинает верить, что день состоял из промахов. Найдите хотя бы один факт: отправил письмо, не сорвался в разговоре, уточнил задачу, отказался от лишнего, подготовил документ, сделал звонок, попросил помощь. Уверенность растет из замеченных действий.

Отдельно стоит поговорить о прощении себя. Слово может звучать мягко, но дело жесткое. Если вы не прощаете себе ошибок, вы остаетесь привязанным к ним. Не учитесь, а платите снова и снова. Один неудачный разговор превращается в запрет на следующие разговоры. Одно увольнение - в тень на всю карьеру. Один провал - в доказательство, что нельзя рисковать. Так прошлое получает слишком много власти.

Прощение не стирает ответственность. Если вы действительно ошиблись, признайте. Извинитесь, если нужно. Возместите, если возможно. Сделайте выводы. Но после этого

закрывают дверь. Иначе вы не исправляете прошлое, а портите будущее. Человек, который все время живет у старой ошибки, приходит в новые ситуации с опущенной головой. И люди видят не только ошибку. Они видят человека, который сам уже вынес себе приговор.

Я знаю людей, которые после серьезного провала строили хорошую карьеру. Не потому, что провала не было. А потому, что они научились говорить о нем взросло. Без нытья, без обвинения всех вокруг, без самоуничтожения. «Да, это произошло. Моя ошибка была в том-то. Я сделал выводы. После этого я изменил подход. Вот что я умею сейчас». Такая позиция вызывает больше доверия, чем попытка спрятать прошлое под ковром.

Внутренний разговор должен помогать вам занимать именно такую позицию. Не святого человека, который никогда не ошибался. Не жертвы, которую все обидели. Не обвиняемого, который всю жизнь стоит перед судом. А взрослого специалиста, который жил, ошибался, учился и идет дальше.

Очень многое меняется, когда вы перестаете извиняться за само существование. Есть люди, которые начинают почти каждое обращение с извинения. «Извините, что отвлекаю». «Извините, можно вопрос». «Извините, я, наверное, не так понял». Иногда извинение уместно. Если вы действительно перебили, опоздали, создали неудобство. Но если вы извиняетесь за рабочий вопрос, за нормальную просьбу, за участие в разговоре, вы сами ставите себя ниже.

Попробуйте заменить лишние извинения на благодарность или ясность. Вместо «извините, что отвлекаю» - «у меня вопрос на три минуты». Вместо «извините, можно уточнить» - «хочу уточнить срок и ответственного». Вместо «простите, что снова пишу» - «возвращаюсь к вопросу, потому что нам нужно принять решение до пятницы». Это мелочь только на вид. Язык формирует положение в разговоре.

То же касается фраз, которые уменьшают ваше мнение до пыли: «Может, это глупо, но...» «Я, конечно, не эксперт...» «Наверное, я ошибаюсь...» Иногда оговорка нужна, если вы правда выходите за пределы компетенции. Но многие вставляют ее автоматически перед вполне нормальной мыслью. Они заранее снижают ее цену, чтобы если кто-то не согласится, было не так больно. Цена такой защиты - вас слушают слабее.

Говорите проще. «У меня есть предложение». «Я вижу риск». «Есть другой вариант». «Я могу ошибаться в деталях, но направление такое». Последняя фраза честная и не слабая. Она оставляет место для уточнений, но не выкидывает вашу мысль в мусор заранее.

Внутренний голос тесно связан с тем, как человек воспринимает свою ценность. Если ценность кажется случайной, человек все время ждет, что ее отнимут. Если ценность опирается на факты, ему легче держаться. Поэтому не ленись собирать свои результаты. Резюме, портфолио, отзывы, письма, цифры, проекты, примеры. Это нужно не только для

работодателя. Это нужно для вас.

Когда наступает трудный период, у человека должна быть папка, к которой можно вернуться. Не обязательно красивая. Пусть там будут письма с благодарностью, отчеты, где виден результат, сертификаты, заметки о проектах, отзывы клиентов, скриншоты, если это уместно, список достижений по годам. Такой материал помогает не выдумывать уверенность из воздуха. Вы открываете и видите: я не пустое место.

