

# Глава первая

## Выявите свое ДА

В творчестве самое трудное — начать; сотворить травинку не проще, чем создать дуб.

Джеймс Рассел Лоуэлл

Первая и самая большая ошибка, которую мы совершаляем, говоря НЕТ, заключается в том, что мы начинаем с НЕТ. Мы отталкиваемся от противного — то есть от требований или поведения другого человека. Позитивное НЕТ требует, чтобы мы поступали абсолютно противоположным образом. Наше НЕТ должно основываться на том, что мы поддерживаем. Вместо того, чтобы начинать с НЕТ, начните с ДА. Ваше НЕТ должно опираться на глубинное ДА — то есть соответствовать вашим ключевым интересам и касаться того, что действительно важно.

*Первая и самая большая ошибка, которую мы совершаем, говоря НЕТ, заключается в том, что мы начинаем с НЕТ.*

В этом я убедился на примере своего родственника, который страдал алкоголизмом и чуть было не погиб в автомобильной катастрофе. Он много раз пытался победить свой недуг, и каждый раз его попытки заканчивались неудачей. А потом в возрасте шестидесяти лет, когда исчезли последние надежды, он нашел в себе волю сказать НЕТ и бросил пить. В чем же секрет? «Когда родился мой первый внук, — сказал мне этот человек, — я страстно захотел прожить достаточно долго, чтобы увидеть, как он взрослеет. Это событие подтолкнуло меня пройти лечение и бросить пить. С тех пор я не прикасался к бутылке более пятнадцати лет». Его ДА заключалось в желании встречаться со своими внуками, играть с ними, видеть, как они растут. Это ДА подкрепило решительное НЕТ, сказанное алкоголю.

История этого человека иллюстрирует повседневную парадоксальную истину: сила вашего НЕТ проистекает из силы вашего ДА.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Ваше ДА — это основная цель, ради которой вы и говорите НЕТ. Первый шаг в нашем процессе заключается в выявлении ДА, которое кроется за вашим НЕТ. Чем глубже вы осознаете свои мотивы, тем более мощным будет ваше ДА, а следовательно, и НЕТ прозвучит более убедительно.

*Ваше ДА — это основная цель, ради которой вы и говорите НЕТ.*

## От реактивности к проактивности

Самое серьезное препятствие на пути эффективного НЕТ заключается не в вашем собеседнике, каким бы сложным для вас он ни был. Главное препятствие — вы сами и ваша врожденная человеческая тенденция реагировать — то есть действовать эмоционально, но без четкой цели. Люди — это реагирующие машины. И наши НЕТ звучат реактивно. Мы приспосабливаемся из-за чувств страха и вины. Мы атакуем из-за гнева. Мы избегаем из страха. Чтобы вырваться из этой ловушки, нам нужно стать проактивными, смело смотреть вперед и действовать целеустремленно.

Эту проблему прекрасно иллюстрирует старинная японская история о самурае и рыбаке.

Однажды самурай пришел к рыбаку за долгом. «Прости,— сказал рыбак, — но этот год сложился для меня очень неудачно. Сожалею, но у меня НЕТ денег, чтобы отдать тебе». Разгневанный самурай выхватил меч и приготовился убить рыбака на месте. Испуганный рыбак быстро добавил: «Я изучал боевые искусства, и мой учитель всегда говорил, что не следует поддаваться гневу».

*Люди — это реагирующие машины. И наши НЕТ звучат реактивно.*

Самурай посмотрел на него и медленно опустил меч. «Твой учитель мудр, — сказал он спокойно. — Мой учил меня тому же. Иногда гнев побеждает меня. Я дам тебе еще один год на возврат долга, но если ты не вернешь всего до последней монеты, клянусь, я убью тебя».

Самурай вернулся домой поздно ночью. Он вошел в дом очень тихо, чтобы не разбудить жену, но к своему ужасу обнаружил, что в постели двое — его жена и посторонний мужчина в одежде самурая.

Поддавшись ревности и гневу, самурай поднял было меч, чтобы убить обоих, но внезапно вспомнил слова, сказанные рыбаком: «Не следует поддаваться гневу». Самурай остановился, глубоко вздохнул и уронил на пол что-то тяжелое. Его жена тут же проснулась. Проснулся и «посторонний мужчина», который оказался его матерью.

— Зачем вы так поступили? — закричал самурай. — Я чуть было не убил вас обеих!

— Мы боялись грабителей, — объяснила жена. — Поэтому я одела твою мать в твою одежду, чтобы их отпугнуть.

Прошел год, и рыбак сам пришел к самураю.

— Этот год сложился для меня удачно, и я принес тебе весь долг с процентами, — радостно сказал он.

— Оставь эти деньги себе, — ответил самурай. — Ты вернул мне весь долг давным-давно.

Когда вы хотите сказать НЕТ, вспомните урок, усвоенный самураем: никогда не следует поддаваться гневу — или любой другой негативной эмоции, например, чувству страха или вины.

*Никогда не следует поддаваться гневу — или любой другой негативной эмоции, например, чувству страха или вины.*

Сделайте глубокий вдох и сосредоточьтесь на своей цели — на своем ДА — в данной ситуации. Спросите себя, чего вы действительно хотите и что для вас по-настоящему важно.

Другими словами, перестаньте действовать реактивно, сосредоточившись на НЕТ. Станьте проактивным и сконцентрируйтесь на ДА.

