НЕ РЕШАЙТЕ ЗА МЕНЯ

Как отвечать на давление, отказывать и договариваться на работе



Инна Николаевна Егорова

Инна Егорова

Не решайте за меня!

«Автор»
2026

Егорова И. Н.

Не решайте за меня! / И. Н. Егорова — «Автор», 2026

Вы ещё не согласились — за вас уже решили. Попросили обсудить нагрузку — услышали: «Не подводите команду».Как отстоять свои интересы, когда отказ может стоить денег, отношений или должности?«Не решайте за меня» Инны Николаевны Егоровой поможет отвечать на давление и договариваться об условиях, которые вы действительно готовы выполнить.В основе книги — авторская система «Пять действий перед обещанием». Вы научитесь останавливать навязанные обязательства, обсуждать сроки с начальником, отделять исправление ошибок от бесплатной дополнительной работы и возвращаться к своему решению после поспешного «да». А главное — будете знать, что делать, если ваш ответ не приняли.Внутри — рабочие ситуации с последствиями решений, готовые реплики и двухнедельная практика. Использованы подходы к переговорам и приёмы из открытых материалов ФБР и британской NPSA, входящей в MI5.Ваше время, ответственность и согласие заслуживают отдельного разговора.

© Егорова И. Н., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение 6
Кому поможет книга 7
Как устроена книга 8
Как читать 9
На что опирается книга 10
Часть первая Понять требование и подготовить ответ 11
Что от вас хотят получить 11
Просьба и обязанность 12
Убеждение и давление 13
Что называть манипуляцией 14
Три стороны разговора 15
Разбор Подпись под накладной 16
Два похожих разговора 17
Разбор «Все уже согласились» 18
Для руководителя 19
Что сказать 20
Попробуйте на своём примере 21
Г 22
Конец ознакомительного фрагмента. 23

Не решайте за меня!

Не решайте за меня

Как отвечать на давление, отказывать и договариваться на работе

Инна Николаевна Егорова

Введение

«Я уже сказал, что ты сделаешь. Не подведи».

Вы ещё не видели задания. Не проверили календарь. Не знаете, что именно пообещано и кому. Но теперь обсуждают уже не возможность выполнить работу, а вашу готовность поддержать человека, который ответил за вас. Отказ выглядит нарушением договорённости, хотя договаривались без вашего участия.

Так решение может стать чужим раньше, чем вы заметите. Иногда буквально: коллега назвал ваш срок заказчику. Иногда незаметнее: на совещании все кивнули, и ваше молчание записали как согласие. Или новая работа появилась под видом небольшого уточнения. Эта книга о том, как распознать такой момент, назвать свою позицию и определить, что делать дальше.

«Не решайте за меня» — прежде всего принцип подготовки ответа. Необязательно произносить эти слова собеседнику. На работе у других людей есть полномочия ставить вам задачи, менять приоритеты и оценивать результат. У вас могут быть обязанности, которые не исчезают из-за неприятного тона. Но даже обоснованное поручение требует ясности: что нужно сделать, что выполнимо и какие последствия должен учесть принимающий решение.

Вы освоите пять действий перед обещанием: остановиться, понять требование, оценить выбор, дать ответ и определить следующий шаг. Они помогают и отказать, и согласиться на понятных условиях, и изменить первоначальную позицию после нового факта. В третьей главе мы пройдём весь порядок на одном разговоре. Затем разберём чувство долга, срочность, угрозу репутации, расширение объёма, просьбы о сведениях и отношения с начальником.

Кому поможет книга

Сотруднику, который берётся за всё и потом не успевает. Руководителю, который получает несовместимые поручения и передаёт напряжение команде. Специалисту, у которого требуют подпись раньше проверки. Исполнителю, с которым торгуются уже после выполненной работы. А ещё человеку, чьи идеи представляют без его участия или чьё несогласие объявляют нелояльностью.

Деловой разговор зависит от роли. Руководитель может перераспределить работу; сотруднику часто нужно сначала получить такое решение. Заказчик может выбрать другого исполнителя; это не обязывает исполнителя принять любые условия. Поэтому рядом с репликой мы будем рассматривать и доступное действие. Красиво произнести «нет» недостаточно, если завтра всё равно придётся выполнять то же поручение.