Особенно это важно тем, кто привык помогать другим и забывать свои заслуги. Есть люди, которые становятся невидимым клеем команды. Они объясняют новичкам, сглаживают конфликты, помнят детали, спасают сроки, находят решения, но потом в разговоре о росте говорят: «Ну, я просто делал свою работу». Да, делали. Но работа тоже имеет цену. Если вы сами не умеете назвать ее, другим будет удобно не замечать.

Позитивный разговор с собой не должен быть постоянным шумом. Не нужно весь день повторять лозунги. Нужно вовремя вставить нужную фразу туда, где раньше включался старый приговор. Перед звонком. После отказа. Во время подготовки. После ошибки. Перед просьбой. В момент сравнения. Это точечная работа, но она меняет траекторию.

Допустим, вы получили письмо с отказом. Старая реакция: «Конечно. Я знал. Не надо было и пытаться». Новая реакция может быть такой: «Неприятно. Но это один ответ. Я могу спросить обратную связь, если уместно, и отправить

еще три отклика». В этой фразе нет восторга. Есть движение.

Допустим, вы сказали на встрече неидеально. Старая реакция: «Я выглядел глупо». Новая: «Я сбился в середине. В следующий раз начну с вывода и подготовлю две цифры». Опять же, не праздник. Но польза.

Допустим, вам нужно попросить о помощи. Старая реакция: «Я навязываюсь». Новая: «Я обращаюсь к человеку с конкретным вопросом. Он взрослый и может отказать». Это уважение и к себе, и к другому. Вы не решаете за него, что ему нельзя вас слушать. Вы даете ему выбор.

Главная перемена происходит не в том, что человек начинает всегда думать хорошо. Это невозможно. Главная перемена в том, что плохая мысль перестает быть последней инстанцией. Она пришла, вы ее заметили, проверили, заменили рабочей фразой и сделали шаг. Вот это и есть тренировка уверенности.

В конце этой главы я хочу оставить вам несколько вопросов. Лучше ответить письменно, без красивых формулировок. Какие три негативные фразы вы говорите себе чаще всего? В каких ситуациях они появляются? Чьим голосом они звучат? Какие факты из вашей жизни спорят с ними? Какую рабочую фразу вы можете использовать вместо каждой?

И еще одно задание. Сегодня найдите один свой конкретный результат и запишите его так, чтобы он был понятен другому человеку. Не «я хорошо работал», а что именно сделали. Не «я помогал команде», а как помогали. Не «я справил-

ся с трудным периодом», а что было трудным и что вы сделали. Это может быть маленький факт. Но он должен быть настоящим.

Потом сделайте то же завтра. Через неделю у вас будет семь фактов. Через месяц - целая страница. В какой-то момент внутреннему критику станет труднее говорить, что у вас ничего нет. Он, конечно, попробует. Он старый работник. Но теперь у вас будет не только чувство против чувства. У вас будут доказательства.

Разговаривайте с собой так, чтобы после этого можно было действовать. Не обязательно ласково. Не обязательно красиво. Честно, конкретно, по-взрослому. Этого достаточно, чтобы следующий важный разговор вы начали уже не с внутреннего поражения, а с нормальной рабочей позиции.

Не делайте из человека противника раньше времени

В переговорах есть момент, который часто проходит почти незаметно. До него люди еще могут договориться. После него они продолжают сидеть за одним столом, но уже разговаривают как противники. Слова вроде те же. Предложения еще звучат. Бумаги лежат открытыми. Но внутри произошло смещение: теперь каждый следит не за задачей, а за другим человеком.

Он начинает казаться источником проблемы. Не носителем другой информации, не человеком с иными интересами, не участником сложного решения. Именно источником. И тогда всё, что он говорит, читается через подозрение.

Если он предлагает срок, значит хочет связать руки. Если просит паузу, значит тянет время. Если задает вопрос, значит ищет слабое место. Если молчит, значит что-то скрывает. Если улыбается, значит уверен, что переиграл.

