

НЕ
СЛОВАМИ.

Как договариваться,
когда чувства мешают
услышать друг друга



ИЛЬЯ ЛЕЙН

Илья Лейн

Не словами. Как договариваться, когда чувства мешают услышать друг друга

<https://litres.ru/74256844>

SelfPub; 2026

Аннотация

Знаете, как бывает: вроде хотели нормально поговорить. Без крика, без обид. А потом одно слово, один тон и всё. Вы уже не слушаете друг друга, а защищаетесь. Кто-то давит, кто-то замолкает, кто-то говорит: «Делай как хочешь», хотя понятно, что ничего хорошего дальше не будет.

И ведь спор часто вообще не о деньгах, сроках или немытой посуде. Просто одному кажется, что его не слышат. Другому что за него всё решили. Третьему, что его ни во что не ставят.

Эта книга о том, как не доводить обычный разговор до войны. Как не сорваться, когда вас задели. Как сказать «нет» и не хлопнуть дверью. Как понять, что человек на самом деле пытается вам сказать, даже если говорит он это ужасно.

Не для тех, кто хочет всех переигрывать. Для тех, кому надоело после разговора сидеть и думать: «Ну вот. Опять всё испортили».

Содержание

Введение	4
Когда чувства садятся за стол	10
Когда задет не гнев, а то, что за ним стоит	28
Сначала увидеть человека	51
Конец ознакомительного фрагмента.	67

Илья Лейн

Не словами. Как договариваться, когда чувства мешают услышать друг друга

Введение

В переговорах нас чаще всего подводит не нехватка доводов. Доводы обычно находятся. Человек способен за пять минут придумать десять причин, почему он прав, почему уступить нельзя, почему вторая сторона ведёт себя глупо, нагло или неблагодарно. Труднее другое: заметить, что в этот момент за столом сидит не только его разум, но и вся его обида, тревога, усталость, самолюбие, страх потерять лицо и надежда, что его наконец услышат.

Эта книга начинается с простой мысли. Мы не прекращаем чувствовать только потому, что разговор стал деловым. Контракт, семейный спор, обсуждение зарплаты, разговор с подрядчиком, спор о цене квартиры, просьба подростка вернуться домой позже обычного - всё это переговоры. И во

всех этих переговорах эмоции не стоят в стороне, как лишние свидетели. Они участвуют. Иногда они помогают. Иногда портят всё за несколько секунд.

Мне не раз приходилось наблюдать, как умные люди, подготовленные, опытные, уверенные в своей позиции, входили в комнату с хорошим планом, а выходили из неё с испорченными отношениями и с куда худшим результатом, чем могли получить. Они знали цифры. Они знали документы. Они знали, где у другой стороны слабое место. Но они не знали, что делать со злостью, которая поднялась после первой колкой фразы. Не знали, как ответить на холодное молчание. Не знали, как говорить дальше, если их перебили и тем самым как будто поставили ниже всех остальных.

В таких ситуациях совет 'оставайтесь рациональными' звучит красиво, но мало помогает. Человек и так хотел бы оставаться рациональным. Он не мечтал о том, чтобы вспыхнуть, сказать лишнее, хлопнуть дверью или всю ночь мысленно спорить с тем, кто днём произнёс одну неудачную фразу. Проблема не в том, что мы не ценим разум. Проблема в том, что разум не работает в пустой комнате. Рядом с ним всегда сидит чувство.

Я не предлагаю превращать переговоры в разговор о переживаниях. Не всякая эмоция заслуживает долгого разбора. Не всякую обиду надо выкладывать на стол. Не всякий гнев надо обсуждать до последней искры. На практике это часто только усложняет дело. Люди приходят договориться о по-

ставке, сроках, цене, обязанностях, расписании детей, разделе работы. Если каждый начнёт подробно описывать всё, что с ним происходит внутри, встреча быстро утонет.

Но и делать вид, что чувств нет, тоже нельзя. Когда человек пытается закрыть их крышкой, они всё равно просачиваются наружу. В голосе появляется металл. Паузы становятся длиннее. Вопросы звучат как обвинения. Улыбка перестаёт быть улыбкой и становится предупреждением. Иногда другая сторона не может объяснить, что именно её насторожило, но уже перестаёт доверять. Потом все удивляются: вроде говорили о деле, а атмосфера испортилась.

Эта книга о том, как обращаться с эмоциями проще и практичнее. Не как врач, который ставит диагноз каждому чувству. И не как актёр, который делает вид, будто чувствует то, чего нет. Скорее как опытный человек за столом переговоров, который знает: если задета чья-то потребность быть услышанным, самостоятельным, уважаемым, причастным и полезным, разговор быстро становится тяжёлым. Если же эти потребности не унижены, а хотя бы в разумной мере признаны, люди становятся спокойнее и сообразительнее.

Есть несколько человеческих забот, которые снова и снова всплывают в переговорах. Человек хочет, чтобы его точку зрения не отмахнули в сторону. Он хочет ощущать, что с ним не обращаются как с чужим или лишним. Ему нужна свобода выбора. Ему важно, чтобы его место, опыт и вклад не обесценили. Наконец, он хочет понимать свою роль: за-

чем он здесь, чем он полезен, что от него зависит. Эти заботы просты. Поэтому их легко недооценить.

Многие переговорщики ищут сложные приёмы. Как задавать вопросы, как уступать, как давить, как удерживать паузу, как читать язык тела. Всё это может пригодиться. Но иногда достаточно более простой вещи. Сказать человеку: 'Я вижу, сколько работы вы уже сделали'. Или: 'Мне нужно понять, что для вас здесь главное'. Или: 'Я не собираюсь решать это за вас, давайте посмотрим варианты'. Такие фразы не волшебные. Они не отменяют конфликт интересов. Но они меняют качество разговора.

Я буду говорить о переговорах широко. Это не только заседание в переговорной и не только крупная сделка. Мы договариваемся с начальником, коллегой, супругом, ребёнком, соседом, врачом, покупателем, чиновником, строителем, водителем такси. Иногда ставки велики. Иногда мелкие. Но механика часто одна и та же. Один человек хочет одного, другой другого. Каждый считает свою позицию разумной. И каждый, хотя не всегда признаётся, хочет сохранить достоинство.

Хорошие переговоры не требуют мягкости во всём. Умение учитывать эмоции не означает готовность уступать. Можно быть твёрдым и при этом не унижать. Можно сказать 'нет' так, что разговор останется открытым. Можно спорить с доводом, не превращая спор в нападение на человека. Это особенно трудно, когда вторая сторона ведёт себя резко. Но

именно тогда такая способность и нужна.

Введение нужно для того, чтобы обозначить путь. Сначала мы посмотрим, почему эмоции так сильны и почему с ними трудно обращаться напрямую. Затем разберём, какие человеческие заботы чаще всего стоят за вспышками, упрямством, холодностью и внезапной готовностью сотрудничать. Дальше речь пойдёт о том, как показывать признание, строить связь, уважать свободу решения, замечать статус и выбирать роль, которая помогает, а не мешает.

Я не буду обещать, что после этого любой разговор станет приятным. Некоторые переговоры неприятны по своей природе. Бывают люди, которые давят. Бывают ситуации, где времени мало, а цена ошибки высока. Бывает усталость, из-за которой даже спокойная фраза звучит как вызов. Но можно научиться меньше зависеть от чужой резкости и от собственной первой реакции. Можно научиться видеть не только слова, но и то, какая человеческая забота за ними стоит.

В этом смысле переговоры похожи на обычный разговор, только в нём яснее видны последствия. Неловкое слово дома может испортить вечер. Неловкое слово на переговорах может сорвать сделку, разрушить доверие, запустить цепочку ответных обид. Но хорошее слово, сказанное вовремя, тоже имеет последствия. Оно может не решить проблему, но позволит людям снова думать, а не защищаться.

Читателю не нужно верить мне на слово. Достаточно вспомнить собственный опыт. Когда вас по-настоящему слу-

шали, вам было легче говорить прямо. Когда вас перебивали и исправляли на каждом шагу, вы начинали защищаться даже там, где могли бы согласиться. Когда вам оставляли выбор, вы охотнее брали ответственность. Когда вас загоняли в угол, вы искали не лучший выход, а способ не проиграть лицо. Всё это и есть материал этой книги.

Мы начнём с самой трудной части: с признания, что эмоции в переговорах сильны, постоянны и неудобны. Они не исчезнут от нашего желания. Но они не обязаны управлять нами.

Когда чувства садятся за стол

Утром вы приходите на встречу, где осталось только подписать договор. Накануне все согласовали: цену, сроки, порядок оплаты, ответственность сторон. Вы уже мысленно закрыли вопрос. И вдруг партнёр говорит, что ему нужно ещё раз обсудить скидку. Не большую, как он уверяет, 'чисто символическую'. Но вы слышите не просьбу о скидке. Вы слышите: вас дожали в последний момент.

В другой день мастер в сервисе сообщает, что поломка вашей почти новой машины не относится к гарантийному случаю. Он говорит спокойно. Даже вежливо. Но внутри у вас уже поднимается жар. Вы видите перед собой не мастера, а всю компанию, которая взяла деньги, а теперь прячется за мелким шрифтом. Разговор ещё не начался, а вы уже готовы произнести фразу, после которой его будет трудно вернуть в нормальное русло.

Или ребёнок заявляет, что не наденет куртку, хотя на улице мороз. Доводы есть. Простые и убедительные. Холодно. Заболеешь. Мы опаздываем. Но ребёнок слышит в них не заботу, а приказ. Вы слышите в его отказе не желание самостоятельности, а упрямство. Через минуту спор уже не о куртке. Он о власти, уважении, праве решать и о том, кто кого заставит.

Именно так эмоции входят в переговоры. Не торжествен-

но. Не с объявлением. Они появляются в тоне, в позе, в желании ответить посильнее, в неприятном ощущении, что сейчас вас используют. Человек ещё способен рассуждать, но его рассуждение уже подкрашено. Он подбирает факты, которые поддерживают обиду. Он вспоминает старые случаи. Он перестаёт слышать полутона.

В такие минуты многие советуют себе: спокойно, без эмоций. Совет понятный. Но он редко работает. Эмоция уже случилась. Её нельзя отменить приказом. Можно лишь заметить, что она появилась, и решить, что делать дальше. Иногда лучше помолчать. Иногда задать вопрос. Иногда прямо назвать проблему, но так, чтобы не устроить взрыв. Самое опасное - поверить, что чувство само по себе доказывает правоту.

