

# Глава вторая

## Усильте свое НЕТ

Подготовка — это половина победы.

*Мигель де Сервантес Сааведра*

Говорить НЕТ непросто. Собеседник может слишком эмоционально отреагировать на ваши слова. Вам нужна уверенность, чтобы постоять за себя перед лицом реакции другого человека. Вам нужно настоять на своем НЕТ, если собеседник отказывается уважать подобную точку зрения. Выявление внутреннего Да очень важно, но не менее важно и подкрепление собственного НЕТ.

### Развивайте позитивную энергию

Как только вы на основе собственных интересов сформировали четкое и мощное намерение, наступает время превратить это намерение в запасной план Б, то есть в практическую стратегию, которая поможет вам отстоять ключевые интересы в условиях, когда собеседник отказывается смириться с вашим НЕТ. Запасной план Б — это позитивная энергия. Тогда как негативная энергия направлена на наказание собеседника, позитивная энергия направлена на защиту и отстаивание ваших интересов и потребностей.

Чтобы проиллюстрировать мощнейший потенциал позитивной энергии, расскажу одну небольшую историю. Эта женщина родилась

*Позитивная энергия направлена на защиту и отстаивание ваших интересов и потребностей.* в семье подавляемого расового меньшинства и работала помощницей портних в универмаге. Мощное НЕТ, которое она сказала расовым предубеждениям, существовавшим в ее родном городе, стало основой движения за гражданские права в Соединенных Штатах. Имя этой женщины — Роза Паркс.

В конце долгого рабочего дня в декабре 1955 года Роза села в городской автобус, чтобы добраться до дома. В то время в Соединен-

ных Штатах чернокожие страдали от несправедливой, но узаконенной сегрегации во всех сферах социальной жизни, в том числе и на общественном транспорте. К ним относились как к людям второго сорта, и это происходило в обществе равных возможностей! Паркс так рассказывает о том, что произошло:

«Я не стала садиться на первые ряды. Я села рядом с мужчиной, который сидел у окна. Это было первое сиденье, где могли сидеть «цветные». Мы спокойно проехали три остановки. На четвертой в автобус вошло несколько белых мужчин, и одному из них не хватило места. Когда водитель заметил, что белый мужчина стоит, он обратился к нам (черному мужчине и двум черным женщинам) и приказал уступить место. Все трое встали. Но водитель увидел, что я все еще сижу. Он приказал мне подняться. Я ответила: НЕТ, я не встану». Тогда он пригрозил: «Я сдам тебя в полицию». Я спокойно предложила ему сделать это. Водитель не стал отправлять автобус. Все черные вышли от греха подальше.

Через пару минут в автобус вошли двое полицейских. Водитель сказал им, что я отказываюсь встать. Полицемен подошел и спросил, почему я не встала. Я ответила, что не считаю это нужным. «Почему вы преследуете нас?» — спросила я. «Не знаю, — ответил полицейский. — Но закон есть закон, поэтому я вас арестую». Как только он это сказал, я поднялась, и мы покинули автобус втроем».

Розу бросили в тюрьму. Хотя ее освободили тем же вечером, ее арест взбудоражил черное сообщество. Это событие стало поводом для беспрецедентного бойкота автобусов, возглавляемого молодым местным пастором Мартином Лютером Кингом-младшим. Бойкот длился одиннадцать месяцев.

Роза Паркс обладала двумя основными компонентами позитивной энергии: мощным намерением и практическим запасным планом Б. Ее намерение зрело и кристаллизовалось в течение нескольких лет активной работы. Когда ее историю пересказывают сейчас, отказ женщины уступить место часто представляют как спонтанный поступок уставшего после рабочего дня человека. На самом деле Паркс была опытной и образованной активисткой, обладавшей убеждениями. На протяжении нескольких лет она была членом местной ячейки национальной организации, выступавшей за равные права для

чернокожих граждан Америки. Лидеры ячееки давно искали повода для выступления против сегрегации в общественном транспорте. Они хотели привлечь общественное внимание путем ряда акций протеста. Когда такая возможность представилась, Паркс и ее коллеги ввели в действие запасной план Б.

Подруга позднее говорила о Розе Паркс как о человеке, который, как правило, не вступает в конфликт с властями, но, разработав определенный план действий, отказывается отступать: «Она может не обращать на вас внимания, может ходить вокруг да около, но никогда не отступит». Паркс идеально подготовилась к последствиям, которые мог иметь ее поступок. Она понимала, что ее могут арестовать, и была готова к судебному иску вплоть до Верховного суда, если возникнет необходимость. В конце концов так и произошло. Верховный суд выступил против сегрегации на общественном транспорте, а остальное — это уже история.

