

Ну что тебе стоит

Ты же обещал

Мне нужно прямо сейчас

Я ОТВЕЧУ К ШЕСТИ

Что говорить, когда на вас давят

ИГОРЬ ЧЕПЕЛЕВ

•

18+

Игорь Чепелев

**Я отвечу к 6. Что говорить
когда на вас давят**

«Автор»

2026

Чепелев И.

Я отвечу к 6. Что говорить когда на вас давят / И. Чепелев —
«Автор», 2026

Вам улыбнулись, спросили про отпуск, а потом — сколько вы зарабатываете. И вы ответили. Потом согласились выйти в субботу. Потом сделали бесплатно, потому что «ну ты же можешь». Каждый раз вы понимали, что происходит, — и каждый раз отвечали раньше, чем успевали подумать. Эта книга отвечает на один вопрос: что сказать. Сорок восемь ситуаций, в которых на вас давят или манипулируют, — от начальника и родителей до продавца, соседа и звонка мошенника. К каждой — разбор и больше девяноста готовых фраз в трёх регистрах, от мягкого до жёсткого. С реальными случаями, в том числе такими, где ответ не сработал и во что это обошлось.

© Чепелев И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Прежде чем читать	6
Как читать эту книгу	7
С какой скоростью это читать	8
Приложение А — полевой определитель: сотня типовых фраз с готовыми ответами в трёх регистрах, плюс письменные формулировки и то, что делать без слов. Это самая практичная часть книги, и ей можно пользоваться, ничего больше не читая.	9
И по состоянию, в котором вы сейчас	11
От автора	13
И один случай, о котором мне до сих пор неприятно рассказывать	14
ЧАСТЬ I. ПОЧЕМУ ЗАЩИТА НЕ РАБОТАЕТ	15
Глава 1. Почему знание не защищает	15
Три случая	15
Глава 2. Секунда задержки	16
Два случая	16
Остановитесь здесь	16
Глава 3. Три вопроса	18
Кто это утверждает	18
На основании чего	18
Сколько у меня времени	18
Три случая	18
Глава 4. Правила, принятые заранее	20
Список, который стоит составить	20
Почему это работает лучше приёмов	20
Три случая	20
Не читайте дальше, пока не напишете	21
ЧАСТЬ II. ЗАЩИТА ОТ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ФОНА	22
Глава 5. Крик как заявка на ранг	22
Оговорка, без которой глава врёт	22
Что отвечать	22
Лестница	22
Три случая	23
Глава 6. Когда вас держат в тревоге	24
Где граница	24
Что отвечать	24
Лестница	24
Три случая	25
Глава 7. Когда с вами говорят как с подчинённым	26
Что отвечать	27
Что происходит дальше	27
Три случая	27
Глава 8. Compliment под просьбу	28
Как отличить от настоящей похвалы	28
Что отвечать	28
Три случая	28

Глава 9. Ярлык вместо аргумента	30
1. Роль: «ты же мужчина»	30
2. Обязательство: «ты обещал»	30
3. Вызов: «слабо?»	31
4. Прошлая версия: «раньше ты был другим»	31
5. Норма: «нормальные люди так не поступают»	31
Общее правило	32
И про свидетелей	32
Оговорка	32
Три случая	32
Неделя наблюдения	33
Глава 10. Правила, которых никто не вводил	34
Зачем нормы вообще нужны	34
Как норма становится инструментом	34
Пять признаков подставной нормы	34
Типовые	35
Что отвечать	35
Упражнение с лифтом	35
Оговорка	36
Три случая	36
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Игорь Чепелев

Я отвечу к 6. Что говорить когда на вас давят

Прежде чем читать

Три предупреждения. Дальше я буду и шутить, и рассказывать истории. Здесь — нет.

Если вам физически небезопасно, эта книга не про вашу ситуацию. Угрозы, любое применение силы, контроль ваших денег, документов или передвижения, преследование — это не область разговора и не лечится удачным ответом. Это область безопасности и права. Идите к юристу, в кризисную службу, к людям, которым доверяете. Приёмы из этой книги в такой ситуации могут сделать хуже. Подробнее — глава 45, и не откладывайте её на потом, если написанное выше про вас.

Признаки и приёмы здесь описывают ситуацию, а не человека. Похожую картину дают усталость, депрессия, тревожность, особенности характера, культурные различия и просто скверный год. Глава 41 целиком про это, и прочесть её лучше раньше списка признаков.

Если от чтения станет сильно хуже — остановитесь. Такое бывает: книга называет вещи, которые вы предпочитали не называть. Если после нескольких глав вы не спите, всё время прокручиваете старые разговоры или начали подозревать всех вокруг — это повод не читать дальше, а поговорить с человеком, которому доверяете, или со специалистом. Книга подождёт.

Понимание не заменяет денег и жилья. Люди остаются в тяжёлых ситуациях не потому, что не разобрались в механизме. Эта книга таких вопросов не решает и не притворяется, что решает.

Как читать эту книгу

Это не книга о том, как устроена власть. Это книга о том, что говорить.

Часть I объясняет, почему знание само по себе не защищает и что работает вместо него. Части II–IV разбирают ситуации по одной: как выглядит, почему срывается, что отвечать. Часть V — про исключение из круга. Часть VI — арсенал: шесть приёмов, применимых к чему угодно. Часть VII — про границы: когда это не манипуляция, когда проверять пора прекратить и когда пора не отвечать, а уходить.

С какой скоростью это читать

Медленно. И это не фигура речи.

Такую книгу проглатывают за два вечера, соглашаются со всем и через месяц не помнят ничего. Я сам так читаю книги этого жанра, поэтому знаю, чем это заканчивается.

Проблема не в понимании. Понять здесь нечего сложного — половина книги умещается в три страницы. Проблема в том, что ответ в разговоре произносит не понимание, а привычка, — а привычка меняется только повторением и только в реальной ситуации.

Поэтому в книге тринадцать раз стоит блок **«Остановитесь здесь»**. В нём одно задание — обычно на неделю, иногда на пятнадцать минут. Заданий немного, они мелкие, и ни одно не требует ни с кем ссориться.

Их можно пропускать. Книга от этого не сломается, и вы дочитаете быстрее. Просто через месяц у вас останется приятное впечатление и ни одной новой фразы во рту.

Мой совет — одна глава в день, а на паузах действительно останавливаться. Так книга занимает месяца полтора. Это долго для чтения и очень быстро для навыка, который вы носили тридцать лет.

Исключение одно. Если вы читаете это, потому что вам плохо прямо сейчас, — никаких пауз. Идите по указателю к своей ситуации, берите формулировку и пользуйтесь. Медленное чтение — роскошь спокойного времени.

Подряд читать необязательно. В конце есть указатель «кто на вас давит»: найдите свою фигуру — начальник, родитель, продавец, новый знакомый — и читайте перечисленные главы.

И про слова. В книге есть названия приёмов: ярлык, пьедестал, раздутый пожар, тихое исключение. Они нужны, чтобы вы понимали, что происходит, — а не чтобы предъявлять их человеку. «Ты меня возносишь» звучит как диагноз и заканчивает разговор. Говорите про действие и его последствие для вас, а термины оставьте себе.

Один порядок лучше не нарушать: главу 42 стоит прочесть до главы 43, иначе список признаков подтвердит то, что вы уже решили.

У каждой главы в конце — строка «Коротко». Если времени мало, читайте только их и приложение А.