Гнев говорит убедительно. Обида тоже. Тревога умеет подсовывать быстрые выводы. Если я злюсь, значит меня обманули. Если мне страшно, значит соглашаться нельзя. Если мне стыдно, значит надо немедленно вернуть себе положение. Всё это может оказаться верным. А может быть только первой реакцией организма на сложную ситуацию. Переговорщик, который не различает эти вещи, быстро становится заложником собственного состояния.

Эмоция - это не просто мысль. Мысль можно записать, проверить, заменить другой. Эмоция ощущается телом. Сердце бьётся быстрее. Лицо нагревается. Челюсть сжимается. Плечи поднимаются. Иногда человек даже не успевает

назвать чувство, но уже говорит громче, чем хотел. Он потом удивляется: я же сказал нормальную вещь. Формально, может быть, нормальную. Но голос сказал больше, чем слова.

В переговорах это имеет значение, потому что другая сторона слышит не только содержание. Она слышит отношение к себе. Один и тот же вопрос может звучать как интерес или как допрос. Фраза 'почему вы так решили?' может приглашать к объяснению, а может означать: 'ну и глупость вы придумали'. Люди редко отвечают только на слова. Они отвечают на смысл, который прочитали между строк.

Положительные эмоции тоже участвуют в деле. Доверие, облегчение, интерес, уважение, чувство, что с вами работают честно, делают переговоры легче. Люди начинают быстрее признавать слабые места своей позиции. Они не боятся предложить черновой вариант. Они меньше держатся за позу. Это не значит, что они становятся наивными. Хорошее настроение не заменяет расчёт. Но оно освобождает голову для работы.

Я видел, как короткое признание меняло ход тяжёлого разговора. Один руководитель долго спорил с подрядчиком о сроках. Подрядчик защищался, приводил причины, ссылался на поставщиков, погоду, болезнь инженера. Руководитель уже был готов закончить разговор угрозой штрафа. Потом остановился и сказал: 'Я понимаю, что часть проблем не вы создали. И вижу, что ваша команда действительно вытаскивала этот объект в сложных условиях. Но нам нужно ре-

шить, что делать теперь'. Подрядчик перестал оправдываться. Разговор наконец перешёл к плану.

Ничего мягкого в этой фразе не было. Руководитель не отказался от требований. Он не сказал, что нарушение сроков пустяк. Он просто отделил признание усилий от обсуждения ответственности. Для другой стороны это оказалось важным. Человеку легче говорить о неприятном, когда он не чувствует, что его полностью списали со счетов.

Отрицательные эмоции действуют иначе. Они сужают внимание. Когда человек злится, он хуже замечает варианты. Когда чувствует унижение, он думает не о решении, а о восстановлении положения. Когда боится, он цепляется за контроль. Когда раздражён, он слышит в чужих словах нападение даже там, где его не было. Поэтому эмоции способны увести переговоры от предмета разговора.

Предметом может быть цена, но спор внезапно становится спором о честности. Предметом может быть график, но стороны начинают выяснять, кто кого не уважает. Предметом может быть порядок работы, но люди уже защищают право не подчиняться. После этого вернуться к цифрам трудно. Цифры лежат на столе, но люди смотрят не на них.

Есть ещё одна опасность. Эмоции могут раскрывать уязвимые места. Если вы заметно вздрогнули при упоминании определённого пункта, опытный переговорщик поймёт, что этот пункт для вас чувствителен. Если вы слишком быстро согласились на одну уступку, он может проверить, нет ли там

ещё пространства. Если вы боитесь разрыва отношений, он может давить именно на это. Не каждый будет пользоваться вашей реакцией нечестно. Но возможность такая есть.

Поэтому некоторые делают вывод: эмоции надо убрать. Сидеть ровно. Говорить ровно. Не показывать радость, раздражение, тревогу. В некоторых профессиях этому действительно учат. Есть ситуации, где внешняя сдержанность полезна. Но сдержанность не равна отсутствию эмоций. Человек может держать лицо и при этом внутри принимать всё более плохие решения.

Попытка не чувствовать обычно заканчивается тем, что чувство выходит боком. Женщина приходит обсуждать повышение зарплаты и обещает себе говорить только о рынке, квалификации и результатах. Но она знает, что двум новым сотрудникам предложили больше. Она считает это несправедливым. Она не собиралась нападать. Однако её голос становится резче, чем нужно. Руководитель слышит претензию и отвечает жёстко. Разговор, который мог быть деловым, превращается в борьбу характеров.

Она потом говорит: 'Я хотела обсуждать только цифры'. Но цифры не пришли одни. С ними пришло чувство, что её недооценили. Если бы она признала это хотя бы для себя, то могла бы подготовить другой вход в разговор: 'Мне важно понять, по каким критериям определялась стартовая зарплата, потому что я вижу расхождение и хочу обсудить его спокойно'. Это не гарантировало бы успеха. Но снизило бы

шанс, что обида будет говорить вместо неё.

Не лучше работает и другой способ: игнорировать эмоции. Люди часто делают это из практических соображений. Времени мало. Повестка плотная. Нужно подписать, согласовать, закрыть вопрос. Что толку обсуждать настроение? Но настроение всё равно участвует. Если один из участников чувствует, что его не слышат, он может начать затягивать согласование. Если другой считает, что его загнали в угол, он найдёт юридическую оговорку. Если третий обижен, он формально согласится, а потом не станет помогать исполнению.

Переговоры не заканчиваются подписью. Большинство соглашений надо исполнять. А исполняют их люди. Если они вышли из комнаты с чувством, что их обманули или унизили, они будут искать способ вернуть равновесие. Иногда открыто. Иногда тихо. Опоздать с ответом. Не проявить инициативу. Выполнить ровно то, что написано, но не больше. В деловой переписке это выглядит как обычная медлительность. По сути это продолжение переговоров другими средствами.

Третий популярный совет звучит разумнее: разберитесь с каждой эмоцией напрямую. Заметили раздражение - обсудите раздражение. Увидели тревогу - уточните тревогу. Почувствовали обиду - скажите об обиде. Иногда это действительно помогает. Особенно если отношения близкие или если эмоция настолько сильна, что её нельзя обойти. Но как общий метод это слишком тяжёлая работа.

Во время реальных переговоров вам нужно следить за предметом, сроками, полномочиями, интересами клиента или команды, возможными уступками, альтернативами, формулировками, рисками. Если к этому добавить постоянный анализ всех чувств всех участников, голова быстро перегреется. Вы будете как человек, который пытается ехать на велосипеде, говорить по телефону, держать зонтик и считать сдачу.

Кроме того, мы часто ошибаемся в чужих чувствах. Человек скрестил руки не потому, что закрыт, а потому что ему холодно. Он молчит не от презрения, а потому что считает. Он говорит резко не из злобы, а из усталости. Если вы слишком уверенно назовёте его эмоцию, он может почувствовать себя разоблачённым или неправильно понятым. 'Вы злитесь' иногда звучит как обвинение, даже если сказано с добрыми намерениями.

Полезнее бывает смотреть не на каждую отдельную эмоцию, а на то, что могло её вызвать. За многими трудными реакциями стоят несколько простых человеческих забот. Человека не оценили. Его отделили от общей работы. За него решили. Его поставили ниже, чем он считает справедливым. Ему дали роль, в которой он не видит смысла. Такие вещи не всегда произносятся вслух, но тело и голос быстро сообщают о них за человека.

Представьте совещание. Руководитель проекта неделю собирал данные, разговаривал с отделами, готовил предложе-

ние. На встрече финансовый директор, едва взглянув на документ, говорит: 'Это не годится, идём дальше'. Формально он имеет право так сказать. Может быть, документ правда слабый. Но для руководителя проекта это звучит не как оценка бумаги, а как оценка его труда. Если дальше он начнёт спорить упрямо и слишком эмоционально, причина может быть не в самом бюджете. Его вклад только что исчез на глазах у всех.

В такой момент можно продолжать давить: 'Мы же обсуждаем цифры, не принимайте близко к сердцу'. Обычно это только ухудшает дело. Фраза вроде бы призывает к разуму, но по смыслу сообщает: ваши чувства мешают работе. Гораздо продуктивнее сказать: 'Вы проделали большую работу. Сейчас я вижу серьёзные вопросы к расчётам, но давайте сначала зафиксируем, что в этом предложении полезно'. После этого критика не обязательно станет приятной, но её легче услышать.

Первая забота - признание. Человек хочет, чтобы его мысли, усилия и чувства не были отброшены как мусор. Признание не равно согласию. Можно сказать: 'Я понимаю, почему вы настаиваете на этом сроке', и всё равно не принять срок. Можно сказать: 'Ваш аргумент серьёзный', и всё равно показать, почему он не решает вопрос. Когда люди путают признание с уступкой, они лишают себя сильного инструмента.

Вторая забота - связь. Если другая сторона воспринимается как враг, почти каждое её действие читается в худшем

смысле. Пауза становится манипуляцией. Вопрос становится ловушкой. Уточнение становится придиркой. Когда же люди ощущают хотя бы минимальную связь, например как коллеги по общей задаче, те же действия читаются иначе. Пауза может быть временем на размышление. Вопрос - попыткой понять. Уточнение - заботой о точности.

Связь не требует дружбы. Не нужно обниматься с поставщиком или рассказывать конкуренту семейные истории. Достаточно иногда напомнить, что задача общая: 'Нам обоим нужно решение, которое выдержит исполнение'. Или: 'Если мы сейчас подпишем плохой график, потом пострадаем оба'. Такие фразы переносят людей из положения двух бойцов в положение двух работников, которым надо починить одну сложную вещь.

Третья забота - автономия. Человек хочет участвовать в решениях, которые на него влияют. Нарушить это легко. Назначить встречу без согласования. Прислать готовый проект как единственно возможный. Сказать: 'У вас нет выбора'. Даже если по сути выбор мал, прямое лишение выбора вызывает сопротивление. Люди иногда отвергают разумное предложение только потому, что оно принесено как приказ.

Опытный переговорщик старается оставлять пространство выбора там, где это возможно. Не 'подписывайте сегодня', а 'давайте посмотрим, что должно произойти, чтобы вы могли подписать сегодня или назвать другой реалистичный срок'. Не 'мы решили', а 'у нас есть такой вариант, хочу

понять, какие у вас к нему возражения'. Содержание может быть жёстким. Но форма показывает: вы не предмет, который двигают по столу.

