

# Глава шестая

## Предложите согласие

Не бойся залезть на ветку... Ведь именно там висит плод.

*Старинная пословица*

Как только вы сказали НЕТ, тут же возникает соблазн оставить все как есть и решить, что вся работа сделана: «Ну слава Богу! Я сказал НЕТ!» Но этого недостаточно. Осталась еще одна важная часть позитивного НЕТ. Теперь вам нужно предложить «Да?».

Пожалуй, желание остановиться на сказанном НЕТ является самой распространенной ошибкой. Люди очень часто упускают возможность предложить позитивный исход. Отвечая на требование другого человека, мы говорим, чего делать не будем, но забываем сказать, что сделаем. Реагируя на поведение собеседника, мы говорим, что не хотим, чтобы он вел себя подобным образом. И при этом мы почти никогда не рассказываем о том, какое поведение было бы для нас желательным.

Помните, что умение говорить НЕТ — это искусство убеждения, а не просто общение. Вы хотите, чтобы собеседник принял ваше НЕТ. Вы хотите, чтобы он изменил свое поведение. Очень часто вы хотите сохранить с ним хорошие отношения. И у вас есть шанс сделать свое НЕТ достаточно убедительным — то есть таким, с которым собеседнику будет легче согласиться и сделать то, чего вы от него хотите.

Третья важная часть позитивного НЕТ — это ДА? Позитивное НЕТ начинается с ДА! и заканчивается ДА? Если первое ДА это *Помните, что умение говорить НЕТ это искусство убеждения, а не просто общение.* подтверждение ваших ключевых интересов, то второе — это приглашение к позитивному результату. Своим НЕТ вы закрыли одну дверь, но тут же открыли другую вторым ДА, словно говоря: «Не хотите ли пройти вместе со мной?».

## Закрывая одну дверь, тут же нужно открывать другую

Однажды мы с моей пятилетней дочерью Габриэлой смотрели фильм «Крюк». В одной из сцен капитан Крюк с яростью кричит Питеру Пэну: «Я тебя ненавижу! Я тебя ненавижу! Я тебя ненавижу!». Габриэла заметила: «Он не должен был этого говорить. Он должен был сказать: «Ты мне не нравишься, но иногда я буду с тобой играть». Пятилетняя девочка знала, что всегда нужно открывать другую дверь, а вот взрослые об этом часто забывают.

Если вы закрываете дверь и тут же открываете ее снова, собеседник может неправильно вас понять, и это ослабит ваше НЕТ. Но если вы закрыли одну дверь и открыли другую, держа первую закрытой, ваше НЕТ окажется абсолютно четким, понятным и сильным.

Давайте вспомним решающий момент в истории борьбы за гражданские права. В Нэшвилле, штат Теннесси, зимой и весной 1960 года черные студенты, приходя в супермаркеты, стали в кафе садиться на места, отведенные только для белых. После того, как в доме известного чернокожего адвоката взорвалась бомба, чудом не убив его самого и членов его семьи, сотни студентов и обычных граждан стихийно вышли на марш протеста к зданию городского суда. На ступенях суда в присутствии возбужденной толпы протестующие встретились с мэром города Беном Уэстом. Молодой чернокожий священник обвинял мэра. Мэр ожесточенно отстаивал свою позицию. И в этот момент в разговор вмешалась двадцатидвухлетняя негритянка Диана Нэш. Она спросила у мэра, считает ли он «неправильным дискриминировать человека только на основании цвета его кожи». Уэст ответил, что «он не может согласиться с тем, что у кого-то может быть моральное право отказывать в обслуживании на этом основании». Тогда Нэш спросила, считает ли мэр необходимым десегрегировать места в кафе. Уэст замешкался и попытался сделать вид, что не слышал вопроса. Но Нэш настаивала: «Можете ли вы, мэр, рекомендовать, чтобы места в кафе предназначались всем вне зависимости от цвета кожи?» Когда Уэст пробормотал: ДА, толпа разразилась аплодисментами. Некоторые из протестующих бросились обнимать мэра. В результате сегрегация в кафе была отменена, и это событие стало крупной победой в борьбе за гражданские права.