Так переговоры становятся тяжелее, чем должны быть.

Самое неприятное, что этот поворот может начаться с мелочи. Кто-то не поздоровался как следует. Кто-то сел во главе стола, хотя не было договоренности. Кто-то прислал документ без копии важному участнику. Кто-то сказал: мы уже решили. Кто-то пошутил про чужую осторожность. Фор-

мально ничего страшного. На деле человек получил сигнал: меня здесь не считают равным участником.

После такого сигнала он может спорить уже не только о деле. Он начинает возвращать себе место.

Есть человеческая забота, которую трудно перевести одним словом, но в разговоре она слышна сразу. Мы хотим чувствовать, что между нами и другим человеком есть хоть какая-то рабочая связь. Не любовь. Не дружба. Не согласие по всем пунктам. Просто ощущение: нас не держат за врага, нас не выталкивают за черту, с нами готовы иметь дело.

Когда эта связь есть, даже неприятные вопросы звучат иначе.

Подрядчик говорит заказчику: этот срок опасен. Заказчик слышит: он предупреждает меня, чтобы проект не сорвался. Если связи нет, та же фраза слышится так: он заранее готовит оправдание.

Сотрудник говорит руководителю: мне нужно больше данных, прежде чем обещать результат. Руководитель слышит: он хочет сделать работу надежно. Если связи нет, слышит: он опять уходит от ответственности.

Жена говорит мужу: мне важно, чтобы ты предупреждал о задержках. Муж слышит: ей нужно меньше неопределенности. Если связи нет, слышит: меня контролируют.

Содержание фразы не изменилось. Изменилось отношение, через которое она проходит.

В книге о переговорах часто говорят: отделяйте людей от

проблемы. Хороший совет. Но он легко превращается в лозунг, если не понять, что люди сами должны почувствовать это разделение. Недостаточно сказать: ничего личного. Иногда именно после этих слов человек настораживается сильнее. Потому что перед этим его уже поставили в положение личного противника.

Рабочая связь не появляется от доброжелательной фразы в начале встречи. Она строится из маленьких действий. Как вы называете человека. Спрашиваете ли его мнение до решения или после. Оставляете ли ему место для возражения. Говорите ли о задаче как о общей или как о чужой ошибке. Замечаете ли, что у него есть свои ограничения, или ведете себя так, будто ограничения бывают только у вас.

Если эту заботу игнорировать, люди быстро уходят в одиночную оборону.

Они начинают думать: раз я здесь сам за себя, надо держаться жестче. Нельзя показывать сомнение. Нельзя давать лишнюю информацию. Нельзя признавать сильные доводы другой стороны. Нельзя говорить о настоящих интересах, потому что ими воспользуются.

Так возникает переговорная бедность. В комнате есть умные люди, опыт, данные, варианты, но всё это прячется. Каждый приносит на стол только безопасную часть. Остальное держит при себе.

Потом все удивляются, почему не получается найти хорошее решение.

Потому что хорошее решение почти всегда требует больше доверия, чем люди готовы дать противнику.

Я не предлагаю доверять всем подряд. Это было бы наивно. В переговорах бывают жесткие интересы, плохая вера, скрытые мотивы, манипуляции. Но между полной доверчивостью и военной тревогой есть большое пространство. В этом пространстве люди могут проверять факты, защищать свои интересы и при этом не превращать другого человека в врага раньше времени.

Это пространство и стоит создавать.

Один предприниматель рассказывал мне о переговорах с арендодателем. Магазин переживал тяжелый сезон. Продажи просели, аренда стала неподъемной. Предприниматель пришел просить временное снижение. Он готовил цифры, отчет, график платежей. Арендодатель начал встречу словами: только не надо мне рассказывать, что всем тяжело.

Фраза заняла три секунды. Но переговоры почти закончились в эту же минуту.

