

Ну что тебе стоит

Ты же обещал

Мне нужно прямо сейчас

Я ОТВЕЧУ К ШЕСТИ

Что говорить, когда на вас давят

ИГОРЬ ЧЕПЕЛЕВ

•

18+

Игорь Чепелев

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

«Автор»

2026

Чепелев И.

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

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

© Чепелев И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Я отвечу к шести	6
Что говорить, когда на вас давят	6
Аннотация	7
Прежде чем читать	8
Как читать эту книгу	9
С какой скоростью это читать	9
Ещё несколько вещей	9
Указатель: кто на вас давит	11
И по состоянию, в котором вы сейчас	12
ЧАСТЬ I. ПОЧЕМУ ЗАЩИТА НЕ РАБОТАЕТ	13
Глава 1. Почему знание не защищает	13
Почему так	13
И вторая новость, ещё менее приятная	13
Аня, которая всё видела	14
Забытые очки	14
Сто двадцать шесть часов	14
Глава 2. Три секунды, в которые всё помещается	16
Что успевает произойти	16
Кому достаётся неловкость	16
А теперь плохая новость	17
Как выдержать эти три секунды	17
Остановитесь здесь	17
Глава 3. Три вопроса	18
Первый: кто это утверждает	18
Второй: на основании чего	18
Третий: сколько у меня времени	18
Все три в одном разговоре	19
Назови двоих	19
Список с датами	19
А что произойдёт завтра	20
Глава 4. Правила, принятые заранее	21
Почему это не одно и то же	21
Что стоит написать на листе	21
Три причины, по которым это работает лучше приёмов	21
Лена и два миллиона	22
Сорок тысяч, которые стоили двух лет	22
Три слова вместо характера	22
Не читайте дальше, пока не напишете	23
ЧАСТЬ II. ЗАЩИТА ОТ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ФОНА	24
Глава 5. На чём именно он повышает голос	24
Зачем вообще повышают голос	24
Что такое дырка	24
Сцена первая: заказчик, который ничего не знает	24
Сцена вторая: строка в смете	25
Сцена третья, самая полезная	25
Честности ради	25

Что делать прямо в комнате	26
А потом — самое главное	26
И одна история напоследок	26
Почему туман страшнее конкретики	27
Где кончается строгость и начинается это	27
Что спросить	28
Тимур спросил	28
Три строки Ирины	28
Стас попробовал то же самое	29
Глава 7. Когда с вами говорят как с подчинённым	30
Небольшой список	30
Единственный ход	30
А дальше начинается самое полезное	31
«Я, кажется, за тебя уже всё решил»	31
«С тобой невозможно нормально работать»	31
Мой стоматолог	31
Глава 8. Compliment под просьбу	33
Как это устроено	33
Как отличить от настоящей похвалы	33
Что отвечать	33
Роутер и альпаки	34
Пять комплиментов	34
И один испорченный день	34
Глава 9. Ярлык вместо аргумента	36
Общее устройство	36
Первая: роль	36
Вторая: обязательство	37
Третья: вызов	37
Четвёртая: прошлая версия вас	37
Пятая: норма	38
Одно правило на все пять	38
И про свидетелей	38
Гоша, который сказал «боюсь»	38
Свекровь, которая не умела просить	39
Неделя наблюдения	39
Глава 10. Правила, которых никто не вводил	40
Зачем нормы вообще нужны	40
Как норма становится инструментом	40
Пять признаков подставной нормы	40
Кому выгодно	41
Что спросить	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Игорь Чепелев
Я отвечу к 6. Что говорить
когда на вас давят

Я отвечу к шести

Что говорить, когда на вас давят

Игорь Чепелев

Аннотация

Вы знаете, как это работает. И всё равно соглашаетесь.

Редактор, десять лет писавшая о когнитивных искажениях, купила курс за сто тысяч у человека, который применил к ней ровно то, о чём была её последняя статья. Она комментировала мужу каждый приём вслух — и всё-таки заплатила.

Эта книга исходит из того, что распознавание почти ничего не решает. Между чужой репликой и вашим «да, конечно» проходит меньше секунды, а знание приходит на несколько секунд позже, чем нужно.

Работают три вещи, и ни одна не про сообразительность: правило, принятое заранее; фраза, произнесённая вслух до того, как понадобилась; и один человек снаружи, которому вы регулярно рассказываете, что происходит.

Сорок восемь глав — по одной ситуации в каждой. Крик и то, на чём именно повышают голос. Compliment, за которым через день приходит просьба. Вопрос о зарплате за обедом. Ночное письмо про пожар, которого нет. Родители, начальник, продавец, новый знакомый, подрядчик, сосед. У каждой главы — готовые формулировки в трёх регистрах и честно названная цена: что вы потеряете, если ими воспользуетесь.

И отдельная часть о том, когда всё это не работает: когда перед вами не приём, а усталость, и когда пора не отвечать, а уходить.

Прежде чем читать

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

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

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

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

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

Как читать эту книгу

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

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

С какой скоростью это читать

Медленно. И это не фигура речи.

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

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

Поэтому книга четырнадцать раз останавливается и просит вас что-нибудь сделать. Одно задание — обычно на неделю, иногда на пятнадцать минут. Их немного, они мелкие, и ни одно не требует ни с кем ссориться.

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

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

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

Ещё несколько вещей

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

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

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

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

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

И самое практичное во всей книге — приложение А, полевой определитель. Сотня типовых фраз с готовыми ответами в трёх регистрах, плюс письменные формулировки и то, что делать без слов. Им можно пользоваться, ничего больше не читая.

Указатель: кто на вас давит

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

Кто

Что читать

Начальник

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

Коллега

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

Партнёр

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

Родитель

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

Взрослый ребёнок

25, 19, 16 (выгода), 9 (ярлык)

Новый знакомый

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

Друг

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

Продавец, менеджер, подрядчик

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

Незнакомец по телефону

23 (мошенники), 40 (когда паузы нет)

Клиент или заказчик

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

Компания, сообщество, застолье

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

Сосед, врач, школа, очередь

28 (быт)

Первая работа, общежитие, свидание

29 (ранняя взрослость)

Никто конкретно: план, регламент, алгоритм

31 (когда давит не человек)

Вы сами к себе

42 (оптика), 47 (цена постоянной проверки)

И по состоянию, в котором вы сейчас

Что происходит

Куда идти

Не понимаю, нормально это или нет

41, 42, 43 — в этом порядке

Понимаю, но не знаю, что сказать

Приложение А, потом нужная глава

Сказал — стало хуже

36 (о цене называния), 44, 45

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

9

Я согласился и хочу отыграть назад

30

Перестали звать, и я не понимаю почему

32

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

10

Завалили вопросами, и решение приняли без меня

21

Подняли аврал, а я не понимаю, почему горит

22

Позвонили и торопят с деньгами

23

Не могу уйти

44

ЧАСТЬ I. ПОЧЕМУ ЗАЩИТА НЕ РАБОТАЕТ

Глава 1. Почему знание не защищает

В прошлом году я купил абонемент, который мне был не нужен.

Всё было по учебнику. Мне сказали, что цена действует до конца недели. Мне сказали, что я, судя по вопросам, человек понимающий и мне ничего не надо объяснять. Мне сказали, что мест осталось немного.

Я узнал все три приёма. Я про них пишу.

Я заплатил.

Это не кокетство и не милая авторская самоирония — это главный факт, из которого нам с вами придётся исходить всю оставшуюся книгу. Знание не защищает. Совсем.

Почему так

Причина не в интеллекте. Причина во времени.

Всё, что описано в этой книге, работает быстрее сознания. Резкий громкий звук обрабатывается раньше, чем смысл сказанного. Приятное чувство от комплимента возникает раньше, чем вы успеваете оценить, за что вас хвалят. Готовность подчиниться включается раньше, чем вы подумали, кто вообще перед вами стоит.