Бывает, что выбор сильно ограничен. Можно сообщить риск, но нельзя отменить поручение; можно отказаться от нового заказа, но трудно потерять доход. Поэтому право на свой ответ в этой книге всегда рассматривается вместе с ценой ответа и доступными полномочиями. Там, где разговор не меняет зависимость, потребуется поддержка, изменение порядка работы или подготовка другого пути.

В книге короткие учебные ситуации. Их задача — показать решение, ошибку и последствия. Это не рассказы о событиях из биографии автора. В конце ключевых разборов стоят четыре вопроса: что требовали, что выяснилось, какое решение принято и что произошло дальше. По ним вы сможете разобрать собственный разговор.

Как устроена книга

В книге три части. Они идут от общего порядка подготовки к отдельным способам давления и затем к отношениям, в которых приходится действовать.

Первая часть — «Понять требование и подготовить ответ» — состоит из трёх глав. В первой главе вы научитесь отличать давление от рабочего требования: находить действие за словами о вашем характере, различать просьбу и обязанность, убеждение и давление. Во второй главе речь о том, как сохранить возможность ответить, когда согласие уже готово сорваться с языка: как заметить, что вы решаете не ту задачу, как отделить реальную угрозу от ожидаемого неодобрения и что делать, когда слова не находятся. Третья глава собирает пять действий в один порядок и показывает их на одном разговоре. Эти три главы — основа; остальные на неё опираются.

Вторая часть — «Разобраться в способе давления» — главы с четвёртой по восьмую. Каждая посвящена одному обстоятельству, которое обычно сбивает подготовку. Четвёртая глава — чувство долга и проверка лояльности: «после всего, что я для вас сделал». Пятая — срочность и навязанный выбор из двух вариантов. Шестая — критика личности и угроза репутации, включая случай, когда вашу работу представляют без вас. Седьмая — незаметный рост согласованного объёма, когда правки становятся новым заказом, а разовая помощь — постоянной обязанностью. Восьмая — просьбы о доступе к сведениям, предъявленные под давлением срочности или знакомого имени.

Третья часть — «Действовать в рабочих отношениях» — главы с девятой по тринадцатую. Девятая глава — разговор с начальником при неравных возможностях. Десятая — переговоры об условиях работы: цена, объём, оплата, полномочия. Одиннадцатая — публичное давление и рабочая переписка, где цена ответа меняется из-за аудитории. Двенадцатая — что делать после первого отказа, когда давление повторяется. Тринадцатая — как закрепить навык и изменить порядок работы в команде, чтобы не создавать такое же давление самому.

В конце три приложения. Первое — бланк подготовки разговора на одной странице. Второе — указатель рабочих ситуаций: по нему можно найти нужную главу, начав с того, что происходит у вас. Третье — две недели практики по одному повторяющемуся разговору.

Главы устроены одинаково. Сначала правило и реплика к нему. Затем разборы: короткая ситуация, решение, ошибка, последствия. В каждой главе есть подраздел «Для руководителя» — о том, как то же давление выглядит сверху и как не создавать его в своей команде. Есть подраздел «Что сказать» с готовыми репликами и пояснением, когда уместна каждая. Глава заканчивается практикой: одним упражнением с проверяемым результатом.

Как читать

Первые три главы лучше прочитать подряд. В них вводятся понятия, которые дальше используются без повторного объяснения: пять действий, проверяемое условие, доступное действие, фактическая просьба. Без них разборы второй и третьей части будут выглядеть набором удачных фраз, а книга написана не для этого.

Дальше можно идти по порядку или по указателю. Если у вас сейчас трудный разговор определённого рода — о деньгах, о доступе к сведениям, о чужом обещании в протоколе, — откройте второе приложение, найдите ситуацию и перейдите к нужной главе. Перекрёстные ссылки в тексте помогут вернуться к тому, что пропущено.