Предприниматель не сказал ничего резкого. Он открыл таблицу, показал выручку, объяснил сезонность. Но внутри он уже говорил не с человеком, который может искать вариант, а с человеком, который заранее считает его просителем и хитрецом. Он стал скрытнее. Не рассказал о новом договоре с поставщиком, который мог бы показать перспективу восстановления. Не предложил долю от оборота сверх фиксированной суммы, хотя думал об этом заранее. Ему не хо-

телось давать полезную информацию тому, кто начал с недоверия.

Арендодатель потом жаловался знакомым: он пришел без нормального плана, хотел только скидку.

Возможно, план был. Но связь была сломана до того, как он появился на столе.

Сравните другой вход: я понимаю, что рынок тяжелый, но мне нужно защищать доход от помещения. Если вы хотите просить изменения, покажите мне, за счет чего я поверю, что это временно и что вы сами несете часть нагрузки.

Это жестко. Но это не унижает. В такой фразе есть рамка для совместного обсуждения: у нас разные интересы, но мы можем проверить вариант.

Когда человек чувствует, что с ним обращаются как с участником, он чаще приносит в разговор больше настоящего материала. Не всегда. Но чаще.

Состояние рабочей связи можно увидеть по нескольким признакам.

Первый признак: люди говорят о проблеме, а не только друг о друге. Они могут сказать: этот срок не выдержит производство. Или: в этой цене не учтен риск валюты. Или: такой порядок будет слишком тяжелым для родителей. Если связи нет, речь становится другой: вы всегда обещаете невозможное. Вы опять не хотите платить. Тебе просто всё равно.

Второй признак: люди задают вопросы, на которые действительно хотят получить ответ. Не вопросы-ловушки, не

вопросы для протокола, не вопросы с уже готовым обвинением. А такие: что должно измениться, чтобы этот вариант стал для вас приемлемым? Какая часть моего предложения вызывает наибольшее недоверие? Какие последствия вы видите, если мы примем мой срок?

Третий признак: люди допускают, что у другой стороны есть разумные причины, даже если вывод им не нравится. Это не делает их мягкими. Это делает их способными думать.

Если этих признаков нет, лучше не спешить с новой порцией аргументов. Сначала надо вернуть хотя бы минимальную связь.

Как это делается?

Иногда достаточно поменять язык. Не вы сорвали сроки, а срок сорвался, и нам надо понять, где цепочка дала слабину. Не вы требуете невозможного, а в вашем запросе есть нагрузка, которую наша сторона пока не может принять. Не ваша позиция абсурдна, а я не вижу, как она учитывает вот эти два риска.

Разница может показаться стилистической. Но стиль здесь меняет поведение. В первой формулировке человек защищается. Во второй у него еще остается возможность обсуждать.

Конечно, бывают случаи, когда кто-то действительно сорвал срок, требует невозможного или принес абсурдную позицию. Но даже тогда полезно спросить: что мне важнее сей-

час - точно выразить раздражение или получить движение? Иногда надо назвать вещь прямо. Но прямота не обязана быть плевком.

Можно сказать: срок нарушен, и это причинило нам ущерб. Мне нужно понять, как вы предлагаете восстановить доверие к следующему этапу.

Это не мягкая фраза. В ней есть претензия. Но собеседнику оставлено место для действия. Он не только обвиняемый. Он может стать участником исправления.

Рабочая связь часто строится через смену образа: не мы против вас, а мы вместе против проблемы. Звучит просто, даже банально. Но в живом разговоре это требует точности.

Если сказать человеку: мы же в одной лодке, а потом распределить все риски на него, он только усмехнется. Если говорить о совместной задаче, но не учитывать его интересы, слова будут пустыми. Совместность не объявляют. Ее показывают устройством разговора.

Например: у нас есть общая цель - запустить проект без срыва. У вас риск перерасхода, у нас риск потери клиента. Давайте положим оба риска на стол и посмотрим, какой график их выдержит.

Здесь не скрыта разница интересов. Она названа. Именно поэтому фраза может работать.