Когда никто не мог сказать мэру НЕТ, Диана Нэш сделала шаг вперед и предложила ему сказать ДА. Она открыла дверь, и мэр Уэст вошел в нее.

Одно лишь НЕТ может породить в вашем собеседнике подавленность и гнев, последствия чего скажутся на ваших отношениях. Человек почувствует, что натолкнулся на глухую стену и что идти больше некуда. Примерно так чувствовал себя мэр Уэст, столкнувшись с гневом чернокожего священника. Но если вы открываете другую дверь, как это сделала Диана Нэш своим настойчивым вопросом, то тем самым предлагаете собеседнику выход. Нужно приложить все усилия к тому, чтобы ваш собеседник вошел в открытую перед ним дверь. Короче говоря, не стремитесь подавить собеседника, лучше направьте его к позитивному результату.

Позитивное предложение имеет и еще одно несомненное достоинство: оно показывает ваше уважение к собеседнику и его

*Не стремитесь подавить собеседника, лучше направьте его к позитивному результату.*

потребностям. Человек с большей вероятностью примет ваше НЕТ и согласится уважать ваши интересы, если вы покажете ему путь к удовлетворению его собственных потребностей. В этом и заключается убеждение.

И наконец, пусть даже это на первый взгляд покажется вам странным, позитивное предложение дает вашему собеседнику возможность сказать НЕТ вам. Вместо того, чтобы оставаться в неудобном положении человека, получившего отказ, он может, в свою очередь, отклонить ваше предложение. Тем самым боль от отказа уменьшается, а ведь именно она и ведет к деструктивному конфликту. Позитивное предложение уравнивает ситуацию с психологической точки зрения, создает симметрию, которая может способствовать восстановлению здоровых отношений. Дайте человеку возможность сказать НЕТ, подчеркните его право на принятие решений, и ему будет легче в конце концов сказать вам ДА. А если собеседник все же отклонит ваше предложение, рассматривайте его отказ как часть проблемы:

следующие три главы мы посвятим обсуждению того, как превратить сопротивление в партнерство.

Не стоит ошибочно считать, что позитивное предложение смягчает отказ. На примере Дианы Нэш ясно, что хорошее предложение только усиливает ваше НЕТ, делает его более эффективным. Очень важно в такой ситуации не посылать смешанных сигналов и не вселять в человека ложной надежды. Ваше предложение должно идти рука об руку с высказанным НЕТ. Подобно вашему НЕТ, это предложение должно уходить корнями в первоначальное «Да!», сформированное в ходе подготовительной работы.

*Дайте человеку возможность сказать НЕТ, и ему будет легче в конце концов сказать вам ДА.*

Позитивное предложение — это практическое решение, конкретное, реалистичное и конструктивное. Оно может принимать разные формы. Если вы отвечаете отказом на требование, предложение может иметь форму нового варианта. Если вы говорите НЕТ неприемлемому поведению, ваше предложение может иметь вид конструктивной просьбы об изменении поведения. Если же НЕТ окончательное и бесповоротное, предложение может иметь минималистскую форму: то есть просто попросите собеседника принять ваше НЕТ. Давайте проанализируем все формы позитивного предложения.

## Отказ в требовании: предложите новый вариант

Если собеседник выдвигает неприемлемые или нежелательные требования, вы, естественно, не хотите с ним соглашаться. И все же, поскольку отношения с этим человеком важны для вас, вы не хотите и говорить ему НЕТ. В таком случае попробуйте предложить новый вариант. Другими словами, сопроводите свой отказ позитивным решением, которое будет отвечать не только вашим, но и его интересам.