Не читайте книгу как сборник реплик. Реплика здесь всегда стоит рядом с проверкой и действием. Если вы запомните фразу, но не проверите основание требования, фраза сработает один раз, и то случайно. Если проверите, подойдёт и своя формулировка.

Несколько слов о том, чего в книге нет. Здесь нет типов людей и способов распознать обман по лицу или жестам. Книга говорит о действиях и условиях разговора, а не о характерах. Одна и та же фраза может прозвучать от человека, который торопится, и от человека, который хочет получить подпись без проверки; ваш ответ в обоих случаях начинается с одного и того же — с вопроса о предмете. Здесь нет и обещания, что после правильной реплики собеседник согласится. В разборах встречаются потерянные заказы, недовольные руководители и собственные ошибки героев. Книга учит не выигрывать разговор, а принимать в нём своё решение и выполнять следующий шаг.

Разборы в главах короткие, и в каждом участники названы по роли: коллега, заказчик, руководитель отдела, администратор. Так сделано намеренно. Роль определяет доступные действия, а имя — нет. Когда будете разбирать собственный разговор, тоже начните с ролей: кто вправе решить, кто зависит от решения, кто может только попросить. От этого зависит не только реплика, но и то, что вы сможете сделать, если реплика не сработает. Книга в каждой главе предлагает оба ответа.

Читайте и с другой стороны. Почти каждую давящую фразу из этой книги вы хотя бы однажды произносили сами — как руководитель, заказчик или коллега. Подразделы «Для руководителя» написаны для этого случая. Они не о том, как давить вежливее. Они о том, как получать сведения вместо согласия.

Практику в конце главы делайте, а не читайте. Одно упражнение на неделю с записью результата даст больше, чем вся книга, прочитанная за вечер. Если времени мало, выберите главу, которая ближе всего к вашему повторяющемуся разговору, и выполните только её практику.

На что опирается книга

Для подготовки использованы открытые материалы авторов и издателей международных работ о переговорах: Getting to Yes Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона; The Power of a Positive No Уильяма Юри; Crucial Conversations Джозефа Гренни и соавторов; Influence Роберта Чалдини; Difficult Conversations Дугласа Стоуна, Брюса Паттона и Шейлы Хин; Never Split the Difference Криса Восса и Тала Рэза [1–6]. Они помогают различать интересы и позиции, отделять факты от толкований и обсуждать условия вместо личных оценок.

Использованы также официальные открытые публикации ведомств и профессиональных организаций. Их вклад в книгу конкретен.

ФБР — внимательное слушание, перефразирование, открытые вопросы, пауза и обратная связь при тренировке переговорщиков. Рабочее применение этих приёмов разобрано в главах 2 и 13. Материалы ФБР и центра IC3 о проверке необычных деловых запросов использованы в главе 8 [11, 12]; статья о слушании — [7].

Британская NPSA, входящая в MI5, — проверка подозрительной срочной просьбы через независимый канал перед передачей сведений. Этот принцип включён в главу 8 [9, 10].

Канадская CSIS — описание выведывания информации через выстраивание отношений, желание поправить чужую ошибку и ответить откровенностью на откровенность. В главе 8 показано, как такие обстоятельства могут повлиять на решение раскрыть сведения [13].

Британский College of Policing — слушание и проверка понимания своими словами. Эти приёмы помогают в главе 2 услышать фактическую просьбу за раздражённой подачей [8].

Исходные задачи ведомственных публикаций — кризисные переговоры, борьба с мошенничеством и противодействие иностранному вмешательству. В книге выбранные приёмы приспособлены к рабочему общению. Названия публикаций и пояснения к использованию собраны в конце.

Пять действий, проверяемое условие и следующий шаг объединены здесь в авторский порядок подготовки рабочего ответа. Отдельные приёмы имеют указанные источники; их сочетание и учебные разборы — способ применения, предложенный в этой книге. Это практическая система, а не психологический тест и не метод с установленной эффективностью для любого рабочего конфликта.