А знание живёт этажом выше. Оно приходит с опозданием на несколько секунд — как раз к тому моменту, когда вы уже сказали «да».

Отсюда следствие, которое мне не нравится, но которое придётся сообщить сразу: прочитав эту книгу, вы будете попадаться дальше.

Правда, есть разница. Вы будете замечать это раньше. Сначала — через час, по дороге домой. Потом через десять минут. Потом иногда прямо во время разговора.

Вот эта смещающаяся точка узнавания и есть весь прогресс, который тут вообще возможен. Обещать вам иммунитет было бы враньём, а врать в первой главе — плохая примета.

И вторая новость, ещё менее приятная

Понимать теорию влияния и уметь отвечать — два совершенно разных навыка.

Первый берётся чтением. Второй — только повторением. Вы должны произнести фразу вслух несколько раз, чтобы она стала доступна вам в момент, когда думать некогда.

Кстати, вы знаете, что произносит ваш рот, когда вы не успели подумать? Не ту фразу, которую вы считаете правильной. Ту, которую он произносил чаще всего последние двадцать лет.

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

Так что начнём мы с задания, а не с теории.

Выберите три фразы из этой книги и произнесите их вслух. Прямо сейчас, в пустой комнате. Да, это выглядит глупо. Да, это работает лучше, чем прочитать двести страниц.

Вот, например, эти три.

«Я отвечу к шести».

«Не отвечу».

«Ты вправе так думать. Я считаю иначе».

Аня, которая всё видела

Аня — редактор. Она десять лет писала о когнитивных искажениях. В прошлом месяце она сдала главу про приёмы влияния.

А потом купила курс за сто тысяч у человека, который применил к ней ровно то, о чём была та глава.

Последовательность стоит разобрать, потому что она красивая.

Вечерний вебинар, девять часов. Сначала полтора часа хорошего содержания — Аня это подтверждает, содержание было настоящее. Потом фраза: «я вижу, здесь собрались люди, которые давно в теме, вам объяснять не надо» — титул выдан всей комнате разом. Потом: «мест осталось четыре, до полуночи действует цена». А потом самое сильное: «вы же понимаете, как это работает, вам не надо продавать».

Вот последнее — почти неотразимо. Человеку, который разбирается в приёмах, страшно льстит мысль, что именно его не обрабатывают.

Аня в это время сидела на кухне и вслух комментировала мужу: «так, дефицит», «так, лень», «так, дедлайн». Муж подтверждает.

В 23:40 она оплатила.

Она рассказывала мне это со смехом и добавила фразу, которую я потом записал: «Я всё видела. Я просто смотрела на это как зритель».

Вот вам вся книга в одном предложении. Распознавание и защита — разные функции, и они между собой не связаны.

Забутые очки

Теперь про то, что действительно спасает.

Мой знакомый не подписал очень невыгодный договор. Причина: он забыл очки и не смог прочесть документ на встрече. Пришлось взять домой.

Дома, при свете лампы и без улыбающегося человека напротив, он нашёл ровно два места. Первое: расторжение по инициативе заказчика — три дня, по его инициативе — шестьдесят. Второе: приложение, где объём работ описан прекрасной формулировкой «и иные работы, необходимые для достижения результата».

Заметьте: оба места были в тексте и на встрече тоже. Он бы их прочёл. Он бы даже понял, что они означают, — он не первый год в профессии.

Он просто не стал бы поднимать этот разговор, сидя напротив человека, который два часа рассказывал, как он рад с ним работать.

Спасли не знания. Знания были при нём и в переговорной. Спасла отсрочка.

Сто двадцать шесть часов

И последняя история — моя, и она мне не нравится.

Я полтора года ходил на встречи, которые были мне не нужны. Каждый раз отказ казался чуть дороже, чем сходить.

Посчитаем. Примерно две встречи в месяц. Полтора часа сама встреча, час дорога, ещё час на то, чтобы после неё вернуться в работу, — три с половиной часа. Тридцать шесть встреч. Сто двадцать шесть часов.

Три полных рабочих недели.

И вот что здесь интересно: ни в одном отдельном случае я не ошибся. Каждая встреча по отдельности стоила дешево. Каждый отказ по отдельности выглядел бы мелочным.

Ошибка была в том, что я ни разу не посмотрел на сумму.

Это, между прочим, общее свойство почти всего, что дорого нам обходится: оно состоит из дешёвых эпизодов. Поэтому дальше в книге я так часто буду просить вас что-нибудь записать. Не из любви к порядку. Чтобы вы увидели сумму.

Коротко: знание приходит на несколько секунд позже, чем нужно. Работает не понимание, а выученная вслух фраза и отложенное решение.

Глава 2. Три секунды, в которые всё помещается

У меня на кухне стоит чайник, который щёлкает через три с половиной минуты после включения. Я знаю это точно, потому что однажды засёк — было скучно.

А теперь попробуйте вот что. Посмотрите на часы и промолчите три секунды. Просто три секунды тишины, ничего больше.

Смешно мало, правда? Меньше, чем нужно, чтобы вскипел чайник.

А теперь я скажу вещь, которая звучит как преувеличение, но им не является: вся защита от чужого влияния помещается в эти три секунды. Не в знания. Не в характер. В три секунды между тем, что вам сказали, и тем, что вы ответили.

Кстати, вы знаете, сколько эти три секунды длятся в разговоре? Секунд десять. Так их ощущает примерно каждый, и это не ваша особенность — это устойчивое искажение, вроде того, как последние пять минут ожидания автобуса всегда самые длинные.

Что успевает произойти

Разберём одну сцену — до неприличия бытовую, и именно поэтому годную.

Пятница, без двадцати шесть. Коллега заглядывает в дверь: «Слушай, ты же посмотришь мою презентацию к понедельнику? Там на пятнадцать минут дела».

Ноль секунд. Прозвучал вопрос. В нём уже спрятаны две вещи: «ты же посмотришь» — ответ предполагается, и «на пятнадцать минут» — объём оценили за вас. Заметить это за ноль секунд невозможно. Я не замечаю.

Одна пятая секунды. Реагирует тело. Плечи чуть поднимаются, дыхание становится короче. Это не страх. Это организм понял, что от него чего-то хотят, — раньше, чем понял чего.

Восемь десятых. Приходит готовый ответ: «Да, конечно». Он приходит не потому, что вы что-то решили, а потому, что это фраза, которую ваш рот произносил чаще всего. Дальше у вас есть примерно секунда, чтобы её не выпустить.

Полторы секунды. Если вы её не выпустили — начинается неприятное. Молчание становится ощутимым. Вот здесь ломается большинство, и заметьте: не на решении. На неловкости.

Две с половиной. Волна спадает. Дыхание выравнивается. Появляется вторая мысль, и обычно она звучит примерно так: «а мне к понедельнику и своё сдавать».

Три секунды. Появляется второй вариант ответа. Не «нет» — просто второй вариант: «Скажу через полчаса, посмотрю, что у меня к понедельнику».

До третьей секунды этого варианта не существовало нигде во вселенной.

Кому достаётся неловкость

Теперь самое приятное открытие этой главы, и оно контринтуитивное.

Пауза после чужой реплики висит не на вас. Она висит на том, кто говорил последним.

Проверить это можно бесплатно и в ближайшие дни. Не ответьте сразу — и посмотрите, кто начнёт ёрзать. В большинстве случаев собеседник сам заполнит тишину, и заполнит чем-нибудь полезным для вас: смягчит просьбу, добавит подробностей, а иногда просто отзовет её обратно.

Мне на совещании предложили взять проект, к которому я не имел никакого отношения. Дословно: «Слушай, давай это на тебя повесим, ты же всё равно с этим соприкасаешься».

Я не ответил. Не из тактики — я растерялся и сидел, разглядывая стол, и думал, с чем именно я, по его мнению, соприкасаюсь.