Или в семье: нам обоим нужно, чтобы отец получил уход и чтобы никто из нас не выгорел. Давай сначала перечислим, что каждый реально может делать, а потом уже будем спо-

речь о справедливости.

Или в команде: нам нужно не найти виноватого, а понять, почему ошибка прошла три проверки. Если в конце окажется, что кто-то нарушил правило, мы это обсудим. Но сначала восстановим цепочку.

Такие входы не гарантируют согласие. Они снижают потребность защищаться до того, как выяснены факты.

Есть еще один простой способ укрепить связь: говорить с человеком как с тем, кто способен внести вклад. Не только как с источником требования или помехи.

В переговорах многие роли назначаются молча. Клиенту дают роль капризного покупателя. Поставщику - роль жадного продавца. Руководителю - роль давящего начальника. Сотруднику - роль сопротивляющегося исполнителя. Родственнику - роль эгоиста. Как только роль назначена, всё поведение читается через нее.

Если вы хотите другой разговор, иногда надо дать человеку другую роль.

Не: вы всё тормозите. А: вы лучше всех видите риски внедрения, поэтому мне нужно, чтобы вы назвали три условия, при которых запуск возможен.

Не: вы всегда давите по цене. А: вы отвечаете за бюджет, поэтому давайте вместе отделим то, что реально можно сократить, от того, что разрушит качество.

Не: ты ничего не хочешь делать по дому. А: мне нужно, чтобы ты взял на себя конкретную часть, где решение будет

за тобой, а не чтобы я каждый раз раздавала поручения.

Человеку трудно вести себя как партнеру, если с ним разговаривают как с препятствием. Но когда ему предлагают роль, в которой он может быть полезен и ответственен, у него появляется шанс выйти из обороны.

Не каждый этим шансом воспользуется. Но без шанса он точно не воспользуется.

Рабочая связь особенно важна в переговорах с несколькими людьми. Там человек защищает не только себя, но и лицо перед своей группой. Если вы публично прижали его к стене, даже хорошее предложение может стать для него неприемлемым. Не из-за содержания. Из-за того, как он будет выглядеть, если согласится.

Сколько решений было потеряно не потому, что они плохие, а потому, что кто-то должен был принять их после унижения.

На совещании это видно постоянно. Один участник резко разбирает предложение другого: это сыро, расчеты слабые, вы не учли базовых вещей. Возможно, критика по существу верна. Но человек, которого разобрали при всех, теперь должен не только улучшить расчеты. Он должен сохранить лицо. И часто выбирает не исправление, а сопротивление.

Лучше было бы сказать: в этом предложении есть направление, которое стоит проверить, но расчеты пока не держат нагрузку. Давайте отдельно пройдем три слабых места.

Содержание критики почти то же. Но связь не уничтоже-

на.

Иногда нужно увести сложную часть в отдельный разговор. Не всё полезно обсуждать при зрителях. Если человек должен признать ошибку, дайте ему возможность сделать это без сцены. Если нужно изменить позицию, помогите ему найти путь, который не выглядит капитуляцией.

Это не политес. Это понимание человеческой природы.

Люди редко говорят: я не могу согласиться, потому что пять минут назад вы сделали меня дураком перед коллегами. Вместо этого они говорят: ваше предложение неприемлемо. И дальше все спорят о предложении, хотя причина в другом.

Значит ли это, что надо беречь чужое самолюбие любой ценой? Нет. Но если самолюбие можно не задевать без ущерба делу, зачем его задевать?

Связь укрепляется и через признание взаимной зависимости. В переговорах мы часто хотим показать независимость: у нас есть другие варианты, мы не зависим от вас, мы можем уйти. Иногда это нужно. Альтернатива дает силу. Но если всё общение построено на демонстрации независимости, другой человек делает вывод: меня здесь не считают нужным. Тогда он тоже начинает доказывать, что обойдется без вас.

Получается соревнование в равнодушии.

Гораздо полезнее честно различать два уровня. Да, у нас есть альтернативы. И да, мы видим смысл в том, чтобы договориться именно с вами, если найдем приемлемые условия.

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.