В этой главе мы поговорим о процессе, который сможет вам помочь. Как японский самурай, для начала остановитесь и разберитесь в собственных мыслях. А затем задайте себе вопрос: «Почему?». Почему вы решили сказать НЕТ? В чем кроются ваши ключевые интересы, потребности и ценности? Ответив на этот вопрос, вы сможете выявить свое внутреннее «Да!» — то есть истинное намерение защитить то, что для вас важно и ценно.

## Остановитесь: выйдите на балкон

У нас нет никакого шанса повлиять на другого человека, если мы не научимся для начала контролировать собственные естественные реакции и эмоции.

Когда мы хотим сказать НЕТ неприемлемому поведению или требованию, испытывать гнев совершенно естественно. Но гнев ослепляет. Спеша сказать НЕТ, зачастую в гневе и поддавшись чувству мести, очень легко утратить представление о главном призе — о собственных интересах. Страх тоже мешает нам достичь поставленных целей. Мы заранее представляем себе реакцию собеседника на наш отказ. Что он о нас подумает? Что сделает? Что произойдет с нашими отношениями, со сделкой, с нашими интересами? Парализованные страхом, мы начинаем приспосабливаться, отказываясь от собственных потребностей. Чувство вины оказывает то же воздействие. «Кто я такой, чтобы говорить НЕТ?». «Я не заслужил того, чтобы тратить время на себя самого». «Их потребности гораздо важнее моих».

*Гнев ослепляет, страх парализует, чувство вины ослабляет.*

Гнев ослепляет, страх парализует, чувство вины ослабляет. Первая проблема, с которой мы сталкиваемся, сугубо внутренняя. Вспомните Джона, который сумел сказать НЕТ чрезмерно властному отцу и своему начальнику. Вспомните слова Джона: «Я выступил не против отца, я победил свой страх!». Джон понял, что основным препятствием на пути достижения желаемой цели был не его отец, а его собственный страх. «Все закончилось к тому моменту, когда я заговорил с ним». В этом и заключается основной смысл. Вы должны отстоять собственные интересы, и процесс этот идет внутри вас, начавшись задолго до того, как вы скажете НЕТ.

*Гнев ослепляет, страх парализует, чувство вины ослабляет.*

Внутренний процесс начинается с остановки. Остановка очень важна, поскольку она прерывает вашу естественную

реакцию, дает вам время на размышления и, таким образом, позволяет выявить ваше ДА. Вы можете остановиться на секунду, на час, на день — на сколько потребуется. Важно остановиться и рассмотреть ситуацию под новым углом. Только после этого можно формулировать свое НЕТ.

Мне нравится метафора балкона. Балконом я называю отстраненное состояние разума, и в него можно перейти в любое время по вашему выбору. Представьте на мгновение, что вы — актер на сцене и должны произнести свою реплику, свое НЕТ. А теперь представьте себя на балконе, смотрящим на сцену. Вы отлично видите все происходящее, потому что сами находитесь далеко. Балкон — это точка перспективы, покоя и ясности. С балкона гораздо легче выявить то ДА, которое стоит за вашим НЕТ.

В полной мере этот урок я усвоил, когда мне в середине 90-х годов предложили провести сложные переговоры между российскими и чеченскими лидерами о перспективах окончания трагической войны в Чечне. Дискуссия велась во Дворце Мира в Гааге, в том же зале, где заседал трибунал по военным преступлениям на территории бывшей Югославии. Чеченский вице-президент начал выступление с ряда громогласных обвинений в адрес России. Он заявил, что эти люди должны остаться в зале заседаний, потому что их самих скоро будут судить за военные преступления. Затем он повернулся ко мне и, глядя мне прямо в глаза, начал нападение: «Вы, американцы, поддерживаете русских в их преступлениях! И более того, вы нарушаете права народа Пуэрто-Рико на самоопределение!». Когда этот человек высказал свои обвинения, все посмотрели на меня, чтобы увидеть, как я отреагирую на его слова. Стану ли я отрицать эти обвинения?

Мне захотелось все опровергнуть, забыв о теме переговоров. Я подумал: «Мне не нравится тот оборот, который приняла беседа. Почему он нападает на меня? Я просто пытаюсь помочь. Пуэрто-Рико. Что я знаю о Пуэрто-Рико?». Мне захотелось отреагировать. Должен ли я мириться с подобным поведением? Следует ли реагировать на него? Или лучше ничего не говорить?

К счастью, благодаря переводчику, у меня было время подумать. Я сделал глубокий вдох и постарался успокоиться. Я вспомнил, что пытаюсь принести мир народам Чечни и России. В этом заключалось

мое Да. Отталкиваясь от этого, я был готов сказать НЕТ потоку обвинений, которые вели нас в никуда.

Когда настала моя очередь выступать, я просто сказал чеченскому вице-президенту: «Я выслушал вашу критику в адрес моей страны и воспринимаю ее как знак того, что мы находимся среди друзей и можем откровенно говорить друг с другом. Я знаю, что ваш народ терпит жестокие страдания. Мы собрались здесь, чтобы найти пути к прекращению страданий и кровопролития в Чечне. Давайте попытаемся выработать практические шаги, которые можно было бы совершить прямо сегодня». Дискуссия вернулась в позитивное русло. Умение отстраниться, «подняться на балкон», позволило мне отстоять мое Да.

*Сегодня самый критический ресурс человека – это время на раздумья.*

## Возьмите перерыв

Сегодня самый критический ресурс человека — это время на раздумья. При первом удобном случае ищите возможность «подняться на балкон», откуда ваше Да предстанет перед вами в истинном свете.