Прошло три секунды. За это время в комнате не произошло ровным счётом ничего — я потом специально вспоминал, никто даже не переглянулся.

На четвёртой он сказал сам: «Хотя, наверное, это скорее к Марине».

Я не сделал ничего. Ни одной умной фразы. Молчание сделало всё за меня — потому что предложение было сырым, и первым, кто это услышал, оказался не я, а он сам. Ему просто нужна была пауза, чтобы услышать собственную реплику.

А теперь плохая новость

Растерянность защищает лучше, чем уверенность.

Та же встреча, тот же год, тот же стол. Мне сказали: «Ты же справишься?» — и я услышал собственное «конечно» раньше, чем успел подумать. Именно услышал: ощущение было такое, будто говорит кто-то другой, а я присутствую.

Три месяца работы по вечерам. Причём объём я оценил вслух тут же — «ну, недели три» — и ошибся вчетверо, потому что оценивал тем же самым рефлексом, которым и соглашался.

Разница между этими двумя историями — не в уме и не в характере. В одной я растерялся и потому промолчал. В другой чувствовал себя уверенно и потому ответил рефлексом.

Уверенный человек отвечает быстро. А быстро — значит привычкой.

Как выдержать эти три секунды

Не пытайтесь измерять паузу изнутри — вы ошибётесь втрое. Считайте вдох: один нормальный вдох и выдох занимают примерно три секунды и не требуют от вас никакой оценки.

И заведите дежурную фразу — одну и ту же, любую. «Сейчас скажу». «Дай секунду». «Мне надо посмотреть». Она нужна не для смысла. Она нужна, чтобы занять рот, пока голова догоняет.

И разрешите себе не отвечать сразу. Это, пожалуй, самое трудное, потому что нам кажется, будто мгновенный ответ — признак ума. На самом деле мгновенный ответ означает только одно: отвечали не вы, отвечала привычка.

Остановитесь здесь

Дальше не сегодня.

Всё остальное в этой книге работает только через ту секунду, о которой была глава. А секунда не берётся чтением — она берётся повторением, и другого способа я не знаю.

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

Три раза. Не тридцать.

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

А если не получилось ни разу — это тоже результат, и довольно красноречивый. Просто попробуйте ещё неделю.

Коротко: вся защита живёт между восьмой десятой и третьей секундой. Дышите и держите одну дежурную фразу.

Глава 3. Три вопроса

Вернёмся ненадолго к стиральному порошку.

«Теперь ещё белее». Белее — чем что? Чем прежний? Чем у конкурента? Чем снег? В утверждении есть сравнение, но нет второй половины, и мы с вами услужливо дописываем её сами — тем смыслом, который нам ближе.

Так вот, в разговорах происходит ровно то же самое, только ставки повыше.

«Все считают, что ты перегибаешь». Все — это кто?

«Ты никогда меня не слушаешь». Никогда — это сколько раз?

«Мне нужно решение». Нужно — к какому сроку?

Три недостающие половины. Три вопроса. Если вы забудете из этой книги вообще всё, пусть останутся они — они работают против любого приёма и не требуют от вас распознавания.

Первый: кто это утверждает

Не «правда ли это». А кто именно сказал.

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

За каждой такой конструкцией стоит конкретный человек. А иногда, честное слово, не стоит никто.

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

Обычно на этом всё и заканчивается. Причём заметьте: вы не поймали человека на вранье. Чаще всего он и не врёт — ему действительно так кажется. Но «все» превращается в «мне так показалось», и разговор возвращается на землю.

С «мы» работает так же:

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

Второй: на основании чего

Не «согласен ли я». А чем это подтверждается.

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

Тут важно не поймать собеседника, а вернуть разговор к проверяемому. Если примеры найдутся — прекрасно, вы наконец обсуждаете конкретику вместо оценок. Если не найдутся — тоже прекрасно, и выяснится это вслух и без вашего участия.

Третий: сколько у меня времени

Не «нужно ли соглашаться». А когда должен быть ответ.

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

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

Заметьте, чего вы не сделали: вы не отказали. Вы назвали два варианта и отдали выбор собеседнику. Тому, кому действительно нужен результат, вечер обычно подходит.

И ещё: все три вопроса совершенно не обязательно задавать вслух и подряд. Достаточно прогонять их в голове. Как правило, уже на втором становится ясно, разговор это или обработка.

Все три в одном разговоре

Чтобы это не осталось тремя отдельными приёмами — вот они подряд, в одной сцене. Разговор настоящий, я его только сократил.

— Мы тут посоветовались: все считают, что тебе стоит взять на себя отчётность по региону.

Надо решать сегодня, я в шесть уйду.

— Кто «мы» и когда совещались?

— Ну, я с Кириллом обсуждал.

— Понял, значит, вы вдвоём. А почему решили, что это ко мне?

— Ты же уже делал похожее.

— Я делал сводку за квартал один раз, в мае. Что именно нужно и в каком объёме?

— Ну, примерно то же самое, только ежемесячно.

— То есть в двенадцать раз больше в год. К какому сроку нужен ответ?

— Сегодня.

— Тогда ответ «нет». Если можно до завтрашнего утра — посмотрю по загрузке и отвечу содержательно.

— Ну давай до завтра.

Обратите внимание, чего в этом разговоре нет. Нет спора. Нет отказа брать отчётность. Нет ни единого слова о том, что на человека дают.

Есть три вопроса по очереди — и после каждого картина меняется. «Все» превратились в двоих. «Ты же делал» превратилось в один эпизод в мае. «Сегодня» превратилось в «давай до завтра».

Результат типичный, и на победу он не похож. Он похож на обычный рабочий разговор — которым, вообще-то, и должен был быть с самого начала.

Назови двоих

Наташе, менеджеру проектов, сказали на встрече один на один: «Ты пойми, все в отделе считают, что ты тянешь одеяло на себя».

Она спросила: «Кто конкретно? Назови двоих».

Дальше была пауза. Потом «ну, это неважно, важно, что такое мнение есть». Потом «я не буду ни на кого показывать». Ни одной фамилии так и не прозвучало.

Через неделю выяснилось, как обстояло дело. Так считал один человек. Сказал он это один раз. И сказал не в отделе, а руководителю — тому самому, который теперь пересказывал это Наташе как мнение всех.

То есть «все» здесь означало «один, и я с ним согласен».

Это не какой-то особенный случай, это норма. Безличная форма почти всегда прикрывает не заговор, а нежелание говорить от своего имени.

Список с датами

Подрядчик Вадим объяснил срыв срока тем, что «у вас постоянно меняются требования».

Заказчик не стал спорить. Он написал четыре строки: «Давайте зафиксируем, чтобы дальше такого не было. Пришлите, пожалуйста, список изменений с датами — что именно менялось и когда. Я со своей стороны посмотрю, как мы это допустили».

Последняя фраза тут несёт основную нагрузку. Она снимает со списка обвинительный оттенок и делает отказ его прислать неудобным.

В списке оказалось два пункта за три месяца: смена цвета в макете и перенос кнопки. Вдвоём — работы на полдня.

А дальше разговор пошёл о настоящей причине. У Вадима в те же три месяца было ещё два проекта, и этот стоял третьим в очереди. Об этом, между прочим, можно было договориться — и договорились, сдвинув срок официально.

Спорить с «у вас всё время всё меняется» было нельзя. Обсуждать очередь — можно.

А что произойдёт завтра

Игорю позвонили из автосалона. Одобрена индивидуальная скидка триста тысяч, действует до конца дня, руководитель согласовал в порядке исключения.

Игорь задал ровно один вопрос: «А что произойдёт завтра?»

Ответили: завтра цена вернётся к прежней, предложение сгорает.

Он сказал спасибо и не поехал.

Через неделю всё-таки заехал — посмотреть, а не покупать. Машина стояла на месте. Цена была та же самая, что и «со скидкой». Менеджер сделал вид, что не помнит разговора, и, вполне возможно, действительно не помнил: таких звонков у него по тридцать в день.

