

Не
МОЛЧАТЬ
и не
НАПАДАТЬ

Рэн Асахина

Рэн Асахина

Не молчать и не нападать

<https://litres.ru/74335467>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мы уступаем из страха потерять отношения, нападаем из страха потерять себя и называем это характером. Между тем существует третья сила: говорить ясно, не превращая правду в оружие.

Эта книга о трудных разговорах, конфликтах, просьбах, уступках, границах и доверии. О том, как сказать «нет» без мстительности, выдержать чужое недовольство, не отдать себя за дешевый мир и не купить победу унижением другого.

Она не обещает, что после правильных слов все станут разумными.

Она учит большему: выйти из трудного разговора, не потеряв ни достоинства, ни человеческого лица.

Победить в споре нетрудно.

Гораздо дороже научиться не создавать врага там, где еще можно было договориться.

Содержание

Глава 1. Когда желание встречает чужой интерес	4
Глава 2. Сила, которая не шумит	25
Глава 3. Когда жесткость начинает болеть	46
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Рэн Асахина

Не молчать и не нападать

Глава 1. Когда желание встречает чужой интерес

Я долго считал, что переговоры начинаются в тот момент, когда люди садятся друг напротив друга и начинают обсуждать цену, условия, срок, должность, расписание, долю, обязанности или еще какую-нибудь вещь, которую можно назвать предметом разговора. Потом я понял, что это удобная ошибка. Она освобождает нас от самой трудной части работы. Кажется, будто достаточно прийти на встречу, сказать умные слова, выдержать паузу, не уступить лишнего, и дело пойдет. На практике переговоры начинаются раньше. Они начинаются в тот миг, когда я сам себе отвечаю на простой вопрос: чего я на самом деле хочу?

Не что прилично хотеть. Не что можно красиво объяснить. Не что не стыдно произнести вслух. А именно что я хочу получить, сохранить, изменить, вернуть, доказать или прекратить. Пока этот ответ мутный, разговор с другим человеком тоже будет мутным. Можно говорить уверенно, можно улыбаться, можно записывать пункты на бумаге, но

внутри все равно будет болото. Другой человек это почувствует. Он может не назвать это словами, но его тело, тон, осторожность или раздражение быстро покажут: он не верит, что перед ним человек, который знает свою цель.

Человек часто приходит к переговорам не с целью, а с обидой. Или с тревогой. Или с упрямым желанием, чтобы его наконец услышали. Он говорит о прибавке, а внутри просит признания. Он спорит о времени встречи, а внутри защищает свое право не быть удобным. Он требует уважения к договоренности, а на самом деле боится, что его снова обойдут, как обходили раньше. И если он сам этого не видит, то начинает торговаться не за предмет, а за старую боль. Тут и начинается путаница.

Я не раз видел, как нормальные взрослые люди ругались из-за суммы, которая сама по себе не решала ничего. Они могли позволить себе уступить. Они могли найти третий вариант. Но спор шел не о деньгах. Деньги стали табличкой на двери. За дверью сидели гордость, страх, усталость и желание не проиграть. Пока человек не заглянет туда, он будет уверять себя, что стоит на принципах. Иногда это правда. Но часто принципом называют то место, где человек не хочет признаться в своей нужде.

В переговорах стыдно быть нуждающимся. Нам кажется, что нужда сразу делает нас слабее. Поэтому мы надеваем деловой вид и говорим сухо: мне нужно обсудить условия. Хотя честнее было бы хотя бы для себя сказать: мне нужна

безопасность; мне нужно, чтобы меня не использовали; мне нужно больше денег, потому что я устал жить на грани; мне нужно время, потому что я не выдерживаю прежнего темпа; мне нужно признание, потому что моя работа стала невидимой. Другому человеку не обязательно рассказывать всю историю. Но самому от себя скрывать это опасно.

Когда я понимаю свою настоящую нужду, у меня появляется выбор. Я могу говорить спокойнее. Я могу отделить предмет разговора от внутренней раны. Я могу не бросаться на первое возражение, как на нападение. Я могу увидеть, что передо мной не враг, а человек, у которого тоже есть свои нужды. И вот тут переговоры становятся живым делом, а не соревнованием в крепости лба.