Формулы здесь — заготовки, а не скрипт. Их девяносто с лишним, и если произносить их дословно, речь становится механической, и собеседник это слышит. Важна не фраза, а её функция: вернуть себе время, не признать чужой суд, не ответить на вопрос. Скажите своими словами — работать будет лучше.

**Приложение А — полевой определитель: сотня
типовых фраз с готовыми ответами в трёх регистрах,
плюс письменные формулировки и то, что делать
без слов. Это самая практичная часть книги, и
ей можно пользоваться, ничего больше не читая.**

Указатель: кто на вас давит

Оглавление книги устроено по приёмам. Этот указатель — по людям. Найдите свою фигуру и читайте перечисленное.

Кто

Что читать

Начальник

26 (отказ вверх), 20 (темп), 22 (пожар), 6 (тревога), 27 (при свидетелях), 39 (письменно), 7 (тон), 9 (ярлык)

Коллега

10 (неписанные правила), 15 (выспрашивание), 16 (выгода), 21 (вопросы), 22 (пожар), 27 (свидетели), 8 (аванс), 9 (ярлык)

Партнёр

18 (качели), 19 (вздых), 33 (обвинение), 34 (цикл), 17 (тело), 9 (ярлык), 44–45 (когда пора уходить)

Родитель

25 (родители), 19 (вздых), 33 (обвинение), 9 (ярлык), 38 (человек снаружи)

Взрослый ребёнок

25, 19, 16 (выгода), 9 (ярлык)

Новый знакомый

13 (бомбардировка), 14 (возвышение), 15 (выспрашивание), 17 (тело)

Друг

16 (выгода), 14 (возвышение), 9 (ярлык), 34 (цикл), 46 (если это происходит с ним)

Продавец, менеджер, подрядчик

24 (продают), 20 (темп), 39 (письменно), 35 (пауза)

Незнакомец по телефону

23 (мошенники), 40 (когда паузы нет)

Клиент или заказчик

16 (выгода), 20 (темп), 22 (пожар), 39 (письменно), 26 (частично)

Компания, сообщество, застолье

32 (исключение), 10 (неписанные правила), 11 (тепло), 27 (свидетели), 33 (обвинение), 34 (цикл), 9 (ярлык)

Сосед, врач, школа, очередь

28 (быт)

Первая работа, общежитие, свидание

29 (ранняя взрослость)

Никто конкретно: план, регламент, алгоритм

31 (когда давит не человек)

Вы сами к себе

42 (оптика), 47 (цена постоянной проверки)

И по состоянию, в котором вы сейчас

Что происходит
Куда идти

Не понимаю, нормально это или нет
41, 42, 43 — в этом порядке

Понимаю, но не знаю, что сказать
Приложение А, потом нужная глава

Сказал — стало хуже
36 (о цене названия), 44, 45

Меня взяли на «слабо» или на «ты же...»
9

Я согласился и хочу отыграть назад
30

Перестали звать, и я не понимаю почему
32

Мне говорят «так не принято», а я не понимаю кем
10

Завалили вопросами, и решение приняли без меня
21

Подняли аврал, а я не понимаю, почему горит
22

Позвонили и торопят с деньгами
23

Не могу уйти
44

Уже вышел, тяжело
48

Это происходит не со мной, а с близким
46

Кажется, я сам так делаю
предисловие, 19, 47

Стал подозревать всех подряд
41, 47

От автора

Я много раз попадался, и почти всегда одинаково.

Сначала со мной разговаривают тепло. Улыбаются, спрашивают, как дела, вспоминают что-то приятное про прошлую встречу. Я расслабляюсь — это же нормально, когда с тобой хорошо разговаривают.

А потом, ровно в этот момент, происходит одно из трёх.

У меня спрашивают то, о чём спрашивать не следовало: сколько мне платят, на каких условиях я работаю с другим клиентом, что там на самом деле произошло у общего знакомого. И я отвечаю. Не потому, что хочу, — потому что после тёплого разговора отказ выглядит как пощёчина.

Или из меня начинают выбивать выгоду. Скидку, услугу бесплатно, «ну ты же можешь, тебе несложно». Тоже мягко. Тоже с улыбкой. И я соглашаюсь, потому что только что было хорошо, и портить это не хочется.

Или ко мне прикасаются. Рука на плече, объятие чуть дольше нужного, дистанция ближе, чем мне удобно. И я не отстраняюсь, потому что отстраниться — значит показать, что мне не всё равно, а мне же вроде должно быть всё равно, это же просто дружеский жест.

Три разные ситуации, один механизм. Удар всегда приходит в момент, когда я расслабился. Не потому, что кто-то это тщательно рассчитал, — а потому, что в напряжении я бы отказал, и в напряжении никто не пробует.

Из этого выросла книга.

Она устроена как справочник, а не как трактат. Никаких теорий власти. По каждой ситуации: как она выглядит, почему срабатывает и что говорить.

И один случай, о котором мне до сих пор неприятно рассказывать

Несколько лет назад со мной полгода переписывался человек, который очень мною восхищался. Умный, внимательный, с хорошим вкусом на детали — он замечал в моей работе вещи, которых не замечал никто.

Мы стали делать проект вместе.

Я согласился в тёплом разговоре, вечером, на подъёме. Я тогда уже писал про то, как это работает, — и, что самое неприятное, в момент согласия отчётливо подумал: «а ведь это ровно та схема». Подумал и сказал «да».

Через год я потерял на этом проекте деньги, полтора года времени и человека, которого считал другом и который в итоге оказался ни при чём — он просто перестал со мной разговаривать, устав от истории, в которую я его втянул.

Ни один приём из этой книги мне тогда не помог. Я знал их все.

Помогло бы только одно — правило, которого у меня в тот момент не было: не принимать решений в тот же вечер, когда о них зашла речь. Оно скучное, оно не требует ума и характера, и оно единственное, что работает, когда думать вы уже не в состоянии.

Поэтому четвёртая глава в этой книге стоит так рано.

И сразу три честных оговорки.

Первая: описанное работает. Приёмы, от которых я предлагаю защищаться, дают результат, и быстро. Утверждать обратное значило бы врать читателю, который всё это видел.

Вторая: вы тоже так делаете. Не всё и не всегда, но делаете. Хвалите перед просьбой, торопите без причины, обижаетесь вместо разговора. Отдельной части про это здесь нет — но там, где приём знаком с обеих сторон, я об этом говорю.

Третья: универсальной защиты не существует. Каждый ответ в этой книге имеет цену, и я стараюсь её называть. Иногда цена — испорченные отношения. Иногда — потерянная работа. Решение о том, платить ли, принимаете вы, а не автор справочника.

ЧАСТЬ I. ПОЧЕМУ ЗАЩИТА НЕ РАБОТАЕТ

Глава 1. Почему знание не защищает

Я занимаюсь этой темой не первый год и продолжаю попадаться. Это не кокетство и не фигура речи — это главный факт, из которого стоит исходить.

Причина простая, и она не про интеллект.

Механизмы, которые здесь описаны, работают **быстрее сознания**. Резкий громкий звук обрабатывается раньше смысла. Приятное чувство от комплимента возникает раньше оценки. Готовность подчиниться включается раньше, чем вы успели подумать, кто перед вами.

Знание находится этажом выше, и оно приходит с опозданием на несколько секунд. Обычно как раз тогда, когда вы уже сказали «да».