Для жёсткого давления одного порядка разговора может оказаться мало. Если последствиями управляет собеседник и надёжного пути пересмотра нет, точность ответа помогает обозначить положение, но не устраняет зависимость. В девятой главе рассматриваются поддержка, ограничения и подготовка альтернативы.

Начните с разговора, после которого пожалели о своём ответе. Вспомните одну точную фразу собеседника и то, что сделали сами. Не пытайтесь сразу оценить человека целиком. Для начала достаточно понять, где решение перестало быть вашим осознанным выбором.

Часть первая Понять требование и подготовить ответ
Глава 1 Как отличить давление от рабочего требования

Что от вас хотят получить

«Нормальные руководители не считают часы». «Все уже согласились». «Не ожидал от тебя такого отношения».

Слова разные, но первая трудность одна: человек говорит о вас, а хочет какого-то действия. Остаться после работы. Принять условия. Отказаться от замечания. Поддержать его на совещании. Пока действие не названо, вы спорите о своём характере, а решение незаметно принимается за вас.

Переведите услышанное в конкретный вопрос: что именно предлагают сделать? Если вам говорят «нужно проявить ответственность», спросите, какого результата ждут и когда. Это не уход от ответа. Без предмета нельзя ни согласиться, ни обоснованно возразить.

— Вы нас опять подводите.

— Какой ответ нужен от меня сейчас?

— Подтвердите, что участвуете в проекте.

— Участвую в обсуждении или беру руководство проектом?

Возможно, человек имел в виду только встречу. А возможно, хотел закрепить за вами всю работу. Одна короткая проверка различает два обязательства, цена которых несопоставима.

Типичная ошибка — задать этот вопрос так, что он звучит как встречное обвинение. «Что вам опять от меня нужно?» переводит разговор в спор о тоне. Спрашивайте о действии коротко и без оценки. Если первая формулировка не сработала, возьмите вторую: «Назовите результат и срок, тогда отвечу по существу». Или: «Я готов обсуждать задачу. Какую?»

Просьба и обязанность

Просьбу можно принять, обсудить или отклонить. «Сможешь помочь с презентацией?» остаётся просьбой, даже если человеку очень нужна помощь и ваш отказ его расстроит. Значение имеет не только вежливость, но и возможность выбрать ответ.

Обоснованное требование связано с вашей ролью, ранее принятым обязательством или действующим порядком работы. Если вы обещали исправление вчера и не предупредили о задержке, от вас вправе ждать объяснения и плана. Неприятная интонация не отменяет пропущенный срок.

— Где расчёт? Из-за вас команда стоит.

— Исправление задержал. Пришлю к двенадцати, сейчас сообщу команде, что уже можно делать.

Такой ответ признаёт конкретный промах. Он не означает согласия со всеми последующими претензиями. «Раз виноваты, теперь ведите ещё и соседний участок» — уже другой вопрос. Его нужно рассматривать по вашим обязанностям и возможностям, а не по силе переживаемой вины.

Высокая должность тоже не делает любое действие обоснованным. Руководитель может менять приоритеты в пределах своих полномочий, но не способен словами заменить проверку, которой не было. Если от вас требуется подпись, выясните, что именно ею подтверждается. Решение ускорить работу и свидетельство о её завершении — разные вещи.

Частая ошибка — определять основание по должности говорящего, а не по содержанию. Просьба руководителя остаётся просьбой, если она выходит за пределы вашей роли и принятого порядка: заменить его на личной встрече, посмотреть документ его знакомого. Требование коллеги остаётся требованием, если оно опирается на ваше обещание: вы сами назвали среду. Должность влияет на цену отказа, но не превращает одно в другое.

Проверяйте основание тремя вопросами. Входит ли это в мою роль? Обещал ли я это сам? Есть ли принятый порядок, по которому это делаю я? Если на все три ответ «нет», перед вами просьба, каким бы тоном её ни сопровождали. Если хотя бы на один — «да», сначала признайте свою часть, а затем обсуждайте форму и объём.