Четвёртая забота - статус. Люди болезненно реагируют, когда их опыт, возраст, должность, вклад или репутацию сбрасывают до нуля. Статус не всегда про начальство. Молодой специалист может иметь высокий статус в узком техническом вопросе. Старший партнёр может быть новичком в новой технологии. Родитель может знать ребёнка лучше врача, а врач - болезнь лучше родителя. Когда мы признаём уместный статус человека, он меньше нуждается в том, чтобы доказывать его силой.

Пятая забота - роль. Человеку важно понимать, что он делает в этой ситуации и зачем. Роль может помогать, а может портить поведение. Если человек видит себя единственным защитником интересов отдела, он будет сопротивляться даже разумным предложениям. Если он видит себя участником поиска рабочего решения, его поведение меняется. Иногда достаточно изменить вопрос: не 'кто виноват', а 'кто может помочь нам быстрее исправить'. Роль задаёт направление энергии.

Эти заботы удобны тем, что с ними можно работать, не превращая переговоры в психологический сеанс. Вам не нужно точно знать, злится человек, стыдится, тревожится или обижен. Можно спросить себя проще: что здесь могло быть задето? Его вклад? Его свобода? Его место среди дру-

гих? Его связь с нами? Его роль? Такой вопрос быстро возвращает к делу.

Допустим, коллега резко отвергает ваше предложение. Первая реакция - ответить тем же. Вторая - начать доказывать, почему он неправ. Но можно сделать короткую паузу и подумать: возможно, он чувствует, что его не спросили заранее. Тогда полезнее сказать: 'Похоже, я слишком быстро вынес это на обсуждение. Мне нужно услышать ваши замечания, прежде чем мы пойдём дальше'. Вы не сдаёте позицию. Вы убираете лишнее сопротивление.

Или переговорщик другой стороны приходит с юристом, хотя встречу планировали как неформальную. Вы можете воспринять это как недоверие и тоже позвать подкрепление. Иногда так и надо. Но сначала стоит уточнить: 'Я ожидал разговор в более узком составе. Давайте договоримся, в каком режиме сегодня работаем'. Здесь вопрос не только в составе. Здесь автономия и доверие. Если сделать вид, что ничего не произошло, раздражение останется под столом.

Собственные эмоции требуют такого же внимания. Когда вас задевает чужая фраза, полезно не сразу отвечать, а спросить себя: что именно меня задело? Меня не оценили? За меня решили? Меня поставили ниже? Меня исключили? Или роль, в которую меня загоняют, мне не подходит? Такой внутренний вопрос занимает несколько секунд, но часто спасает час разговора.

Например, начальник говорит: 'Ты просто оформишь это

решение, мы уже всё обсудили'. Слова вроде бы обычные. Но вы чувствуете резкое сопротивление. Почему? Может быть, потому что вас поставили в роль оформителя, хотя вы отвечаете за последствия. Если вы скажете: 'Я не мальчик на побегушках', разговор пойдёт плохо. Если скажете: 'Я могу оформить, но перед этим должен проверить риски, потому что отвечать за документ буду я', вы защищаете ту же потребность, но без лишнего удара.

Работа с эмоциями в переговорах начинается не с красивых фраз, а с такой внутренней дисциплины. Замечать момент, когда хочется ударить словом. Не верить первой версии происходящего. Искать заботу, которая стоит за реакцией. И только потом выбирать действие. Иногда действием будет признание. Иногда вопрос. Иногда отказ. Иногда перенос встречи. Иногда твёрдое обозначение границы.

Твёрдость особенно нужна, когда другая сторона использует эмоции как инструмент давления. Бывает, человек повышает голос, чтобы вас испугать. Бывает, изображает обиду, чтобы вы уступили. Бывает, создаёт срочность там, где её нет. Учитывать эмоции не значит подчиняться им. Наоборот, если вы видите, что происходит, вы можете спокойнее сказать: 'Я готов обсуждать содержание, но не в таком тоне'. Или: 'Срочность понятна, но решение требует проверки'.

Здесь помогает разделение: я уважаю человека, но не обязан принимать его способ давления. Я признаю, что вопрос для него важен, но не обязан соглашаться с выводом. Я слы-

шу тревогу, но не обязан делать плохую уступку, чтобы её погасить. Эта ясность защищает и отношения, и результат.

Положительные эмоции тоже нужно проверять. Если вам очень нравится собеседник, если он похож на вас, если он тепло шутит и создаёт ощущение дружбы, вы можете уступить больше, чем собирались. Хорошая атмосфера ценна, но решение всё равно надо проверять головой. Соответствует ли соглашение вашим интересам? Что будет, если оно не сработает? Какая у вас альтернатива? Не покупаете ли вы приятный разговор слишком дорогой ценой?

В хороших переговорах голова и чувство не враги. Голова проверяет условия, последствия, альтернативы, справедливость. Чувство сообщает, где есть опасность, где есть доверие, где что-то не сходится. Если слушать только голову, можно пропустить унижение, которое потом разрушит исполнение. Если слушать только чувство, можно отказаться от хорошего решения из-за минутной обиды.

Практическое правило простое. Когда эмоция сильна, не принимайте окончательное решение немедленно, если есть возможность паузы. Скажите: 'Мне нужно это обдумать'. Или: 'Давайте вернёмся к этому после перерыва'. Пауза не слабость. Это способ вернуть себе способность выбирать. Многие плохие соглашения и плохие разрывы происходят потому, что человек решил доказать что-то прямо сейчас.

Другой полезный навык - заранее готовить несколько фраз на случай трудного момента. Не театральных, а обычных. 'Я

хочу понять вашу логику'. 'Мне нужно время, чтобы не ответить резко'. 'Давайте отделим вопрос отношений от вопроса цены'. 'Я не могу согласиться на это условие, но готов искать другой вариант'. Когда такие фразы подготовлены, в напряжённую минуту не приходится сочинять их из обиды.

Важно также помнить, что эмоции заразительны. Один человек начинает говорить резче, второй отвечает холоднее, третий делает вид, что ему всё равно, хотя уже раздражён. Через десять минут комната живёт отдельной жизнью. Никто не планировал ссору. Но каждый чуть-чуть добавил. Обратное тоже возможно. Один человек снижает тон. Один признаёт вклад другого. Один задаёт честный вопрос. И разговор получает шанс вернуться к делу.

Это не всегда срабатывает сразу. Если другая сторона уже разогнана, одно спокойное предложение не остановит её мгновенно. След от сильной эмоции остаётся. Человек может ещё несколько минут отвечать на то, что было сказано раньше, а не на вашу новую фразу. Поэтому не стоит ждать мгновенной благодарности. Работа с эмоциями часто похожа на разворот тяжёлой машины: руль уже повернули, а корпус ещё какое-то время несёт вперёд.

В сложных переговорах полезно после встречи разбирать не только содержание, но и эмоциональный ход. Где разговор испортился? Какая фраза стала поворотной? Кто почувствовал себя исключённым? Где мы слишком рано принесли готовое решение? Где нас самих задела, и мы ответили хуже,

чем могли? Такой разбор не для самобичевания. Он нужен, чтобы в следующий раз увидеть момент раньше.

Можно делать это и до встречи. Подумать, какие темы будут чувствительными. Кто может опасаться потери статуса. Кого нужно заранее включить, чтобы он не почувствовал, что решение принято за его спиной. Где другая сторона может увидеть угрозу автономии. Какая роль поможет участникам работать собраннее. Эта подготовка занимает меньше времени, чем последующее тушение пожара.

Возьмём обычный пример. Компания меняет систему премирования. Финансово новая схема разумна. Но если её просто объявить, часть сотрудников услышит: ваш прежний вклад не важен, теперь мы будем считать по-другому. Появится сопротивление. Если же перед объявлением признать, что старая система отражала прошлые задачи, что люди вложились, что переход будет обсуждаться, эмоции не исчезнут, но станут менее разрушительными.

В семье то же самое. Родитель может быть прав, требуя от подростка вернуться домой к определённому времени. Но если сказать только 'потому что я так сказал', спор быстро уйдёт в автономию. Если сказать: 'Я понимаю, что тебе хочется самому решать, и чем старше ты становишься, тем больше таких решений будет. Сейчас мне важно знать, где ты и когда вернёшься', разговор не становится лёгким. Но он перестаёт быть только борьбой за власть.

В бизнесе, политике, семье и обычной повседневной жиз-

ни люди хотят не только получить результат. Они хотят пройти к нему без ощущения, что их стерли, использовали или поставили на место. Это не каприз. Это часть человеческой природы. Переговорщик, который учитывает это, получает преимущество не потому, что он добрее других, а потому, что он работает с реальностью.

Реальность такова: эмоции есть всегда. Иногда тихие, почти незаметные. Иногда сильные. Они могут сорвать разговор, а могут помочь. Они могут показать, что для человека действительно важно. Они могут дать энергию для поиска решения. Они могут связать людей, которые ещё час назад смотрели друг на друга как на противников. Но для этого с ними надо обращаться не грубо и не суетливо.

Мы не обязаны ловить каждую эмоцию за хвост. Достаточно начать с главного: признать, что за эмоциями часто стоят человеческие заботы. Когда эти заботы игнорируют, люди защищаются. Когда их признают, люди чаще способны думать. В следующей части книги мы будем разбирать эти заботы подробнее. Но уже сейчас можно вынести первое рабочее правило: прежде чем отвечать на резкую эмоцию, попробуйте понять, какая потребность могла быть задета.

Это правило не делает переговоры простыми. Оно делает их более управляемыми. А в трудных разговорах иногда этого достаточно, чтобы не испортить то, что ещё можно решить.

Есть ещё один простой тест. Если после встречи вы може-

те подробно пересказать позицию другой стороны так, что она скажет: да, именно это я и имел в виду, значит, вы действительно слушали. Если же вы можете пересказать только собственные возражения, значит, большую часть разговора вы провели в ожидании своей очереди. В переговорах это частая болезнь. Человек молчит не для того, чтобы понять, а для того, чтобы подготовить удар. И когда его очередь приходит, он отвечает уже не на последнюю фразу собеседника, а на свой внутренний спор с ним.

Поэтому полезно иногда делать то, что кажется слишком простым для серьёзного разговора: повторить смысл услышанного. Не механически, не как попугай, а по-человечески. 'Если я правильно понял, вы боитесь, что новый срок поставит вас перед клиентом в плохое положение'. В такой фразе нет уступки. Зато есть проверка. Если вы ошиблись, вас поправят. Если попали точно, напряжение обычно немного падает. Человек видит, что его не просто терпят, а действительно пытаются понять.