Когда вам хочется взять тайм-аут, используйте фразы, которые оказались под рукой. Если ваш собеседник выдвигает нежелательные требования, попробуйте сказать что-то вроде:

- Извините, но сейчас неподходящее время для подобного разговора.
  - Давайте поговорим об этом во второй половине дня.
  - Мне нужно об этом подумать, и мы можем поговорить завтра.
  - Мне нужно проконсультироваться с партнером.
  - Сначала мне нужно позвонить, чтобы кое-что уточнить.
- Если поведение собеседника оскорбительно, вы можете использовать другие фразы:
- Почему бы нам не сделать перерыв?

- Беру тайм-аут на пять минут.
- Извините, но мне нужно выпить кофе.

Мой тибетский друг Ашок однажды сказал мне: « ДА и НЕТ — очень важные слова, но есть фраза, которая порой бывает гораздо важнее. Это «Подождите минутку». Иногда мы просто не знаем, что сказать — ДА или НЕТ. Поэтому лучшим ответом в такой ситуации будет «Подождите минутку». Он дает вам время подумать».

Ашок был прав. Прежде чем говорить НЕТ, нужно хотя бы минуту подумать.

Во время перерыва пострайтесь на какое-то время выйти из комнаты. Воспользуйтесь моментом покоя для того, чтобы подумать или проконсультироваться с коллегой. Представьте, что покупатель настаивает на дате доставки, которую вы считаете абсолютно нереальной. В его присутствии вы можете согласиться, но, переговорив с коллегой по телефону, поймете, что согласие было бы большой ошибкой. Дав себе возможность подумать, прежде чем реагировать, вы почувствуете разницу между реактивным ДА и проактивным НЕТ.

Прежде чем говорить НЕТ, нужно хотя бы минуту подумать.

Если вы чувствуете гнев или страх, прогуляйтесь или займитесь любимым видом спорта. Заставьте мышцы работать, а сердце — перекачивать кровь. И тогда ваш гнев утихнет, а страх ослабеет. И когда вы скажете НЕТ, то сделаете это спокойно и обдуманно.

### **Осознайте свои эмоции**

Реагировать нас заставляют негативные эмоции. Страх и чувство вины подталкивают нас к приспособлению и уклонению, а гнев — к атаке. Действуя под влиянием эмоций, мы отнюдь не приближа-

емся к реализации поставленной цели. Но и подавлять эмоции вредно. В такой ситуации наши чувства не исчезают, а лишь уходят «в подполье» и могут вырваться в самый неподходящий момент.

К счастью, есть третий способ справляться с эмоциями, гораздо менее драматичный, чем полное их отрицание, и менее драматичный, чем их подавление. Осознайте свои эмоции и возьмите их под контроль, не позволяя им контролировать вас. Самый эффективный способ борьбы с негативными эмоциями — это вовсе не их подавление. Это умение их понять.

*Осознайте свои эмоции и возьмите их под контроль, не позволяя им контролировать вас.*

Для примера расскажу вам о моей подруге, которой было очень трудно уговорить свою трехлетнюю дочь ходить в детский сад. Когда наступало злополучное время выходить из дома, дочь устраивала настоящие истерики, требуя, чтобы ее оставили дома. Мать не знала, как правильно сказать ребенку НЕТ. Она злилась, терзалась чувством вины, мучилась и испытывала подавленность одновременно. Эта женщина разрывалась между необходимостью настоять на своем (атака) и желанием уступить истерике дочери (приспособление). Однажды мать избрала другой способ действий. Она заранее подготовила свое НЕТ, обсудив свои чувства с близкой подругой. С ее помощью она сумела преодолеть свою тревожность, поняв, что это чувство проистекает из потребности в любви и чувства принадлежности. Она поняла, что тревожность, связанная с необходимостью отправить дочь в детский сад, порождена ее собственным детским чувством отстраненности от матери. Она знала, что любит свою дочь и отправляет ее в детский сад вовсе не для того, чтобы избавиться от девочки. И эта мысль позволила ей расслабиться и избавиться от мучившей ее тревоги. На следующий день, когда дочка начала свою истерику, она просто сказала ей НЕТ: «Сегодня ты идешь в детский сад». Никаких промедлений и сомнений, простая констатация факта. К ее удивлению, девочка перестала сопротивляться и рыдать. Она спокойно пошла в детский сад.

Если вы сумеете проследить свои эмоции до их истока, произойдет кардинальная перемена. Это и произошло с моей подругой.

Как только вы поймете истинный смысл своих эмоций, как только им удастся донести до вас свой сокровенный смысл и выполнить свою миссию, они сразу же ослабеют, а вы станете спокойнее, сосредоточеннее и сможете действовать более эффективно. Как только вы поймете истинную природу своих чувств, вам больше не нужно будет их подавлять.

Начните с фиксации собственного гнева или вины. Поймите, что это естественные реакции на поведение или требование другого человека. Прислушайтесь к ним, как прислушиваетесь вы к словам доброго друга. Дайте им возможность проявиться полностью.

Наблюдайте за своими эмоциями, как сторонний наблюдатель: «Я замечаю, что во мне возникло чувство гнева». Вы не должны *У вас есть эмоции,* быть холодным и отстраненным. Вам нужно *но они не владеют* изучать собственные эмоции с интересом и беспомощностью, как вы поступили бы в отношении близкого друга. Это поможет вам рассказать о них другу или описать в дневнике.