Запасной план Б, существовавший у Паркс, был направлен не на то, чтобы наказывать кого бы то ни было, а на защиту ее внутреннего Да, стоявшего за ее НЕТ. Эта женщина сказала Да достоинству и равенству для всех. Хотя в данной ситуации сила была не на ее стороне, в ней жила позитивная энергия, подкреплявшая ее НЕТ и поддерживавшая ее Да. Этого оказалось достаточно для того, чтобы начать революцию, мобилизовать движение за человеческое достоинство. И это движение нашло отклик в сердцах всего народа, а по большому счету и всего мира.

## Превратите страх в уверенность

Столкнувшись с необходимостью разработки запасного плана Б, многие люди сознательно сопротивляются, предпочитая предполагать худшее. Им кажется, что подобные действия необязательны, являются проявлением неверия в свои силы, что все это можно сделать позже. На личном опыте могу сказать, что составление запасного плана Б — это самое критичное и самое эффективное.

тивное упражнение для тех, кто намеревается овладеть искусством позитивного НЕТ. Кроме той объективной силы, которую оно вам дает, это упражнение помогает превратить ваши страх и гнев в уверенность и решительность. Считайте, что это не «предположение худшего», а планирование альтернативного пути к успеху.

Если вам кажется, что вы полностью зависите от сотрудничества с другими, то вы сознательно становитесь заложником. Вы совер-

шенно естественным образом нагнетаете страх и гнев. Испытываемое вами отчаяние с легкостью приводит вас к приспособлению или атаке. Главное преимущество запасного плана Б

заключается в том, что он дает вам психологическую свободу, необходимую для эффективного НЕТ — НЕТ без приспособления, уклонения или атаки.

Парадокс заключается в том, что чем больше вам нужно, чтобы собеседник поступил желаемым образом, тем больше власти над собой вы ему даете, и тем меньше остается у вас сил и возможностей влиять на ситуацию. В ситуациях конфликта другая сторона скорее пойдет вам навстречу, если вам не нужно, чтобы противники поступили именно так.

*Если вам кажется, что вы полностью зависите от сотрудничества с другими, то вы сознательно становитесь заложником.*

Рассмотрим реальную семейную ситуацию. Джоан страдала от отсутствия общения с мужем, которого я назову Джеком. Она нуждалась в общении. С ее точки зрения, они очень редко разговаривали (если разговаривали вообще). На протяжении многих лет Джоан ругала и пилила Джека, пытаясь заставить его разговаривать с ней, но чем больше усилий она прилагала, тем сильнее он сопротивлялся. Ее НЕТ, направленное на поведение мужа, только провоцировало реакцию, обратную той, которой она хотела добиться. Их брак находился на грани распада.

После длительных занятий с психологом Джоан решила тщательно взвесить свой запасной план Б, заключавшийся в разводе, к чему она вовсе не стремилась. Ей стало ясно, что ее ключевые потреб-

ности могут остаться неудовлетворенными. Джона набралась храбрости и взглянула в лицо своим страхам. А затем она сумела разработать совершенно другой и более уверенный способ сказать НЕТ. «Я не желаю терпеть сложившейся ситуации. Я считаю, что мы общаемся слишком редко, — спокойно сказала она мужу. — Но я больше не собираюсь заставлять тебя разговаривать со мной. Не думай, что я смирилась с тем, что происходит, потому что не хочу больше пилить и ругать тебя. Со своей стороны, я не собираюсь испытывать бесконечной благодарности за то, что мой муж снизошел до разговора со мной... Я не хочу, чтобы ты мучился из-за необходимости общаться с нудной женой. С этого момента я буду по твоим действиям определять, как ты собираешься жить дальше. А потом приму соответствующее решение относительно собственной жизни».

Другими словами, Джоан более не пыталась контролировать поведение мужа. Она решила выбрать, как действовать ей самой. Она решила изменить свою жизнь, решила удовлетворять свои потребности, вне зависимости от того, как будет вести себя Джек. Удивительно, но этот подход помог сохранить брак и даже углубить отношения между супружами. Новообретенные уверенность и сила помогли Джоан прекратить деструктивную критику. Джек же смог раскрыться и спокойно говорить о своих чувствах и потребностях. Позитивное НЕТ сблизило супругов, а не отдалило их друг от друга, как можно было бы предположить.

Проблема заключается в том, что сказать НЕТ означает выразить «потребность» — интерес, желание или беспокойство, — но при этом не проявлять «навязчивости». Навязчивость является стрессом для обеих сторон: вы принуждаете к чему-то другого человека и в то же время демонстрируете свои слабость и зависимость. Возможно, у вас есть определенные потребности, но для их удовлетворения вам не нужно сотрудничество другой стороны. Конечно, вам бы хотелось встретить понимание, но,

---

если этого не произойдет, вы сможете найти другие способы удовлетворить свои потребности.