Вопрос стоил ноль рублей и четыре секунды.

С тех пор Игорь задаёт его везде и говорит, что внятного ответа не услышал ни разу — кроме одного случая. Там ему сказали: «Завтра машину заберёт человек, который вчера оставил залог».

Вот это, кстати, и был настоящий срок. Проверяемый, с конкретным человеком внутри.

Коротко: кто именно это утверждает, чем подтверждается, к какому сроку нужен ответ. Прогоняйте про себя, вслух задавайте по обстановке.

Глава 4. Правила, принятые заранее

У меня в кошельке, за картой, лежит сложенный вчетверо лист бумаги. На нём три строчки. Я не заглядывал в него, кажется, года полтора.

Это самая сильная защита в этой книге. И самая скучная — предупреждаю сразу, чтобы вы не ждали от главы фейерверка.

Пришла она из закупок, из следствия, из переговорной практики. То есть оттуда, где давление на человека, принимающего решение, — не досадная неприятность, а нормальная часть чужой работы. И вот что интересно: люди в этих профессиях не полагаются на твёрдость характера. Они устанавливают правила заранее и потом просто на них ссылаются.

Почему это не одно и то же

Отказ из характера требует от вас силы ровно в тот момент, когда её меньше всего: вы устали, вас застали врасплох, на вас смотрят три человека.

Отказ по правилу не требует ничего. Вы вообще не отказываете человеку — вы сообщаете ему о порядке, который существовал до его появления.

Сравните две фразы, сказанные в одной и той же ситуации.

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

«Я решения в тот же день не принимаю». Это про порядок. Спорить не с чем — вы ведь и не обсуждаете этот конкретный случай.

Разница в одном слове, а держится вторая фраза несравнимо лучше.

Что стоит написать на листе

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

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

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

Ответ на вопрос, требующий расчёта, даётся после расчёта. Не «ну, примерно недели три».

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

Есть список того, что я не обсуждаю ни с кем на работе. Про него будет отдельная глава.

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

Три причины, по которым это работает лучше приёмов

Первая: правило работает, когда вы устали. Все остальные приёмы в усталом состоянии работают заметно хуже, а этот — ровно так же, как в бодром.

Вторая: правило не требует распознавания. Вам не нужно понимать, манипулируют вами сейчас или нет. Вы просто не принимаете решений в тот же день. И всё.

Третья, самая неожиданная: правило не портит отношений. Проверяется это быстро. Люди прекрасно переносят «у меня такой порядок» и очень плохо переносят «я тебе не доверяю».

Условие ровно одно, и оно жёсткое: никаких исключений. Одно исключение — и правило перестаёт быть правилом, превращаясь обратно в вашу твёрдость характера. А твёрдость характера, в отличие от порядка, можно продавливать.

Лена и два миллиона

Лена, стоматолог, завела себе одно правило: никаких решений о деньгах в тот же день. Написала на листе, положила в кошелёк за карту — и полгода про него не вспоминала.

Через полгода позвонил знакомый знакомых. Предложение было отличное: доля в кабинете, который открывается в её же районе, вход два миллиона, «партнёр отваливается, поэтому и звоню тебе, ты первая, кому предлагаю».

Разговор длился сорок минут и был исключительно приятным. Её хвалили. Ей объясняли цифры. Ей говорили, что с её именем это взлетит за год.

Она сказала: «Я перезвоню завтра».

А вот теперь ключевое. Ей не ответили «конечно». Ей ответили: «Лен, завтра поздно, я сегодня должен человеку ответить».

Она повторила ту же фразу второй раз. Слово в слово.

Назавтра предложение оказалось недействительным — «условия ушли». Ещё через месяц выяснилось, что кабинет открылся с другим партнёром и закрылся через семь месяцев.

Обратите внимание, чего Лена не делала. Она не проверяла человека. Не читала документы. Не советовалась с юристом. Не пыталась понять, врут ей или нет.

Она произнесла одну фразу дважды. Это стоило ей ноль рублей и один неловкий вечер.

Сорок тысяч, которые стоили двух лет

Борис установил себе то же самое правило — и один раз отступил.

Перевёл сорок тысяч в тот же вечер: просил хороший знакомый, сумма небольшая, обещал вернуть через неделю. И вернул. Через неделю. Всё было абсолютно честно.

Через месяц тот же знакомый попросил четыреста тысяч. И в разговоре сослался на прошлый раз: «Ну ты же тогда сразу решил, чего сейчас-то?»

Вот эта фраза и есть цена исключения.

Пока правило было правилом, спорить было не с чем. Как только появилось одно исключение, обсуждаемым стал уже не порядок, а сам Борис: почему тогда мог, а сейчас нет; значит, дело не в правиле, а в доверии; значит, ты мне не доверяешь.

Он отказал. Они поссорились. И следующие два года каждый его отказ упирался в тот вечер с сорока тысячами.

Правило без исключений скучно — и именно поэтому прочно.

Три слова вместо характера

Андрей, начальник цеха, человек вспыльчивый. Он знал за собой одну вещь: разбор при рабочих у него начинается сам, безо всякого решения, и заканчивается плохо для всех.

Работать над характером он не стал.

Он договорился со сменным инженером: если я начинаю разбирать при людях — ты говоришь мне «давайте в кабинете». Три слова, всегда одни и те же, никакого содержания.

Первый раз Андрей огрызнулся: «Не учи меня». Инженер спокойно повторил: «Давайте в кабинете». Андрей ушёл в кабинет.

Со второго раза заработало уже без огрызаний — потому что фраза перестала быть замечанием и стала процедурой. Примерно как «стой, кран идёт».

Через полгода её начали произносить и другие мастера, и это никого больше не смущало. Андрей не стал сдержаннее. Он вынес решение из того момента, когда сдержанности нет, — и отдал его человеку, у которого в этот момент она есть.

Не читайте дальше, пока не напишете

Это единственная глава в книге, которая требует от вас действия, а не понимания.

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

У меня на листе написано вот что: никаких решений о деньгах в день, когда о них зашла речь; ничего не решаю в первый час после ссоры; на вопросы из своего списка не отвечаю никому.

Ваши будут другими.

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

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

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

Коротко: три правила без исключений, записанные в спокойное время, защищают лучше любых приёмов.

ЧАСТЬ II. ЗАЩИТА ОТ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ФОНА

Глава 5. На чём именно он повышает голос

Сейчас за стеной кто-то громко разговаривает по телефону. Слов не разобрать — слышна только громкость. И я, честное слово, уже примерно догадываюсь, о чём там речь: о деньгах или о сроках.

Пока это просто наблюдение соседа. Но из него получается инструмент, и довольно точный.

Зачем вообще повышают голос

Крик редко бывает про содержание.

Он работает как объявление: мой статус выше, спор закончен. И устроено это телесно — резкий громкий звук обрабатывается раньше смысла. Сжимается дыхание, сужается внимание, включается древняя готовность бежать или замереть. Аргументы, звучащие в этот момент, попадают в вас с временно отключённой критикой.

Человек в такой ситуации не соглашается. Он капитулирует — а потом, задним числом, объясняет себе капитуляцию согласием.

Но интересно тут другое.

Тот, кто повышает голос, почти всегда подпирает слабое место. Не усиливает сильное — подпирает слабое. Там, где довод крепкий, кричать незачем: это лишний расход, и добровольно на него никто не идёт.

Отсюда вопрос, который стоит целой главы. Не «что он говорит громко». А **на чём именно он повышает голос.**

Там дырка.

Что такое дырка

Дырка — это место в чужой позиции, которое не держится само. Довода нет. Факт придётся признать. Действие не сделано, а сказано, что сделано.