Для спорного случая есть вторая реплика: «Если это моя обязанность, покажите, где она закреплена, и я её выполню. Если просьба — давайте обсудим, что могу сделать». Это не отказ. Фраза просит назвать основание, чтобы ответ был по существу. Если основание не называют, а давление продолжается, запишите вопрос и отправьте его письменно. Так вы сохраните и свою готовность выполнить обязанность, и право не принимать просьбу за неё.

Убеждение и давление

При убеждении обсуждают основания: зачем нужен результат, какие есть затраты, чем грозит задержка. Доводы могут быть настойчивыми и неприятными, ноих можно проверить и сопоставить.

«Нужен ответ сегодня, потому что завтра закрывается приём заявок» — сообщение об условиях. Оно оставляет вопрос, подходит ли вам предложение.

«Если вы с нами, то вопросов не будет» — попытка связать согласие с принадлежностью. Вы вынуждены доказывать лояльность раньше, чем разберётесь в самом предложении.

В этой книге давлением называется способ добиваться решения через страх потери, чувство вины, личную оценку или ограничение обсуждения существенного. Такие признаки не позволяют автоматически судить о намерениях собеседника. Человек может сам торопиться, раздражаться или воспроизводить привычную манеру руководства. Для выбора ответа важнее увидеть, что происходит с разговором.

Срок бывает реальным, а подача унизительной. Тогда нужно работать с двумя обстоятельствами: решить задачу и выбрать, как отвечать на форму. Не всегда стоит делать это в одной реплике. Если публичное возражение только усилит конфликт, сначала сообщите факты по работе, а формат обсуждения поднимите отдельно.

Обратная ошибка — называть давлением любое настойчивое убеждение. Если человек трижды повторил доводы о сроке, это настойчивость, а не давление. Проверка одна: остаётся ли место для обсуждения существенного. Пока вам отвечают на вопросы о составе, причине срока и последствиях, разговор идёт. Когда вместо ответов вас возвращают к вопросу о вашей порядочности, разговор о предмете закончился, и его нужно восстановить.

Реплика для возврата: «Доводы о сроке понял. Чтобы ответить, мне нужен состав работ». Если и после неё звучит «вы просто не хотите», доступное действие — записать свой вопрос и сообщить, что ответите после получения сведений. Запись переносит разговор туда, где нажим на форму работает хуже, а предмет виден лучше.

Что называть манипуляцией

Здесь это слово обозначает влияние, при котором существенное условие скрывают или искажают, направляя чужой выбор. Например, просят «подписать только для запуска», хотя подпись собираются представить как окончательное согласие. Или прежнюю помощь объявляют оплатой за обязательство, которого тогда не обсуждали.

Одного неприятного чувства для такого вывода мало. Люди могут по-разному понять задачу без умысла. Поэтому вместо обвинения полезнее проверить условие: «Что произойдёт после подписи?» «Кто примет этот ответ за обязательство?» «Когда мы согласовали такой обмен?»

Если неизвестно, была ли скрытность намеренной, не нужно сначала доказывать чужой замысел. Фразы «в письме другой объём» или «на этот срок согласия не было» позволяют обсудить проверяемое. Обвинение «вы мной манипулируете» чаще открывает спор о мотивах.

Ошибка применения — проверить условие мысленно и не произнести вслух. Вы догадались, что подпись означает согласие, промолчали и не подписали. Собеседник не понял, в чём дело, и запомнил отказ без причины. Назовите условие: «Подпишу как подтверждение получения. Если подпись означает согласие с содержанием, мне нужно время на проверку». Теперь ваша позиция понятна, и её можно обсуждать. Если в ответ слышите «это просто формальность», попросите написать это рядом с подписью. Формальность, которую нельзя записать, формальностью не была.

Три стороны разговора

Разделяйте содержание, способ предъявления и цену отказа.

Заказчик просит закончить работу завтра — это содержание. Добавляет «профессионалы справляются без вопросов» — это способ. Может уйти к другому исполнителю — это возможная цена отказа.

Неприятная подача сама по себе не отвечает на вопрос, выгоден ли заказ. Может быть, срок выполним. Может быть, нужен другой исполнитель. Может быть, лучше потерять заказ, чем пообещать невозможное. Выбор требует оценки всех трёх сторон.