Надо признать неприятную вещь: другой человек не обязан хотеть того же, что и я. Он может быть хорошим человеком и все равно не хотеть давать мне то, что я прошу. Он может меня уважать и все равно защищать свой бюджет. Он может понимать мои доводы и все равно иметь свои ограничения. Если я прихожу к нему с тайным ожиданием, что всякий порядочный человек должен немедленно согласиться, я сам готовлю себе злость. Мое желание еще не является его обязанностью.

Поэтому первое честное движение в переговорах такое: я признаю свое желание и одновременно признаю чужой интерес. Не на словах, для приличия, а по-настоящему. Передо мной не стенка, которую надо пробить, и не касса, из которой

надо вытянуть нужную сумму. Передо мной человек, система, семья, начальник, партнер, клиент, ребенок, сосед, продавец, чиновник. У каждого есть своя картина мира. Иногда узкая. Иногда неприятная. Иногда вполне разумная, просто мне она не подходит.

Мягкая сила начинается не с мягкого голоса. Голос можно сделать тихим и при этом давить сильнее, чем криком. Мягкая сила начинается с отказа обманывать себя. Я хочу вот этого. Он хочет вот того. Между нами есть расстояние. Посмотрим, можно ли пройти его без унижения, без игры в победителя и без торговли собственной честностью.

В старой манере нас учили думать иначе. Хочешь получить свое, прижми. Не показывай слабость. Не раскрывай карты. Держи лицо. Веди себя так, будто у тебя есть запасной выход, даже если его нет. В некоторых сделках такая манера дает быстрый результат. Человек пугается, устает, уступает, подписывает. Но у этого результата есть хвост. После давления остается осадок. После осадка появляется желание отыграться, не выполнить обещанное до конца, больше не иметь дела, рассказать другим, что с тобой неприятно работать. Победа становится дорогой.

Мягкая сила не требует, чтобы я стал беззубым. Она требует большего. Она требует, чтобы я знал свои границы и не превращал каждую границу в колючую проволоку. Можно сказать нет без презрения. Можно просить твердо без жалобного тона. Можно уступить в одном месте и не потерять се-

бя. Можно услышать чужую правду и не отказаться от своей. Возьмем простую сцену. Сотрудник просит руководителя о повышении. Он готовился, собрал цифры, вспомнил проекты, пришел в кабинет. Но внутри у него крутится не только расчет. Там есть страх: а вдруг откажут. Есть обида: я и так слишком долго ждал. Есть надежда: сейчас меня наконец оценят. Руководитель тоже не пустой сосуд. У него бюджет, планы, давление сверху, свои представления о справедливости, возможно, усталость от просьб. Если оба делают вид, что в комнате только таблица с цифрами, они обманывают друг друга.

Сотрудник может начать с нападения: я работаю больше всех, а вы меня не цените. Руководитель почти наверняка закроется. Даже если в словах есть правда, форма толкает его защищаться. Он начнет вспоминать промахи, ограничения, политику компании. Разговор быстро станет борьбой за правоту. Сотрудник уйдет с ощущением, что его опять не услышали. Руководитель решит, что перед ним трудный человек. Предмет вопроса растворится в раздражении.

Тот же разговор можно начать иначе. Не с поклона и не с заискивания. Спокойно: я хочу обсудить мой доход и дальнейшую роль. За последние месяцы я взял на себя такие-то задачи, получил такие-то результаты. Мне нужно понять, можем ли мы пересмотреть условия и что для этого требуется с вашей стороны. В этой фразе нет слабости. В ней есть цель, факты и приглашение к совместному поиску. Руковод-

датель все еще может отказать. Но ему труднее превратить разговор в оборону.

Многие люди боятся такой ясности. Им кажется, что если попросить прямо, то отказ будет окончательным. Поэтому они ходят вокруг, намекают, копят недовольство, ждут, что другой догадается. Но другой занят собой. Он не живет внутри нашей головы. Он может не понимать намеков. А если понимает, то может делать вид, что не понимает, потому что намек не требует ответа. Прямая просьба опаснее для самолюбия, зато полезнее для дела.