И вот что важно понимать практически: крик почти никогда не идёт ровным фоном весь разговор. Он приходит на конкретную фразу. Разговор шёл нормально, и вдруг громкость поднялась — не «вообще», а сразу после чего-то определённого.

Значит, запоминать надо не крик. Запоминать надо последнее предложение перед тем, как поднялась громкость. Обычно это ваш вопрос.

Этот вопрос и есть дырка.

Три сцены, чтобы это перестало быть красивой формулировкой.

Сцена первая: заказчик, который ничего не знает

Совещание, обсуждают перенос сдачи на две недели. Руководитель говорит спокойно минут двадцать: про смежников, про то, что все в одной лодке, про то, что виноватых тут нет. Голос ровный.

Кто-то спрашивает: «А заказчик про новый срок уже знает?»

И вот здесь: «Вы что, думаете, я тут в игрушки играю?! Я двадцать лет в профессии!»

Посмотрите на этот ответ внимательно. Где в нём «знает»? Где «не знает»? Где «напишу ему в четверг»? Ничего этого нет. Есть стаж и обида.

Причём стаж настоящий — человек действительно двадцать лет в профессии. Просто это никак не отвечает на вопрос, уведомлён ли заказчик.

Дырка была ровно там. Заказчику не сказали. Выяснилось это через девять дней, когда заказчик написал сам и поинтересовался, почему сдача не состоялась.

А теперь заметьте вот что: до этого вопроса прозвучало штук десять других тем — бюджет, смежники, ресурсы. Ни на одной голос не поднялся. Громкость сработала как указатель, и указала она с точностью до одной фразы.

Сцена вторая: строка в смете

Мастер полтора часа спокойно обсуждает ремонт. Марки плитки, сроки, кто вывозит мусор, почему стяжка сохнет три недели. Всё по делу, человек знающий, разговаривать с ним приятно.

Хозяин доходит до строки «демонтажные работы — 60 000» и спрашивает, из чего она складывается.

«Вы что, каждую копейку пересчитывать будете? Я так не работаю. Не устраивает — ищите других».

Дырка: строка не складывалась ни из чего. Её поставили на глаз, под общее ощущение объёма. Расшифровывать было нечего — и, кстати, не потому, что мастер жулик. Просто он её никогда не считал.

Проверилось это, между прочим, за один день и без единого конфликта. Хозяин не стал спорить в моменте — он написал на завтра в мессенджере: «Владимир, добрый день. Всё остальное по смете вопросов не вызывает. По демонтажу напишите, пожалуйста, из чего складываются 60 000 — объём и цена за единицу. Мне нужно для банка».

В переписке цифра стала 35 000, а через день появилась расшифровка на четыре пункта.

Обратите внимание на «мне нужно для банка». Это не хитрость. Это внешняя причина, которая снимает с вопроса личный характер: вы не проверяете человека, у вас процедура. Работает почти везде.

Сцена третья, самая полезная

Спор про крупную покупку. Она называет сумму, он отвечает спокойно: нормальная цена, всем это нужно, я же не спрашиваю, сколько стоят твои курсы.

Голос поднимается ровно один раз. И не на сумме.

На фразе «я видела в выписке».

Дырка была не в покупке. Дырка была в том, что выписку она вообще смотрит.

Эту сцену я привожу последней, потому что она показывает то, что обычно упускают. Крик не всегда указывает на враньё. Иногда он указывает на то, **о чём на самом деле идёт спор**. Про цену дивана можно было разговаривать сколько угодно — разговор был не про диван, а про доступ к общему счёту.

И узнать это можно было только по одному подъёму громкости.

Честности ради

За громкостью не обязательно стоит расчёт. И даже чаще — не стоит.

Бывает стыд: человек не сделал, знает, что не сделал, и не готов признать это при людях. Бывает страх: ему самому дали по голове двумя этажами выше час назад, и он передаёт дальше.

Бывает беспомощность: решения нет, а сказать «я не знаю, что делать» при подчинённых для него дороже, чем накричать.

Механика во всех трёх случаях одинаковая — подпирается слабое место. Отношение к человеку это меняет сильно. А тактику — никак: вопрос-то всё равно остался заданным.

Что делать прямо в комнате

Ничего умного. Умное тут не работает.

Не спорьте о том, кричал он или нет, — этот спор не выигрывается и уводит от темы намертво. Не повышайте голос в ответ, иначе вы просто приняли предложенный формат. И не оправдывайтесь под крик: сказанное в этот момент запомнится плохо, а согласие, выданное под давлением, завтра будет предъявлено как ваше собственное решение.

Работает лестница из четырёх ступеней, и ниже она вся.

Первая — понизить громкость. Молча, без слов: говорите тише и медленнее обычного. Чтобы вас услышать, собеседнику придётся сбавить.

Вторая — назвать формат, а не человека:

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

Третья — если продолжает:

— Да я нормально разговариваю!

— Хорошо. Мне всё равно так трудно. Давай через полчаса.

И четвёртая — выйти. Физически, один раз, без объявления войны: «я вернусь». Стоит дешевле трёх часов объяснений после.

А потом — самое главное

В моменте — ничего. Совсем. Уточнять прямо сейчас бессмысленно: громкость сбива вам темп, и второй заход будет громче первого. Задача момента не выяснить, а запомнить.

Запомните фразу. Не эмоцию («он на меня орал»), а последнее предложение перед тем, как поднялась громкость. Дословно, одной строкой. Запишите — в заметки, на поля блокнота, в черновик письма самому себе. Это займёт пятнадцать секунд, а через день вы её точно уже не вспомните, я проверил.

Верните её через день и письменно. Про крик — ни слова, вообще ни единого. Только вопрос: «Возвращаюсь ко вчерашнему: заказчик о переносе уже уведомлён? Если нет — могу написать сам, скажите».

В тексте нельзя повысить голос. А вопрос никуда не делся.

И смотрите на ответ, а не на тон. Ответов бывает ровно три вида. Есть содержание («не уведомлён, напишу сегодня») — дырки не было, был плохой день, и так чаще всего и оказывается. Содержания нет второй раз («я же сказал, я разберусь») — дырка есть. Ответ снова про вас («вы мне не доверяете?») — дырка есть, и она больше, чем вы думали: защищают уже не позицию, а право не отвечать.

И одна история напоследок

Слава полгода считал, что на него орёт заказчик. Готовился к жёсткому разговору, репетировал формулировки, дважды собирался отказаться от контракта.

Перед разговором он всё-таки попробовал вспомнить: а на чём именно тот повышает голос?

И не смог.

Тот говорил громко всегда. Про сроки, про погоду, про своего кота. Ровным фоном, без единого пика.

Это и был ответ, только Слава тогда его не распознал. Понял уже на самом разговоре: у заказчика частичная потеря слуха, о которой он стеснялся говорить, и громко он разговаривает со всеми — включая жену, которая, по его словам, тоже иногда обижается.

Извинялись оба.

Запомните этот случай рядом с тремя сценами выше. Ровная громкость не означает ничего. Указывает только пик.

Коротко: слушайте не то, что говорят громко, а то, **на чём** повышают голос. Запишите ту фразу дословно и верните её письмом через день — без единого слова про крик. ## Глава 6. Когда вас держат в тревоге

Есть фраза, которая обходится дешевле всех остальных приёмов в этой книге, вместе взятых. Произносящему она не стоит вообще ничего.

«Ты понимаешь, что за такое бывает?»

Обратите внимание: за такое бывает — что? Выговор? Лишение премии? Разговор с директором? Увольнение? Ничего этого не сказано. Сказано «бывает».

И вот тут с нами происходит ровно то же самое, что со стиральным порошком из третьей главы. Пропущенную половину мы дописываем сами — и дописываем, между прочим, гораздо страшнее, чем написал бы автор.

Почему туман страшнее конкретики

Конкретную угрозу можно взвесить.