Подумайте о том, что вы «испытываете» эти эмоции, а не «являетесь» ими. Почувствуйте разницу между словами «Я испытываю гнев» и «Во мне живет чувство гнева». Первая фраза однозначно отождествляет вас с испытываемой эмоцией. Она звучит так, словно вы и есть ваш гнев. И в такой ситуации вы либо действуете под влиянием эмоции, либо полностью ее отрицаете. Вторая же фраза позволяет вам испытывать чувство, не поддаваясь ему целиком. У вас есть эмоции, но они не владеют вами.

### Спросите себя, почему

Как только вы «поднялись на балкон» и сумели справиться со своими эмоциями, то можете вскрыть подлинные мотивы своего НЕТ. Для этого существует простой, но весьма эффективный способ. Задайте себе волшебный вопрос: «Почему?».

## Выявите собственные интересы

НЕТ — это позиция, конкретное утверждение, отрицание того, чего вы не хотите. Интересы же, напротив, — это желания, стремления, ожидания и тревоги, которые кроются за вашим НЕТ. Если вы хотите сказать НЕТ курению коллеги в офисе, то ваш интерес — обеспечить свежий, чистый воздух в помещении и иметь здоровые легкие. Интересы и являются стимулами позиций. Другими словами, интересы — это то, чему вы хотите сказать Да.

Подумайте о том, чему именно вы хотите сказать НЕТ. Какое требование или просьбу вы отвергаете? Какое поведение находите неподобающим или оскорбительным? Постарайтесь увидеть это мысленным взором. Будьте максимально конкретны.

А теперь спросите себя, какое Да стоит за вашим НЕТ. Ответ не всегда очевиден. Да, мы обычно осознаем свою позицию, но очень часто не понимаем стоящих за ней интересов.

Я вспоминаю одни переговоры, когда мне пришлось несколько дней провести с командирами войск сепаратистов, которые двадцать пять лет воевали за независимость своего народа. Другими словами, эти люди были очень злы и склонны к насилию. Их позиция заключалась в твердом и непреклонном НЕТ. Я сказал им: *Спросите себя, какое Да стоит за вашим НЕТ.*

«Я понимаю вашу позицию: вам нужна независимость. Но расскажите мне о ваших интересах. Другими словами, почему вы стремитесь к независимости? Какие ваши интересы удовлетворит полученная независимость?» Последовало долгое молчание, а затем мои собеседники неуклюже попытались сформулировать ответ.

Командиры знали свою позицию. Тут все было кристально ясно. Но истина заключалась в том, что эти люди не могли четко сформулировать свои интересы. Были ли основные интересы экономическими? Хотелось ли им справедливо делить богатейшие запасы природных ископаемых страны? Или они преследовали политические цели? Может быть, они хотели самостоятельно решать свои проблемы и избирать собственный парламент? Или речь шла о безопасности? Возможно, они хотели защитить своих людей от физической угрозы их жизни и благополучию? Чего они действительно хотели? Каковы должны

были быть их приоритеты? Они боролись много лет, и борьба эта унесла тысячи жизней, и все же они не могли точно сформулировать, за что конкретно они воюют.

Старайтесь понять мотивы, стоящие за вашей позицией, стремитесь понять собственные интересы. Снова и снова спрашивайте себя «Почему?». Не думайте, что это всего лишь академическое упражнение. Очень трудно удовлетворить свои истинные интересы, если вы не до конца их понимаете. Командиры, как они сами очень скоро убедились, воевали, не представляя, за что именно. У них была возможность удовлетворить свои интересы — получить признание, самоуправление, контроль над экономическими ресурсами через достижение соглашения о демократических выборах, победа на которых, несомненно, осталась бы за ними. Политический контроль на местном уровне мог бы приблизить этих людей к достижению долгосрочной цели — то есть к обретению независимости. Понимание интересов, стоящих за позициями, помогло сепаратистам совершенно неожиданно заключить мирное соглашение со своими противниками.

Очень важно спросить себя «Почему?», поскольку только понимание собственных интересов поможет вам сказать НЕТ достаточно эффективно. НЕТ должно проистекать не из вашей позиции, а из того, что за ней кроется: то есть из ваших интересов, вашего Да.

Вспомните три величайших подарка, какие делает человеку слово НЕТ. И это поможет вам защитить собственные интересы. Задайте себе несколько вопросов:

- Что я хочу создать своим НЕТ? Каким поступкам и каким людям я хочу сказать Да?
- Что я хочу защитить своим НЕТ? Какими собственными интересами я рисую, сказав Да или просто продолжая мириться с поведением другого человека?

- 
- Что я хочу изменить своим НЕТ? Что мне не нравится в поведении другого человека (или в ситуации) и что можно улучшить, если это поведение (или ситуация) изменится?

## Вскройте собственные потребности

Очень полезно вскрыть свои внутренние мотивы еще более глубоко. Перечисляя свои интересы, мы чаще всего говорим лишь о том, чего хотим: о наших повседневных желаниях, ожиданиях и тревогах. Нам важны предметы или условия, которые хочется иметь, причем очень сильно. Мы хотим, чтобы наши кабинеты были комфортными, сделки — прибыльными, отпуска — спокойными и приятными, а цены — доступными. Если же копнуть глубже, то мы поймем, что в основе этих желаний лежат внутренние мотивы — наши потребности.

Потребности — это основные стимулы, которые определяют поведение человека. Пожалуй, основными пятью потребностями являются следующие:

- безопасность или выживание;
- пища, вода и другие предметы первой необходимости;
- чувство принадлежности и любви;
- чувство уважения и собственной значимости;
- свобода и контроль над собственной судьбой.