Сравните, как два моих знакомых столкнулись с проблемой покупки собаки. В первом случае отец категорически отказал жене и детям,

которые хотели завести собаку. «Я сказал им: «Я не люблю собак! — рассказывал он мне. — Я не люблю, когда собаки живут в доме. Нашей семье не нужна собака!» И тогда мои дети сказали: «Нам нужен новый папа!». В результате мы завели двух огромных псов. Хотя в конце концов я с этим смирился, но это было самое неэффективное НЕТ в моей жизни».

Во втором случае уже жена возражала против желания мужа завести собаку. Она четко выдвинула условия, с которыми муж был вынужден согласиться: «Мы сможем завести собаку, если, во-первых, ты гарантируешь мне, что она не станет грызть мебель, во-вторых, ты починишь изгородь, и в-третьих, ты решишь, куда ее пристроить на время нашего отпуска». Женщина переложила ответственность на мужа, которому пришлось искать решения. Они завели собаку, и все условия, выдвинутые женой, были выполнены.

### **Придумайте взаимовыгодный вариант**

Так же, как сделала жена в приведенном выше примере, вы можете предложить варианты, выгодные обеим сторонам. Для этого нужно просто напрячь воображение. Не считайте, что вы находитесь в положении «или-или»: или удовлетворены вы, или ваш собеседник. Очень часто удается найти взаимовыгодное решение, которое устроит обе стороны.

Представьте, что к вам в кабинет входит один из лучших сотрудников и просит о повышении. Вы полагаете, что сотрудник хочет денег, но отлично знаете, что бюджет отдела этого не позволяет. Ваше первое желание ответить НЕТ. Вы говорите сотруднику, что в бюджете дополнительных денег НЕТ, он выходит из вашего кабинета с несчастным видом. Чуть позже вы понимаете, что и сами не слишком рады. Вы не хотели деморализовать сотрудника, который может найти работу где угодно. Вы начинаете обдумывать другие возможности, которые позволят вам остаться в рамках бюджета, но в то же время решить проблему сотрудника.

Вы знаете, что он стремится к признанию, любит сложные задачи, решение которых приводит к повышению. Но у него есть и финансовые проблемы — сын скоро поступает в институт, со всеми вытекающими из этого расходами. И вот у вас уже начинают вырисовываться различные варианты:

- **Признание.** Может быть, перевести этого сотрудника на другую должность, сопряженную с большим признанием и уважением со стороны клиентов? Может, отправить его на конференцию, где он мог бы представлять вашу организацию?
- **Больше ответственности.** А что если поручить ему новый перспективный проект, жизненно важный для будущего компании?
- **Образование сына.** Не проконсультироваться ли в отделе кадров, сможет ли компания частично возместить расходы на образование или предоставить образовательный заем? Может быть, вам удастся найти для сотрудника другие варианты, которые снизили бы расходы на образование ребенка.

Возможны и другие варианты. Все зависит от интересов сотрудника и возможностей компании. Рассмотрение новых вариантов позволит вам уйти от ложного дуализма ДА и НЕТ. Вы сможете показать, что высоко цените сотрудника и стараетесь сделать для него все, что в ваших силах. Таким образом, тон разговора изменится с негативного на позитивный. Вы будете говорить не о том, чего сделать нельзя, а о том, что можно и должно. Вы продемонстрируете свою веру и заинтересованность в том, чтобы проблемы сотрудника были решены — но не за ваш счет.

Если сами вы не в состоянии помочь собеседнику, найдите того, к кому он мог бы обратиться. Если коллега пытается втянуть вас в работу над проектом, вы можете отказаться, одновременно

*Советы и координаты нужного человека могут оказаться очень ценной помощью с вашей стороны.*

предложив иной вариант: «А ты не думал над тем, чтобы обратиться к внештатнику? Я могу тебе посоветовать несколько неплохих кандидатур». Совет и координаты нужного человека могут оказаться очень ценной помощью с вашей стороны.