Перед тем как просить, полезно спросить себя: что я предлагаю взамен? Не всегда речь о деньгах или товаре. Средством обмена может быть время, внимание, надежность, опыт, спокойствие, доступ к информации, готовность взять часть нагрузки, честность в сложный момент, умение не создавать лишних проблем. Человек, который видит только свою потребность, часто приходит с пустыми руками. Он требует, чтобы другой оплатил его внутренний дефицит. Это редко вызывает желание сотрудничать.

Если я хочу, чтобы мне дали больше свободы, я должен показать, как сохранится ответственность. Если хочу больше денег, надо показать, какую пользу я уже принес и какую смогу принести. Если хочу, чтобы близкий человек изменил привычку, мне надо увидеть, что эта привычка что-то дает ему. Может быть, покой. Может быть, чувство контроля. Может быть, защиту от стыда. Пока я говорю только

о своем неудобстве, он слышит обвинение. Когда я понимаю его выгоду, у меня появляется путь.

В каждой просьбе есть открытая часть и скрытая часть. Открытая часть звучит словами. Скрытая часть видна в тоне, паузах, лице, спешке, настороженности. Можно сказать: мне интересно ваше предложение. Но если при этом голос плоский, плечи зажаты, глаза бегают, другой человек услышит совсем другое. Он услышит: я вам не верю; я уже решил, что вы хотите меня обмануть; я терплю этот разговор. Потом мы удивляемся, почему люди отвечают резко. Они отвечают не только словам. Они отвечают всему нашему присутствию.

Я не призываю превращать переговоры в спектакль. Напротив, лишняя игра мешает. Человеку трудно долго изображать то, чего в нем нет. Мягкая сила держится на внутренней подготовке. Если я заранее разобрался со своим страхом, мне не надо прятать его за бравадой. Если я признал свою злость, мне легче не выпускать ее в виде ядовитых замечаний. Если я понимаю, где могу уступить, а где нет, мне не надо нервно хвататься за каждый пункт.

Подготовка к разговору не должна быть похожа на военный план. Нужен не список ударов, а ясная карта. Что я хочу? Почему это важно сейчас? Что хочет другая сторона? Чего она может бояться? Что я могу предложить? В чем моя нижняя граница? Где я готов искать варианты? Какие слова могут открыть разговор, а какие сразу его испортят? Эти вопросы скучны только на бумаге. В реальной жизни они эконо-

номят нервы.

Есть люди, которые считают подготовку хитростью. Мол, если разговор честный, зачем заранее думать. Но честность без подготовки часто превращается в поток сырого чувства. Человек вываливает все сразу, потом сам пугается сказанного, другой защищается, и уже через пять минут никто не помнит, с чего начали. Подготовка нужна не для обмана. Она нужна, чтобы не перекладывать на собеседника работу, которую я должен был сделать внутри себя.

Когда я не знаю своей нижней границы, мной легко управлять. Стоит другому повысить голос, показать недовольство, замолчать или уйти в холодную вежливость, и я начинаю уступать больше, чем собирался. Потом злюсь на него. Хотя часть ответственности моя. Я пришел без решения о том, что для меня приемлемо. Не всегда можно предвидеть все. Но можно заранее знать хотя бы главное: на что я не соглашусь, даже если мне будет неловко.

Неловкость вообще играет в переговорах огромную роль. Многие уступки делаются не из доброты, а из желания быстрее избавиться от неловкости. Повисла пауза, человек нахмурился, кто-то рядом посмотрел, и мы уже говорим: ладно, пусть будет так. Потом дома объясняем себе, что проявили гибкость. Иногда да. А иногда просто испугались чужого недовольства. Способность выдержать паузу без грубости и без паники стоит дороже многих красивых приемов.

С другой стороны, нельзя превращать выдержку в камен-

ное лицо. Живой разговор требует отклика. Если человек говорит о своей трудности, а я молчу как судья, он не чувствует уважения. Лучше сказать: я понял, что для вас это связано с риском; я не хочу делать вид, что риска нет; давайте посмотрим, как его уменьшить. В таких словах есть признание чужой стороны. Они не обязывают меня сдаться, но снимают часть напряжения.