Отсюда неприятное следствие: прочитав эту книгу, вы будете попадаться дальше. Разница в другом — в том, что вы будете замечать это раньше. Не до того, а через час. Потом через десять минут. Потом иногда во время.

Вот эта смещающаяся точка узнавания и есть весь прогресс, который тут возможен. Обещать иммунитет было бы враньём.

И второе, ещё менее приятное. Понимать теорию влияния и уметь отвечать — два разных навыка. Первый берётся чтением. Второй берётся только повторением: вы должны произнести фразу вслух несколько раз, чтобы она стала доступна в момент, когда думать некогда.

Поэтому в этой книге так много готовых формулировок и так мало рассуждений. Формулировку можно выучить. Рассуждение в нужный момент не вспоминается.

Практический вывод, с которого стоит начать чтение: выберите три фразы из всей книги и произнесите их вслух. Прямо сейчас, в пустой комнате, вслух. Это выглядит глупо и работает лучше, чем прочитать двести страниц.

Вот, например, эти три.

«Я отвечу к шести».

«Не отвечу».

«Ты вправе так думать. Я считаю иначе».

Три случая

Редактор и курс за сто тысяч. Аня, редактор, писавшая о когнитивных искажениях десять лет, купила курс за сто тысяч у человека, который применил к ней ровно то, о чём она писала главу в прошлом месяце. Она рассказывала мне это со смехом и добавила фразу, которую я запомнил: «Я всё видела. Я просто смотрела на это как зритель».

Забытые очки. Мой знакомый не подписал невыгодный договор только потому, что забыл очки и не смог прочесть его на встрече. Пришлось взять домой. Дома, при свете лампы и без человека напротив, он увидел то, чего не увидел бы в переговорной. Спасли не знания — спасла отсрочка.

Полтора года встреч. Я сам, зная всё описанное в этой книге, полтора года ходил на встречи, которые мне были не нужны, потому что каждый раз отказ казался чуть дороже, чем поход. Ни в одном отдельном случае я не ошибся: каждая встреча по отдельности стоила дёшево. Ошибка была в том, что я ни разу не посмотрел на сумму.

Глава 2. Секунда задержки

Всё, что даёт защита, — это одна секунда между тем, что произошло, и тем, что вы ответили.

Кажется, что мало. На самом деле в этой секунде помещается всё.

Смотрите, как устроена типичная сцена. Вам говорят что-то, задевающее вас, — упрёк, неудобный вопрос, срочную просьбу. Внутри поднимается волна: неловкость, вина, желание оправдаться, желание сгладить. И вы говорите первое, что пришло.

Первое, что приходит, почти всегда работает против вас. Оправдание. Согласие. Ответ на вопрос, на который не стоило отвечать. Извинение непонятно за что.

Причина не в глупости. Причина в том, что пауза в разговоре ощущается физически неприятно, и мы заполняем её, лишь бы не молчать. Сама пауза длится две-три секунды и субъективно кажется вечностью.

Вся техника защиты сводится к тому, чтобы эти две-три секунды выдержать.

Что происходит, если выдержать. Волна спадает — она короткая. Появляется возможность выбрать ответ из двух-трёх вариантов вместо одного. И, что неожиданно, неловкость от паузы достаётся не вам, а собеседнику: молчание после реплики висит на том, кто говорил последним.

Как это натренировать, не читая книг по актёрскому мастерству.

Дышать. Один вдох перед ответом. Это не медитация, это просто способ занять две секунды физиологическим действием.

Иметь дежурную фразу. «Мне нужно подумать». «Сейчас скажу». «Дай секунду». Любая, лишь бы одна и та же. Она нужна не для смысла, а чтобы занять рот, пока голова договаривает.

Разрешить себе не отвечать сразу. Это самое трудное, потому что нам кажется, что мгновенный ответ — признак ума. На самом деле мгновенный ответ — признак того, что вы отвечаете рефлексом.

Дальше в книге будет много конкретных формулировок. Все они бесполезны без этой секунды: если вы отвечаете рефлексивно, вы произнесёте не выученную фразу, а привычную.

Два случая

Пауза длиной в три секунды. Мне на совещании предложили взять проект, к которому я не имел отношения. Я не ответил сразу — не из тактики, а потому что растерялся. Через три секунды тишины человек сам сказал: «Хотя, наверное, это скорее к Марине». Я не сделал вообще ничего. Молчание сделало всё за меня.

Ответ за полсекунды. Другая встреча, тот же год. Мне сказали: «Ты же справишься?» — и я услышал собственное «конечно» раньше, чем успел подумать. Дальше три месяца работы по вечерам. Разница между двумя историями — не в уме и не в характере. В одной я растерялся и потому промолчал, в другой чувствовал себя уверенно и потому ответил рефлексом.

Остановитесь здесь

Дальше не сегодня.

Всё, что написано в этой книге, работает только через ту секунду, о которой была глава. Секунда не берётся чтением — она берётся повторением, и никакого другого способа я не знаю.

На эту неделю у вас одно задание. Три раза выдержать паузу перед ответом. Любую — в разговоре с коллегой, с продавцом, с матерью. Не отвечать сразу, сделать вдох и только потом сказать что угодно, хоть «сейчас скажу».

Три раза. Не тридцать.

Что вы, скорее всего, заметите. Что пауза длится две секунды и кажется вечностью. Что собеседник её переносит гораздо спокойнее, чем вы. И что в эти две секунды у вас появляется второй вариант ответа, которого раньше не было.

Если не получилось ни разу — это тоже результат, и он говорит о том, насколько автоматически вы отвечаете. Просто попробуйте ещё неделю.

Возвращайтесь к третьей главе, когда сделаете.

Глава 3. Три вопроса

Если вы забудете всё остальное, пусть останутся три вопроса. Они работают против любого приёма и не требуют распознавания.

Кто это утверждает

Не «правда ли это», а кто именно сказал.

Огромная часть давления держится на безличности. «Все считают, что...». «Есть мнение». «Люди говорят». «Мы решили». «Так принято».

За каждой такой конструкцией стоит конкретный человек, а иногда не стоит никто.

— Все считают, что ты перегибаешь. — Кто конкретно? Назови двоих.

Обычно на этом всё и заканчивается. Не потому, что вы поймали человека на вранье — часто он не врёт, ему действительно так кажется. Но «все» превращается в «мне так показалось», и разговор возвращается на землю.

То же самое работает и с «мы»:

— Мы решили, что ты возьмёшь этот проект. — Кто «мы» и когда решали?

На основании чего

Не «согласен ли я», а чем это подтверждается.

«Ты никогда меня не слушаешь» — это утверждение о частоте. Значит, у него есть основание, и его можно попросить: когда именно, сколько раз, приведи пример.

Здесь важно не поймать собеседника, а вернуть разговор к проверяемому. Если примеры есть — отлично, вы наконец обсуждаете конкретику вместо оценок. Если примеров нет — тоже отлично, потому что это выясняется вслух и без вашего участия.

Сколько у меня времени

Не «нужно ли соглашаться», а когда должен быть ответ.

Этот вопрос обезвреживает половину всего, что описано в книге, потому что почти всё давление требует немедленности.

— Мне нужен ответ. — К какому сроку? — Ну, сейчас. — Хорошо. Тогда ответ «нет». Если можно к вечеру — я подумаю и отвечу содержательно.