Вы должны постоять за себя, как это и сделала Джоан. Вам нужно лицом к лицу встретиться с собственными страхами — страхом разрушить важные отношения или не заключить важную сделку, страхом того, как поступит другой человек в ответ на ваше НЕТ. А затем вы должны перейти от этих страхов к принятию на себя ответственности за собственные интересы и потребности, вне зависимости от того, захочет ли другой человек сотрудничать с вами.

## Разработайте запасной план Б

Запасной план Б — это лучший образ действий по удовлетворению собственных интересов при условии, что другой человек не примет вашего НЕТ. Вы вполне способны удовлетворить свои потребности вне зависимости от того, станет собеседник уважать ваши интересы или НЕТ. На языке переговоров запасной план Б можно назвать ЛАОС (то есть лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению), а можно расценивать его как страховку.

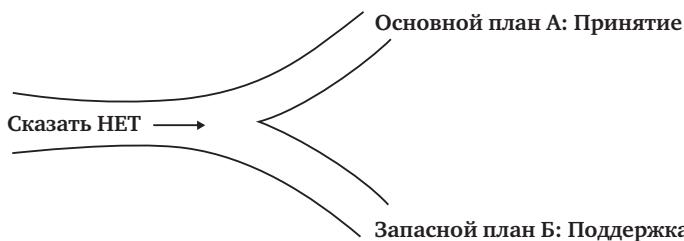
Если вы говорите НЕТ недопустимому поведению начальника, ваш запасной план Б может заключаться в возможности перехода в другой отдел или в использовании человеческого фактора. Если вы говорите НЕТ покупателю, который выдвигает абсолютно неразумные требования, запасной план Б может заключаться в поисках нового покупателя или в привлечении начальника, который сможет связаться с начальником покупателя и попытаться прийти к разумному соглашению. Возможно, эти альтернативы не слишком привлекательны, но, готовясь сказать НЕТ, вы должны их рассмотреть. Если собеседник обладает большей, чем вы, властью и силой, разработка практического запасного плана Б поможет вам так сформировать игровое поле, что сказать НЕТ станет гораздо проще.

Я не раз сталкивался с системой здравоохранения в ходе лечения моей дочери. И я понял, как важно всегда иметь в уме

запасной план Б. Чтобы защитить благополучие нашей дочери, мы с женой должны были поставить четкие границы на пути повторяющихся и часто болезненных медицинских исследований, которые выполнялись ради блага студентов-медиков, а во все не ради блага нашей дочери. Если медики не уважали этих границ, несмотря на все наши вежливые просьбы, вступал в действие запасной план Б: то есть мы были готовы в случае необходимости сменить больницу и врача.

Запасной план Б — это действия, которые вы можете осуществить независимо от сотрудничества собеседника. Представьте себе позитивное НЕТ как путь. Представьте, что перед вами развилка. Одна дорога ведет к принятию вашего НЕТ — назовем этот путь основным планом А, то есть планом принятия или соглашения. Другая дорога ведет к вашему запасному плану Б, то есть к поддержке.

История «человека, который сказал НЕТ «Уол-Марти», наглядно демонстрирует нам силу запасного плана Б.



Джим Вир был руководителем компании «Симплисити», выпускавшей высококачественные газонокосилки «Снаппер». «Снаппер», продаваемые в сети «Уол-Март», приносили многомиллионные прибыли. «Уол-Март» настаивал на существенных ценовых скидках, обещая взамен громадный рост продаж. В деловом мире сказать НЕТ «Уол-Марту» считалось равносильным самоубийству. Большинство руководителей компаний просто не смогли бы отказать в подобной ситуации. Но не таков был Джим Вир. Он отлично понимал, куда заведет его подобный ход в течение ближайших десяти лет: магазин

будет требовать очередных снижений цены, а следовательно, придется жертвовать качеством, надежностью и длительностью работы газонокосилки, то есть основными свойствами, которые делали «Снаппер» столь привлекательным для покупателей. Хотя «Уол-Март» обещал увеличить продажи на 20 процентов, Вир сказал НЕТ. Он предпочел потерять эти 20 процентов продаж, но при этом сохранить верность ключевым ценностям своего бренда, поскольку именно они обеспечивали выживание компании в будущем.

Принять столь смелое решение Виру помог запасной план Б. Он разработал план продажи своих газонокосилок исключительно через сеть независимых дилеров. Десятки тысяч людей стали продавать его товар. Они отлично понимали, что делают, могли научить покупателей пользоваться купленной вещью, а в случае необходимости — и починить сломавшуюся. «Когда мы сказали дилерам, что в «Уол-Марте» газонокосилки больше продаваться не будут, — говорит Вир, — они были очень рады. Я думаю, что мы добились успеха именно благодаря тому, что сумели завоевать сердца дилеров».