Человеку часто нужно не только решение. Ему нужно увидеть, что его не собираются обойти. Даже ребенок торгуется громче, когда чувствует, что его мнение вообще не считают мнением. Взрослые отличаются костюмами, должностями и словарем, но внутри механизм похожий. Если меня не слышат, я усиливаю звук. Если и тогда не слышат, я начинаю нападать или ухожу. Поэтому умение слушать в переговорах не украшение, а рабочий инструмент.

Слушать трудно, потому что во время чужой речи мы обычно готовим свой ответ. Особенно когда нам возражают. Человек еще говорит, а я уже собираю контраргументы, ищу слабое место, вспоминаю прошлые обиды. Внешне киваю, внутри точу нож. Потом отвечаю не на то, что он сказал, а на то, чего я боялся услышать. Разговор идет мимо.

Полезная привычка проста: перед ответом повторить смысл чужих слов. Не попугайски, не насмешливо, а по делу. Правильно ли я понял, что для вас главный вопрос в сроках? Я слышу, что вас беспокоит не сама сумма, а то, что она станет постоянным обязательством. Вы хотите, чтобы решение

не выглядело как уступка под давлением. Такие фразы иногда раздражают людей, если сказаны механически. Но если в них есть настоящее внимание, они разоружают.

Разоружают не в смысле победы над человеком. Они убирают лишнее оружие со стола. Когда другой видит, что его слышали, ему уже не нужно повторять одно и то же громче. Он может перейти к сути. А с сутью можно работать.

В переговорах есть еще одна ловушка: желание выглядеть хорошим. Особенно у тех, кто привык держать мир в отношениях любой ценой. Такой человек улыбается, соглашается, обещает подумать, берет на себя лишнее, лишь бы не вызвать разочарование. Он называет это мягкостью. Но мягкость без правды быстро портится. Снаружи человек удобный, внутри копится злость. Потом она выходит в самый неподходящий момент: резкой фразой, саботажем, внезапным исчезновением, болезненной обидой на пустом месте.

Неумение сказать нет не имеет отношения к мягкой силе. Это чаще страх. Страх потерять любовь, уважение, работу, образ доброго человека. Отказ может быть спокойным. Сейчас я не готов на такие условия. Я не смогу взять это в срок. Мне это не подходит. Я понимаю, что вам хотелось бы иначе, но мое решение такое. Чем меньше оправданий, тем крепче звучит отказ. Длинные объяснения иногда открывают дверь для давления: раз человек так много объясняет, значит, его можно дожать.

Но и короткое нет надо уметь произнести без презрения.

Отказ, сказанный с удовольствием, ранит сильнее, чем сам отказ. Иногда люди мстят через форму: они вроде бы защищают границы, но делают это так, чтобы другой почувствовал себя глупым. Это уже не сила. Это старый счет, предъявленный не по адресу.

Я возвращаюсь к главному: потребности управляют нами сильнее, чем мы хотим признать. Человек, которому не хватает безопасности, будет торговаться иначе, чем человек, которому важнее признание. Тот, кто боится быть покинутым, легче уступит в личных отношениях. Тот, кто всю жизнь доказывал свою компетентность, тяжелее переносит сомнение в своих решениях. Тот, для кого деньги связаны не с удобством, а с достоинством, слышит любую скидку как оценку своей ценности.

Знать это о себе не стыдно. Стыднее не знать и обвинять мир в каждой собственной реакции. Если я понимаю, какая моя потребность сейчас задета, я могу выбрать слова осторожнее. Не слабее, а точнее. Я могу сказать партнеру: мне важно, чтобы наши договоренности выполнялись, потому что иначе я не могу планировать работу. Это лучше, чем бросить: на вас нельзя положиться. В первом случае я говорю о нужде и последствии. Во втором приклеиваю ярлык. Ярлык почти всегда вызывает сопротивление.