Заметьте: вы не отказали. Вы назвали два варианта и отдали выбор собеседнику. Тому, кому нужен результат, вечер подойдёт.

Три вопроса не нужно задавать все сразу и вслух. Достаточно прогонять их в голове. Обычно уже на втором становится понятно, разговор это или обработка.

Три случая

Кто это утверждает. Наташе, менеджеру проектов, сказали, что «все в отделе считают, что она тянет одеяло». Она спросила: «Кто конкретно? Назови двоих». Названо не было никого. Через неделю выяснилось, что так считал один человек, и говорил он это только руководителю.

На основании чего. Подрядчик Вадим объяснил срыв срока тем, что «у вас постоянно меняются требования». Заказчик попросил список изменений с датами. В списке оказалось два пункта за три месяца, оба мелкие. Разговор после этого пошёл о настоящей причине.

Сколько у меня времени. Игорю позвонили из автосалона: одобрена скидка, действует до конца дня. Он спросил, что произойдёт завтра. Ответили, что цена вернётся. Он приехал через неделю — цена была прежняя, а менеджер сделал вид, что не помнит разговора.

Глава 4. Правила, принятые заранее

Самая сильная защита в этой книге — и самая скучная.

Она пришла из закупок, из следствия, из переговорной практики: то есть оттуда, где давление на человека, принимающего решение, является нормальной частью чужой работы. Люди в этих профессиях не полагаются на твёрдость характера. Они устанавливают правила заранее и потом просто на них ссылаются.

Разница огромна, и вот в чём.

Отказ из характера требует от вас силы в тот момент, когда её меньше всего: вы устали, вас застали врасплох, на вас смотрят. Отказ по правилу не требует ничего. Вы не отказываете человеку — вы сообщаете о порядке, который существовал до него.

Сравните две фразы, сказанные в одинаковой ситуации.

«Я не готов сейчас решать» — это про вас. С этим можно спорить: «да чего тут решать», «ну ты же понимаешь», «мне срочно».

«Я решения в тот же день не принимаю» — это про порядок. Спорить не с чем, потому что вы не обсуждаете этот случай.

Список, который стоит составить

Правила пишутся один раз и в спокойное время. Вот те, которые я считаю базовыми.

Крупные решения не принимаются в тот день, когда о них зашла речь. Никакие, ни для кого, без исключений для «уникальных условий».

Деньги и обязательства подтверждаются письменно. Устная договорённость, о которой знает только один человек, — не договорённость.

Ответ на вопрос, требующий расчёта, даётся после расчёта.

Ничего не решается после десяти вечера и в первый час после ссоры.

Есть список того, что я не обсуждаю ни с кем на работе. Про это отдельная глава — одиннадцатая.

Есть сумма, выше которой я не даю в долг никому. Не «смотря кому» — просто сумма.

Почему это работает лучше приёмов

Три причины.

Правило работает, когда вы устали. Все остальные приёмы в усталом состоянии работают хуже, а этот — одинаково.

Правило не требует распознавания. Вам не нужно понять, манипулируют вами или нет: вы просто не принимаете решения в тот же день, и всё.

И правило не портит отношений. Это неочевидно, но проверяется быстро: люди прекрасно переносят «у меня такой порядок» и плохо переносят «я тебе не доверяю».

Единственное условие: правило должно быть без исключений. Одно исключение — и оно перестаёт быть правилом, превращаясь обратно в вашу твёрдость характера, которую теперь можно продавливать.

Три случая

Правило сработало. Лена, стоматолог, завела себе одно правило: никаких решений о деньгах в тот же день. Через полгода ей позвонили с очень убедительным предложением вло-

житься. Она сказала: «Я перезвоню завтра». Назавтра предложение оказалось недействительным — «условия ушли». Так она узнала цену вопроса, не потратив ни рубля.

Правило с исключением — уже не правило. Борис установил себе то же самое и один раз отступил, потому что просил хороший знакомый и сумма была небольшой. Через месяц тот же знакомый попросил в десять раз больше и в разговоре сослался на прошлый раз. Правило сломалось на первом исключении и восстанавливалось потом два года.

Правило вместо характера. Андрей, начальник цеха, человек вспыльчивый, попросил сменного инженера останавливать его фразой «давайте в кабинете», если он начинает разбор при рабочих. Первый раз он на это огрызнулся. Со второго стало работать. Он не стал сдержаннее — он вынес решение из момента, когда сдержанности нет.

Не читайте дальше, пока не напишете

Эта глава — единственная в книге, которая требует от вас действия прямо сейчас, а не понимания.

Возьмите лист и напишите три своих правила. Не десять — три. Те, которые вы готовы соблюдать без исключений.

У меня они такие: никаких решений о деньгах в день, когда о них зашла речь; ничего не решаю в первый час после ссоры; на вопрос из своего списка не отвечаю никому.

Ваши будут другими.

Пятнадцать минут. Лист положите туда, где увидите: в заметки, в кошелёк, на холодильник.

И проверьте через две недели, сработало ли хоть одно. Если нет — скорее всего, правило слишком общее. «Быть твёрже» правилом не является. «Не подписывать в тот же день» — является.

Дальше в книге будет много ситуаций и много формулировок. Ни одна из них не работает так же надёжно, как эти три строчки, написанные заранее.

ЧАСТЬ II. ЗАЩИТА ОТ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ФОНА

Глава 5. Крик как заявка на ранг

Крик редко бывает про содержание. Он работает как объявление: мой статус выше, спор закончен.

Механизм телесный. Резкий громкий звук обрабатывается раньше смысла: сжимается дыхание, сужается внимание, включается готовность бежать или замереть. Аргументы, звучащие в этот момент, попадают в сознание с временно отключённой критикой. Человек не соглашается — он капитулирует, а потом объясняет себе капитуляцию согласием.

И характерная деталь: кричащий обычно подпирает слабое место, а не усиливает сильное. Там, где довод крепкий, повышать голос незачем.

Отсюда наблюдение, которое стоит целой главы: слушайте не что человек говорит громко, а **на чём именно** он повышает голос. Там дырка.

Оговорка, без которой глава врёт

Крик бывает и другим. Бывает усталость. Бывает несдержанность, за которую потом искренне извиняются. Бывает среда, где повышенный голос — просто рабочая громкость: зайдите на любую стройку, там никто не чувствует себя униженным. Бывают культурные различия.

Отличается по тому, что происходит после: извиняется ли человек, меняется ли требование, можно ли вернуться к сути.

Что отвечать

Не повышать голос в ответ. Не из благородства — из практики: как только вы повысили голос, разговор окончательно перестал быть про содержание, и выиграет тот, кто громче.

Понизить громкость и замедлить темп. Это работает почти механически: собеседнику приходится прислушиваться, и его собственная громкость становится заметной ему самому.

Назвать формат, а не человека.

«В таком тоне я не продолжу. Готов вернуться через полчаса».

Именно так, а не «не кричи на меня» — последнее почти всегда получает в ответ «я не кричу», и вы полчаса обсуждаете, кричал он или нет.

Выйти, если не помогло. Физически. Один раз выйти из разговора стоит меньше, чем три часа объяснений после.

И главный вопрос себе, а не ему: что именно он утверждает? Попробуйте пересказать содержание спокойными словами. Если пересказать нечего — утверждения не было, была заявка на ранг. Отвечать не на что.