Основные человеческие потребности определяют повседневное поведение. Представьте, что начальник просит вас поработать в выходные, причем третий раз подряд. Вы хотите отказать, потому что давно собирались вы- браться на природу с семьей. Ваши интересы, на первый взгляд, заключаются в том, чтобы отказаться, реализовать свои планы и не испытывать чувства перегрузки. Но давайте разберемся в ключевых внутренних потребностях.

Основные человеческие потребности определяют повседневное поведение.

И для этого вы должны спросить себя, почему вы на самом деле хотите сказать НЕТ. За интересом отказаться от работы лежит интерес укрепления своего брака, а за ним, если копнуть глубже, кроется ключевая потребность в чувстве принадлежности и любви. За потребностью в реализации собственных планов лежит ключевая потребность в автономии и контроле над собственной судьбой. За чувством обиды на переработку скрывается ключевая потребность в уважении.

Менеджер по продажам, участвовавший в одном из моих семинаров, никак не мог сказать НЕТ своему самому крупному покупателю, который постоянно требовал все больших и больших ценовых льгот.

— В чем заключается суть вашего ДА? — спросил я.  
— Я хочу увеличить количество продаж, — ответил он.  
— Но зачем? — настаивал я.  
— Мне нужна прибыль, — сказал он.  
— Почему же вам нужна прибыль? — снова спросил я.  
— Чтобы мы все могли работать, — сказал он, указывая на своих коллег, — и чтобы я мог кормить свою семью.

И вот мы добрались до ключевой потребности. НЕТ, сказанное этим человеком своему покупателю, стало более сильным, поскольку касалось того, что было для него по-настоящему важно.

Выявлять свои ключевые потребности очень важно и полезно. Чем глубже вы копнете, тем скорее докопаетесь до сути, обретете силу и стабильность, которые подкрепят ваше НЕТ.

Чтобы вскрыть свои потребности, прислушайтесь к эмоциям. Эмоции обладают неким подобием разума — это язык, которым ключевые потребности сигнализируют о том, что они не удовлетворены. Страх предупреждает нас о возможной угрозе. Гнев говорит о том, что в ситуации что-то неправильно и что-то нужно исправить. Чувство вины подсказывает нам, что нужно более чутко относиться к определенным отношениям. Интуиция предостерегает нас от заключения сделки, которая не принесет нам пользы.

Если мы научимся прислушиваться к своим чувствам, а не реагировать на них, то получим массу жизненных преимуществ.

В этом я убедился на собственном опыте. Я научился прислушиваться к собственной интуиции, когда мне предстояло принять важное решение относительно будущего места работы. Я обнаружил, что интуиция меня не подвела. Она основывалась на потребностях, которых я в тот момент не осознавал.

*Чтобы вскрыть свои потребности, прислушайтесь к эмоциям.*

Если я испытываю внутреннее сомнение

относительно нового проекта, то, как правило, это означает, что мне хочется больше времени проводить с семьей или просто отдохнуть.

Рассматривайте свои эмоции как указатели, которые указывают на ваши ключевые потребности. Эмоции — не враги вам, а союзники. Они помогут вам вскрыть природу вашего ДА.

### Разберитесь в своих ценностях

Помимо потребностей, мотивирующих вас, существуют еще и ценности. Ценности — это принципы и убеждения, которые направляют вашу жизнь. Их можно выразить прописными истинами: «Всегда действуй осмысленно» или «Ко всем относись справедли-

*Ценности могут стать сильнейшим мотивом к тому, чтобы сказать НЕТ.*

во». В разных культурах и у разных людей ценности различны, но есть определенный набор, общий для всего человечества. К числу общих ценностей относятся честность, цельность, уважение, терпимость, доброта, солидарность, справедливость, храбрость и мир.

Ценности могут стать сильнейшим мотивом к тому, чтобы сказать НЕТ. Людям часто бывает легче выступать от лица чего-то более крупного и значительного, чем их собственные интересы и потребности.

Вспомним историю Шеррон Уоткинс, работницы фирмы «Энрон», которая не побоялась обратиться с заявлением к своему начальни-

ку, руководителю компании Кенету Лею. Шеррон написала о том, что в «Энроне» процветают неэтичные и незаконные приемы, и предупредила руководство о том, что компания «может взорваться, захлестнутая волной бухгалтерских скандалов». Печально, но это заявление осталось без внимания, и гигантская энергетическая корпорация оказалась на грани банкротства и уголовного преследования, а тысячи ничего не подозревающих работников лишились работы и сбережений. Конечно, это заявление не спасло бы «Энрон», но смелый поступок Шеррон стал достоянием общественности. Журнал «Тайм» назвал Шеррон Уоткинс «человеком года». Ее готовность выступить против того, что она считала неправильным, вдохновила многих других, а следовательно, предотвратила будущие «Энроны».

Сказав НЕТ незаконным и неэтичным операциям в «Энроне», Шеррон Уоткинс сказала Да своим ценностям и чувству собственного достоинства. Хотя она ожидала, что ее уволят за подобное заявление, «у нее не было выбора относительно того, отправлять или не отправлять его. Она знала, что должна что-то сделать», — так сказала мать Шеррон в интервью газете «Вашингтон Пост». Речь шла о ценностях. История Шеррон Уоткинс показывает, что понимание собственных ценностей создает мотивы, достаточные для высказывания эффективного и позитивного НЕТ.

### **Докопайтесь до своей сути**

Проанализировав свои потребности и ценности, задайте себе вопрос: «Что для меня по-настоящему важно?» В чем заключаются ваши основные приоритеты?