Когда мы говорим о чужих потребностях, легко скатиться в самоуверенность. Я понял, что ему надо. Я знаю, чего она боится. Я вижу их мотивы. Осторожнее. Мы можем

предполагать, но не обязаны превращать предположение в приговор. Лучше проверять. Вам важно сохранить контроль над сроками? Я правильно понимаю, что для вас риск в том, что команда не потянет дополнительную нагрузку? Вы хотите сначала убедиться, что это не повредит отношениям с клиентом? Вопрос уважает больше, чем диагноз.

Спросить бывает труднее, чем заявить. Вопрос делает нас открытыми для ответа, который может не понравиться. Но без вопросов переговоры превращаются в обмен догадками. Каждый спорит не с человеком, а со своим представлением о нем. Два человека сидят за столом, а настоящая драка идет между их фантазиями.

Есть еще одна причина спрашивать. Человек может сам не знать, чего хочет, пока не начнет говорить. Мы иногда помогаем другому прояснить его позицию, если слушаем без спешки. Он пришел требовать одного, потом в разговоре выясняется, что ему нужно совсем другое. Клиент просит скидку, а на самом деле боится ошибиться с выбором. Супруг спорит о поездке, а на самом деле хочет участия в решении. Подчиненный просит убрать задачу, а на самом деле не понимает критериев успеха и боится провала.

Если хвататься за первое требование, мы можем долго бороться с тенью. Надо искать, что стоит под требованием. Не всегда глубоко, не всегда психологично. Иногда все просто: человеку дорого, неудобно, страшно, непонятно, обидно. Но простое тоже надо услышать.

В разговоре о нуждах есть мера. Переговоры не должны превращаться в бесконечное обсуждение чувств. Чувства важны как сигналы, а не как единственный предмет. Если я злюсь, это говорит, что что-то для меня значимо. Но сама злость еще не доказывает мою правоту. Если другой тревожится, это требует внимания, но не означает, что я должен отменить свое предложение. Надо уважать чувство и проверять факты.

Факты без уважения становятся дубинкой. Уважение без фактов становится туманом. Хороший разговор держит обе стороны. Вот что произошло. Вот как это на меня влияет. Вот чего я хочу. Вот что, как я понимаю, важно вам. Вот какие варианты у нас есть. В такой последовательности есть порядок. Она не гарантирует согласия, но уменьшает бесполезный шум.

Иногда предмет не подлежит настоящим переговорам. Нельзя торговаться о чувствах так, как торгуются о цене. Нельзя приказывать человеку доверять. Нельзя выменять любовь на список уступок. Можно договариваться о действиях: кто что делает, когда, в каком объеме, за какую плату, с какими последствиями. Но если человек говорит: я хочу, чтобы ты не чувствовал обиду, он требует невозможного. Можно попросить: давай обсудим, что поможет нам меньше ранить друг друга. Это уже действие.

В делах это тоже видно. Нельзя договориться, чтобы рынок захотел мой товар. Можно изменить предложение, цену,

упаковку, канал продаж. Нельзя договориться, чтобы коллега искренне уважал меня. Можно договориться о форме взаимодействия, правилах обратной связи, распределении ответственности. Чем точнее предмет, тем меньше магического мышления.

Магическое мышление в переговорах выглядит так: если я достаточно сильно хочу, другой должен почувствовать; если я много сделал, мне должны догадаться вернуть; если я прав, меня обязаны поддержать; если я страдаю, мне должны уступить. Жизнь редко так устроена. Нужда должна быть переведена в ясную просьбу, предложение или условие. Иначе она остается внутренним криком.

У ясной просьбы есть несколько признаков. Она обращена к конкретному человеку. В ней понятно, что именно нужно сделать. В ней есть срок или граница. Она не прячет приказ под видом вопроса. Она оставляет место для ответа. Сравните: вы могли бы когда-нибудь внимательнее относиться к моему времени? И другое: если встреча задерживается больше чем на десять минут, предупреждайте меня сообщением. Второе менее красивое, но с ним можно работать.