## Поддержка, а не отступление

Ваш запасной план Б — это план поддержки. Вам хотелось бы сохранить покупателя, если отношения с ним будут взаимовыгодными. Вы предпочли бы сохранить свою работу, если начальник станет относиться к вам с уважением, которого вы заслуживаете. Вы хотели бы сохранить семью, если это безопасно для вас. Но если ситуация складывается так, что вам вряд ли удастся получить желаемое, то последним выходом становится запасной план Б: действия на тот случай, если окружающие не примут вашего НЕТ.

Запасной план Б порой ошибочно путают с отступлением — то есть с таким предложением, с которым собеседник согласится, даже не приняв вашего НЕТ. Но запасной план Б — это не отступление, не компромисс и не менее желательное соглашение. Запасной план Б — это вовсе не вариант соглашения, а альтернатива ему, действия, которые вы сможете осуществить независимо от согласия другой стороны. Если вам не удастся достичь соглашения с покупателем, запасной план Б может состоять в том, чтобы не заключать этой сделки и искать другого покупателя. Варианты

подразумеваю финальное согласие другой стороны или принятие ею вашего НЕТ. Запасной план Б совсем не таков.

Он может стать важной вехой, с помощью которой можно оценить любое предложение, являющееся частью вашего по-

*Отступление – такое предложение, с которым собеседник согласится, даже не приняв вашего НЕТ.*

зитивного НЕТ или иного возможного соглашения. В любой момент вы можете спросить себя: «Какой образ действий более отвечает моим интересам — принять это соглашение или вернуться к моему запасному плану Б?».

## Доверие, а не наказание

В трудных обстоятельствах многие считают, что основная задача запасного плана Б — наказать партнера за его нежелательное поведение. Если другой человек не соглашается уважать ваши интересы и потребности, если ваш взрослый ребенок игнорирует вашу просьбу и в самый неожиданный момент подбрасывает вам внучку, если коллега продолжает делать язвительные замечания в ваш адрес, вы должны заставить человека заплатить за подобное поведение.

Но запасной план Б — это вовсе не наказание и не проявление вашей подавленности и гнева. Запасной план — это то, что вы должны сделать, чтобы к вашим интересам относились с уважением, даже если партнер не хочет сотрудничать. Если мы говорим о взрослом сыне, который постоянно без предупреждения подкидывает вам внуков и нарушает ваши плены, то запасной план Б может заключаться в следующем. Вы просто говорите сыну, что сожалеете, но как раз договорились встретиться с подругой и прямо сейчас выходите из дома. В случае конфликта с коллегой можно вынести его замечания на обсуждение коллектива или обратиться к тем, кто сможет убедить этого человека вести себя иначе.

Запасной план Б — это не демонстрация силы, а умение настоять на том, чтобы к вашим интересам относились с уважением. И это наделяет ваши поступки позитивной энергией.

На этой стадии подготовки своего позитивного НЕТ очень важно просто знать, что у вас есть запасной план Б. В главе 8 мы обсудим, стоит ли вообще упоминать об этом плане и, если стоит, то как это сделать. А пока разрабатывайте свой запасной план Б ради собственного блага и уверенности.

### Укрепляйте свой запасной план Б

Иногда мы отчаяваемся из-за того, что не можем придумать достаточно привлекательный запасной план Б. Не стоит огорчаться — зато у вас появился дополнительный стимул разработать его как следует. Покажу это на примере.

Крупная американская компания выбросила на рынок новый товар. Руководство рассчитывало на успех, но продажи оказались весьма разочаровывающими, а конкуренция — гораздо более сильной, чем ожидалось. Зная, что многие покупатели считают цену товара слишком высокой, компания попыталась максимально сократить расходы. Выяснилось, что основные расходы связаны с ключевым компонентом, производимым европейской фирмой.

Компания попросила поставщика уменьшить цену и предложила прислать команду специалистов по сокращению расходов. Но поставщик отклонил это предложение. «Мы занимаемся своим делом уже двести лет. Вашей стране и то меньше. Мы не указываем вам, как вести дела, так что не указывайте и вы нам!» Руководство компании было в шоке. Но выхода у них не было, так как соглашение было заключено на десять лет. По его условиям поставщику возмещались все расходы, а также выплачивались проценты.

Руководство компании обратилось к моему коллеге, Джону Хобен-хоферу, за помощью в непростых переговорах. Когда Джо встретился с этими людьми, чтобы подготовить их к предстоящим переговорам, выяснилось, что они абсолютно деморализованы и не испытывают никаких надежд. Как можно отстоять свои интересы в подобной ситуации и как сказать НЕТ упрямству поставщика? Руководство компании чувствовало, что у них связаны руки. Они оказались в полной зависимости от единственного поставщика и ничего не могли сделать. По крайней мере, им так казалось, пока

Джо не спросил: «Каков ваш запасной план Б? Что вы собираетесь делать, если поставщик откажется выполнять условия контракта?» «Запасной план Б? — хором переспросили менеджеры. — В этом-то и заключается проблема! У нас НЕТ запасного плана! Мы связаны по рукам и ногам этим десятилетним контрактом, и никакого выхода у нас НЕТ!».