Эмоции особенно опасны там, где стороны заранее придумали друг о друге плохую историю. Покупатель уверен, что продавец хочет нажиться. Продавец уверен, что покупатель ищет повод сбить цену. Начальник уверен, что сотрудник прикрывает лень. Сотрудник уверен, что начальник экономит на людях. После этого любой факт ложится в готовую схему. Даже нейтральное действие становится доказательством чужой недобросовестности. Хороший переговор-

щик старается хотя бы на время отложить эту историю и проверить, что перед ним на самом деле.

Это не наивность. Наивность - закрывать глаза на риск. Разумная осторожность - проверять риск, не превращая каждого собеседника в врага. Если человек действительно давит, вы это увидите. Если он просто защищает важную для себя заботу, вы тоже сможете это увидеть. Разница велика. С давлением работают границами. С задетой заботой работают признанием, вопросами и участием в решении.

В конце концов, переговоры редко портятся из-за одной эмоции. Чаще они портятся из-за цепочки. Один почувствовал себя неслышанным и сказал резче. Второй почувствовал давление и закрылся. Первый воспринял молчание как презрение. Второй увидел в новой фразе нападение. Через некоторое время уже никто не помнит, с чего началось. Но каждый уверен, что защищался. Умение работать с эмоциями нужно именно для того, чтобы разрывать такие цепочки раньше, чем они станут привычным ходом разговора.

Когда задет не гнев, а то, что за ним стоит

В прошлой главе речь шла о том, что эмоции нельзя выгнать из переговоров, как лишнего человека из комнаты. Можно сделать вид, что их нет. Можно говорить спокойным голосом. Можно разложить перед собой цифры, таблицы, договоры, заключения юристов и считать, что теперь разговор стал деловым. Но если человек за столом чувствует, что его не слышат, что с ним обращаются свысока или что за него уже все решили, деловитость быстро становится тонкой коркой льда. Под ней вода холодная, и каждый шаг слышен.

Я много раз видел разговоры, которые снаружи выглядели вполне прилично. Никто не кричал. Люди называли друг друга по имени-отчеству. На столе стояла вода, рядом лежали папки. А через двадцать минут становилось ясно: соглашения не будет. Разговор ломался не на цифре и не на формулировке. Один чувствовал, что его ставят перед фактом. Другой был уверен, что его труд не заметили. Третий сидел молча, потому что его пригласили только для вида. Четвертый соглашался вслух, а внутри уже решил, что потом сделает все по-своему.

Когда мы видим только эмоцию, мы часто путаем причину и шум. Человек сердится. Мы начинаем работать с сердито-

стью: успокаиваем, оправдываемся, просим не повышать голос, предлагаем сделать перерыв. Иногда это нужно. Но чаще полезнее спросить себя: что именно задело этого человека? Что он защищает? Какое простое человеческое ожидание оказалось нарушено?

В переговорах люди редко говорят об этом прямо. Они говорят о цене, сроках, полномочиях, помещении, должности, подписи, процентах, порядке выступлений. Но под этими словами часто лежат одни и те же вопросы. Меня понимают? Я здесь свой или чужой? У меня есть право влиять на решение? Мое положение признают? То, что я делаю в этом разговоре, имеет смысл?

Если эти вопросы остаются без ответа, человек может говорить о чем угодно, но действовать он будет из обиды, тревоги или подозрения.

Представьте обычную сцену. Руководитель собирает людей обсудить новый порядок работы. Он заранее решил почти все. Документ уже подготовлен. Сроки утверждены. На совещании он говорит: «Коллеги, хочу услышать ваши мнения». Люди начинают задавать вопросы. Один спрашивает, почему меняется график. Другой говорит, что в отделе не хватит людей. Третий замечает, что новая форма отчетности займет лишний час в день. Руководитель кивает и на каждое замечание отвечает: «Да, понимаю, но решение уже принято».

Через полчаса он выходит с ощущением, что команда со-

противляется переменам. Команда выходит с другим ощущением: их позвали не обсудить, а присутствовать при объявлении. Никто не спорит с тем, что компания вправе менять порядок работы. Людей задело не само решение. Их задело, что их участие было изображено, но не использовано.

Таких корней немного. Они встречаются снова и снова. Их можно назвать основными человеческими заботами в разговоре с другими людьми. Я буду говорить о пяти: признание, принадлежность, самостоятельность, положение и роль. Эти слова звучат немного сухо. В жизни они выглядят проще.

Признание означает: «Ты понял, что я думаю, что чувствую, что сделал? Ты видишь в этом хоть какой-то смысл?» Принадлежность означает: «Мы с тобой по одну сторону хоть в чем-нибудь или я для тебя просто препятствие?» Самостоятельность означает: «У меня есть право выбирать и влиять или меня только ведут туда, куда тебе нужно?» Положение означает: «Мой опыт, возраст, должность, вклад, знания имеют вес?» Роль означает: «То, что я сейчас делаю, достойно меня или меня загнали в чужое место?»

Каждая из этих забот может быть удовлетворена, а может быть ранена. Когда она удовлетворена, человек обычно становится спокойнее, внимательнее, щедрее в мыслях. Когда ранена, он может стать подозрительным, упрямым, резким, мстительным или безразличным. Он сам не всегда понимает, что именно произошло. Он просто говорит: «Мне не нравит-

ся ваш подход». Или: «Вы опять давите». Или: «Я подумаю».

Один предприниматель рассказывал мне о переговорах с давним поставщиком. Они работали вместе почти семь лет. Цены менялись, рынок менялся, но отношения держались. Потом в компанию пришел новый финансовый директор. Человек грамотный, жесткий, быстрый. Он посмотрел договоры и сказал: «Мы переплачиваем. Надо пересмотреть условия».

На встрече с поставщиком он сразу разложил сравнительную таблицу и показал, что похожие услуги можно получить дешевле. Говорил он вежливо. Поставщик сначала улыбался, потом стал отвечать коротко, потом сказал: «Если вы хотите работать с другими, работайте». Финансовый директор решил, что тот просто не выдержал давления. Предприниматель же понимал: дело не только в цене. Поставщик за семь лет не раз выручал их в сложные моменты. Отгружал без предоплаты, держал резерв, принимал звонки поздно вечером. А новый человек начал разговор так, будто все эти годы были только строчками в таблице.

Задето было признание. Поставщику не нужно было, чтобы ему поставили памятник. Ему нужно было услышать: «Мы знаем, сколько вы для нас сделали. Именно поэтому хотим спокойно обсудить новые условия, а не просто искать замену». Такая фраза не обязывает платить любую цену. Она не отменяет таблицу. Но она меняет начало разговора. Человек уже не обязан защищать свое достоинство через отказ.

Признание не равно уступке. Это одна из самых полезных мыслей для переговорщика. Можно признать разумность чужой тревоги и не принять чужое требование. Можно уважать проделанную работу и отказаться от завышенной сметы. Можно понимать обиду человека и не соглашаться с его обвинением. Люди часто смешивают эти вещи, а потом удивляются, почему разговор превращается в борьбу за каждое слово.

Вторая забота, принадлежность, проявляется там, где человек пытается понять: вы для него чужой или свой. В переговорах почти всегда есть различие интересов. Продавец хочет продать дороже, покупатель хочет купить дешевле. Работник хочет больше свободы, руководитель хочет больше предсказуемости. Родитель хочет тишины в доме, подросток хочет громкую музыку. Из этого легко сделать вывод: раз интересы расходятся, мы противники.

Этот вывод кажется естественным, но он часто слишком дорогой. Как только я решаю, что передо мной противник, я начинаю слушать иначе. Я ищу подвох. Я меньше рассказываю о своих настоящих заботах. Я скрываю слабые места. Я заранее готовлю ответ, пока другой еще говорит. Я могу даже не заметить, что он предлагает решение, которое мне подходит, потому что моя голова занята обороной.

Принадлежность не требует дружбы. Не нужно обниматься с налоговым инспектором, арендодателем, бывшим партнером или человеком, с которым вы спорите из-за наслед-

ства. Речь о другом: можно ли создать хотя бы небольшой участок общего дела? «Мы оба хотим закончить это без суда». «Нам обоим важно, чтобы ребенок не оказался между нами». «Мы оба не хотим, чтобы проект сорвался».

Я помню встречу двух совладельцев, которые уже почти ненавидели друг друга. Один отвечал за продажи, другой за производство. Продажник считал, что производство тормозит рост. Производственник считал, что продажи обещают клиентам невозможное. Каждый пришел с папкой претензий. Первые десять минут они перебивали друг друга. Потом я спросил каждого отдельно: «Что будет плохо для вас обоих, если вы сегодня не договоритесь?»

Они сначала ответили привычно: «Он опять сорвет сроки», «Он опять наобещает». Потом, после паузы, один сказал: «Ключевой клиент уйдет». Второй добавил: «И люди в цехе окончательно перестанут верить руководству». Вот это уже было общее. Не теплое, не приятное, но общее. Они не стали друзьями. Однако следующие два часа говорили не только о том, кто виноват, а о том, что делать с клиентом, обещаниями и графиком.

Принадлежность можно строить заранее. Неформальная встреча до трудного обсуждения иногда экономит недели. Короткий разговор о том, что у вас есть общего, не является пустой светской частью. Он может стать страховкой. Люди легче спорят по существу, когда помнят, что перед ними не функция, не должность и не вражеская сторона, а человек

с именем, привычками, усталостью, детьми, профессиональной гордостью, страхами.

Но здесь нужна мера. Искусственная близость раздражает. Если человек чувствует, что вы расспрашиваете его о семье только для того, чтобы потом добиться скидки, он закроется быстрее, чем если бы вы сразу перешли к цене. Принадлежность должна быть честной. Лучше маленькая настоящая связь, чем большая фальшивая.

Третья забота, самостоятельность, обычно болит сильнее всего у тех, кто внешне ведет себя спокойно. Человеку важно ощущать, что он не просто предмет чужого решения. Даже если выбор невелик, ему нужно понимать, где он может сказать свое слово.

Родители это знают, хотя часто забывают в самый неподходящий момент. Ребенок не хочет надевать куртку. На улице холодно. Времени мало. Самый быстрый путь: «Надевай сейчас же». Иногда без этого не обойтись. Но если каждый день строится только так, ребенок начинает воевать не с курткой, а с тем, что за него решают. Другой вариант звучит почти смешно, но работает чаще, чем взрослым хочется признать: «Ты надеваешь синюю куртку или серую? Шапку кладем в рюкзак или надеваешь сразу?»