Если вам сказали «за это лишают квартальной премии», вы садитесь и считаете. Премия — тридцать тысяч. Вопрос стоит того или нет? Иногда стоит. Человек принимает решение и делает по-своему, сознательно заплатив.

Неопределённую угрозу взвесить нельзя. Воображение достраивает её в худшую сторону — и достраивает бесплатно, круглосуточно, включая выходные.

А теперь самое неприятное. Тот, кто держит вас в тумане, получает не одну уступку. Он получает вашу сговорчивость по всем вопросам сразу — потому что фоновая тревога не разбирается по темам. Вы становитесь покладистее вообще, во всём, включая вещи, о которых речи не шло.

Причём поддерживать это почти не нужно. Достаточно один раз отреагировать непропорционально и потом ничего не объяснить. Дальше система работает сама. Годами.

Где кончается строгость и начинается это

Сразу оговорюсь, потому что иначе глава читается как призыв обижаться на любого требовательного начальника.

Строгость — не манипуляция. Требования, правила и ограничения нужны любой совместной работе, и жёсткий руководитель может быть отличным руководителем.

Различаются они не по мягкости, а по предсказуемости.

Правило известно заранее и одинаково для всех. Наказание пропорционально и не зависит от того, с какой ноги человек встал. Санкция называется конкретно. И — главное — правило можно обсуждать. Не отменить, а именно обсудить.

Вот последний признак самый надёжный, и проверяется он мгновенно. Жёсткая среда спокойно переживает вопрос о своих правилах. Тревожная — нет: сам вопрос воспринимается как нападение.

Что спросить

Главный ход простой, и он почти всегда обезоруживает: потребовать конкретики.

— Ты понимаешь, что за такое бывает? — Не понимаю. Что конкретно бывает?

Неопределённая санкция живёт исключительно в тумане. Названная вслух, она либо оказывается ерундой, либо превращается в нормальный факт, к которому можно подготовиться. И то и другое для неё смертельно.

Если конкретики не дают:

— Ну ты же взрослый человек. — Я правда не знаю, о чём речь. Скажи прямо, и я учту.

Дальше — зафиксировать правило письменно: «Я хочу правильно понять: мы договорились, что вот это делается так-то». А если правила меняются каждый раз, есть формулировка, которую почти невозможно оспорить: «Давай я буду переспрашивать письмом перед началом. Так я не буду ошибаться».

Формально это выглядит как добросовестность. Фактически это фиксация правил. И придаться тут неудобно.

Ещё одна вещь, которую стоит делать для себя, а не для собеседника. Раз в неделю выпишите два столбика: что реально произошло за неделю и что вы по этому поводу чувствовали. Очень часто выясняется, что произошло два эпизода, а тревоги было на полную рабочую неделю.

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

Тимур спросил

Тимуру намекнули — в коридоре, вполоборота, — что «за такое бывают последствия».

Речь шла о том, что он ушёл в шесть в день сдачи. Сдав при этом всё, что должен был.

Он спросил прямо и без вызова: «Какие конкретно? Я серьёзно спрашиваю: лишение премии, выговор, что?»

Ответа не последовало. Была пауза, потом «да ладно, я не в том смысле», потом разговор про футбол.

А дальше — самое интересное. Этой формулировки в его адрес больше не звучало ни разу.

Не потому, что Тимур победил в споре. Спора не было. Просто фраза работает только пока не названа. Названная вслух, она требует от говорящего одного из двух: либо назвать реальную санкцию, которой обычно нет, либо признать, что санкции нет.

И то и другое — конец приёма. Поэтому им перестают пользоваться.

Одна деталь для тех, кто соберётся попробовать. Тимур говорит, что примерно месяц после этого чувствовал себя неуютно и ждал, что ему припомнят. Не припомнили. Ожидание расплаты после удачного ответа — совершенно нормальная часть процесса, и оно проходит.

Три строки Ирины

Ирина — бухгалтер из небольшого города. Ситуация у неё была такая: устно ей говорили одно, а через неделю предъявляли другое. Причём совершенно искренне — люди действительно помнили иначе.

Она стала после каждого устного разговора отправлять письмо. Не докладную, не претензию. Три строки:

«Игорь Сергеевич, добрый день. Правильно я поняла: закрываем месяц по старой схеме, акт по стройке ждём до 25-го, отпускные Петровой считаем с учётом январской премии. Если что-то не так — поправьте, я перепишу».

Первые три недели это вызывало раздражение. Ей сказали: «Ты что, мне не доверяешь?» Она ответила: «Доверяю. У меня память дырявая, а с вас потом спросят за мои ошибки». Больше эта тема не поднималась.

Через два месяца её письма стали пересылать другим. Через полгода на них ссылались на планёрках. А претензии «я такого не говорил» исчезли полностью — причём не постепенно, а как отрезало. Предъявлять их стало не к чему.

Посмотрите на конструкцию этого письма. Там нет ни слова про то, что кто-то меняет требования. Там есть «правильно я поняла» и «поправьте». Оспорить добросовестность неудобно.

Стас попробовал то же самое

Те же три строки. Тот же вежливый тон. Другая компания — та, где непредсказуемость была не сбоем, а стилем владельца.

Реакция отличалась с самого начала. На первое письмо ему ответили голосом: «Ты давай без бумажек, мы тут семья». На третье — «ты чего, соломку подстилаешь?». Через два месяца на общей встрече прозвучало, что он «бюрократ и не командный игрок».

Важно, что Стас сделал дальше. Он не стал доказывать, что не бюрократ. Не стал перестраивать поведение. Писать не перестал — просто перестал ждать, что от этого станет легче.

Потому что приём дал ему не решение, а ответ на другой вопрос.

Если фиксация правил воспринимается как нападение — значит, отсутствие правил кому-то нужно. Это уже не проблема коммуникации, и чинить её формулировками бесполезно.

Через год он ушёл. Год ему понадобился, чтобы найти место, а не чтобы решиться: решать было уже нечего.

Вот, пожалуй, главное, ради чего в книге вообще есть приёмы. Половина из них ничего не улучшает. Они дают вам точный ответ на вопрос, где вы находитесь. А это, честное слово, дороже.

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

Глава 7. Когда с вами говорят как с подчинённым

Помните вопрос-ловушку из школьных задачек про логику? «Вы уже перестали опаздывать?»

Отвечайте как хотите. «Да» — значит, опаздывали. «Нет» — значит, опаздываете. Спорить приходится не с вопросом, а с рамкой, в которую он вставлен, — а это со стороны выглядит как уход от ответа.

Называется эта штука пресуппозицией: утверждение, которое не высказано прямо, а встроено в саму форму фразы.

В школьных задачках она смешная. В жизни — незаметная.

Небольшой список

Прочитайте эти фразы подряд. Они все звучат вполне доброжелательно.

«Ты молодец, что справился».

«Я в тебя верю».

«Ты опять всё усложняешь».

«Я не буду напоминать в третий раз».

«Мы же взрослые люди».

«Я просто хочу как лучше».

«Только не обижайся».

«Спасибо, что понимаешь».

«Мы решили, что ты возьмёшь это».

А теперь по одной.

«Ты молодец, что справился» — сообщает, что оценки здесь выдаю я. «Я в тебя верю» — что ваш результат теперь подотчётен моей вере. «Ты опять всё усложняешь» — что простое решение существует и вы его саботируете. «Я не буду напоминать в третий раз» — что вы уже дважды подвели. «Мы же взрослые люди» — что ваша позиция детская. «Я просто хочу как лучше» — что ваши возражения направлены против вашего же блага. «Только не обижайся» — что дальше будет обидно и обида будет вашей проблемой. «Спасибо, что понимаешь» — что вы уже согласились. «Мы решили» — что решение принято, а обсуждается исполнение.

Ни в одной из этих фраз нет ни грубости, ни угрозы. В каждой зашита иерархия.

