

ИСКУССТВО ДОДУМЫВАНИЯ

КАК МЫСЛИ КЛИЕНТА
СТАНОВЯТСЯ ВАШИМ АРГУМЕНТОМ
В ПЕРЕГОВОРАХ



БАРЕЛИ ДАВИД

ПЕРЕГОВОРЫ НАЧИНАЮТСЯ НЕ С ПЕРВОГО СЛОВА,

Давид Барели

Искусство додумывания

«Автор»

2026

Барели Д. М.

Искусство додумывания / Д. М. Барели — «Автор», 2026

Мы привыкли считать, что переговоры и продажи строятся вокруг слов. Мы подбираем аргументы, формулируем мысли, стараемся говорить убедительно. Но на практике человек слышит не то, что вы сказали, — он слышит то, что родилось в его собственной голове. Эта книга о механизме, который лежит в основе любых сделок, переговоров и даже обычных разговоров. О том, как ассоциации превращаются в ожидания, ожидания — в воображаемые договоры, а собственные выводы человека становятся самым сильным аргументом в вашу пользу. Вы узнаете, почему люди додумывают то, чего им никто не говорил, как возникают обещания, которых никто не давал, и как направлять мысли собеседника, не навязывая своё мнение. Это не учебник по манипуляции. Это практическое руководство по пониманию человеческого восприятия, которое поможет вам строить честные, устойчивые и взаимовыгодные отношения — в бизнесе и в жизни.

© Барели Д. М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Человек слышит не слова	6
Ассоциации как язык человечества	7
Искусство не говорить	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Давид Барели

Искусство додумывания

Введение

Каждый день мы говорим много. Мы объясняем, доказываем, хотим убедить. Мы думаем, что слова важны, что только слова решают, поймут нас или нет. Но всё не так просто. Человек почти не слышит, что вы сказали. Он слышит то, что считает нужным, что, по его мнению, вы хотели сказать.

Мы часто думаем, что говорить — значит просто давать информацию. Один сказал, другой услышал. Но между этими шагами есть много другого. Слова не попадают в пустое место. Они попадают к тому, у кого есть свои мысли, чувства, опыт, страхи, надежды. Всё, что вы говорите, проходит через то, что есть у этого человека. Одна фраза может значить десять разных вещей, и все эти смыслы не ошибочны. Каждый слышит то, к чему готов.

Эта книга не учит, как говорить правильно. Это не о том, как красиво строить речь. Книга про то, как работает восприятие. Про то, почему люди слышат не слова, а свой смысл. Почему появляются ожидания, которых вы не давали. Почему решения человек принимает сам после своих мыслей, а не после ваших примеров и доводов.

Мы вместе узнаем, как всё устроено в беседе, продажах, рекламе, споре, простых разговорах. Я это называю искусством додумывания. Этот процесс всегда работает, даже если мы не замечаем. Его можно применять во благо — чтобы помочь увидеть настоящую ценность, или во зло — чтобы дать ложную надежду.

Решать, как использовать это, вам. Но сначала важно знать, как всё бывает на самом деле.

Человек слышит не слова

Многие думают, что переговоры зависят от слов. Мы долго ищем, что сказать, стараемся подобрать точные слова, приводим доводы, чтобы нас поняли. Кажется, что главное — это говорить верно, ведь от этого зависит итог. Но на самом деле все не так просто. Человек не слышит только слова. Он слышит то, что у него в голове появляется после этих слов.

Каждый смотрит на мир и слышит других людей через опыт, который он накопил за жизнь. На этот опыт влияют семья, школа, работа, друзья, успехи и ошибки. Поэтому одна и та же мысль по-разному отзывается у двух людей. Фраза одна, но человек, который ее слышит, видит в ней свое. Здесь и появляются ассоциации. Они приходят тихо, сами собой, и мы чаще всего не замечаем, как это происходит.

Довольно часто, услышав только часть, человек в уме сам достраивает остальное, и делает это так легко, что даже не думает, что додумывает. В переговорах это особенно заметно.

Скажем, продавец может сказать:

— Я сделаю все, чтобы мы закончили сделку до конца месяца.

Для продавца эти слова значат, что он готов стараться. Но клиент может подумать: всё, значит, сделка завершится к концу месяца. Хоть прямого обещания результата тут нет.

Через время сроки меняются.

— Вы же говорили, все закончите к концу месяца.

— Нет, я говорил, что сделаю все возможное.

— Для меня это одно и то же.

Здесь никто не врал, просто один говорил об усилиях, второй подумал о результате. Слова одни, а смыслов два. Такое случается часто. Конфликты в переговорах возникают не потому, что кто-то забывает, что сказали, а потому что каждый понял по-своему.

Переговоры бывают не только между людьми, но и между тем, что они поняли. Эта книга не про искусство убедить. Она о том, как люди сами додумывают смыслы к словам.