«Подождите-ка, — возразил Джо. — Вы хотите сказать, что имеющиеся у вас альтернативы — разрыв контракта или снятие товара с продажи — одинаково непривлекательны. А не хотите ли вы потратить немного времени на то, чтобы подумать об улучшении своего запасного плана Б?».

Менеджеры согласились, хотя и довольно скептически. Час спустя, в разгар интенсивного мозгового штурма, один из менеджеров спросил: «Разве в мире НЕТ другого предприятия, на котором можно было бы изготовить этот компонент?». На что другой менеджер ответил: «В принципе, я знаю такое предприятие на Среднем Западе, где можно было бы это сделать. Но, если память мне не изменяет, владелец его закрыл».

Тут же кого-то послали проверить, так ли это. Ближе к вечеру выяснилось, что менеджер был прав — предприятие обладало необходимой технологией и было закрыто, но в данный момент выставлялось на продажу.

В течение дня команда разработала бизнес-план по приобретению предприятия, запуску линии и производству необходимого компонента в нужном количестве и по нужной цене. План был представлен высшему руководству и тут же получил одобрение как запасной план Б. Затем команда начала готовиться к предстоящему визиту к европейскому поставщику. Мой друг говорил, что эти люди совершенно изменились. Имея на руках отличный запасной план Б, они были полны решимости и уверены в себе. Они тщательно оценили прибыли поставщика и были готовы предложить взаимовыгодный план сокращения расходов и сохранения партнерства.

В результате им не пришлось ни использовать запасной план Б, ни даже раскрывать его поставщику. Проведенная работа вселила в них уверенность, необходимую для того, чтобы эффективно провести переговоры с поставщиком и достичь соглашения о сокращении производственных расходов. Ключевым фактором стала неожиданного успеха, как рассказывали мне позднее участники переговоров, стала их уверенность. Они сумели превратить негативно заряженные эмоции страха и покорности в решимость и уверенность.

## Проведите мозговой штурм

Формируя запасной план Б, очень важно рассмотреть несколько возможных альтернатив. Менеджеры из приведенного выше примера прибегли к способу мозгового штурма и в результате создали отличную альтернативу, о которой раньше никто и не думал.

Самое серьезное препятствие на пути создания эффективной альтернативы — внутренний голос, который постоянно твердит: «Это не сработает! Это плохо! Это неправильно!». Подобные фразы способны в зародыше убить весьма интересные идеи. Внутренняя критика исходит от той части мозга, которая занимается оценкой и суждением. Конечно, она полезна и даже необходима, но в то же время мешает другой части мозга, генерирующей новые идеи. Секрет мозгового штурма заключается в разделении двух когнитивных функций. Сначала — изобретение, потом — оценка.

Золотое правило мозгового штурма — это отказ от любой критики на определенный период времени, будь то несколько минут или несколько часов. Генерируйте столько идей, сколько сможете. Высказывайте даже самые странные и причудливые идеи. Лучшие планы рождаются из таких предложений. А потом можно переходить к оценке, отсеиванию бесполезных идей и концентрации на наиболее перспективных.

*Внутренняя критика исходит от той части мозга, которая занимается оценкой и суждением.*

Проводить мозговой штурм лучше всего с другими людьми — друзьями, коллегами и помощниками. Вклад каждого из участников стимулирует активность других — из искры разгорается пламя.

Попробуйте развить одну или несколько возможных альтернатив в конкретные планы действий. В ходе этого процесса то, что казалось странным, может превратиться в серьезный план, заслуживающий уважения и поддержки. Именно так отнеслись к странному, казавшемуся невозможным, предложению менеджеры из предыдущего примера. Они даже составили бизнес-план и представили его высшему руководству компании.

Когда речь заходит об альтернативах, нужно руководствоваться следующими принципами.

**Делайте это сами.** Единственная альтернатива является односторонней по своей природе. Что вы сами можете сделать для того, чтобы удовлетворить свои интересы и потребности? Что будет, если вы перестанете зависеть от других? Как стать *Единственная альтернатива является односторонней по своей природе.* независимым от сотрудничества со стороны другого человека? В рассмотренном выше примере менеджеры рассмотрели возможность производства требуемого компонента независимо от поставщика.