В деловых переговорах самостоятельность задевают невнимательно. «Мы уже подготовили договор, вам осталось подписать». «Сроки такие, обсуждать нечего». «Ваш отдел будет делать это с понедельника». «Мы решили, что вам

удобнее перейти на новый формат». Иногда решения правда приняты и изменить их нельзя. Но даже тогда важно не изображать обсуждение там, где его нет.

Лучше честно сказать: «Решение о переходе принято. Обсудить его отмену я не могу. Но мы можем вместе решить, как сделать переход менее болезненным». Это намного честнее, чем звать людей «обсудить», а потом на все возражения отвечать отказом.

Самостоятельность не означает, что каждый получает право делать все, что хочет. В переговорах это невозможно. Моя свобода почти всегда касается вашей свободы. Если я свободен включить музыку ночью, вы теряете свободу спать. Если руководитель свободен менять приоритеты каждый день, команда теряет возможность работать спокойно. Если партнер свободен обещать клиентам любые сроки, производство теряет возможность отвечать за качество.

Иногда полезно прямо проговорить границы. «Вот что я могу решить сам. Вот что мне нужно согласовать. Вот где ваше решение для нас критично. Вот где я прошу вас не ставить нас перед фактом». Такая ясность снимает много лишней злости. Люди могут не обрадоваться границам, но они меньше злятся, когда границы видны.

Четвертая забота - положение. В русском разговоре это слово часто звучит неприятно, будто речь о чинах и высокомерии. Но положение шире должности. Это признание веса. У одного вес дает опыт. У другого редкая компетенция. У

третьего ответственность перед людьми. У четвертого возраст. У пятого риск, который он берет на себя. У шестого знание деталей, без которых красивое решение развалится в первый же день.

Положение задевают, когда обращаются с человеком так, будто его вес равен нулю. Седого инженера перебивают словами: «Сейчас все делается иначе». Молодого специалиста не слушают, потому что «еще не дорос». Секретаря не считают участником процесса, хотя именно он знает, где застревают документы. Местного партнера не спрашивают о привычках рынка, потому что головной офис уже прислал презентацию.

Признать положение не значит раздать всем одинаковые медали. Не всякое мнение одинаково компетентно. Не каждый опыт применим. Но почти в каждом разговоре можно найти, в чем именно человек имеет право на вес. «Вы лучше нас знаете историю этого клиента». «У вас больше опыта с такими спорами». «Вы отвечаете за исполнение, поэтому мне важно услышать, где план может застрять».

Пятая забота - роль. Она кажется самой тонкой, пока не увидишь, как сильно она влияет на поведение. Человек может быть в правильной должности и все равно чувствовать себя в неправильной роли. Его пригласили как эксперта, а используют как декорацию. Его назначили руководителем, но не дали полномочий. Его попросили быть посредником, а потом требуют занять сторону. Его зовут «партнером», а

обращаются как с подрядчиком на побегушках.

Роль отвечает на вопрос: что я здесь делаю и достойно ли это моего участия? Роль часто требует переговоров до переговоров. Кто ведет встречу? Кто принимает решение? Кто дает экспертное заключение? Кто просто информируется? Кто имеет право остановить процесс, если видит риск? Кто говорит от имени группы, а кто от себя?

Особенно опасна роль статиста. Человека зовут в разговор, но решения от него не ждут, вопросов ему не задают, документы он получает позже всех. Потом удивляются, что он не поддерживает итог. Он не поддерживает не потому, что глуп или вреден. Он с самого начала понял, что его роль пустая.

Хорошая роль дает энергию. Человек, который понимает, зачем он здесь и какую пользу может принести, обычно работает лучше. Даже трудная роль может быть достойной. Переговорщик, который должен принести неприятную новость. Руководитель, который должен сказать «нет». Родитель, который должен выдержать недовольство ребенка. Посредник, который должен остановить красивую, но ложную фразу.

Все пять забот можно использовать как линзу. Когда разговор начинает портиться, полезно не сразу отвечать на последнее резкое слово, а спросить себя: что могло быть задело? Человека не оценили? Он чувствует себя чужим? За него решили? Его положение снизили? Его роль стала унижительной или бессмысленной?

Это не психологическая игра и не попытка читать мысли. Мы не знаем точно, что внутри у другого. Но такая проверка помогает не бросаться на первую видимую эмоцию. Если человек говорит: «С вами невозможно работать», можно услышать только обвинение и ответить тем же. А можно предположить: возможно, он чувствует, что его не включают в решения. Тогда ответ будет другим: «Похоже, мы несколько раз приносили вам готовые варианты слишком поздно. Давайте разберем, где вам нужно быть подключенным раньше».

Эту же линзу нужно направлять и на себя. Это даже труднее. Когда задеты мы, нам кажется, что мы просто видим правду. Я сердит, потому что они ведут себя непорядочно. Я молчу, потому что говорить бесполезно. Я давя, потому что иначе они ничего не понимают. Может быть. Но стоит спросить: какая моя забота сейчас задета?

Такой вопрос не делает человека мягким. Он делает его точнее. Если я понимаю, что меня задело, я могу говорить не общей обидой, а предметно. Не «вы всегда все решаете за спиной», а «мне нужно участвовать до того, как клиенту называют сроки». Не «вы не уважаете мою работу», а «в этом плане не учтены три недели, которые команда уже вложила в подготовку».

Пять забот можно использовать и как рычаг. Не обязательно ждать, пока эмоции испортятся. Можно заранее обращаться с людьми так, чтобы положительные эмоции полу-

чали шанс появиться. Не восторг, не радость, не душевное единение. Чаще речь о более простых вещах: спокойствие, готовность слушать, ощущение справедливости, желание додумать вариант вместе.

Перед трудной встречей можно пройти по этим пяти вопросам. Как я покажу, что понимаю вклад и точку зрения другой стороны? Как обозначу общее дело, пусть даже маленькое? Какие решения другой человек должен принять сам? В чем его реальный вес? Какая роль у него будет в разговоре?

Есть одно возражение, которое я слышу чаще других. «Почему я должен думать обо всех этих тонкостях, если другая сторона ведет себя грубо?» Вопрос понятный. Никому не хочется быть единственным взрослым в комнате. Особенно если другой человек перебивает, давит, искажает факты или демонстративно не слушает.

Ответ неприятный: вы не должны. Никто не вручал вам обязанность спасать каждый разговор. Иногда правильное выйти, поставить жесткие условия, передать вопрос юристам, отказаться от сделки, прекратить обсуждение. Но если вам нужен результат, полезно иметь больше инструментов, чем ответная грубость. Работа с основными заботами другой стороны не является подарком ей. Это способ увеличить вашу собственную свободу действий.

Когда вы признаете вклад грубого человека, вы не одобряете грубость. Когда вы оставляете ему выбор, вы не стано-

витесь слабым. Когда вы уважаете его положение, вы не соглашаетесь с его требованиями. Вы просто убираете лишнее топливо из огня. Пусть спор останется о деньгах, сроках, ответственности или условиях. Не надо добавлять к нему еще и борьбу за лицо, место и право быть услышанным.

При этом нужно следить за собой. Если вы используете эти пять забот как способ манипулировать, это быстро чувствуется. Люди не всегда умны в цифрах, но довольно часто чутки к фальши. Сказать человеку: «Я вас очень ценю», чтобы через минуту прижать его к стене, значит испортить не только этот разговор, но и будущие. Лучше меньше, но честно.

Иногда помогает очень простая фраза: «Похоже, здесь задет не только сам вопрос». Она не обвиняет и не лечит. Она открывает место для более честного разговора.

Например, два наследника спорят о продаже квартиры. Один хочет продать быстро. Другой тянет. Первый говорит: «Ты просто хочешь набить цену». Второй отвечает: «А ты хочешь все слить за копейки». За этим может стоять что угодно: деньги, память о родителях, ощущение несправедливого вклада в уход, страх остаться без опоры, обида на старые семейные роли.

В переговорах мало гарантий. Люди сложны, устают, ошибаются, защищаются, хотят выглядеть лучше, чем ведут себя на самом деле. Но основные заботы дают практическую карту. Не подробную карту с каждым деревом и поворотом.

Скорее компас. Если разговор ушел в злость, проверь признание. Если стороны смотрят друг на друга как на врагов, ищи участок принадлежности. Если человек сопротивляется даже разумному предложению, проверь, не отняли ли у него самостоятельность.

Эта карта полезна еще и потому, что возвращает переговоры к человеческому масштабу. Мы часто усложняем там, где нужно сначала сделать простое. Выслушать. Назвать вклад. Не ставить перед фактом. Признать опыт. Честно определить роль. И только потом спорить о сложном.

Смешно, сколько тяжелых переговоров не доходят до настоящей сложности, потому что ломаются на этих простых вещах. Люди готовы обсуждать риск, деньги, сроки, право, ответственность. Но они не готовы делать это, пока чувствуют себя незамеченными, чужими, связанными по рукам, униженными или загнанными в бессмысленную роль.

К концу одной долгой встречи, где спорили о распределении расходов между партнерами, все устали настолько, что даже кофе перестал помогать. Один из участников, самый молчаливый, вдруг сказал: «Мне кажется, я понял, почему мы ходим по кругу. Каждый из нас пытается доказать, что он не дурак». Все засмеялись, но смех был с облегчением. Он попал точно.

Они спорили о расходах. Но каждый еще защищал признание своего вклада, принадлежность к партнерству, самостоятельность в принятии решений, положение перед своей

командой и роль разумного человека, который не даст себя обмануть. Когда это стало видно, разговор не стал легким. Но он стал честнее.

Именно к этому стоит стремиться. Не к тому, чтобы эмоции исчезли. Они не исчезнут. Не к тому, чтобы каждый разговор стал теплым. Так не бывает. А к тому, чтобы за эмоцией быстрее увидеть заботу, с которой можно работать.

Если человек злится, он может быть не просто злым. Он может бороться за право быть услышанным. Если человек упрямится, он может защищать остатки самостоятельности. Если человек холоден, он может не видеть связи между вами. Если человек требует особого порядка, он может защищать положение. Если человек отказывается участвовать, возможно, предложенная роль для него пустая или унижительная.

Это не оправдывает любое поведение. Но объяснение дает выбор. Без объяснения мы только реагируем. С объяснением можем решать, что делать: признать, спросить, дать выбор, обозначить границы, изменить роль, укрепить связь или, если нужно, спокойно закончить разговор.

В следующем трудном разговоре попробуйте не начинать с вопроса «как мне справиться с его эмоциями?». Начните с другого: «Какая человеческая забота сейчас может быть задета?» Иногда этого вопроса достаточно, чтобы рука не потянулась к лишнему обвинению. А иногда он спасает всю сделку.