### «Позже»

Иногда главным препятствием на пути к согласию является время. В таком случае можно предложить третий вариант — согласиться с просьбой собеседника, но с изменением времени. Если, к примеру, клиент требует, чтобы вы решили его проблему немедленно, вы можете сказать: «К сожалению, на сегодня у меня назначены другие дела, но, если вы хотите, я могу разобраться с этим во второй половине дня и сообщить вам свои соображения по телефону. Завтра к вечеру я подготовлю детальный письменный отчет. Это вас устроит?»

Моя знакомая рассказала мне такой случай из своей жизни:

«Я отправилась за покупками со своей двухлетней дочерью. Мы шли между полок с печеньем. Дочка попросила меня: «Мама, давай купим печенье». Я изучила свой список, посмотрела на дочь и сказала: «Печенье в моем списке НЕТ». Она замолчала, потом вытащила из кармана воображаемый список покупок и ответила мне: «А в моем есть!» Я вздохнула и сказала: «По твоему списку мы будем делать покупки в следующий раз». Думаю, что дочь согласилась со мной, потому что я отнеслась к ней с уважением и вселила надежду».

К выражению «позже» следует относиться с той же осторожностью, что и к «не сейчас». Не следует вселять ложную надежду только потому, что категорическое НЕТ связано для вас с чувством вины. Если позже вы не сможете выполнить свое обещание, не стоит принимать на себя обязательства.

### «Если... то»

Если вам искренне хочется сказать ДА, но вы связаны обстоятельствами, которые могут измениться, можно сделать условное

предложение. Другими словами, сформулируйте условия, при которых вы могли бы сказать ДА.

Рассмотрим пример Дэйва, президента молодой и быстро развивающейся компании. Он чувствовал, что нужно отказать перспективному клиенту, несмотря на то, что фирма остро нуждалась в средствах. После анализа положения дел в компании клиента стало ясно, что фрагментарность ее организационной структуры почти полностью блокирует

*Сформулируйте условия, при которых вы могли бы сказать ДА.*

любые возможности улучшить ее работу. Дэйв сообщил клиенту, что его компания ничего не сможет сделать, пока он сам не решит свои организационные проблемы. Дейв отказал, но сопроводил свой отказ очень четким и продуманным предложением: «Если вы решите свои организационные проблемы, то мы сможем помочь вам». Уходя от клиента, Дейв волновался, какотреагирует председатель совета директоров на его отказ от выгодного заказа. Но он знал, что его решение опирается на веские основания. Дейв хотел преподать полезный урок молодым консультантам, которых он привлек к работе.

Через несколько месяцев тот же клиент позвонил Дейву и сказал, что они рассмотрели его совет и провели полную реорганизацию. Клиент попросил Дейва: «Возвращайтесь со своей командой, и мы осуществим все необходимые улучшения». Не стоит и говорить, что во второй раз Дэйв это предложение не отклонил.

## Предложите переговоры

Даже если вы не можете придумать позитивного варианта, который отвечал бы вашим интересам и одновременно подходил бы собеседнику, все же можно предложить процесс переговоров, в результате которых подобный вариант мог бы быть выработан.

Участник одного из моих семинаров рассказал мне такую историю.

Он предложил покупателю, чтобы тот гарантировал ему объем продаж в 10 миллионов долларов. Покупатель совершенно спокойно ответил: «Это вряд ли возможно. Но если мы с вами обсудим условия, я уверен, что нам удастся определить объем



продаж, который устроил бы нас обоих». Участник моего семинара заметил: «Это НЕТ было абсолютно однозначным и не вселяло ложных ожиданий. Но за отказом последовало приглашение к обсуждению». Он считал этот отказ одним из самых эффективных в его жизни.