Мы вместе поймем, почему мы додумываем, что нам не сказали, как появляются ожидания, которые никто не обещал, и почему часто самый сильный аргумент — это мысль, которую человек сам вывел для себя.

Поняв, как это работает, вы станете видеть примеры везде: на переговорах, в рекламе, маркетинге, в продажах и даже в простых беседах с друзьями. Потому что большинство наших решений рождается не от слов, что мы услышали, а от мыслей, что появились после этих слов.

Ассоциации как язык человечества

В первой главе мы сказали, что человек слышит не только слова. Тут же становится ясно: а почему люди так часто приходят к похожим выводам? Ведь у всех разный опыт, жизнь разная, пути разные. Но не весь наш опыт — свой, уникальный. Мы живём в мире, где много информации. Каждый день люди по всему свету смотрят те же фильмы, читают одни и те же новости, следят за одними и теми же блогерами, видят почти одну рекламу, сидят в одних соц. сетях.

Со временем это делает наши мысли и образы похожими. Конечно, все мы остаёмся сами собой, у всех есть свой характер, но часто мы видим и понимаем символы одинаково. Для всех дорогая машина — это успех. Костюм для работы — это деловой образ. Очередь у кафе — значит, там вкусно. Дорогая цена — это качество. Никто нам не объяснял это по шагам. Мы просто это поняли со временем, глядя, как живут люди вокруг. Такие ассоциации становятся привычкой, срабатывают сами по себе.

Вот пример. Вы открываете соцсеть. Перед вами ролик: фуд-блогер с именем говорит с уверенностью:

— Тут лучшие стейки в Москве.

Дальше в ролике ничего больше нет. Но в голове у многих тут же появляется целый сюжет. Наверняка это место дорогое. Попасть туда, может, сложно. Раз блогер говорит о нём, значит, сюда ходит много людей, ресторан популярен. Значит, тут крутой сервис. Наверное, берут лучшие продукты, хорошее мясо. Никто из этого так не сказал, только одна мысль была озвучена: тут блогеру стейки нравятся.

Всё остальное мы додумали из своих ассоциаций. Кто-то может сказать: такие выводы часто верны. Это так. Но тут важно не то. Важно, что эти выводы появляются до того, как мы знаем все факты. Мозгу не нравится видеть кусочек, он хочет видеть всё сразу, всё додумать. Он взял пару деталей — и дорисовал всю картину. Поэтому образы и ассоциации — очень сильная вещь и в разговорах, и в продаже. Люди редко решают что-то только по фактам. Обычно всё строится вокруг образа, который сложился вокруг этих фактов.

Так выходит, что факты только начало. Решение рождается тогда, когда человек сам достраивает картину в своей голове. Здесь и начинается игра воображения, искусство додумывать. Если первая глава говорила, почему мы часто слышим не сами слова, а смысл, теперь ясно: наши личные интерпретации не берутся из ниоткуда. Они растут из того, что нам показывает весь мир вокруг — с детства до сих пор.

Так опытный переговорщик смотрит не только на слова. Он думает — какие образы будут в голове у того, кто слушает, какие мысли появятся сами собой.

Искусство не говорить

Когда мы поняли, что человек сам строит смысл того, что слышит, встает новый вопрос. Что будет, если тот, кто ведёт разговор, начинает говорить слишком много? Многие думают, что успех в разговоре строится на большом числе доводов. Если клиент не уверен — надо дать еще один факт. Если не согласен — найти новый пример. Если всё ещё не решился — объяснить дольше. Такой подход кажется разумным.

Но тут много людей делают очень частую ошибку. Они не дают человеку самому додумать и сделать вывод. Подумайте так: вы сложили пазл. К вам пришёл кто-то и стал вставлять детали за вас. В итоге пазл сложен, но радость от этого уже не ваша. Вы это не совсем вы сделали. То же самое и с выводами. То, к чему человек дошёл сам, он ценит сильнее. Если вывод говорит тот, кто рассказывает, внутри у слушателя почти не остаётся своего участия.

Вот почему говорят: «У нас два уха и один рот». В переговорах эта фраза значит не только то, что нужно больше слушать. Она ещё и про то, что не всегда лучше говорить всё. Это не про то, чтобы что-то утаить. Смысл в том, что чем больше объясняешь, тем меньше шанса у человека подумать, построить свою цепочку мыслей.

Более того, много лишних слов и фактов часто вызывают новые вопросы и сомнения. Давайте возьмём пример. Клиент хочет знать про программу для работы со складом. Продавец отвечает: — Программа считает товары сама.

На этом бы можно было остановиться. Но продавец говорит дальше. Он начинает объяснять, как работает сервер, как делаются копии, как устроена база, как всё шифруется, как будут всё развивать. С каждой новой деталью кажется, что всё идёт только лучше. Но клиент пришёл не за этим. Теперь он думает: «Почему всё так сложно?» «Зачем столько подробностей?» «А вдруг будут проблемы?» Таких мыслей у клиента раньше не было. Их создал сам продавец.

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.