**Уход.** Еще одна односторонняя стратегия помощи самому себе — это уход. Что произойдет, если вы выйдете из ситуации или отношений с другим человеком? Столкнувшись со сложным

*Еще одна односторонняя стратегия помощи самому себе — это уход.* начальником, работник начинает искать новое место работы в той же организации или вне ее. Встав перед

необходимостью сказать НЕТ сложному покупателю, продавец начинает обращать внимание на других покупателей. Женщина, испытывающая насилие в семье, готовится покинуть дом вместе с детьми и укрыться у кого-то из родственников. Моей знакомой женщине-адвокату предложили работать над делом, которое она считала «морально отвратительным и оскорбительным». Она сумела эффективно сказать НЕТ, потому что сразу же приняла решение «уволиться, если мое НЕТ не будет принято».

**Третья сторона.** Существуют также трехсторонние альтернативы. Есть ли потенциальная третья сторона, к которой вы могли бы обратиться за помощью, если достичь соглашения с партнером не удается? Если у соседа которую ночь подряд гремит музыка, вы можете обратиться к управляющему или вынести этот вопрос на собрание жильцов. Если вам не удается убедить коллегу перестать приставать к вам с просьбой отложить свои дела и заняться его проблемами, возможно, имеет смысл обратиться к начальнику. Запасной план Б может

заключаться в использовании системы судопроизводства, как это сделала Роза Паркс, которая прошла путь до самого Верховного суда.

**Промежуточные и окончательные планы.** Если вы не можете добиться от другого человека согласия, первым вашим шагом должно стать использование не запасного плана Б, а некоторого промежуточного плана. Вам нужно разработать последовательность планов, начиная с самого незначительного и до окончательного.

Одна ресторанный сеть столкнулась с необходимостью сказать НЕТ ресторану, в котором систематически нарушались стандарты качества, связанные с брендом. Для этого был разработан промежуточный план, по которому ресторану давалась еще одна возможность исправить ситуацию. Окончательный план Б состоял в полном исключении этого ресторана из сети, если промежуточный план осуществить не удастся.

*Если вы не можете добиться от другого человека согласия, первым вашим шагом должно стать использование некоторого промежуточного плана.*

## Создайте коалицию победителей

Если противник сильнее вас, нужно включить в запасной план Б создание коалиции победителей.

На семинарах я часто рассказываю историю о великом мастере дзен, который, занимаясь с группой учеников, сознательно поставил одного из них в затруднительное положение. Когда ученик поднес к губам чашку с чаем, учитель сказал: «Если ты выпьешь эту чашку, я ударю тебя палкой. А если ты не выпьешь чай, я ударю тебя палкой».

«Что бы вы сделали на месте ученика?» — спрашивал я у своих студентов.

Чаще всего мне отвечали: «Я бы выпил чай — по крайней мере, получил бы удовольствие». Еще один распространенный ответ: «Я бы выплеснул чай в лицо учителя». Таковы основные реакции на пре-восходящую силу: покорность из-за отсутствия выбора и атака. И ни одна из этих реакций не несет удовлетворения.

Позднее люди начинали размышлять, и ответы становились более разнообразными: «Я бы предложил чай учителю», «Я бы спросил: «Почему?», «Я бы пил чай очень долго, так долго, что учитель не смог бы понять, выпил я его или НЕТ». И так далее.

Предлагая свои варианты, люди почти всегда забывали об одной очень полезной и важной альтернативе — о создании коалиции. Я думаю, это происходило потому, что представляя себе сцену, мы всегда видим только учителя и ученика. Мы слишком часто забываем о том, что в комнате были и другие люди. «Помогите мне, друзья!» — можно было бы обратиться к другим ученикам. Да, мастер с палкой сильнее ученика, но он не сильнее всех учеников.

Коалиция может полностью изменить расклад сил. Попробуйте спросить себя: «Кто разделяет мои интересы? Кого можно убедить встать на мою сторону, чтобы мои потребности уважали?». Если вы столкнулись с грубостью со стороны начальника, полезно будет заручиться поддержкой других сотрудников. Все вместе вы можете заставить начальника изменить поведение. Если стареющий отец отказывается перестать водить машину, хотя тем самым подвергает опасности и себя, и других людей, воспользуйтесь поддержкой других членов семьи. Роза Паркс и ее товарищи использовали силу широкой коалиции чернокожих американцев и симпатизирующих им белых для поддержки своей борьбы с сегрегацией.

«В этом мире существует только две силы, — любил говорить профсоюзный лидер Сол Алински. — Это организованные деньги и организованные люди».

Спросите себя: «Кто мог бы стать моим возможным союзником в подобной ситуации?». Если вы занимаетесь, к примеру, продажами, таким союзником может стать конечный потребитель ваших товаров, который выступит в защиту ваших интересов на собрании дилеров. Если вы — политик, то неожиданным союзником может стать политический оппонент, у которого тем не менее имеются общие с вами интересы в продвижении определенного законопроекта.

---

Приведу еще один пример в пользу создания коалиции в рамках запасного плана Б.