Просьба не обязана быть маленькой. Можно просить много. Вопрос в том, готов ли я услышать ответ и продолжить разговор без потери лица. Если я прошу так, будто отказ меня уничтожит, я отдаю человеку слишком много власти. Если прошу так, будто он обязан согласиться, я толкаю его сопротивляться. Лучше держать внутри простую опору: я

имею право просить, он имеет право отвечать, дальше мы смотрим на возможности.

Эта опора особенно нужна тем, кто привык заслуживать. Они много делают, молчат, терпят, ждут справедливого замечания от мира. Потом, когда награды нет, их накрывает горечь. Они говорят: разве не видно? Нет, не всегда видно. А если видно, не всегда другой готов сам менять условия. Не потому, что он чудовище. Часто потому, что людям удобно оставлять как есть то, что никто не оспаривает.

Мягкая сила учит не ждать, пока другой догадается о нашей цене. Она учит называть цену спокойно. Не только денежную. Цену времени, внимания, труда, согласия, доступа к себе. Человек, который сам не назначает границы, потом обижается, что другие ходят по его полю без спроса. Но поля без забора не всегда воспринимаются как чужие.

При этом граница не должна становиться стеной. Стена говорит: не подходи. Граница говорит: здесь надо согласовывать. В переговорах это различие заметно. Стена звучит так: я ничего обсуждать не собираюсь. Граница звучит так: я готов обсуждать варианты, но не готов брать на себя эту часть работы. Стена заканчивает контакт. Граница сохраняет контакт и защищает человека.

Бывает, что контакт сохранять не нужно. Есть ситуации, где человек раз за разом использует нашу готовность слушать как слабое место. Он обещает и не выполняет. Давит на жалость. Меняет условия после согласия. Наказывает мол-

чением. В таких случаях мягкая сила становится предельно простой: меньше слов, больше последствий. Мы договаривались о таком сроке. Он нарушен. Поэтому я делаю то, о чем предупреждал. Без крика. Без длинной лекции. Без надежды, что двадцать первое объяснение изменит то, что не изменили первые двадцать.

Но в большинстве обычных переговоров люди не злодеи. Они заняты собой, ограничены привычками, путаются, защищаются, боятся потерять. Если помнить об этом, легче не превращать каждое несогласие в войну. Другой человек может сказать нет не потому, что презирает меня, а потому что у него тоже есть свое да, которое он защищает.

Хороший переговорщик не влюбляется в одну дорогу. Он знает цель и ищет разные пути. Если нельзя получить повышение сейчас, можно договориться о критериях и дате пересмотра. Если нельзя снизить цену, можно изменить объем, срок, порядок оплаты, дополнительные услуги. Если нельзя решить семейный вопрос одним разговором, можно договориться о пробном периоде. Гибкость не отменяет цели. Она не дает цели умереть от упрямства.

Упрямство часто маскируется под силу. Человек держится за первый вариант, потому что боится: если отпущу, все решат, что я слабый. Но иногда первый вариант был всего лишь черновиком. Я могу хотеть уважения, а просить конкретный кабинет. Я могу хотеть участия, а спорить о том, кто моет посуду. Я могу хотеть безопасности, а требовать посто-

янных отчетов. Если я понимаю глубинную нужду, у меня больше вариантов.

Попробуйте перед серьезным разговором выписать три вещи: что я хочу получить, почему мне это нужно, какими еще способами эта нужда может быть удовлетворена. Это простое упражнение сразу снижает напряжение. Единственный путь перестает быть единственным. А когда у человека есть несколько путей, он меньше похож на загнанного в угол зверя.

Еще полезно выписать, чего может хотеть другая сторона. Не для того, чтобы угодить. Чтобы видеть поле. Что для нее выигрыш? Что для нее потеря? Что она считает справедливым? Каких слов она может испугаться? Где она, возможно, уже уступила? Где ей нужно сохранить лицо? Последний пункт часто решает больше, чем мы думаем. Люди готовы обсуждать, пока их не заставляют выглядеть побежденными.

Сохранить лицо другому не означает солгать. Это означает не загонять человека туда, откуда он сможет выйти только через грубость. Если я публично прижимаю его к стене, он будет защищать не позицию, а свое достоинство. Лучше сложные вещи обсуждать там, где человеку не надо играть для зрителей. Особенно это касается начальников, родителей, супругов, подростков и всех, кто привык держаться сильным.