Нужно добавить еще одну практическую вещь. Эти заботы легче видеть до начала разговора, чем в тот момент, когда голос уже дрожит и каждый слышит в чужой фразе нападение. Подготовка к переговорам обычно выглядит как работа с фактами. Сколько стоит, кто подписывает, какие риски, какие сроки, какие документы. Это правильно. Но рядом с этим стоит положить еще один лист и написать на нем имена людей. Не организаций, не отделов, не сторон, а людей. И напротив каждого спросить: что для него может быть большим местом?

У одного большим местом будет признание. Он долго готовил проект и боится, что его труд выбросят за пять минут. У другой будет самостоятельность. Ее уже несколько раз обходили и ставили перед решением, которое она потом должна была исполнять. У третьего будет положение. Он недавно получил должность и не может позволить себе выглядеть слабым перед своей группой. У четвертого будет роль. Его позвали как эксперта, но он подозревает, что его хотят использовать как печать под чужим решением.

Такая подготовка не требует особой проницательности. Достаточно вспомнить, что этот человек уже говорил, на что резко реагировал, где замолкал, где начинал спорить дольше обычного. Люди часто сами показывают, какие заботы для них особенно важны. Просто мы обычно заняты своими аргументами и пропускаем эти сигналы.

Можно подготовить не только доводы, но и первые фра-

зы. Не заученные, не сладкие, не театральные. Простые. «Прежде чем обсуждать правки, хочу сказать: я вижу, сколько работы вы уже вложили». «Мне не хочется ставить вас перед фактом, поэтому давайте разделим, что уже решено, а где нам нужно ваше мнение». «Вы будете отвечать за исполнение, значит, без вашего взгляда план неполный». Эти слова занимают меньше минуты. Иногда они экономят месяц.

Есть люди, которые считают такую подготовку лишней вежливостью. Мол, взрослые люди должны обсуждать дело, а не свои чувства. Я понимаю это раздражение. Но речь не о чувствах как о теме разговора. Речь о том, что без учета этих вещей само дело начинает искажаться. Человек, который чувствует себя униженным, хуже считает. Человек, которого не слышат, повторяет одно и то же все громче. Человек, которого исключили, ищет способ вернуть влияние. Все это потом выглядит как деловая позиция, хотя родилось из задетой человеческой заботы.

Иногда лучше не называть заботу прямо. Если сказать: «Похоже, у вас задета потребность в признании», нормальный человек, скорее всего, посмотрит на вас с неприязнью. Он не пришел на прием. Он пришел на переговоры. Гораздо лучше говорить обычным языком. «Кажется, мы не отдали должного вашей работе». «Похоже, мы слишком быстро перешли к нашему варианту». «Мне важно понять, где для вас проходит граница полномочий». Чем проще слова, тем больше шансов, что они будут услышаны.

С собой нужно поступать так же. Не надо торжественно объявлять: «У меня сейчас задета автономия». Достаточно честно сказать: «Я не могу отвечать за решение, в котором не участвовал». Или: «Мне нужно, чтобы мой вклад был назван прямо, иначе моя команда не поймет, зачем мы работали ночами». Или: «В этой роли я не буду полезен. Я могу быть экспертом по фактам, но не арбитром между вами». Это спокойнее и сильнее, чем обида.

Бывает, что другая сторона не реагирует. Вы признали вклад, дали выбор, обозначили общее дело, а человек все равно давит. Тогда пять забот помогают уже не для сближения, а для диагностики границы. Если я все сделал разумно, а другой продолжает унижать, обманывать или использовать разговор только как сцену, мне не нужно искать еще более тонкий подход. Я могу сказать: «В таком тоне я продолжать не буду». Или: «Мы вернемся к разговору, когда будет готовность обсуждать условия, а не нападать».

Наоборот, такая работа делает самозащиту чище. Вы меньше срыгаетесь, потому что понимаете, что именно защищаете. Не свое раздражение. Не желание победить в обмене колкостями. А конкретную вещь: право участвовать, достоинство роли, ясность полномочий, уважение к опыту, возможность работать без обмана. Тогда жесткость перестает быть вспышкой и становится позицией.

В этом и состоит смысл второго шага. Не гоняться за каждой эмоцией. Не ставить диагнозы. Не превращать пере-

говоры в бесконечный разговор о переживаниях. А видеть несколько главных мест, где человек особенно уязвим, и обращаться с ними аккуратно. Там, где можно, удовлетворять их заранее. Там, где нельзя, хотя бы не наступать на них без нужды.

Если после этого соглашение все равно не сложится, вы будете знать: оно не сорвалось из-за того, что кто-то не получил простого человеческого уважения. А это уже немало. Многие переговоры проигрывают раньше, чем стороны доходят до настоящих разногласий. Они проигрывают в первые минуты, когда один не слушает, другой делает вид, что решает, третий демонстрирует превосходство, четвертого зовут для мебели. Потом все долго обсуждают условия. Но поезд уже ушел.

Хороший переговорщик замечает этот момент раньше других. Он не обязательно мягче. Не обязательно приятнее. Он просто внимательнее к тому, что в разговоре делает людей способными думать. А думать человек начинает лучше, когда ему не нужно каждую секунду доказывать, что он существует, имеет право голоса и не является пустым местом за столом.

Еще полезно помнить: заботы меняются по ходу разговора. В начале человеку может быть важнее признание, потому что он принес большой пласт работы. Через час главным станет самостоятельность, потому что обсуждение приблизилось к решению. К концу встречи он уже будет думать о

положении, потому что ему предстоит объяснять результат тем, кто его послал. Если вы заметили одну заботу, не считайте, что на этом работа закончена. Переговоры движутся, вместе с ними движется и то, что болит.

Один юрист как-то сказал мне после тяжелого заседания. «Я весь день отвечал на их доводы, а надо было сначала ответить на их унижение». Он имел в виду, что другая сторона пришла уже с чувством, будто с ней обращались как с мелким препятствием. Их письма оставались без ответа, документы присылались в последний вечер, решения обсуждались без них. На заседании они спорили о формулировках, но за каждой формулировкой стоял старый вопрос: вы вообще считаете нас участниками? Пока этот вопрос не получил ответа, юридические доводы проваливались.

В такой ситуации достаточно бывает одной честной остановки. «Кажется, мы начали не с того. Перед тем как спорить о пункте договора, я хочу признать: мы действительно поздно прислали материалы, и это поставило вас в плохое положение. Давайте решим, сколько времени вам нужно, чтобы нормально их разобрать». Эта фраза не отдаёт дело. Она возвращает разговору почву. Без почвы самая умная позиция выглядит как давление.

В семейных спорах все то же самое, только ставки звучат неофициально. Муж говорит жене: «Я просто спросил, почему ты снова опоздала». Она слышит не вопрос, а обвинение, потому что последние месяцы ее усилия дома никто не заме-

чал. Жена говорит мужу: «Ты опять молчишь». Он слышит не просьбу поговорить, а приговор своей роли в семье. Они спорят о вечере, посуде, ребенке, деньгах. Но под этим крутятся признание, принадлежность, самостоятельность, положение и роль. Пока они этого не видят, каждый новый бытовой повод становится доказательством старой обиды.

Можно сказать: это слишком сложно для обычной жизни. Но обычная жизнь как раз и состоит из таких разговоров. Мы не каждый день подписываем международные соглашения. Зато каждый день договариваемся с близкими, коллегами, соседями, клиентами, врачами, учителями, подчиненными и начальниками. И почти всегда рядом с предметом разговора сидит человек, которому нужно сохранить лицо и смысл своего участия.

Не надо превращаться в специалиста по чужой душе. Достаточно чаще проверять себя. Я сейчас спорю с предложением или нечаянно спорю с человеком? Я оставил ему место для выбора? Я заметил его вклад? Я не заставил его играть роль, на которую он не соглашался? Я не говорю с ним так, будто его опыт ничего не стоит? Эти вопросы простые, но они быстро показывают, где разговор начал портиться.

Иногда самая сильная фраза в переговорах звучит почти буднично: «Давайте вернем вам нормальное место в этом обсуждении». В ней есть признание, самостоятельность, положение и роль сразу. Она говорит человеку: вы не помеха, вы участник. После такой фразы он может все равно спорить

жестко. Но часто он перестает спорить слепо.

Конечно, бывают люди, которым мало нормального места. Им нужно все место. Они хотят не участия, а контроля; не признания, а поклонения; не роли, а права раздавать роли другим. С такими людьми пять забот тоже полезны, потому что помогают отличить задетое достоинство от ненасытного требования. Первое можно уважить. Второе нужно ограничивать. Переговорщик не обязан кормить чужую жадность до власти под видом тонкой работы с эмоциями.

Здесь помогает сочетание уважения и предела. «Я вижу, почему для вас это принципиально. И я не могу согласиться на порядок, при котором другая сторона не имеет голоса». Или: «Ваш опыт важен. Но решение будет приниматься не только на основании вашего опыта, а с учетом данных всех участников». В таких фразах нет нападения. Но есть твердая граница.

Если говорить совсем коротко, основные заботы нужны не для мягкости. Они нужны для точности. Мягкий человек может уступать там, где нельзя. Жесткий может ломать там, где достаточно было повернуть ручку. Точный человек различает, где предметный спор, где задетое достоинство, где попытка манипуляции, где простая усталость. В переговорах это различие стоит дорого.

Есть и последняя проверка. Если после ваших слов человек стал не добрее, а яснее, вы уже сделали полезную работу. Цель не в том, чтобы всем понравиться. Цель в том, что-

бы люди перестали тратить силы на защиту от вас и смогли заняться тем, ради чего сели за стол. Иногда это выглядит скромно: один вопрос, одна пауза, одно признание чужого труда. Но именно из таких мелких действий складывается разговор, в котором можно договориться.

И если вы сомневаетесь, с чего начать, начните с самого простого: спросите, что человек считает главным в этой ситуации, и дослушайте ответ до конца.

Сначала увидеть человека

В переговорах есть одна странная вещь. Мы почти всегда хотим, чтобы нас поняли, но сами часто начинаем с того, что объясняем. Не слушаем, не проверяем, не спрашиваем, а именно объясняем. Почему наша цена разумна. Почему наши сроки нормальны. Почему наш поступок был вынужденным. Почему другая сторона должна посмотреть на ситуацию трезво. Мы приходим с надеждой быть услышанными и тут же лишаем другого человека того же самого.