Перспектива сказать НЕТ часто запускает в действие механизм сомнений в себе и тревоги. Вы спрашиваете себя: «Смогу ли я это сделать? Если я все же скажу НЕТ, то смогу ли отстоять свою позицию?» Чтобы противостоять внутреннему критику, очень

*Перспектива сказать НЕТ часто запускает в действие механизм сомнений в себе и тревоги.* важно детально разобраться в самом себе, в своей внутренней убежденности. Вспомните Джона, о котором мы говорили во вступлении к этой книге.

Самоуважение позволило ему выступить против отца. Вы тоже можете испытать уважение к себе, которое даст вам возможность встать и сказать НЕТ.

Продолжайте самоанализ. В чем заключается ваша основная цель? Что для вас истинно и правильно? Что хотят вам сказать ваши душа и сердце?

Один мой знакомый, менеджер высшего звена, получил весьма со-блазнительное предложение о работе, но оно было связано с боль-шим количеством командировок. «У меня были маленькие дети,— сказал мне этот человек,— поэтому, хотя устоять перед соблазном было очень трудно, я все же сказал НЕТ. Он сказал НЕТ, чтобы сказать ДА собственной семье. Дети — вот что было важнее всего для это-го человека. К счастью, вскоре ему предложили другую работу, ко-торая находилась близко от его дома.

Это упражнение полезно не только для отдельных людей, но и для организаций и народов. Очень важно определить свои истинные приоритеты.

С такой проблемой столкнулся Джеймс Берк, председатель совета директоров фармацевтической компании «Джонсон и Джонсон». Он узнал, что один ребенок и шесть взрослых в Чикаго умерли от отравления тайленолом. Кто-то наполнил капсулы смертельным цианидом и вернул упаковки с лекарством на полки аптек. Тайленол был самым прибыльным товаром компании. На долю этого лекарства приходилось 35 процентов рынка обезболивающих средств, про-даваемых без рецепта. Возник вопрос о том, нужно ли отзывать все лекарства, находившиеся в продаже. Многие эксперты в компании и вне ее выступали против такого решения, утверждая, что все случаи произошли в Чикаго и что отравление не было виной ком-пании «Джонсон и Джонсон». Но Берк и его коллеги точно знали, что нужно делать. Они потребовали, чтобы лекарство было изъято из всех аптек и предложили обменять тайленол в капсулах, который уже находился на руках у населения, на проверенные таблетки. Это решение, принятое буквально мгновенно, стоило компании десятки миллионов долларов. Компания сказала НЕТ продолжению продажи

тайленола, пока не смогла быть абсолютно уверенной в безопасности своих покупателей.

На что же опиралось это смелое и просвещенное НЕТ? Берк и его коллеги позднее объяснили, что оно полностью соответствовало кредо компании, написанному сорок лет назад первым президентом компании Робертом Вудом Джонсоном:

«Мы верим в то, что наша главная ответственность — перед врачами, медсестрами и пациентами, матерями и отцами, всеми теми, кто потребляет наши товары и услуги».

Конечно, прибыль — дело важное, но прибыль вторична перед лицом здоровья и безопасности покупателей. Зная основные ценности компании и веря в них, сотрудники фирмы приняли правильное решение.

Каков же результат? На первый взгляд казалось, что тайленол не выдержит катастрофы. Но спустя несколько месяцев лекарство снова появилось на полках под прежним названием, в специальной запечатанной упаковке. И покупатели вернулись. Тайленол по-прежнему занимает ведущее место на рынке. То, что могло стать катастрофой для «Джонсон и Джонсон», стало лишним подтверждением ответственности компании.

Поэтому, когда вы хотите сказать НЕТ, вспомните о Джеймсе Берке и задумайтесь о своей миссии и ключевых ценностях. Что важно для вас и вашей организации? Подумайте не только

Чем глубже вы поймете природу своего ДА, тем сильнее станет ваше НЕТ.

о краткосрочных интересах и мгновенных желаниях, а об интересах долгосрочных. Не ограничивайтесь насущными желаниями, подумайте о своем просвещенном внутреннем «я». Прислушайтесь, как это сделали Берк и его коллеги, к «лучшим сторонам своей натуры», по замечательному выражению Авраама Линкольна.

Основная задача — найти внутренний источник вашего НЕТ и обрести связь с ним. Чем глубже вы поймете природу своего ДА, тем сильнее станет ваше НЕТ.

## Сформулируйте свое да!

А теперь, когда вы выявили свои внутренние интересы, потребности и ценности, можно сформулировать мощное ДА! Ваше Да! — это намерение защитить и развить ключевые и самые важные для себя интересы. Потребности и ценности — это основа вашей натуры; намерение — это план действий. Намерение придает интересам элемент обязательства. У вас есть не только интерес, но и обязательство реализовать его. «Истинная сила происходит не из силы физической, — утверждал Махатма Ганди. — Она происходит из непреклонной воли». Немногое в жизни столь же сильно, как четкое намерение.

Самые мощные намерения всегда позитивны. Они направлены на, а не против. Вспомните Нельсона Манделу, который провел более сорока лет в борьбе с режимом апартеида в Южной Африке. Название его автобиографии поясняет, что только позитивное намерение помогло ему выдержать десятилетия тяжелейшей борьбы и заключения. Он назвал свои мемуары не «Долгий путь от апартеида», а «Долгий путь к свободе». Его намерение заключалось не в борьбе против апартеида, а в борьбе за свободу — свободу для самого себя, для своего народа и даже для своих противников.