Лестница

1. Понизить голос и замедлиться. Без слов. Собеседнику приходится прислушиваться, и собственная громкость становится слышна ему самому.

2. Назвать формат, а не человека. > «В таком тоне я не продолжу. Готов вернуться через полчаса».

3. Если продолжает: > — Да я нормально разговариваю! > — Хорошо. Мне всё равно так трудно. Давай через полчаса.

Не спорить о том, кричал он или нет. Этот спор не выигрывается и уводит от дела на сорок минут.

4. Выйти. Физически, один раз, без объявления войны: «я вернусь». Стоит дешевле трёх часов объяснений после.

Три случая

Понизить громкость. На планёрке руководитель перешёл на крик. Один из присутствующих ответил заметно тише обычного и медленнее. Через полминуты руководитель тоже стал говорить тише — просто чтобы слышать. Никто ничего не обсуждал, конфликта не было, разговор вернулся к делу.

Выйти. Кирилл сказал: «В таком тоне я не продолжу, вернусь через полчаса», — и вышел. Вернулся через полчаса. Ему сказали, что он повёл себя демонстративно. Он ответил: «Возможно». Больше на него не кричали, но и отношения стали суше. Цена была, и она была заплачена сознательно.

Заказчик со слуховым аппаратом. Слава полгода считал, что на него орёт заказчик, и готовился к жёсткому разговору. Разговор состоялся, и выяснилось, что у заказчика частичная потеря слуха, о которой тот стеснялся говорить, и он громко разговаривает со всеми. Извинялись оба.

Коротко: слушайте не то, что говорят громко, а то, на чём повышают голос. Там дырка.

Глава 6. Когда вас держат в тревоге

Второй по силе фон после крика и гораздо более дешёвый в применении: он не требует от человека вообще никаких действий.

Схема такая. Правила существуют, но не сформулированы. Наказание возможно, но непредсказуемо. Санкция всегда неопределённая: не «за это лишают премии», а «будут последствия», «ты сам понимаешь, чем это кончится», выразительное молчание.

Неопределённая угроза сильнее конкретной. Конкретную можно оценить, взвесить и иногда сознательно принять: человек решает, что премия того не стоит, и делает по-своему. Неопределённая не оценивается — воображение достраивает её в худшую сторону.

Результат, ради которого всё и делается: человек становится сговорчивее **по всем вопросам сразу**, а не только по тому, о котором шла речь. Фоновая тревога не разбирается по темам.

Достаточно один раз отреагировать непропорционально и потом ничего не объяснить. Дальше система работает сама, годами.

Где граница

Строгость не манипуляция. Требования, правила и ограничения нужны любой совместной работе.

Различают по предсказуемости, а не по мягкости:

Правило известно заранее и одинаково для всех.

Наказание пропорционально и не зависит от настроения.

Санкция называется конкретно.

Правило можно обсуждать. Не отменить — обсуждать.

Последний признак самый надёжный. Жёсткая среда переживает вопрос о своих правилах. Тревожная — нет: сам вопрос воспринимается как нападение.

Что отвечать

Требовать конкретики от угрозы. Это главный ход, и он почти всегда обезоруживает. — Ты понимаешь, что за такое бывает? — Не понимаю. Что конкретно бывает?

Неопределённая санкция живёт только в тумане. Названная вслух, она либо оказывается ерундой, либо становится нормальным фактом, к которому можно подготовиться.

Просить правило в письменном виде. «Я хочу правильно понять: мы договорились, что вот это делается так-то. Я записал». Три недели это вызывает раздражение, потом становится нормой — а заодно исчезают претензии «я такого не говорил».

Разделять факт и атмосферу. Заведите привычку раз в неделю выписывать: что реально произошло за неделю и что вы по этому поводу чувствовали. Часто выясняется, что произошло очень мало, а тревоги было на полную рабочую неделю.

И проверочный вопрос: можете ли вы предсказать его реакцию на плохую новость? Не «накажет или нет» — просто предсказать. Если не можете, дело не в вашей мнительности.

Лестница

1. Потребовать конкретики. > — Ты понимаешь, что за такое бывает? > — Не понимаю. Что конкретно бывает?

2. Если конкретики нет: > — Ну ты же взрослый человек. > — Я правда не знаю, о чём речь. Скажи прямо, и я учту.

3. Зафиксировать письменно. > «Я хочу правильно понять: мы договорились, что вот это делается так-то».

4. Если правила меняются каждый раз: > «Давай я буду переспрашивать письмом перед началом. Так я не буду ошибаться».

Формально это выглядит как добросовестность, фактически — как фиксация правил. И оспорить это неудобно.

Три случая

Вопрос о санкциях. Тимуру намекнули, что «за такое бывают последствия». Он спросил прямо: «Какие конкретно?» Ответа не последовало, тему сменили. Больше этой формулировки в его адрес не звучало — она работает только пока не названа.

Письменная фиксация. Ирина, бухгалтер из небольшого города, которой каждый раз меняли требования задним числом, начала после каждого устного разговора отправлять письмо «правильно ли я поняла». Три недели это вызывало раздражение. Потом стало нормой, а претензии «я такого не говорил» исчезли полностью.

Стиль владельца. Стас попробовал то же самое в компании, где непредсказуемость была стилем владельца. Через два месяца ему сказали, что он «бюрократ и не командный игрок». Письма он писать не перестал, но понял, что дело не в коммуникации, и через год ушёл. Приём дал ему не решение, а ясность.

Коротко: неопределённая угроза живёт только в тумане. Спросите, что конкретно бывает, — и она обычно оказывается меньше воображаемой.

Глава 7. Когда с вами говорят как с подчинённым

Самая тонкая часть книги — та, где нет ни крика, ни угроз.

Есть тон, в котором с вами разговаривают так, будто вы уже подчинённый. Не грубо. Наоборот — тепло, мягко, участливо. Но в грамматике этого тепла зашита иерархия: он оценивает вашу работу, вы его — нет; он решает, когда разговор закончен; он хвалит, вы благодарите.

Называется это **пресуппозицией**: утверждение, не высказанное прямо, а встроенное в форму фразы.

Учебный пример: «ты уже перестал опаздывать?» Ответить «да» или «нет» одинаково значит согласиться, что вы опаздывали. Спорить приходится не с вопросом, а с рамкой, — а это выглядит как уход от ответа.

В жизни то же самое, только незаметнее:

Фраза

Что встроено

«Ты молодец, что справился»

Я тот, кто выдаёт оценку

«Я в тебя верю»

Твой результат подотчётен моей вере

«Ты опять всё усложняешь»

Есть простое решение, ты его саботируешь

«Я не буду напоминать в третий раз»

Ты уже дважды подвёл

«Мы же взрослые люди»

Твоя позиция — детская

«Я просто хочу как лучше»

Твои возражения против твоего же блага

«Только не обижайся»

Дальше обидно, и обида — твоя проблема

«Спасибо, что понимаешь»

Ты уже согласился

«Мы решили, что ты возьмёшь это»

Решение принято, обсуждается исполнение

Коварство в том, что спорить с этим прямо невозможно. Возразишь — выглядишь неадекватно: тебе сказали хорошее, а ты скандалишь. Промолчишь — принял.

Что отвечать

Ход один: вынуть встроенное на поверхность и произнести вслух. Спокойно.

— Спасибо, что понимаешь. — Я пока не сказал, что согласен. Давай вернёмся к тому, о чём договариваемся.