В этом нет злого умысла. Чаще всего человек просто торопится. Ему кажется, что если он быстро изложит свои доводы, разговор станет яснее. Но другой слышит не ясность, а невниманье. Он видит, что его уже поместили в чужую схему. Ему отвели роль слушателя, возражателя, препятствия, иногда ученика. Тогда он начинает защищаться. И даже если ваши доводы хороши, они падают на закрытую дверь.

Признание начинается раньше согласия. Раньше уступки. Раньше поиска варианта. Признание означает: я постарался понять, как это выглядит с вашей стороны, и вижу, что в ваших словах, чувствах или поступках есть смысл. Не обязательно окончательная правота. Не обязательно вся правда. Смысл.

Это простое различие спасает много трудных разговоров. Можно сказать человеку: «Я понимаю, почему вы так рас-

сердились», и не признать, что он прав во всем. Можно сказать: «Ваши опасения не пустые», и все равно не принять его предложение. Можно сказать: «Вы проделали большую работу», и после этого спокойно разобрать ошибки в этой работе. Признание не связывает руки. Оно освобождает разговор от лишней борьбы за достоинство.

Многие боятся признания именно потому, что путают его с капитуляцией. Им кажется, что если они нашли хоть один разумный пункт в чужой позиции, то уже проиграли. Особенно это заметно у людей, которые привыкли вести переговоры как спор в суде или как бой за территорию. Их ухо натренировано искать слабое место. Чужая фраза едва прозвучала, а они уже готовят удар: «Нет, вы неправильно считаете», «Это не относится к делу», «Вы забыли важный факт». Иногда такой удар нужен. Но если весь разговор состоит только из ударов, другая сторона перестает думать вместе с вами и начинает думать против вас.

Однажды ко мне обратился человек, который хотел добиться пересмотра условий аренды. Арендодатель поднял ставку резко и без объяснений. Арендатор был возмущен. Он пришел на встречу с готовой речью: рынок падает, помещение требует ремонта, договор заключался в других обстоятельствах, повышение выглядит несправедливым. Все это было верно. Но первые пять минут он говорил так, будто арендодатель просто жадный и недалекий человек.

Разговор пошел плохо. Арендодатель сразу стал сухим.

Сказал, что у него есть другие желающие. Сказал, что содержание здания дорожает. Сказал, что если условия не подойдут, никто никого не держит. Арендатор потом рассказывал: «Я привел факты, а он даже не стал слушать». Возможно. Но факты пришли вместе с презрением. Их было трудно принять, не проглотив это презрение.

Мы разобрали разговор и подготовили другое начало. Не мягкое, не жалобное. Просто более точное. «Я понимаю, что вам нужно учитывать расходы на здание и доходность объекта. Наверное, вы смотрите на ставки не только по нашему помещению, а по всему портфелю. Я также понимаю, что для вас опасно держать арендатора по цене, которая давно отстала от рынка. Именно поэтому хочу обсудить не отказ от повышения, а его размер и темп».

В этой фразе арендатор ничего не уступил по существу. Он не сказал: «Повышайте как хотите». Он не согласился с цифрой. Он признал, что у другой стороны есть своя логика. На следующей встрече тон изменился. Арендодатель все равно торговался жестко, но уже не отбивался от обвинения в жадности. Они обсуждали график повышения, ремонт и срок договора. Соглашение не стало подарком. Оно стало возможным.

Признание редко требует длинной речи. Иногда достаточно одной точной фразы. «Понимаю, почему для вас важен срок». «Вижу, что вы отвечаете не только за себя, но и за свою команду». «Вы правы, что этот риск нельзя просто от-

ложить в сторону». «Я слышу, что для вас это вопрос не только денег». Если фраза честная, она работает. Если сказана как прием, она портит дело.

Люди очень хорошо слышат фальшивое признание. Оно похоже на пластиковые цветы в приемной: издали вроде бы украшает, вблизи раздражает. «Мы очень ценим ваше мнение», говорит руководитель и через секунду перебивает. «Нам важно ваше участие», говорит организатор и не присылает материалы. «Я понимаю вашу боль», говорит продавец, глядя в экран с заготовленным скриптом. После таких слов доверия становится меньше, чем если бы человек просто молчал.

Поэтому первое правило признания простое: не говорите того, чего не видите. Лучше найти маленькую настоящую часть, чем произнести большую пустую. Если вы не можете похвалить предложение целиком, признайте усилие. Если не можете согласиться с выводом, признайте вопрос. Если вас раздражает тон, но за ним есть реальный страх, признайте страх. Если человек ошибся, но пытался защитить важный интерес, признайте этот интерес.

Иногда поиск такой части требует труда. Особенно когда другая сторона ведет себя неприятно. Человек нападает, и нам не хочется искать в его словах смысл. Хочется поставить его на место. Но переговорщик, который ищет смысл, не делает другому подарок. Он ищет вход в разговор. Дверь может быть грязной, скрипучей, неудобной, но если через нее

можно пройти к делу, стоит хотя бы попробовать.

Одна женщина спорила с братом о заботе за пожилой матерью. Брат редко приезжал, но по телефону давал советы уверенно и резко. Она злилась: «Он появляется раз в месяц и учит меня, как жить». Брат, в свою очередь, считал, что сестра все решает сама и потом выставляет ему счет вины. Их разговоры быстро превращались в обвинения. Она говорила: «Ты ничего не делаешь». Он отвечал: «Ты никому не даешь ничего делать».

Когда они наконец сели вместе, сестра начала не с претензии. Это было трудно. Она сказала: «Я понимаю, что ты тоже сын и тебе неприятно чувствовать себя человеком, которого просто ставят перед готовыми решениями. Наверное, со стороны кажется, что я тебя отодвигаю». Брат впервые за долгое время не стал отвечать колкостью. Он сказал: «Да. Именно так».

После этого она смогла сказать вторую часть: «И мне нужно, чтобы ты понял мою сторону. Я рядом каждый день, и некоторые решения приходится принимать сразу». Здесь уже брату было легче признать ее нагрузку. Они не решили все за один вечер. Но разговор перестал быть судом над прошлым. У каждого появилось ощущение, что его хотя бы видят.

Признание почти всегда состоит из трех действий. Сначала понять точку зрения другого человека. Потом найти в ней настоящую ценность или хотя бы разумную причину. Потом

показать, что вы это увидели. Если пропустить первый шаг, вы будете говорить общие любезности. Если пропустить второй, вы будете пересказывать без уважения. Если пропустить третий, другой человек может так и не узнать, что вы его поняли.

Понимать чужую точку зрения не значит становиться другим человеком. Не нужно полностью пережить его жизнь. Не нужно соглашаться с его картиной мира. Нужно на время отложить желание ответить и попытаться увидеть, что для него поставлено на карту. Что он теряет, если согласится? Чего боится? Перед кем отвечает? Какой прошлый опыт заставляет его так настороженно слушать? Какую часть себя он защищает?

Самый простой инструмент для этого - вопросы. Не вопрос. Не вопросы, которые загоняют человека в угол. Не «вы понимаете, что нарушили договор?» и не «вы правда считаете это нормальным?» Такие вопросы только выглядят вопросами. На самом деле это обвинения с вопросительным знаком. Они не помогают понять, они помогают нападать.

Хорошие вопросы звучат иначе. «Помогите мне понять, как вы смотрите на эту ситуацию». «Что для вас здесь самое существенное?» «Какие риски вы видите, если мы примем мой вариант?» «Что в нашем предложении вызывает у вас наибольшее сопротивление?» «Какие условия сделали бы это решение для вас приемлемым?» В таких вопросах есть уважение к тому, что у другого человека есть своя внут-

ренная логика.

Конечно, другой может ответить резко. Может использовать вопрос как повод повторить обвинение. Тогда слушать особенно трудно. Но и здесь есть польза. Даже в резком ответе можно услышать, где болит. Если поставщик пять раз возвращается к тому, что его не предупредили заранее, возможно, спор уже не о цене, а о том, что его поставили перед фактом. Если сотрудник снова и снова говорит о том, сколько выходных он потратил, возможно, он просит признания, а не только премии.

Слушать нужно не только слова, но и то, как они сказаны. В одной и той же фразе может быть просьба, угроза, усталость, стыд или попытка сохранить лицо. Человек говорит: «Делайте как хотите». Иногда это согласие. Иногда это капитуляция с обидой. Иногда это предупреждение: я сейчас отойду, но потом не ждите от меня участия. Если услышать только слова, можно обрадоваться: хорошо, он согласен. А потом удивляться, почему решение не исполняется.

В разговоре есть музыка. У нее бывают паузы, ускорения, резкие ноты, места, где голос становится тише. Иногда человек говорит правильные слова, но весь его вид сообщает обратное. «Да, конечно, мы поддержим проект», говорит руководитель отдела и не поднимает глаз от стола. «Никаких проблем», говорит подрядчик и слишком быстро закрывает тему. «Мне все понятно», говорит подросток таким голосом, что ясно: ничего ему не понятно, он просто хочет выйти из

комнаты.

Признание требует внимания к этой музыке. Не для того, чтобы ловить человека на противоречиях. Скорее чтобы не обмануться внешним согласием. Можно спросить: «Вы сказали, что поддержите проект, но мне кажется, у вас остались сомнения. Я ошибаюсь?» Иногда человек скажет: «Ошибаетесь». И это тоже ответ. Но иногда он вздохнет и наконец назовет реальную проблему.

После понимания идет второй шаг: найти ценность. Вот здесь многие спотыкаются. Они слышат чужую позицию и сразу думают: «Глупость». Возможно, вывод правда слабый. Но за слабым выводом может стоять сильная причина. Человек требует штрафы за каждую задержку. Вы считаете это чрезмерным. Но причина может быть разумной: в прошлом проекте его подвели, и он потерял клиента. Человек не хочет подписывать быстро. Вы видите затягивание. Но причина может быть разумной: он уже однажды подписал документ, не согласовав деталь, и потом отвечал за чужую ошибку.

Искать ценность - не значит украшать чужую позицию. Это значит отделять вывод от оснований. С выводом можно спорить. Основания можно признать. «Я не уверен, что штраф в таком размере разумен. Но понимаю, почему вам нужен механизм, который защитит срок». «Я не согласен откладывать подписание на месяц. Но понимаю, почему вы хотите проверить техническое приложение внимательнее». Та-

кой ответ оставляет место для разговора.