*Ваше намерение — это не что-то такое, что вы изобрели, выделили из своих интересов, потребностей и ценностей.*

## Выявите единое намерение

Ваше намерение — это не что-то такое, что вы изобрели, а скорее то, что вы выделили из своих интересов, потребностей и ценностей. Истинную силу вашему НЕТ дает то, что выкристаллизовалось из множества мотивов и стало вашим единым, сконцентрированным намерением — то есть вашим «Да!».

Анализ собственных интересов, потребностей и ценностей — сложный процесс, в ходе которого вы переходите от однозначной позиции НЕТ к множеству возможных мотивов, стоящих за ней.

Создание единого намерения — это процесс слияния, в ходе которого из множества мотивов формируется одно, суммирующее их все намерение. Если ваши интересы являются корнями дерева, то основание ствола, где соединяются все корни, и есть ваше намерение.

Для начала составьте список интересов, которые подталкивают вас к желанию сказать НЕТ, а затем попытайтесь суммировать их в одной фразе, наилучшим образом выражющей их суть. Для Джона, человека, сумевшего сказать НЕТ доминирующему отцу, такой фразой стало «уважение к себе». Для моего родственника, сказавшего НЕТ алкоголизму, эта фраза прозвучала, как «желание быть со своими внуками». Спросите себя: «Что для меня понастоящему важно? Какую ценность или потребность я защищаю? Идет ли речь о моем счастье, о благополучии моей семьи, моего бренда, моей личности или о чем-либо еще?»

Для руководителя крупной международной сети отелей ДА было связано с его брендом. Он столкнулся с необходимостью сказать НЕТ владельцу крупного отеля на Карибских островах. Этот человек потребовал сделать для его отеля, входящего в сеть, исключение, отступление от общих стандартов, когда строительство близилось к завершению. Руководитель сказал НЕТ не из принципа. Он понимал, что бренд является главным приобретением компании. «Наш бренд потеряет всякую значимость, если мы хоть раз отступим от своих стандартов», — позднее объяснял мне этот человек. Выявив и осознав свое ДА, он с легкостью сказал НЕТ владельцу карибского отеля: «Вы и другие хотят войти в нашу сеть именно потому, что мы никогда не делаем исключений в вопросах качества».

Поскольку ваше намерение чаще всего носит общий характер, будет полезно конкретизировать его, выявив позитивный результат, к которому приведет его реализация. Спросите себя: «Какие конкретные решения могут удовлетворить мои интересы?» Используйте мысленный образ, чтобы представить столь желанный для вас результат. Точно так же перед соревнованиями поступают спортсмены. Что произойдет, если собеседник согласится уважать ваши потребности? Такого рода конкретная

визуализация поможет вам обрести уверенность и убежденность, необходимые для успеха.

Очень полезно записать свое намерение и даже обсудить его с коллегой или другом. Это напомнит вам об обязательствах перед самим собой.

### **Проведите границу между «ли» и «как»**

Иногда мы думаем: «Мне бы хотелось сказать НЕТ, но я даже представить не могу, что откажу матери, начальнику или другу». Мы подавляем намерение сказать НЕТ еще до разговора с другим человеком.

«Я не представляю, как смогу сказать НЕТ,— говорите вы себе, когда друзья просят помочь им переехать. Вы знаете, что сейчас у вас НЕТ на это времени, но вас одолевает чувство страха и вины перед близкими. Вы соглашаетесь, а потом жалеете, обижаетесь и злитесь. И все это потому, что согласие вовсе не отвечает вашим коренным интересам и потребностям.

В жизни большинства из нас такое происходит каждый день. И это связано с распространенной практикой смешения между тем, делать ли что-то, и тем, как это сделать. Мы путаем два вопроса: «Говорить ли НЕТ?» и «Как сказать НЕТ?» Поскольку «как» кажется невозможным, мы отдаем предпочтение вопросу «ли». На самом деле, чтобы почувствовать себя лучше, мы начинаем искать доводы: «Со мной все в порядке. Мне вовсе не нужно времени для самого себя».

Но у вас всегда есть альтернатива. Просто сделайте процесс выбора между двумя вопросами более определенным. Проясните свое истинное намерение, поймите, что вы действительно хотите сделать в данной ситуации. Как только первый вопрос будет разрешен, можно будет перейти ко второму, и решить его окажется гораздо проще, чем вы боялись.

### **Преобразуйте эмоции в решимость**

Как только вы прояснили свое намерение, наступает момент для придания ему энергии. Источником этой энергии станут ваши эмоции, но только правильным образом использованные.

Эмоции — это не только сигнал неудовлетворенных потребностей. Они играют еще одну очень важную роль, являясь «топливом» для действия.

*Правильно направленные эмоции обладают огромной мотивационной силой.* Эмоции подталкивают нас к действиям, необходимым для защиты ключевых интересов, придают нам храбрость и решимость. Известные спортсмены отлично знают, что правильно направленные эмоции обладают огромной мотивационной силой.

Поэтому вместо того, чтобы поддаваться эмоциям, взнуждайте их и направьте в нужном направлении. С их помощью вы сможете удовлетворить важные для себя потребности и защитить свои ценности. Ваше позитивное намерение возникает не из вакуума. Оно вырастает из ваших эмоций.

Никто не понимал и не демонстрировал процесс трансформации лучше, чем Махатма Ганди. Не имея оружия и армии, он сумел положить конец многовековому британскому владычеству в Индии. Свой секрет он объяснил так: «На горьком опыте я научился накапливать свой гнев. Точно так же, как тепло превращается в энергию, так и управляемый гнев можно превратить в энергию, способную править миром».