Я участвовал в разрешении многих политических и деловых конфликтов. Порой из совершенно тупиковой ситуации находился выход в с помощью интенсивного обсуждения. Вначале

*Порой из совершенно тупиковой ситуации находился выход в с помощью интенсивного обсуждения.*

никто не мог сказать, можно ли достичь соглашения. Но в процессе работы начинали происходить небольшие сдвиги, которые приводили к бо-

лее серьезным изменениям. Процесс требовал терпения и настойчивости. Но именно благодаря такому подходу многие НЕТ, прозвучавшие в крупномасштабных конфликтах в разных уголках земли — от Южной Африки до Северной Ирландии, — постепенно превращались в ДА и становились выгодны для обеих сторон, участвовавших в конфликте.

Как сказать НЕТ неприемлемому поведению:  
выскажите конструктивную просьбу

Когда вы отказываетесь мириться с поведением собеседника, нужно очень четко определить конкретные перемены, которые этот человек должен осуществить.

Возможно, то, что нужно сделать, вам кажется абсолютно понятным. Но для вашего собеседника это не столь очевидно.

Мой друг Маршалл рассказал мне о женщине, которая высказала мужу недовольство тем, что он слишком много времени проводит на работе. На следующий день он записался на турнир по гольфу на ближайшие выходные! Женщина осталась недовольна, потому что ее муж упустил самое важное: она хотела, чтобы он проводил больше времени дома с ней и детьми. Она высказала свое НЕТ,

но не сопровождала его позитивной просьбой, из которой и стали бы ясны ее желания.

Представьте, что в вашем районе создается общественный комитет по борьбе с нежелательной застройкой. Члены комитета убедили десятки жителей позвонить в комиссию по застройке и высказать свое мнение. Все это привело к тому, что члены комиссии остались в полном недоумении. Протестующие рассказали о том, чего они не хотят, но ни один из них не говорил о переменах, которые нужны району. Что же случилось дальше? Граждане вернулись к работе, прочли книги по городскому планированию, записались на курсы, узнали много нового о застройке. В конце концов, они снова пришли в комиссию, но теперь уже с конкретными предложениями, которые и легли в основу более приемлемого плана застройки района.

Самое важное правило при сборе средств для различных фондов: «Не забудь попросить денег». Самое важное правило в продажах: «Не забудь попросить заключить сделку». Точно такое же самое важное правило есть и в умении говорить НЕТ нежелательному поведению. И звучит оно так: «Не забудь попросить о том, чего ты хочешь». Мы слишком часто забываем об этой важнейшей составляющей умения говорить НЕТ.

*Самое важное правило в умении говорить НЕТ: «Не забудь попросить о том, чего ты хочешь».*

Конструктивное предложение обладает четырьмя характеристиками. Оно должно быть четким, осуществимым, позитивно сформулированным и уважительно высказанным.

## **Сделайте свою просьбу четкой**

Очень часто наши просьбы звучат примерно так:

- Я хочу, чтобы ты был более внимательным.
- Я хочу, чтобы ты был более ответственным.
- Пожалуйста, перестань быть таким занудой.

Другими словами, наши просьбы весьма расплывчаты, непонятны и трудны для исполнения.

Не просите собеседника изменить его отношение или чувство. Такие просьбы очень сложно точно понять и исполнить. Гораздо эффективнее будет предложить ему конкретное поведение, которое было бы желательно для вас. Вместо того, чтобы говорить: «Мне бы хотелось, чтобы ты стал более ответственным», скажите: «Не мог бы ты помыть за собой грязную посуду?». Если человек постоянно отводит взгляд и смотрит в пол, не говорите ему: «Перестань быть таким угрюмым». Лучше дружелюбно попросите: «Не мог бы ты смотреть на меня, когда я с тобой разговариваю? Это поможет мне сосредоточиться». Ваша просьба должна быть направлена не на изменение чувств и отношений, а на изменение поступков.