— Мы решили, что ты возьмёшь проект. — Кто «мы» и когда решали? Со мной не обсуждали.

— Только не обижайся, но... — Говори прямо, без предисловия.

Тон ровный. Возмущение подтверждает роль, спокойное название — снимает.

Что происходит дальше

Обычно одно из двух, и различать их важнее самого приёма.

Человек смущается и переформулирует. Значит, встроенное попало туда случайно, из привычки, и он сам этого не заметил. Так бывает чаще всего.

Разговор мгновенно переезжает на вас: «ты придираешься к словам», «с тобой невозможно нормально общаться». Вот эта вторая реакция и есть информация. Запоминать надо её, а не сам эпизод.

Три случая

Названо вслух — и рассыпалось. «Спасибо, что понимаешь» в конце разговора. Ответ: «Я пока не сказал, что согласен». Собеседник смутился и переформулировал просьбу нормально. Выяснилось, что фраза была привычкой, а не приёмом, и он сам этого не замечал.

Названо вслух — и переехало на вас. «Мы решили, что ты возьмёшь проект». Ответ: «Кто “мы” и когда решали?» В ответ: «Ты придираешься к словам, с тобой невозможно нормально работать». Проект в итоге взял другой человек, а рассказчик получил репутацию тяжёлого. Он говорит, что не жалеет, но цену называет честно.

Со стоматологом. Я однажды сказал своему стоматологу, что его «ну что, опять не чистили» звучит как приговор. Он искренне удивился и сказал, что просто так спрашивает. Я ему верю. Устройство фразы это не меняет — а вот наши разговоры изменились.

Коротко: с пресуппозицией нельзя спорить — её можно только произнести вслух. И запоминать надо не эпизод, а реакцию на это.

Глава 8. Комплимент под просьбу

«Ты сильный». «Ты герой». «Ты единственный, кто здесь вообще что-то может». «Я больше никому не могу это доверить».

Комплимент — самая недооценённая форма давления, потому что он вообще не ощущается как давление. Он ощущается как признание, которого обычно не хватает.

Механика такая. Сначала вам выдают титул: сильный, надёжный, особенный, не такой, как все. Титул приятен, вы его принимаете. И с этой секунды требования адресованы уже не вам, а ему.

Отказ теперь означает не «мне это не подходит», а «я не тот, кем меня называли».

Разница принципиальная. В первом случае вы защищаете свои интересы. Во втором — чужой титул, который вам зачем-то выдали и который вы уже успели примерить.

Отсюда весь ассортимент: «ты же сильный, потерпишь», «ты же не такой, как они», «я думал, ты справишься». Это не оскорбления. Это счета к оплате по авансу, о котором вы не просили.

Как отличить от настоящей похвалы

Признак до неприличия простой: настоящая похвала обычно ни во что не переходит. Она заканчивается сама. Человек сказал, что вы молодец, и пошёл дальше.

Аванс переходит в просьбу. Иногда сразу, иногда через день — так даже чаще, потому что сразу неловко.

Оговорка обязательная: бывает, что человек искренне вами восхищается и совершенно искренне после этого просит о помощи. Одно другому не мешает. Смотреть надо не на эпизод, а на повторяемость: если признание в ваш адрес систематически оказывается прологом к задаче — это уже не совпадение, это жанр.

Что отвечать

Разделить два разговора. Принять комплимент отдельно, ответить на просьбу отдельно.

— Ты единственный, кто с этим справится. — Спасибо. Что нужно сделать и к какому сроку?

Вы не спорите с титулом — вы просто не даёте ему стать частью сделки.

Отказаться, не отказываясь от титула. Это ключевая формулировка всей главы:

«Справлюсь. И не возьму — у меня сейчас другое».

Здесь вы соглашаетесь с оценкой и отделяете от неё решение. Спорить с этим нечем: вам нечего доказывать, вы уже согласились.

Проверить себя одним вопросом. Что будет, если я откажусь? Если ответ «он расстроится, и всё» — аванса не было. Если ответ «выяснится, что я не тот, за кого меня держали» — вам выдали титул, и счёт уже выставлен.

Три случая

Титул и счёт. Сосед: «Ты же единственный, кто в этом разбирается» — и следом просьба про роутер. Я разбираюсь в роутерах примерно как в разведении альпак. В следующий раз я сказал: «Не единственный и не разбираюсь, но давай посмотрю, если ты не против, что я это ломаю». Он не был против. Общаемся прекрасно.

Проверка на пяти комплиментах. Руководительница отдела посчитала свои последние пять похвал сотрудникам. Четыре были сказаны в течение суток перед просьбой. Она этого не планировала — просто просить ей неловко, и похвала была разбегом. Разведя их во времени, она через полгода обнаружила, что её похвале снова радуются.

Просто понравился отчёт. Паша заподозрил аванс в словах коллеги, который сказал, что его отчёт лучший в отделе. Никакой просьбы не последовало ни в тот день, ни потом. Коллеге просто понравился отчёт. Такое тоже бывает, и чаще, чем кажется после этой главы.

Коротко: настоящая похвала ни во что не переходит. Отказаться можно, не отказываясь от титула: «справлюсь — и не возьму».

Глава 9. Ярлык вместо аргумента

Я однажды таскал чужой шкаф на пятый этаж без лифта, потому что мне сказали «ты же мужик».

Грузчики стояли бы примерно две тысячи. Спина болела три недели. Никакого разговора о том, нужна ли моя помощь и удобно ли мне, не было вообще — было четыре слова, после которых отказаться означало публично признать, что я не мужик.

Заметьте, что произошло. Мне не привели ни одного довода. Мне вручили ярлык и предложили ему соответствовать.

Это отдельное семейство приёмов, и оно самое частое в бытовой жизни. Общая механика такая: ваше решение переопределяют как проверку на соответствие. Дальше вы спорите уже не о деле, а о том, кто вы такой, — и в этом споре выигрывает тот, кто ярлык выдал, потому что правила придумал он.

Разберём пять разновидностей. Ответ у всех, как ни странно, один и тот же, но подводки разные.

1. Роль: «ты же мужчина»

«Ты же профессионал». «Ты же мать». «Ты же взрослый человек». «Ты же друг». «Ты же старший».

Роль включают ровно перед просьбой — иногда за секунду до. Дальше требование адресовано не вам, а роли, и отказ означает не «мне это не подходит», а «я не тот, кем меня называли».

Спорить с ролью — проигрыш. Доказывать соответствие — проигрыш ещё больший: вы уже согласились, что должны доказывать.

Работает согласиться с ролью и не изменить решения.

— Ты же мужчина, помоги. — Мужчина. Не помогу.

— Ты же профессионал. — Профессионал. И у меня уже есть задачи.

— Ты же взрослый человек, должен понимать. — Взрослый. Понимаю. Ответ прежний.

Вы забираете у фразы её функцию. Она работает только если вы броситесь подтверждать титул. Согласились — и спорить не с чем.

Если давят дальше:

— Ну ты же не такой, как все. — Похоже, такой. Извини.

Отдельно про «ты же мать» — это, вероятно, самый сильный рычаг из существующих, потому что роль совпадает с идентичностью почти полностью, а цена несоответствия назначена культурой заранее и очень высоко. Отказывать приходится не собеседнику и даже не роли, а обвинению в том, что вы плохая мать. В этом разговоре выигрышной позиции нет — есть только возможность не участвовать:

— Ты же мать, как ты можешь? — Могу. Обсуждать это в таком виде не буду.