Это история пилота одного из первых пассажирских самолетов, вылетевших из Денвера сразу после катастрофы 11 сентября 2001 года. Перед взлетом пилот обратился к напуганным пассажирам: «Если кто-нибудь встанет и попытается захватить самолет, поднимайтесь все сразу, хватайте то, что окажется под рукой, и швыряйте этому человеку в голову. Вы должны целиться прямо в лицо, чтобы ему пришлось защищаться». Пилот посоветовал пассажирам набросить на голову потенциальных угонщиков одеяла, повалить их на пол и удерживать до самой посадки. «Мы — люди, и им нас не победить», — заявил этот человек.

«Все, кто был на борту, начали аплодировать, — вспоминал один из пассажиров того рейса. — У людей текли слезы. Было ощущение того, что у нас есть выбор, что, если что-то произойдет, мы не окажемся абсолютно беспомощными».

В этом и заключается суть моего совета. Помните, что вы не одиноки.

### Предвосхищайте действия собеседника

Разрабатывая запасной план Б, было бы разумно поразмышлять о возможных шагах своего противника. Если вы ответите отказом на его требование, что он предпримет, чтобы добиться от вас уступок? Как можно усилить свое НЕТ, чтобы настоять на своем?

### Лишите его оружия

Если реакция собеседника на наше НЕТ нас пугает или слишком болезненна, инстинкт подталкивает нас к нанесению ответного удара. Но более эффективная стратегия заключается в том, чтобы нейтрализовать воздействие поведения противника. Вспомним историю о мастере дзен. Если противник угрожает вам палкой, не наносите ответный удар. Просто лишите его оружия.

Другими словами, не нападайте на противника, а просто лишите его возможности напасть на вас.

Представьте, что вы имеете дело с покупателем, выдвигающим необоснованные требования по снижению цены. Если вы скажете НЕТ, то, опираясь на прежний опыт общения с этим

*Если противник угрожает вам палкой, не наносите ответный удар. Просто лишите его оружия.* человеком, можете предсказать, что он разозлится и пойдет к вашему руководству, чтобы настоять на своем.

Один из способов противостояния подобному поведению — предварительный разговор с начальником. Вы можете заранее объяснить, что покупатель наверняка придет к нему с разговором о скидках. Попросите начальника вежливо переадресовать покупателя обратно к вам. Если возможность скидки все же существует, именно вы должны ее предоставить. В противном случае покупатель станет всегда обращаться только к начальнику, что ухудшит ваше положение в фирме. Когда покупатель угрожает обратиться к начальнику, вы можете сказать: «Пожалуйста! Звоните по этому номеру». Тем самым вы лишите противника оружия.

Стратегия лишения противника оружия, не атакуя его, принесла великолепные результаты во время кубинского ракетного кризиса 1962 года. В 1989-м мне посчастливилось попасть на московскую встречу, собравшую многих ключевых участников тех событий. Мы с коллегами выслушали интереснейшие рассказы бывшего министра обороны США Роберта Макнамары, бывшего советника по вопросам национальной безопасности Макджорджа Банди, бывшего советского министра иностранных дел Андрея Громыко, бывшего советского посла в США Анатолия Добрынина и многих других. Эти люди пытались показать нам, что же произошло в те напряженные три-надцать дней, когда судьба мира висела на волоске.

Из этой встречи я вынес очень полезный урок. Я понял, насколько близки мы были к Армагеддону и как повезло нам всем, что и американские, и советские лидеры оказались столь искусны во владении позитивным НЕТ. Как вы, наверное, помните, американцы обнаружили, что Советский Союз кораблем отправил ядерные ракеты

на Кубу, откуда они с легкостью могли достичь территории Соединенных Штатов. Президент Кеннеди понимал, что ему нужно сказать НЕТ, но не знал, как остановить Советский Союз, не развязав Третьей мировой войны. Он собрал своих ближайших политических и военных советников для разработки плана действий. На случай, если дипломатия не сработает, у Соединенных Штатов оставался запасной план Б. Он заключался в воздушном ударе по Кубе и последующем вторжении. В течение первых двух дней обсуждения другого плана не было. Как мы узнали в Москве, запасной план Б, который чуть было не осуществился, стал бы для человечества настоящей катастрофой. Американские лидеры не знали, что Советский Союз перебросил на Кубу сорок тысяч солдат, да и сам режим Кастро располагал двумястами пятьюдесятью тысячами отлично подготовленных солдат, готовых сражаться до последней капли крови. В случае американского вторжения Советский Союз был готов использовать ядерное оружие, причем некоторые ракеты уже были активизированы

«Это было ужасно, — вспоминал Роберт Макнамара. — Это означало, что американское вторжение могло привести к ядерной войне, если бы не удалось вовремя нейтрализовать ядерные ракеты».