Постарайтесь быть максимально конкретными. Фразу «Мне бы хотелось, чтобы ты проводил больше времени с семьей» можно истолковать десятком разных способов. Будьте конкретны: «Я бы хотела, чтобы ты все воскресенье провел дома, поиграл с детьми и помог им сделать уроки». Силу вашему НЕТ придает не только внутреннее намерение, но и конкретность высказанного предложения.

Короче говоря, вам нужно предложить собеседнику позитивное поведенческое решение вашей проблемы. Поведение имеет одно веское преимущество: оно реально и ощутимо. И вы, и ваш собеседник сразу поймете, выполнена ли ваша просьба. Более того, поведенческое предложение направлено на то, что собеседник может сделать. Для выполнения такого предложения человеку не нужно меняться.

### **Ваша просьба должна быть выполнимой**

Вторая важная характеристика конструктивного предложения — это выполнимость. Очень часто мы просим друзей или родственников: «Перестань сердиться». Во-первых, эта просьба не отвечает первой характеристике, то есть она не является поведенческой. Кроме того, для многих людей она просто невы-

полнима. Невозможно просто так взять и перестать сердиться. Более конструктивный вариант таков. Попросите совершить поступок: «Не мог бы ты сесть и спокойно рассказать, почему ты злишься?» Такая просьба гораздо более выполнима. Если собеседник почувствует, что вы с уважением его слушаете, его гнев ослабеет и исчезнет.

Я уже приводил пример, как группа защитников окружающей среды сумела заставить компанию «Стэплз» прекратить продавать товары, ради изготовления которых вырубались вековые леса. На собрании акционеров «зеленые» сделали руководителю компании вполне выполнимое предложение. Руководитель фирмы вовсе не был убежден в том, что нужно прекратить покупать бумагу, изготовленную подобным образом. Поэтому «зеленые» публично пригласили его совершить поездку по регионам, где вырубается леса, чтобы он мог воочию убедиться в серьезности проблемы. Такое предложение руководитель принять не мог, но он отправил в поездку группу специалистов. Они многое узнали о проблеме вырубки лесов, установили нормальные отношения с экологами. В результате компания действительно перестала покупать товары, ради производства которых вырубались леса.

*Выполнимая просьба оказывает гораздо более сильное конструктивное давление на собеседника, чем невыполнимая.*

Выполнимая просьба оказывает гораздо более сильное конструктивное давление на собеседника, чем невыполнимая. И в этом убедились участники движения против апартеида в Южной Африке в 80-е годы. Самым эффективным лозунгом был вовсе не «НЕТ апартеиду!». Самым эффективным оказался лозунг: «Свободу Манделе!». Эта просьба была высказана четко, конкретно и была выполнимой. Она мобилизовала людей во всем мире, чтобы они потребовали от правительства белого меньшинства освободить лидера движения против апартеида. И Мандела действительно был освобожден.

Чем более внимательно вы относитесь к потребностям и проблемам другого человека, тем выше вероятность того, что он

выполнит вашу просьбу. Изберите такой курс поведения, который отвечал бы вашим интересам и в то же время оказывал минимальное негативное воздействие на собеседника. Чем сильнее вы будете уважать законные интересы собеседника, тем скорее он начнет уважать ваши.

## Излагайте свою просьбу позитивно

Помните о том, что движение против апартеида добилось успеха под лозунгом «Свободу Манделе!». Точно так же и вам нужно излагать свою просьбу в позитивном ключе.

Если я скажу вам: «Не думайте о слонах», о чем вы подумаете в первую очередь? Конечно же о слонах! Негативная формулировка, например, «Не кричите на меня», заставляет собеседника еще сильнее сосредоточиться на нежелательном поведении и бессознательно усилить его. Это случится почти наверняка, если вы сами выскажете подобную просьбу на повышенных тонах. Гораздо более эффективным будет совершенно иной подход. Спокойно скажите: «Пожалуйста, говорите более спокойным тоном». Направьте внимания собеседника на позитивное действие, желательное для вас.