2. Обязательство: «ты обещал»

Здесь принципиально другое, и путать нельзя: **иногда вы правда обещали.**

Поэтому первый ход не защита, а выяснение.

— Ты обещал. — Что именно я обещал и когда?

Дальше три исхода, и все нормальные.

Обещали ровно это. Защищаться не надо. Признать и назвать новый срок: > «Да, обещал. Не сделал. Сделаю к четвергу».

Разговор закончен. Оправдания тут только вредят.

Обещали другое — самый частый случай, и его надо называть точно: > — Ты обещал сделать. > — Я обещал посмотреть. Посмотрел — не берусь.

Не обещали вовсе: > — Ты сам говорил, что поможешь. > — Я говорил, что подумаю. Я подумал.

— Ну ты же дал понять. — Обязательства я не давал. Если выразился неясно — извини, но обязательства не было.

Обратите внимание на устройство: слово «обещал» очень часто прикрывает надежду. Человек рассчитывал — и теперь называет свой расчёт вашим обещанием. Вежливое уточнение вскрывает это за две реплики, и без всякого конфликта.

3. Вызов: «слабо?»

«Что, испугался?» «Пацаны так не делают». «А я думал, ты рискнёшь».

Здесь ваше решение переопределяют как проверку смелости, и отказ автоматически становится трусостью.

Приём питается одним — вашим желанием не выглядеть слабым. Уберите топливо, и он умирает мгновенно.

Самый сильный ответ — согласиться с ярлыком целиком:

— Слабо? — Слабо.

— Что, испугался? — Испугался.

— Пацаны так не делают. — Значит, я не пацан.

Звучит непривычно и работает почти всегда: продолжать после этого нечем. Вы отдали ровно то, что у вас собирались отнять, и человек остался с пустыми руками.

Если хочется мягче — назвать происходящее. Один раз, спокойно:

«Ты меня берёшь на слабо. Со мной так не работает».

Чего не делать: доказывать, что не слабо; объяснять причины; отшучиваться. Шутка читается как попытка выкрутиться и почти всегда вызывает второй заход.

4. Прошлая версия: «раньше ты был другим»

«Ты изменился». «Раньше ты бы не отказал». «Тебя как подменили». «Куда делся тот человек, которого я знал».

Приём тонкий: вам противопоставляют не другого человека, а вас же прежнего. Спорить неудобно — придётся защищать себя от себя.

Ответ тот же: согласиться.

— Ты изменился. — Изменился. Стал старше.

— Раньше ты бы помог. — Раньше помог бы. Сейчас не буду.

Никаких «нет, я всё тот же» — это втягивает вас в доказывание неизменности, а неизменность доказывается только уступкой.

И одна деталь, полезная не в споре, а для себя: **иногда это правда**. Вы действительно изменились, и стоит один раз честно спросить себя, нравится ли вам направление. Но решать это надо не в разговоре, где вас этим давят.

5. Норма: «нормальные люди так не поступают»

«Так не принято». «Все нормальные люди звонят родителям». «В приличном обществе так не делают». «Ты один такой».

Здесь ярлык выдан не вам лично — вас выносят за пределы нормы. Работает сильно, потому что оспаривать приходится не человека, а как бы весь мир.

Ход из третьей главы — спросить, кто это утверждает:

— Все нормальные люди так делают. — Кто конкретно? Назови двоих.

Или снова согласиться и не сдвинуться:

— Ты один такой. — Похоже, один.

— Так не принято. — Видимо, у меня принято.

Последняя формулировка — моя любимая в этом разделе. Она не спорит с нормой, она просто сообщает, что у вас другая.

Норме как отдельному инструменту посвящена следующая глава: она сложнее остальных рычагов, потому что большинство норм — настоящие и полезные.

Общее правило

Через все пять проходит одно:

Согласиться с оценкой. Не изменить решения.

Спорить с оценкой — значит признать, что она обсуждается и что от неё что-то зависит. Согласиться — значит вынуть её из разговора целиком и вернуться к делу, о котором вообще-то шла речь.

Это трудно ровно один раз. Потом обнаруживается, что ничего не происходит: никто не перестаёт с вами разговаривать оттого, что вы сказали «слабо» или «изменился».

И про свидетелей

Все пять приёмов резко сильнее **при людях**. Наедине «ты же мужчина» звучит вяло. При пяти свидетелях — почти неотразимо, потому что теперь вы отвечаете не собеседнику, а комнате.

Если чувствуете, что вас берут ярлыком на публике, лучший ход не ответ, а перенос:

«Давай отдельно поговорим».

Публично выигранный такой спор обойдётся вам дороже, чем перенос. Проигранный — тем более.

Оговорка

Не всякая роль в разговоре — приём.

«Ты же врач, посмотри» от близкого человека в тревоге — не манипуляция, а просьба, сформулированная неловко. «Ты обещал» от того, кому вы правда обещали, — законная претензия. «Раньше ты был другим» от человека, который переживает вашу отдалённость, — не рычаг, а жалоба.

Отличие, как обычно, не в формулировке, а в том, что происходит после вашего «нет». Если человек расстроился и отступил — это была просьба. Если ярлык предъявляется снова, громче и при людях — это был инструмент.

Три случая

Шкаф. Я таскал чужой шкаф на пятый этаж без лифта, потому что мне сказали «ты же мужик». Грузчики стоили бы две тысячи, спина болела три недели. Ни одного довода мне не привели — привели четыре слова.

«Слабо». Гоша, двадцать три года, согласился на командировку в неудобное время, потому что коллега сказал: «Что, боишься не потянуть?» Через год в похожей ситуации он ответил «боюсь» — и обнаружил, что разговор на этом просто закончился. Никто не стал думать о нём хуже, потому что никто вообще об этом не думал.

Свекровь не знала, как попросить. Оле сказали «ты же мать» — и она приготовилась защищаться. Выяснилось, что свекровь просто не знала, как попросить, и произнесла первое, что пришло. Ярлык был неловкостью, а не рычагом: после прямого разговора он больше не звучал ни разу.

Коротко: ярлык — не аргумент, а способ обойтись без него. Соглашайтесь с ярлыком и не меняйте решения: приём работает только на вашем желании доказать, что вы соответствуете.

Неделя наблюдения

Дальше пока не надо. Побудьте с этой главой.

Задание на неделю — только слушать. Ничего не отвечать, ничего не менять. Просто замечать, когда в вашу сторону звучит «ты же...».

Ты же мужчина. Ты же профессионал. Ты же взрослый человек. Ты же мать. Ты же понимаешь.

Отмечайте в заметках одним словом, кто и по какому поводу. К концу недели у вас будет собственный список, и он окажется короче, чем вы думали, — но одни и те же люди в нём повторятся.

Отвечать начнёте потом. Сначала нужно услышать. Пока вы не слышите фразу в момент, когда она звучит, никакой ответ вам не поможет — вы просто не успеете.

Глава 10. Правила, которых никто не вводил

Зайдите в лифт и встаньте лицом к задней стенке.

Не надо, я знаю, что вы этого не сделаете. Мне и самому неуютно от одной мысли. Но задумайтесь на секунду: почему?

Правила нет. Никакого закона, никакой таблички, никаких последствий. Никто его не вводил, никто за ним не следит, и никто не сможет объяснить, откуда оно взялось. Просто все стоят лицом к двери, и стоять иначе почему-то невыносимо.