И самое коварное: спорить с этим прямо невозможно. Возразите — и выглядите неадекватно: вам сказали хорошее, а вы скандалите. Промолчите — приняли.

Единственный ход

Вынуть встроенное на поверхность и произнести вслух. Спокойно.

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

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

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

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

А дальше начинается самое полезное

После вашей реплики происходит одно из двух, и различать эти два исхода важнее, чем владеть самым приёмом.

Либо человек смущается и переформулирует. Значит, встроенное утверждение попало во фразу случайно, из привычки, и он сам этого не заметил. Так бывает чаще всего.

Либо разговор мгновенно переезжает на вас: «ты придираешься к словам», «с тобой невозможно нормально общаться».

Вот эта вторая реакция и есть информация. Запоминать надо её, а не сам эпизод.

«Я, кажется, за тебя уже всё решил»

Разговор был про то, чтобы взять на себя приёмку у нового подрядчика. Двадцать минут человек объяснял, почему это разумно и удобно. Согласия за эти двадцать минут не прозвучало ни разу — ни «да», ни «хорошо», ни даже кивка.

В конце он сказал: «Ну отлично, спасибо, что понимаешь».

Ответ был: «Я пока не сказал, что согласен».

Пауза секунды на три. И потом: «А, извини. Я, кажется, за тебя уже всё решил. Ты возьмёшься или нет?»

Вот это «я, кажется, за тебя уже всё решил» — самый частый финал. Он означает, что никакого расчёта не было. Человек в разговоре бежит вперёд, дорисовывает согласие и сам этого не замечает.

Дальше они обсудили приёмку нормально, и он в итоге отказался — уже как от предложения, а не как от свершившегося факта.

Разница в цене этих двух отказов огромная.

«С тобой невозможно нормально работать»

Та же конструкция, другой человек.

«Мы решили, что ты возьмёшь проект по логистике».

Ответ был ровно такой же спокойный: «Кто “мы” и когда решали? Со мной не обсуждали».

А вот дальше: «Слушай, ты придираешься к словам. С тобой невозможно нормально работать, каждое слово надо взвешивать».

Обратите внимание на скорость. Между вопросом и переходом на личность прошло меньше секунды. Ни одной попытки ответить по существу — а по существу ответить было проще простого: «мы — это я и Кирилл, обсуждали в понедельник».

Проект в итоге взял другой человек. А рассказчик получил в отделе репутацию тяжёлого, и это, как он думает, стоило ему следующего повышения. Доказать такое нельзя.

Он говорит, что не жалеет: за одну реплику выяснил то, на что иначе ушёл бы год.

Но цену называет честно, и я привожу её именно поэтому. В этой книге нет приёмов без цены. Есть приёмы, у которых цену не называют.

Мой стоматолог

Много лет он начинал приём фразой: «Ну что, опять не чистили?»

Разберите её, она учебная. «Опять» — значит, было и раньше. «Не чистили» — утверждение, поданное в форме вопроса. Ответить нельзя никак: «чистил» звучит как оправдание школьника, «не чистил» — как признание.

Однажды я ему об этом сказал. Не «вы манипулируете», а буквально: «Слушайте, ваше “опять не чистили” звучит как приговор. Я после него чувствую себя двоечником».

Он искренне удивился. Сказал, что просто так спрашивает, что это у него вместо «здравствуйте» уже лет пятнадцать и что имел он в виду зубной камень, а не мою личность.

Я ему верю.

Устройство фразы это, впрочем, никак не меняет — какая была, такая и осталась.

Зато изменились наши разговоры. Теперь он говорит: «Так, посмотрим, что там с камнем». Ровно та же информация, ноль приговора. По-моему, он даже не заметил, что перестроился.

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

Глава 8. Комплимент под просьбу

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

Комплимент — самая недооценённая форма давления, и по очень простой причине: он вообще не ощущается как давление. Он ощущается как признание. Которого, если честно, обычно не хватает.

Как это устроено

Сначала вам выдают титул. Сильный, надёжный, особенный, не такой, как все. Титул приятен, вы его принимаете — а кто бы не принял.

И с этой секунды требования адресованы уже не вам. Они адресованы титулу.

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

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

Отсюда весь ассортимент. «Ты же сильный, потерпишь». «Ты же не такой, как они». «Я думал, ты справишься».

Это не оскорбления. Это счета к оплате — по авансу, о котором вы не просили.

Как отличить от настоящей похвалы

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

Аванс переходит в просьбу. Иногда сразу, но чаще через день — сразу неловко.

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

Что отвечать

Первое: разделить два разговора. Комплимент принять отдельно, на просьбу ответить отдельно.

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

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

Второе — ключевая формулировка всей главы:

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

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

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

Роутер и альпаки

Сосед начинал одинаково: «Слушай, ты же единственный в подъезде, кто в этом разбирается». И следом — просьба про роутер.

Я разбираюсь в роутерах примерно как в разведении альпак.

Но первые два раза я приходил и полтора часа тыкал в настройки с видом человека, который знает, что делает. Потому что мне выдали титул, и отказаться значило признать, что титул выдан ошибочно.

Дороже всего обошлось не время. Дороже обошлось то, что во второй раз я сделал хуже: сбросил настройки провайдера, и сосед потом полдня сидел без интернета.

В третий раз я сказал: «Не единственный и не разбираюсь. Но давай посмотрю, если ты не против, что я это сломаю».

Он засмеялся и ответил: «Ну давай тогда я лучше мастера вызову». Вызвал. Мастер приехал за час и взял тысячу рублей.

Общаемся мы прекрасно — лучше, чем когда я был у него главным по роутерам. Титул, от которого вы отказались, никого не оскорбляет: он вообще не про вас. Он про то, чтобы не звонить в сервис.

Пять комплиментов

А теперь история про то, как всё это выглядит с другой стороны. Она полезнее остальных, потому что описанное делают все.

Руководительница отдела прочла эту главу и решила проверить себя. Открыла переписку и выписала свои последние пять похвал сотрудникам — с датами. И рядом: что она писала этим же людям в ближайшие сутки после.

Четыре из пяти оказались сказаны в пределах суток перед просьбой.

Дословно из её переписки. 10:14: «Марин, ты вчера отлично провела встречу, все отметили». 10:41: «Марин, а сможешь сегодня подхватить отчёт по Волкову?»

Двадцать семь минут.

Она этого не планировала. Просить ей неловко, и похвала была разбегом — способом сделать неудобную просьбу чуть менее неудобной.

Что она изменила: стала хвалить в конце дня и в конце недели, когда просить уже нечего, а просьбы отправлять сухо и отдельно.

Через полгода обнаружился побочный эффект, которого она не ждала. Её похвале снова стали радоваться. До этого сотрудники, по её словам, «подбирались»: научились, что если сказала «молодец», то сейчас что-то попросит.

Аванс обесценивает похвалу и для того, кто её выдаёт. Это не только про защиту от других.

И один испорченный день

Паша прочёл эту главу в понедельник. Во вторник коллега сказал ему, что его отчёт — лучшее, что он видел в отделе за год.

Паша немедленно напрягся. Весь день ждал просьбы: отвечал сухо, на обед не пошёл, мысленно репетировал «справлюсь — и не возьму».

Просьбы не последовало. Ни в тот день, ни через неделю, ни через полгода.

Коллеге просто понравился отчёт.

Признак, который сработал бы сразу, если бы Паша его помнил: настоящая похвала ни во что не переходит. Проверяется это временем и ничем больше — ни интонацией, ни выражением лица.

Паша говорит, что стыдно ему было ровно за один день сухости. Это, к сожалению, обычная цена свежепрочитанной главы. Я предупреждаю о ней ещё раз в сорок первой.

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

Глава 9. Ярлык вместо аргумента

Я как-то таскал чужой шкаф на пятый этаж без лифта.

Дело было так. Двор, машина, шкаф уже выгружен на асфальт, рядом стоит человек, которому его надо поднять. Я иду мимо с пакетом из магазина.