Есть полезное упражнение: на минуту стать посредником между собой и другим человеком. Не судьей. Судья решает, кто прав. Посредник сначала пытается понять, почему каждая сторона считает свою позицию разумной. Если бы вам нужно было объяснить позицию другого честно и так, чтобы он сам сказал: «Да, это похоже на меня», что бы вы сказали? Если вы не можете этого сделать, вы, скорее всего, еще не поняли его достаточно хорошо.

Попробуйте в трудном споре произнести вслух версию позиции другой стороны. «Как я понимаю, для вас главное вот что...» И затем изложить не карикатуру, а лучшую версию. Не «вы хотите больше денег», а «вы считаете, что без дополнительного бюджета качество упадет, а отвечать перед клиентом придется вам». Не «вы боитесь ответственности», а «вы не хотите брать ответственность за решение, где у вас нет контроля над ключевыми действиями».

Если человек поправляет вас, это не провал. Это помощь. Он уточняет карту. «Нет, дело не только в бюджете. Дело в людях». Хорошо. Теперь вы ближе к реальности. Переговоры часто портятся потому, что люди спорят не с настоящей позицией друг друга, а с упрощенной копией. Признание помогает заменить копию живым человеком.

Третий шаг - показать понимание. Многие думают: если я понял, этого достаточно. Нет. В переговорах понимание, которое не выражено, почти не работает. Другой человек не

живет у вас в голове. Он слышит ваши слова, видит ваши действия, делает выводы из того, что вы выбрали сказать и промолчать. Если вы увидели ценность в его заботе, но сразу перешли к своему требованию, он может решить, что вы ничего не поняли.

Показать понимание можно коротко. «Я слышу, что для вас главное - не повторить прошлую ситуацию с задержкой». «Вы вложили в это решение много работы, и было бы обидно, если бы мы просто отмахнулись». «Ваша команда будет исполнять это на земле, поэтому ваши опасения по срокам нужно разобрать». В этих фразах нет украшений. Они делают одну работу: сообщают человеку, что его точка зрения дошла.

Здесь важен тон. Одна и та же фраза может лечить и ранить. «Я понимаю ваши опасения» можно сказать так, что человек услышит: «Вы трусите». А можно сказать так, что он услышит: «Ваш риск не выдуман». Тон не подделывается отдельно от отношения. Если вы на самом деле презираете собеседника, голос обычно выдаст. Поэтому иногда нужно сначала честно найти то, что вы вправду уважаете, а уже потом говорить.

Иногда признание лучше выражать действием. Если человек жаловался, что его поздно подключают, признанием будет не фраза, а раннее приглашение к следующему обсуждению. Если сотрудник говорил, что его идеи исчезают в чужих презентациях, признанием будет упоминание его вкла-

да перед группой. Если партнер опасался, что договоренности забываются, признанием будет письменное резюме после встречи. Действие часто убедительнее слов.

Есть люди, которым трудно принимать признание. Они отмахиваются: «Ладно, не надо». Или подозревают: «Вы это к чему?» Это нормально. Если человека долго не слышали, он не обязан сразу поверить. Не нужно давить признанием, как новой формой контроля. Сказали честно - и идите дальше к делу. Доверие иногда появляется не от сильного жеста, а от нескольких спокойных повторений.

Теперь о другой стороне признания: как помочь людям признать вас. В идеальном мире достаточно было бы хорошо говорить, и вас бы понимали. В реальности люди заняты собой. Их тревоги шумят в голове громче ваших доводов. Они могут искренне не услышать, что для вас важно. Они могут слышать через фильтр старых обид. Они могут решить, что знают вашу позицию заранее.

Если вас не понимают, первое желание - говорить громче. Не в смысле голоса, а в смысле давления. Больше аргументов, больше деталей, больше возмущения. Иногда это только ухудшает дело. Другой человек начинает защищаться от потока. Поэтому полезнее попросить небольшое, конкретное внимание. «Мне нужно три минуты, чтобы объяснить один момент, который, кажется, пока не прозвучал». Три минуты получить легче, чем абстрактное «вы должны меня выслушать».

В эти три минуты нужно сказать главное, а не все. Люди часто теряют шанс быть услышанными потому, что пытаются вместить в короткий момент всю историю несправедливости. Начали с текущей проблемы, ушли в прошлый год, вспомнили чужие обещания, добавили обиду на тон, потом еще один пример. Слушатель устает и цепляется за любую неточность. Лучше выбрать одно. «Мне нужно, чтобы вы поняли: я не возражаю против контроля. Я возражаю против того, что критерии меняются после того, как работа сделана».

Сообщение должно быть приспособлено к тому, кто слушает. Это не значит угождать. Это значит говорить так, чтобы у человека был шанс понять. Финансовому директору можно показать риск в цифрах. Руководителю проекта - влияние на срок. Родителю - последствия для ребенка. Партнеру - что будет с доверием через полгода. Одну и ту же мысль можно сказать разными дверями. Если вы хотите, чтобы вошли, выбирайте дверь, которой человек пользуется.

Особенно аккуратно нужно говорить о своих сильных чувствах. Фраза «я злюсь, потому что вы меня не уважаете» почти наверняка вызовет спор о том, уважали вас или нет. Фраза «я злюсь, потому что хочу участвовать в решениях до того, как они объявлены клиенту» дает предмет. В первом случае другой защищает свою репутацию. Во втором он может обсуждать порядок действий.

Можно прямо попросить другого человека пересказать,

что он услышал. Не как учитель ученика. Без унижения. «Я боюсь, что объясняю неясно. Что вы слышите как мой главный пункт?» Этот вопрос иногда вскрывает пропасть. Вы думали, что говорите о сроках, а человек услышал угрозу. Вы говорили о качестве, а он услышал недоверие. Лучше узнать это сразу, чем через месяц, когда уже поздно.

Есть еще один способ помочь другому признать вашу точку зрения - показать, что вы сами видите ее границы. Человек легче слышит вас, когда вы не притворяетесь безупречным. «Я понимаю, что наш отдел тоже задержал материалы на прошлой неделе. Это наша часть ответственности. И все же нынешний график нереален даже если мы исправим свою задержку». Такая фраза звучит сильнее, чем попытка свалить все на другую сторону.

Самопризнание не меньше важно, чем признание извне. Если человек полностью зависит от того, оценят ли его другие, он становится слишком уязвимым. Его легко вывести из равновесия молчанием, холодным взглядом, отсутствием благодарности. Он начинает добиваться признания прямо во время переговоров, иногда слишком резко. «Вы вообще понимаете, что я для вас сделал?» Вопрос понятный, но часто запоздалый.

Нужно уметь самому видеть ценность своей работы и своей позиции. Не раздувать. Не превращать каждую мелочь в подвиг. А честно знать: здесь я подготовился, здесь я удержал сложный разговор, здесь я защитил важный интерес,

здесь я ошибся, но не из лени. Такая внутренняя ясность делает человека устойчивее. Ему легче слушать критику, потому что она не уничтожает его целиком.

Самопризнание также помогает признавать других. Человек, который сам внутри пуст и ждет, что его наконец оценят, часто скуп на признание. Ему кажется, что если он отдаст другому хоть немного уважения, ему самому не хватит. На самом деле признание не работает как мешок картошки, где каждому достается меньше. Иногда, признавая чужой вклад, вы укрепляете и свой. Разговор становится больше похож на совместную работу, а не на драку за последнюю порцию достоинства.

Есть ситуации, где признание почти невозможно. Например, когда другая сторона действует нечестно, сознательно унижает, использует ложь, давит на слабое место. В таких случаях не нужно выдавливать из себя теплые слова. Можно признать только факт, который действительно видите: «Я понимаю, что вы хотите быстрее закрыть вопрос». Или вообще не заниматься признанием, а поставить границу. Этот инструмент не обязан применяться везде.

Но чаще проблема не в невозможности, а в нашей лени или гордости. Мы не хотим признавать, потому что обижены. Не хотим спрашивать, потому что считаем и так все понятным. Не хотим показывать, что слышали, потому что боимся показаться слабее. В итоге платим дороже: долгими спорами, скрытым сопротивлением, сорванными договоренно-

стями.

Признание особенно важно в начале разговора. Первые минуты задают рамку. Если человек в начале почувствовал, что его видят, он охотнее слушает неприятное. Если в начале он почувствовал, что его уже осудили, дальше он будет искать в ваших словах подтверждение этому. Начало не должно быть длинным. «Прежде чем перейти к проблемам, хочу отметить: ваша команда действительно быстро подняла проект после сбоя». Потом можно говорить о том, что проект все равно требует исправлений.

Признание важно и в конце. После трудных переговоров люди часто расходятся с усталостью и недосказанностью. Даже если соглашение достигнуто, у каждого может остаться ощущение, что его продавили. Несколько точных слов в конце помогают закрепить не только договоренность, но и рабочие отношения. «Сегодня было непросто. Я ценю, что вы не ушли от обсуждения острых пунктов». Или: «Мы не со всем согласились, но ваш аргумент по срокам изменил наш план. Это было полезно».

Иногда признание нужно давать публично, а иногда только лично. Публичное признание может поднять положение человека перед его группой. Личное может быть безопаснее, если тема чувствительная. Руководитель, который хвалит сотрудника при всех за то, что тот признал ошибку, может невольно выставить его слабым. Лучше подумать: где это будет услышано как уважение, а где как использование?

В семейных переговорах признание часто ценнее любого решения. Муж и жена могут спорить о деньгах, времени, родителях, ребенке, ремонте, отпуске. Но за спором часто звучит одно: «Ты видишь, как мне тяжело?» Если этот вопрос остается без ответа, любая таблица бюджета становится оружием. Если ответ появляется, даже трудные цифры обсуждаются иначе. «Я вижу, что ты устала держать дом на себе». «Я вижу, что ты боишься не справиться с расходами». Это не решает вопрос автоматически. Но перестает делать другого человека невидимым.

С детьми признание работает еще проще и еще труднее. Ребенок кричит: «Не пойду!» Взрослый слышит непослушание. Иногда там правда непослушание. Но иногда там страх, стыд, усталость, желание самому решать хоть что-то. «Ты не хочешь идти, потому что вчера там было неприятно?» - такая фраза может сделать больше, чем десять приказов. После нее все равно можно сказать: «Идти нужно». Но ребенок уже не один на один со своим чувством.

В рабочих конфликтах признание помогает отделить человека от проблемы. Когда сотрудник слышит только «отчет плохой», он защищает себя. Когда слышит «ты собрал большой материал, и именно поэтому жаль, что выводы в конце расплылись», ему легче работать с отчетом. Его не выбросили вместе с ошибкой. Его вклад увидели, а недочет назвали.

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.