Чтобы превратить негативную эмоцию в позитивное намерение, вы должны для начала заметить и принять ее, понять ее источник, то есть осознать неудовлетворенные интересы и потребности. Прислушайтесь к собственным чувствам и пострайтесь заметить сдвиг от негатива к позитиву. А потом, как предлагал Ганди, накапливайте свою энергию. Другими словами, забудьте об импульсивной реакции, которая является всего лишь пустой тряской драгоценной энергии. А в нужный момент осознанно высвободите свою эмоциональную энергию. Используйте ее в качестве горючего для правильных действий, а не для реакций. Пусть эта энергия послужит мотивационной силой для вашего НЕТ.

«Когда мне было двенадцать лет, Ганди научил меня тому, что гнев так же полезен и силен, как электричество, — пишет внук Махатмы Ганди, Арун, — но только в том случае, если мы используем его правильно. Мы должны научиться уважать гнев точно так же, как уважаем электричество».

В действительности, не существует абсолютно негативных эмоций. Есть только негативно заряженные эмоции, которым вполне можно придать позитивный заряд. Страх и гнев могут быть и деструктивными, и конструктивными. Все зависит от того, как вы с ними справляетесь. И я понял это во время очень напряженных публичных переговоров в Венесуэле.

В 2003 году политическая обстановка в этой стране была чрезвычайно напряженной. Многие политические обозреватели всерьез опасались гражданской войны. Организация Объединенных Наций пригласила меня для участия в переговорах между гражданскими лидерами, среди которых были и ярые сторонники, и непримиримые противники президента Уго Чавеса. Встреча была открыта для всех. Местом ее проведения стал старинный театр на окраине Каракаса. Зал вмещал пятьсот человек. На переговорах присутствовало около тысячи. Пришлось вызывать Национальную гвардию, чтобы между противниками не возникли столкновения. Естественно, что атмосфера в зале была проникнута страхом и напряженностью. После представления международных наблюдателей я начал переговоры.

Чисто интуитивно я попросил участников встречи представить наглядные примеры того, как возникший конфликт пагубно оказывается на состоянии страны. Я предложил этим людям вспомнить своих близких, кто был ранен или убит, потерял работу, лишился друзей или родственников. Этот кошмар был знаком практически всем присутствующим. А потом я спросил: «Есть ли в испанском языке слово, которое могло бы положить конец политическому насилию?». Несколько участников переговоров выкрикнули: «Basta! Довольно!». И тогда я сказал: «Что ж, а теперь я хочу попросить вас об услуге. Мне бы хотелось услышать голос венесуэльского народа, голос, который до сих пор молчал, голос благородства. Продол-

жайте видеть только что представленный образ и скажите «*Basta!*» тем эмоциям, которые вас обуревают. Можете вы это сделать для меня?» Мои слушатели кивнули. На счет «три» в зале раздалось громкое «*Basta!*». Это слово прозвучало очень сильно. Я чувствовал, что еще не все решились произнести его вслух, возможно, из природной скромности. Я попросил повторить его еще раз. Люди сделали это, и слово прозвучало еще более мощно. Я попросил произнести его в третий раз, и от третьего «*Basta!*» театр в буквальном смысле слова содрогнулся.

Я рассказал эту историю, потому что в тот момент атмосфера в зале кардинальным образом изменилась. Без преувеличения могу сказать, что негативно заряженные эмоции страха и гнева превратились в позитивное намерение, которое и помогло разрешить деструктивный конфликт. В подтверждение тому добавлю, что в тот день в театре был создан комитет по установлению мира в Венесуэле. Комитет заседал каждую неделю, организовывал диалоги, спектакли уличных театров, выступления на радио и телевидении, школьные программы и танцы для молодежи. И все эти действия были направлены на то, чтобы снизить напряженность и достичь понимания. Они превратились в социальное движение *Aquí Sabemos Todos*, что означает «Вместе мы добьемся успеха». Три года спустя этот комитет продолжает действовать, причем весьма успешно. Справедливости ради отмечу, что эти люди сумели изменить собственную жизнь и жизнь своей страны.

И в этом кроется очень важный урок: вы можете использовать свои эмоции для того, чтобы мобилизовать себя на позитивное НЕТ и отстаивать то, что для вас важно. Тревога,

*Вы можете использовать свои эмоции, чтобы мобилизовать себя на позитивное НЕТ и отстаивать то, что для вас важно.*

страх и гнев обладают трансформационной энергией, а именно эта энергия необходима для внутренних и внешних перемен. Если вы сможете отнестись к этим эмоциям с уважением,

если не будете действовать под их влиянием импульсивно и деструктивно, то они станут вашими друзьями и союзниками. Они дадут вам силы сказать НЕТ! — мощное, уверенное и эффективное.

## Осознайте свое ДА

Процесс осознания внутреннего ДА выполняет три очень важные задачи.

- Он дает вам позитивную основу. Вы можете твердо стоять на ногах, не завися от собеседника. Ваше НЕТ направлено на защиту ваших потребностей, а вовсе не против потребностей другого человека. Вместо того, чтобы отвергать собеседника своим НЕТ, вы можете просто сказать ДА тому, что наиболее важно для вас самого.
- Он дает вам ощущение направления. Теперь вы понимаете, куда ведет вас ваше НЕТ.
- Он дает вам энергию. Теперь у вас есть силы для того, чтобы отстаивать свое НЕТ и не спасовать, столкнувшись с сопротивлением.

А теперь, когда вы осознали внутреннее ДА, настало время подкрепить ваше НЕТ. И этому посвящена следующая глава нашей книги.