Один мой знакомый очень беспокоился о пожилой матери, которая жила одна. «Ей очень трудно сказать НЕТ, но для нее небезопасно жить одной в старом доме. Однажды она упала и шесть часов про-

*Не нужно призывать собеседника прекратить делать то, что вам не нравится. Вместо этого попросите его начать делать то, что вы хотите.*

лежала на полу, пока кто-то не пришел. Но сколько бы я ни просил, она отказывается переезжать. В конце концов я предложил: «Поживи в пансионе полтора месяца. Мы не будем продавать дом, не станем трогать

твои вещи. Если тебе не понравится, ты сможешь вернуться домой. Договорились?» Матери было легче согласиться переехать на время, чем понять, что она покидает свой дом навсегда. Ей понравилось в пансионе, и она решила продать старый дом». Сын сместил фокус просьбы с негативного («Продай дом») на позитивный («Попробуй пожить в пансионе полтора месяца»).

Другими словами, не нужно призывать собеседника прекратить делать то, что вам не нравится. Вместо этого попросите его начать делать то, что вы хотите.

## **Ваша просьба должна быть уважительной**

Даже если ваша просьба вполне конкретна и выполнима, собеседник может отказать вам просто из-за вашего тона. Возможно, вы высказали свое предложение таким образом, что собеседник почувствовал вызов или угрозу. Никто не хочет терять лицо. Тон — вот что определяет, будет ваша просьба выполнена или отклонена.

Очень часто предложения высказываются как требование или приказ: «Прекрати делать то-то или то-то!» Требование всегда связано с контролем. Подобное предложение лишает собеседника права на принятие собственного решения. Человеку гораздо труднее согласиться сделать то, чего вы от него хотите. Сравните две фразы: «Перестань разговаривать со мной, когда я говорю по телефону!» и «Не мог бы ты подождать, пока я не повешу трубку?». Согласитесь, что звучат они по-разному. Хотя смысл их одинаков, но первая фраза — это приказ, а вторая — просьба. Разница кроется не столько в словах, сколько в проявленном к собеседнику уважении.

*Тон – вот что определяет, будет ваша просьба выполнена или отклонена.*

## **Предлагайте выход, основанный на взаимном уважении**

Иногда очевидно, что единственным возможным и реальным ответом может быть только решительное НЕТ. В таком случае ваше предложение может быть минимальным. Откровенно или косвенным образом попросите собеседника смириться с вашим отказом и уважать ваши потребности. Предлагаемый вами выход можно сформулировать так: живи и давай жить другим, уважай и к тебе будут относиться с уважением.

Муж после весьма горячего спора сказал жене: «Я прошу тебя уважать мое право на личное время!». Владелец дома ответил Живи и давай жить другим, настойчивому коммивояжеру: «Я прошу вас уважать мою личную жизнь и больше никогда не звонить мне. Можете вы сделать это для меня?». Отклонив приглашение, один друг сказал другому: «Я прошу, чтобы ты меня понял».

Однажды я наблюдал, как десятилетний сын моего знакомого с грохотом носился по всему дому, когда его отец в гостиную разговаривал с друзьями. На первую просьбу отца («Джон, не носись здесь!») мальчик не отреагировал. И тогда отец сказал: «Джон, я к тебе обращаюсь. Пожалуйста, помоги мне. У нас серьезный разговор, и я хочу, чтобы ты с уважением отнесся ко мне и моим друзьям». Стоит ли говорить, что после такой просьбы мальчик исчез, словно его и не было.

Какое бы позитивное предложение вы ни высказывали, предлагаемый вами выход должен быть проникнут взаимным уважением. Вы с уважением относитесь к собеседнику и имеете право ожидать аналогичного отношения к себе. Взаимное уважение — это цель позитивного НЕТ.