В мягкой силе много уважения к человеческой неловкости. Мы все неловкие, когда просим. Мы все напряжены, ко-

гда нам отказывают. Мы все хотим выглядеть разумными, даже когда внутри кипит. Тот, кто помнит это, разговаривает точнее. Он не делает из чужого сопротивления личное оскорбление раньше времени.

Но уважение к другому должно включать уважение к себе. Иначе мы снова окажемся в старой ловушке: понимать всех, кроме себя. Можно так увлечься чужими нуждами, что свои станут казаться чем-то лишним. Это особенно часто бывает у людей, которых хвалили за удобство. Они умеют слушать, подстраиваться, помогать, спасать положение. Потом вдруг обнаруживают, что их жизнь построена из чужих срочных дел.

Если я в переговорах постоянно забываю себя, мне надо остановиться и задать грубый, но полезный вопрос: что я покупаю этой уступчивостью? Спокойствие? Одобрение? Право не конфликтовать? Образ хорошего человека? Ответ может не понравиться. Зато он вернет меня к действительности. Я не обязан становиться жестким. Но обязан быть честным с собой.

Есть разница между компромиссом и самосдачей. Компромисс оставляет обе стороны живыми. Самосдача дает внешнее согласие и внутреннее разрушение. После компромисса можно работать дальше. После самосдачи хочется либо исчезнуть, либо отомстить. Поэтому перед согласием стоит спросить себя: я правда выбираю это или просто не выдержал давления? Могу ли я выполнить то, на что соглаша-

юсь, без скрытой злости?

Иногда лучше честно сказать: мне нужно время подумать. Эта фраза спасает от многих плохих договоренностей. Не надо отвечать сразу, если внутри шум. Не надо обещать в момент благодарности. Не надо соглашаться под взглядом человека, который очень ждет нашего да. Время на обдумывание не является оскорблением. Оно показывает, что я отношусь к договоренности серьезно.

Другой человек тоже имеет право на время. Если я давлению на немедленный ответ, я могу получить согласие, которое потом развалится. Люди часто соглашаются быстро, чтобы закончить неприятный разговор. Потом отходят, советуются, пугаются, жалеют и начинают откатывать назад. Лучше дать паузу, чем получить хрупкое да.

Конечно, бывают ситуации, где времени нет. Но даже там можно сделать внутреннюю паузу длиной в один вдох. Перед резкой фразой. Перед уступкой. Перед угрозой. Перед обещанием. Один вдох не делает человека мудрецом, но иногда удерживает его от глупости.

Переговоры каждый день проверяют нашу зрелость. Не книжную, не красивую, а бытовую. Как я говорю с официантом, который перепутал заказ. Как обсуждаю с ребенком порядок дома. Как отвечаю клиенту, который требует невозможного. Как прошу врача объяснить непонятное. Как спорю с близким человеком, когда устал. В этих малых сценах видно больше, чем в торжественных заявлениях о характере.

Мягкая сила в таких сценах выглядит скромно. Человек не кричит, хотя мог бы. Не унижает, хотя нашел слабое место. Не соглашается, когда внутри нет согласия. Не делает вид, что все хорошо, если нужно говорить о проблеме. Он остается в контакте с собой и с другим. Это легко написать. Трудно делать в понедельник утром, когда мало сна, много дел и перед тобой человек, который сам не в лучшей форме.

Поэтому мягкую силу нельзя освоить только чтением. Ее тренируют в маленьких просьбах и маленьких отказах. Попросить вернуть долг без шуток и намеков. Сказать, что время встречи неудобно. Уточнить условия до начала работы. Признать: я сейчас раздражен, поэтому хочу вернуться к разговору через час. Не оправдываться там, где достаточно объяснить. Не нападать там, где достаточно спросить.