И вот что важно сказать сразу, чтобы глава не превратилась в призыв воевать с приличиями: **это правило разумное**. В тесной коробке смотреть людям в лицо неловко, дверь — единственное нейтральное направление, и общее согласие смотреть туда всех избавляет от неудобства. Прекрасное правило. Я его соблюдаю.

Проблема не в нём. Проблема в том, что силу этого правила невозможно отличить от силы правила, которое кто-то установил в свою пользу. Изнутри они ощущаются одинаково — как «так принято», и как физическое неудобство при нарушении.

Зачем нормы вообще нужны

Норма — это способ не договариваться каждый раз заново.

Если бы в каждом лифте пришлось обсуждать, кто куда смотрит, жизнь остановилась бы к обеду. Очередь, вежливость, «не перебивать», «здороваться», «пропустить выходящих» — всё это экономит колоссальное количество согласований и делает возможной жизнь среди незнакомых людей.

Девяносто процентов неписаных правил именно такие: у них нет автора и нет выгодоприобретателя, они одинаково неудобны всем и одинаково всем полезны.

Речь пойдёт про оставшиеся десять.

Как норма становится инструментом

Очень просто: правило, выгодное одному, надевает костюм всеобщего.

Вместо «мне удобно, чтобы вы не обсуждали зарплаты» говорится «у нас не принято обсуждать зарплаты». Вместо «мне неприятно, что вы уходите в шесть» — «у нас так не принято». Вместо «я хочу, чтобы вы не жаловались наверх» — «не выносят сор из избы».

Разница огромна, а звучит почти одинаково.

Личное требование можно обсудить. У него есть автор, у автора есть интерес, интерес можно взвесить и с ним можно поспорить.

Норму обсуждать нельзя — она как бы уже существует. Спорить с ней значит спорить не с человеком, а со всеми сразу, а это позиция заведомо проигрышная и неприятная.

Пять признаков подставной нормы

1. У неё нет источника. Вопрос «где это написано?» не имеет ответа. Для настоящей нормы ответ тоже часто отсутствует — но настоящая норма от этого вопроса не начинает нервничать.

2. Она асимметрична. Соблюдать её должны вы; тот, кто её называет, — не обязательно. «У нас не принято отказывать коллегам» — а сам он отказывает.

3. У неё есть выгодоприобретатель. Спросите: кому дешевле, если я это соблюдаю? У правила про лифт ответ — всем поровну. У правила «не обсуждаем зарплаты» ответ вполне конкретный.

4. Она появилась ровно тогда, когда понадобилась. До вашего вопроса о повышении никакой нормы не было.

5. Санкция за нарушение — стыд, а не последствие. Настоящая норма при нарушении даёт понятный результат: вас поправят, вы извинитесь, всё продолжится. Подставная бьёт неловкостью и намёком на то, что вы плохо воспитаны.

Типовые

Вот те, которые встречаются чаще всего, и вопрос «кому выгодно» к каждому.

«У нас не принято обсуждать зарплаты». Выгодно тому, кто платит. Человек, не знающий, сколько получают рядом, не может понять, недоплачивают ли ему.

«Не выносить сор из избы». Выгодно тому, у кого в избе сор.

«Неудобно отказывать». Единственная норма из списка, у которой выгодоприобретатель меняется: она выгодна всякому, кто в данный момент просит.

«На сообщение надо отвечать сразу». Никто этого не вводил. Норма сложилась сама за последние пятнадцать лет и обошлась работающим людям в способность сосредоточиться.

«Нельзя уходить раньше начальника». Автора нет, приличие есть, работа от этого не делается.

«Нельзя не скинуться», «нельзя не пить», «нельзя не поехать». Групповые нормы застолья и корпоратива, где отказ переопределяется как неуважение к присутствующим.

«За всё надо благодарить ответной услугой». Настоящее правило взаимности, и в целом хорошее. Становится инструментом ровно тогда, когда услуга была незапрошенной.

Что отвечать

Спросить источник. Спокойно и без иронии — тон здесь решает всё.

— У нас так не принято. — А где это написано? Я правда хочу разобраться.

Если написано — вы имеете дело с процедурой, и дальше её можно обсуждать по существу. Если ответа нет — перед вами человек с личным предпочтением, и разговор автоматически становится нормальным.

Перевести норму в личное требование.

— Не принято уходить в шесть. — Правильно я понимаю, что вы хотите, чтобы я оставался дольше? Давайте это обсудим.

Это самый сильный ход в главе. Вы ничего не отрицаете — вы возвращаете правилу автора. С автором можно договариваться.

Проверить симметрию вслух.

— У нас принято отвечать в выходные. — А вы отвечаете?

Один вопрос, и если норма подставная, она обычно на этом заканчивается.

И согласиться, не изменив решения — приём из предыдущей главы работает и здесь:

— Все нормальные люди так делают. — Похоже, я ненормальный. Ответ прежний.

— Так не принято. — Видимо, у меня принято иначе.

Упражнение с лифтом

Оно нужно не для эпатажа, а чтобы измерить силу невидимого.

Выберите безобидную норму и нарушьте её один раз. Не хамскую — именно безобидную, где никто не пострадает. Не ответить на сообщение до вечера. Уйти с середины мероприятия. Не скинуться. Сказать «нет, спасибо» вместо «ой, ну давайте». Не поддержать разговор, который вам неинтересен.

И понаблюдайте за собой.

Вы обнаружите, что сопротивление огромно, а последствий нет вообще. Никаких. Мир не заметил.

Вот это несоответствие — между силой внутреннего запрета и полным отсутствием внешних последствий — и есть то, ради чего упражнение делается. Оно один раз показывает вам, сколько ваших решений принято не вами.

С лифтом, кстати, можете не пробовать. Я пробовал. Не рекомендую: там как раз последствия есть — на вас очень странно смотрят, и правильно делают.

Оговорка

Смысл этой главы не в том, чтобы стать человеком, который воюет с правилами.

Такой человек утомителен, и, что важнее, он тратит на войну ровно столько сил, сколько сэкономил бы, соблюдая. Большинство норм стоит соблюдать не задумываясь — именно потому, что они разумны и стоят дёшево.

Задача другая: научиться замечать те немногие правила, у которых есть автор и выгодоприобретатель. Их мало. Но именно они обычно и обходятся дороже всего — потому что соблюдаются годами и без обсуждения.

Три случая

«Где это написано?» Сотруднице сообщили, что «у нас не принято уходить раньше руководителя». Она спросила, где это записано. Записано не было. Через неделю руководитель сам сказал, что это его личное пожелание и он готов его обсудить. Норма превратилась в разговор, как только у неё нашёлся автор.

Проверка симметрии. Роме сказали, что «у нас принято отвечать в выходные». Он спросил: «А вы отвечаете?» Пауза. Больше эта норма в его адрес не звучала.

Нарушил и ничего не произошло. Света, устав от корпоративных сборов, один раз не скинулась на подарок. Она готовилась к последствиям неделю. Последствий не было вообще. Она говорит, что дороже всего ей обошлась не сама норма, а те годы, что она её соблюдала, ни разу не проверив.

Коротко: у настоящей нормы нет выгодоприобретателя. Спросите, кому дешевле, если вы её соблюдаете, — и подставная отличится от настоящей за одну секунду.

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.