## Заканчивайте разговор на позитивной ноте

Чтобы сохранить и укрепить отношения, позитивное НЕТ нужно начинать с позитивной ноты и на ней же заканчивать. Этой цели служит позитивное предложение. Поблагодарите собеседника за разговор простым знаком уважения: «Спасибо, но мы не участвуем в телефонных опросах. Желаю удачи». Проявление уважения ничего не стоит, а дивиденды приносит огромные.

Сказав НЕТ, полезно выразить уверенность в возможности достижения согласия и сохранения отношений в будущем. «Я уверен, что мы сможем решить наши проблемы и укрепить

партнерские отношения между нами». Отклоняя предложение об участии в благотворительной организации, можете сказать: «Я ценю то, что вы подумали обо мне, но в настоящее время я очень загружен, что не позволяет принять участие в работе вашего комитета. Я постараюсь помогать вашей организации более неформальным образом. Надеюсь, в будущем мы еще сможем поработать вместе». Другими словами, нарисуйте перед собеседником картину светлого будущего.

*Сказав НЕТ, полезно выразить уверенность в возможности достижения согласия и сохранения отношений в будущем.*

Говоря твердое НЕТ колониальному господству, Ганди во время переговоров постоянно напоминал представителям Британской империи о взаимовыгодных отношениях, которые должны были сложиться у независимой Индии с Британией. При этом Ганди прятал лукавый огонек в глазах, поскольку знал, что британцы не верят в то, что Индия когда-нибудь станет независимой. В конце концов, он оказался прав. Индия не только стала независимой, но и сохранила тесные и взаимовыгодные отношения с Великобританией.

## Говорите не просто НЕТ. Говорите: ДА! НЕТ. ДА?

Итак, мы с вами подошли к концу второго этапа — то есть сумели высказать позитивное НЕТ. Для начала вы сказали ДА собственным интересам, затем естественным образом вывели из всего сказанного четкое и понятное НЕТ, а потом выдвинули позитивное предложение. Вы начали с подтверждающего ДА!, затем перешли к опирающемуся на факты НЕТ. И закончили разговор приглашением — ДА?

В свое время вы учились грамматически правильно строить предложения. Теперь же вам предстоит научиться строить свои НЕТ, используя самые разные архитектурные элементы.

Возьмем к примеру шестнадцатилетнего мальчишку, у которого дед допытывается, как идет его сексуальная жизнь.



«Послушай, дед, — ответил ему парень, — мне неловко отвечать тебе на такие личные вопросы. Не мог бы ты их не задавать? А когда я буду готов к разговору на эту тему, я сразу приду к тебе. Хорошо?». Дед отнесся к просьбе внука с уважением.

Строить свой отказ нужно точно так же внимательно и тщательно, как обычное грамматическое предложение. Вы должны усвоить все части позитивного НЕТ:

- Мне неловко отвечать тебе на такие личные вопросы = высказывание собственного ДА!
- Не мог бы ты не задавать таких вопросов? = высказывание своего НЕТ.
- А когда я буду готов к разговору на эту тему, я сразу приду к тебе = позитивное предложение ДА?

Конечно, иногда эти три элемента могут располагаться в ином порядке. Вы можете что-то пропустить: «Не могли бы вы воздержаться от курения? У меня аллергия». Но очень важно под-  
*Высказав позитивное НЕТ, вам нужно справиться с реакцией собеседника на ваши слова.*

готовить все три элемента и помнить о них. И тогда в рамках сформированного намерения и желания отстаивать свои интересы вы сможете совершенно свободно оперировать ими. Только вы сами будете решать, как и когда использовать эти элементы в разговоре с собеседником и стоит ли вообще это делать.

Высказав позитивное НЕТ, вам нужно справиться с реакцией собеседника на ваши слова. Смириться с отказом, пусть даже позитивным, бывает нелегко. И теперь перед вами стоит задача превратить реакцию собеседника из сопротивления в согласие. И об этом мы поговорим в третьей, заключительной части нашей книги.