Это же различие полезно руководителю. Вопрос сотрудника «какую из двух задач сделать первой?» может быть попыткой выполнить поручение. Если услышать в нём только неповиновение, вы получите внешнее согласие и два сорванных срока.

Разбор Подпись под накладной

Представьте администратора магазина. Вечер, приёмка товара. Экспедитор поставщика ставит коробки и протягивает накладную: «Распишитесь, у меня ещё пять точек. Все нормальные магазины принимают по коробкам, вы одна тут пересчитываете». По порядку приёмки товар нужно сверить с накладной до подписи. Пересчёт займёт двадцать минут.

Что от вас хотят получить: подпись. Что она подтверждает: товар принят в указанном количестве. Основание требования: его нет. Договор поставки обязывает экспедитора дождаться приёмки по условиям этой поставки. Срочность — его обстоятельство. Способ предъявления — сравнение с другими магазинами. Цена отказа: экспедитор рассердится, возможно, пожалуется менеджеру поставщика.

Администратор отвечает: «Подпишу после пересчёта. Если не можете ждать, оставляйте товар. Приму по факту и отправлю акт, если будут расхождения». Экспедитор повторяет про пять точек. Администратор: «Понимаю. Порядок приёмки изменить не могу. Начинаю считать».

При пересчёте не хватает двух коробок одной позиции. Если бы подпись уже стояла, недостача легла бы на магазин.

Ошибка, которую здесь легко совершить, — расписаться и считать, что в случае чего всё решится по-человечески. Вторая ошибка — ответить на сравнение с другими магазинами и вступить в спор о том, кто как принимает. Этот спор не приближает к решению и занимает те же двадцать минут, что и пересчёт.

Что требовали? Подписать накладную до сверки.

Что выяснилось? Основания для подписи без сверки нет; при пересчёте нашли недостачу.

Какое решение принято? Принять по факту, расхождение оформить актом.

Что произошло дальше? Экспедитор уехал недовольным. Акт отправили поставщику, недостачу закрыли следующей поставкой. Менеджер поставщика претензий к магазину не предъявил. Если бы предъявил, у администратора были бы документы, а не воспоминание о том, что коробок вроде было меньше.

Два похожих разговора

Первый: «Ты обещала провести встречу. Клиент ждёт, а тебя нет». Проверка показывает, что встреча действительно согласована. Нужно признать задержку и восстановить работу.

Второй: «Ты обещала помочь команде. Значит, проведёшь все встречи вместо меня». Оказывается, вы соглашались заменить коллегу один раз. Ссылка на команду не объясняет, откуда взялось постоянное поручение.

Внешнее сходство реплик не означает одинакового ответа. В первом случае важнее исправление, во втором — уточнение роли. В обоих случаях стоит отказаться от общего спора «хороший ли я коллега».

Разбор «Все уже согласились»

В бюджетном учреждении руководитель отдела обходит кабинеты с листом: «Подпиши согласие на перенос отпусков на осень. Все уже подписали, ты последняя». Сотрудница планировала отпуск в июле, билеты куплены.

Первая реакция — подписать, чтобы не быть той, кто задерживает. Но посмотрите на три стороны разговора. Содержание: вас просят согласиться на изменение времени отпуска. Способ: ссылка на общее согласие. Цена отказа: неизвестна; тревога есть, фактов нет.

— Что именно я подписываю: согласие на перенос или ознакомление с предложением?

— Какая разница. Все подписали.

— Для меня разница есть: у меня куплены билеты на июль. Если это согласие, мне нужно понять, что будет с июлем.

Руководитель отдела поясняет: в июле учреждение переезжает в другое здание, нужны люди на месте. Осень предлагают как замену. График отпусков уже утверждён; в этой учебной ситуации изменение оформляют по согласованию с сотрудницей. На листе шесть подписей из девяти, и двое из подписавших дописали «кроме августа».

Теперь понятно, что от сотрудницы хотят получить согласие. Основание просьбы — июльский переезд. Она отвечает: «Июль оставляю, билеты сдавать не буду. До отпуска могу подготовить архив к перевозке и передать список коробок. Так и напишу в ответе».