Он говорит: «О, слушай! Ты же мужик, поможешь?»

Заметьте, чего в этой фразе нет. Нет вопроса, могу ли я. Нет вопроса, есть ли у меня время. Нет вопроса, здоровая ли у меня спина — а она нездоровая. Есть констатация факта: я мужик. И предложение этому факту соответствовать.

Три пролёта я уже думал, что это была плохая идея. На пятом мы уронили угол, и я придержал его поясницей.

Грузчики стоили бы две тысячи — я потом посмотрел из интереса. Спина болела три недели. Массаж стоил шесть.

И самое любопытное. Когда я рассказываю эту историю и говорю, что надо было отказаться, слушатели морщатся. Отказ звучит хуже, чем три недели больной спины.

Вот в этом весь механизм и есть.

Общее устройство

Мне не привели ни одного довода. Мне вручили ярлык и предложили ему соответствовать.

Это большое семейство приёмов, самое частое в бытовой жизни. Механика везде одна: ваше решение переопределяют как проверку на соответствие. Дальше вы спорите уже не о деле, а о том, кто вы такой, — и в этом споре побеждает тот, кто ярлык выдал, потому что правила придумал он.

Разновидностей пять. Ответ у всех, как ни странно, один и тот же. А подводки разные.

Первая: роль

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

Роль включают ровно перед просьбой, иногда за секунду до.

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

Работает третье: согласиться с ролью и не изменить решения.

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

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

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

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

Если давят дальше:

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

Отдельно про «ты же мать». Это, вероятно, самый сильный рычаг из существующих: роль совпадает с идентичностью почти полностью, а цена несоответствия назначена культурой заранее и очень высоко. Отказывать приходится уже не собеседнику и даже не роли, а обвинению в том, что вы плохая мать.

Выигрышной позиции в этом разговоре нет. Есть только возможность в нём не участвовать:

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

Вторая: обязательство

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

Поэтому первый ход не защита, а выяснение.

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

Дальше три исхода, и все нормальные.

Обещали ровно это — защищаться не надо. Признать и назвать новый срок: «Да, обещал. Не сделал. Сделаю к четвергу». Разговор закончен, оправдания тут только вредят.

Обещали другое — самый частый случай:

— Ты обещал сделать. — Я обещал посмотреть. Посмотрел — не берусь.

Не обещали вовсе:

— Ты сам говорил, что поможешь. — Я говорил, что подумаю. Я подумал.

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

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

Третья: вызов

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

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

Самый сильный ответ — согласиться с ярлыком целиком.

— Слабо? — Слабо.

— Что, испугался? — Испугался.

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

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

Если хочется мягче — назвать происходящее. Один раз, спокойно: «Ты меня берёшь на слабо. Со мной так не работает».

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

Четвёртая: прошлая версия вас

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

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

Ответ тот же: согласиться.

— Ты изменился. — Изменился. Стал старше.

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

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

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

Пятая: норма

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

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

Годится вопрос из третьей главы:

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

Или снова согласиться и не сдвинуться:

— Ты один такой. — Похоже, один.

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

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

Нормам посвящена следующая глава: они сложнее остальных рычагов, потому что большинство норм — настоящие и полезные.

Одно правило на все пять

Согласиться с оценкой. Не изменить решения.

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

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

И про свидетелей

Все пять приёмов резко сильнее при людях.

Наедине «ты же мужчина» звучит вяло. При пяти свидетелях — почти неотразимо, потому что отвечаете вы теперь не собеседнику, а комнате.

Если вас берут ярлыком на публике, лучший ход не ответ, а перенос: «Давай отдельно поговорим». Публично выигранный такой спор обойдётся дороже, чем перенос. Проигранный — тем более.

Гоша, который сказал «боюсь»

Гоше двадцать три. Ему предложили командировку в декабре на три недели — неудобное время, чужой проект, без доплаты.

Он колебался вслух, и коллега сказал: «Что, боишься не потянуть?»

Гоша ответил: «Ничего я не боюсь» — и поехал.

Через год — почти та же сцена и та же фраза от того же человека. На этот раз Гоша сказал: «Боюсь».

И всё. Секунды две тишины, потом «а, ну ладно» и разговор про другое. Никто не переспросил, никто не пошутил, никто не пересказал это третьим лицам.

Гоша говорит, что готовился к чему угодно, кроме этого: он ждал насмешки, а получил равнодушие.

Никто не стал думать о нём хуже — по простой причине: никто вообще об этом не думал. Фраза «слабо?» бросается автоматически и забывается через минуту тем, кто её бросил.

Помнит её только тот, в кого бросили. Иногда, как выяснилось, целый год.

Свекровь, которая не умела просить

Оле сказали: «Ну ты же мать, ты должна понимать».

Речь шла о том, чтобы забрать младшего из сада на час раньше — свекровь хотела сводить его к своей подруге.

Оля к этому моменту прочла книгу и приготовилась защищаться. У неё была заготовлена фраза: «Мать. Обсуждать это в таком виде не буду».

Она её произнесла. И получила в ответ совершенно растерянное: «Оль, ты чего? Я просто спросила».

Дальше был неловкий разговор, из которого выяснилось следующее. Свекровь боится просить. Ей кажется, что она навязывается, что у неё нет права, что ей откажут и будут правы. И когда она наконец решается, из неё выходит первое, что подвернулось, — готовая громкая формула из телевизора.

Ярлык был неловкостью, а не рычагом.

После того разговора он не прозвучал больше ни разу за четыре года. Свекровь теперь пишет: «Оль, можно я его в среду заберу пораньше? Если неудобно — ничего страшного».

Оля говорит, что чуть не потеряла нормальные отношения из-за собственной готовности к бою.

Признак, который тут решает всё, — реакция на ваш ответ. Настоящий рычаг после отпора применяют снова, громче и при людях. Неловкость смущается и переформулируется.

Неделя наблюдения

Дальше пока не надо. Побудьте с этой главой.

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

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

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

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

Коротко: ярлык — не аргумент, а способ обойтись без него. Соглашайтесь с ярлыком и не меняйте решения.

Глава 10. Правила, которых никто не вводил

Зайдите в лифт и встаньте лицом к задней стенке.

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

Правила нет. Никакого закона, никакой таблички, никаких последствий. Никто его не вводил, никто за ним не следит, и никто не сможет объяснить, откуда оно взялось.

Просто все стоят лицом к двери. И стоять иначе почему-то невыносимо.

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

Проблема не в нём. Проблема в том, что силу этого правила невозможно отличить от силы правила, которое кто-то установил в свою пользу.

Изнутри они ощущаются одинаково. Как «так принято» — и как физическое неудобство при нарушении.

Зачем нормы вообще нужны

Норма — это способ не договариваться каждый раз заново.

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

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

Речь пойдёт про оставшиеся десять.

Как норма становится инструментом

Очень просто. Правило, выгодное одному, надевает костюм всеобщего.

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

Разница огромна, а звучит почти одинаково.

Личное требование можно обсудить: у него есть автор, у автора есть интерес, интерес можно взвесить.

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

Пять признаков подставной нормы

У неё нет источника. Вопрос «где это написано?» остаётся без ответа. Кстати, у настоящей нормы ответа тоже часто нет — но настоящая норма от этого вопроса не начинает нервничать.

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

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

Она появилась ровно тогда, когда понадобилась. До вашего вопроса о повышении ника-кой нормы не было.

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

Кому выгодно

Вот самые частые — и вопрос к каждой.

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

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

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

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

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

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

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

Что спросить

Спросить источник — спокойно и без иронии, тон здесь решает всё.

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

Если написано — перед вами процедура, и её можно обсуждать по существу. Если ответа нет — перед вами человек с личным предпочтением, и разговор автоматически становится нормальным.

Дальше — самый сильный ход в главе: перевести норму в личное требование.

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.