К счастью, под влиянием брата президента Роберта Кеннеди политические и военные советники разработали более приемлемый запасной план Б. Вместо атаки они сосредоточились на лишении противника оружия. План заключался в карантине Кубы и морской блокаде, которая не позволила бы советским кораблям войти в кубинские порты. Этот карантин стал НЕТ президента Кеннеди. Удалось выиграть драгоценное время для того, чтобы Роберт Кеннеди и Анатолий Добрынин заключили неформальное соглашение о выводе советских ракет с Кубы, чего и добивался президент Кеннеди. Американские ракеты были выведены из Турции. Без конструктивного запасного плана Б и дипломатических усилий мы с вами вряд ли сегодня беседовали бы.

## Рассмотрите худший вариант

Всегда полезно заранее рассмотреть наихудший сценарий. Как поступит ваш противник, если вы скажете ему НЕТ? Цель этого упражнения — не в выработке абсолютно бесполезного чувства страха, а в умении отличать страх от реальности. Один руково-

дитель говорил мне: «Когда в деловых переговорах возникает сложный момент, я всегда спрашиваю себя: «Что самое худшее эти люди могут мне сделать? Если они не собираются в буквальном смысле слова убивать меня, то, по-видимому, я все же выживу. Все будет в порядке». После этого я успокаиваюсь и веду переговоры более эффективно».

В таком подходе есть смысл. В сложные моменты мы поддаемся тревоге. Страх повышает значимость последствий нашего *Всегда полезно заранее рассмотреть наихудший сценарий.* отказа. Когда же мы смотрим на ситуацию трезво и спокойно, то начинаем понимать, что последствия, как правило, не столь страшны, как рисовало их наше воображение. Подготовившись к тому, что может произойти, мы более уверенно отстаиваем свои интересы.

## По-новому оцените свою решимость сказать нет

А теперь, когда вы выявили свои ДА и разработали подробный запасной план Б, подкрепляющий ваше НЕТ, вы можете задать себе самый главный вопрос: «А должен ли я говорить НЕТ?». Пожалуй, что вы должны это сделать, и все же в процессе подготовки всегда полезно еще раз оценить свою решимость. В конце концов, любой отказ связан со значительными расходами и рисками для вас — и для другой стороны тоже. Отказ означает конфликт с другим человеком, а к подобной ситуации всегда нужно относиться очень осторожно. Вот как вы должны подойти к оценке своего решения.

### Задайте себе три вопроса

- Решая, стоит ли говорить НЕТ, задайте себе три вопроса:  
«Заинтересован ли я в том, чтобы сказать НЕТ?
- Обладаю ли я для этого достаточной силой?
- Есть ли у меня на это право?».

### *Заинтересован ли я?*

Послужит ли сказанное НЕТ защите или продвижению ваших ключевых интересов? Стоит ли результат возможного конфликта с другим человеком, особенно теперь, когда вы поняли его интересы? Прислушайтесь к внутреннему голосу. Если ваше намерение сформулировано четко и убедительно, значит, можно двигаться дальше.

### *Достаточно ли у меня сил?*

Способны ли вы отстоять свое НЕТ и справиться с реакцией собеседника? Достаточно ли убедителен ваш запасной план Б? Если это так, двигайтесь дальше.

### *Есть ли у меня на это право?*

В некоторых ситуациях мы спрашиваем себя, позволительно ли нам сказать НЕТ. «Есть ли у меня право сказать НЕТ? Позволено ли мне сказать НЕТ в подобной ситуации?»

В некоторых случаях такие вопросы оказываются очень полезными. Если мы дали обещание или подписали контракт, нарушать данное слово было бы неправильно. Но в ситуации насилия, неподобающего поведения или неприемлемых требований мы порой начинаем приспабливаться, потому что не уверены в том, что имеем право на отказ. Конфликтующие супруги, к примеру, часто сомневаются в том, имеют ли они право разрушать семью. Имеют.

*Сказать НЕТ всегда нелегко. Особенно трудно отказывать тем, от кого мы зависим.*

При окончательном рассмотрении можно сказать, что все мы имеем право сказать НЕТ. Этим правом от рождения обладает любой человек. Особенность свободного человека в том, что он имеет право принимать решения относительно собственной судьбы и нести ответственность за их последствия.

Сказать НЕТ всегда нелегко. Особенно трудно отказывать тем, от кого мы зависим. Когда возникают сомнения, после подготовительной работы напомните себе, что вы заинтересованы в том, чтобы сказать НЕТ, что у вас есть для этого силы,

что вы имеете на это право. Когда все три фактора объединены, вас мало что может остановить.

Помните, что ваш долг заключается вовсе не в том, чтобы сказать ДА другому человеку, кем бы он ни был. Вы должны просто относиться к нему с уважением, а уважение можно проявить, и говоря НЕТ. Об уважении мы и поговорим в следующей главе.