Предложение помогает переезду, но не подменяет согласие на перенос отпуска. Если руководитель отдела его не принимает, сотрудница направляет письменный ответ тому, кто уполномочен согласовать изменение графика. Содержание подписи и порядок оформления нужно выяснить до подписания.

Что требовали? Подписать согласие на перенос отпуска со ссылкой на остальных.

Что выяснилось? Учреждению нужна помощь при переезде; подпись означает согласие на изменение, а не ознакомление. Подписали не все, и не все без условий.

Какое решение принято? Сохранить июльский отпуск, предложить подготовить архив до отъезда.

Что произошло дальше? Руководитель отдела принял помощь с архивом, но попросил сотрудницу составить подробную передачу дел. На это ушло два рабочих дня, которые пришлось освободить от других задач по согласованию с ним. Отпуск сохранился; просьба о переносе не исчезла сама, её заменили конкретным вкладом в переезд.

Для руководителя

Те же фразы из начала главы руководитель произносит чаще, чем замечает. «Не ожидал от тебя» вместо «мне нужен расчёт к среде». «Все уже согласились» вместо «объясняю, зачем нужен перенос». Сверху это выглядит экономией времени: одна фраза, и человек соглашается. Снизу — заменой задачи на экзамен.

Проверьте свою речь по тому же признаку, что и чужую. Назвали ли вы действие, результат и срок? Может ли сотрудник возразить по существу, не рискуя получить вывод о своей лояльности? Если нет, вы получите согласие, но не сведения. Человек, которому опасно сказать «не успею», скажет «постараюсь» и сообщит о срыве тогда, когда менять будет нечего.

Если давите вы, самое доступное исправление — вернуться с предметом. «Я сказал резко. Задача такая: расчёт к среде. Что мешает?» Признание формы не отменяет вашего права поставить задачу. Оно возвращает сотруднику возможность ответить сведениями, а не согласием.

Что сказать

«Какой ответ нужен от меня сейчас?» Уместна, когда говорят о вас, а не о действии: «подводите», «не ожидал», «все уже». Фраза короткая и не содержит оценки, поэтому её трудно принять за спор. Если в ответ снова звучит оценка, предложите свою версию действия и попросите поправить.

«Это входит в мои обязанности или это просьба? Спрашиваю, чтобы правильно ответить». Уместна, когда основание неясно, а собеседник выше по должности. Вторая половина фразы снимает подозрение в уклонении: вы не отказываетесь, вы выбираете форму ответа. Если собеседник раздражается на сам вопрос, не настаивайте на слове «просьба». Скажите: «Понял. Тогда отвечу как на поручение: сделать могу то-то, к такому-то сроку».

«Что произойдёт после моей подписи?» Уместна, когда просят подписать, согласовать или подтвердить «формально». Вопрос не обвиняет и не отказывает, он выясняет последствие. Если ответ — «ничего, это для порядка», попросите записать назначение подписи рядом с ней. Если записать отказываются, у вас есть основание отложить подпись до проверки.

Попробуйте на своём примере

Запишите одну давящую фразу. Рядом укажите действие, которого от вас ждут, и основание: обязанность, обещание или новая просьба. Затем назовите цену отказа. Если пока известна только ваша тревога, так и отметьте — это вопрос для проверки, а не установленное последствие.

Проверьте результат: вместо «со мной плохо обращаются» у вас появилось описание разговора, с которым можно работать. Оценка отношений может быть справедливой, но для следующего шага нужна конкретика.

На неделю задание такое. Каждый рабочий день записывайте одну фразу, в которой говорили о вас, а хотели действия. Не ищите самые тяжёлые случаи: подойдёт «ну ты же понимаешь» от коллеги. Для каждой фразы заполните четыре строки: действие, основание, способ предъявления, цена отказа. На действие отводите один глагол: «остаться», «подписать», «подтвердить». На основание — одно из трёх слов: обязанность, обещание, просьба. Если не можете выбрать слово, отметьте, какой вопрос нужно задать, чтобы выбрать.

Г

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.