Сначала будет неловко. Старые привычки цепкие. Кто-то привык давить. Кто-то привык исчезать. Кто-то привык соглашаться, а потом страдать. Кто-то превращает любой спор в экзамен на любовь. Новая манера поначалу кажется чужой одеждой. Ничего страшного. Человек учится не тогда, когда сразу красиво получается, а когда замечает сбой и пробует снова.

Главное не путать мягкость с приятностью. Приятный человек всем улыбается. Мягко сильный человек может быть неудобным. Он задает вопросы. Он говорит нет. Он возвращает разговор к фактам. Он просит назвать условия. Он не позволяет расплывчатым обещаниям заменять договорен-

ность. Просто делает это без желания раздавить другого.

Когда желание встречает чужой интерес, у нас есть несколько дорог. Можно воевать. Можно уступить. Можно обмануть. Можно молчать и надеяться. А можно сделать взрослую попытку: назвать свое, услышать чужое, найти обмен, проверить границы, договориться о действиях. Эта попытка не всегда заканчивается согласием. Но даже отказ после такого разговора чище, чем согласие, добытое страхом или туманом.

И если после разговора обе стороны понимают, что произошло, что они обещали и чего не обещали, это уже немало. В жизни не всякая встреча приносит победу. Иногда хороший результат скромнее: я не предал себя, не унизил другого и не оставил после себя грязный след. С этого начинается уважение. А там, где есть уважение, договориться можно чаще, чем кажется в первые минуты спора.

Глава 2. Сила, которая не шумит

Слово сила часто портит разговор еще до того, как разговор начался. Стоит произнести его вслух, и многие сразу видят перед собой кулак, должность, деньги, громкий голос, человека за большим столом, приказ, угрозу, последнюю фразу перед тем, как дверь закрывается. Мы редко думаем о силе как о способности не сорваться, не унижить, не купить чужое согласие страхом, не доказывать свое превосходство там, где достаточно сказать правду. А ведь такая сила встречается чаще, чем принято замечать. Просто она не шумит.

Я долго не понимал, почему тихий человек иногда оказывается сильнее того, кто занимает весь воздух в комнате. Не в красивом смысле, а в самом практическом. Один говорит много, давит, спорит, требует, но после него люди ищут способ уйти, скрыть, не договорить, защититься. Другой говорит меньше, спрашивает точнее, держит границу спокойнее, и с ним почему-то легче решать трудные вопросы. Его не боятся, но к нему прислушиваются. Он не давит, но его не сдвинешь пустым шумом.

Такая сила не дается от природы только мягким людям. Иногда самые мягкие с виду люди внутри полны тревоги и поэтому уступают, пока не взорвутся. Иногда жесткий человек учится говорить спокойнее и вдруг обнаруживает, что

его стали слышать лучше. Дело не в темпераменте. Дело в том, где у человека находится опора. Если она снаружи, ему надо все время подтверждение: меня слушаются, значит, я силен. Если опора внутри, ему не нужно каждую минуту выигрывать маленькую битву за главный стул.

В обычной жизни власть часто путают с правом распоряжаться. У кого подпись, тот сильный. У кого деньги, тот сильный. У кого связи, тот сильный. У кого громкий характер, тот сильный. Но в переговорах быстро выясняется, что внешнее преимущество не всегда помогает. Начальник может приказать, но потом получить скрытое сопротивление. Покупатель может выбить скидку, но потерять качество. Родитель может заставить ребенка подчиниться, но не получить доверия. Муж может перекричать жену, жена может наказать молчанием, партнер может прижать условиями. Все вроде добились своего. А отношения стали беднее.

Жесткая сила любит быстрый результат. Она не любит платить счет сразу. Она говорит: сейчас главное продать, потом разберемся. Но потом обычно приходит. Приходит в виде холодности, усталости, обмана, формального выполнения, тихой злости, потери уважения. В бизнесе это выглядит как клиент, который больше не возвращается. В семье как разговоры, которые больше не начинаются. На работе как сотрудники, которые делают ровно столько, чтобы нельзя было придраться. Жесткая сила редко остается без последствий. Просто последствия не всегда стоят рядом с причиной.

Мягкая сила медленнее. Ей приходится тратить время на понимание, на подбор слов, на выяснение интересов, на то, чтобы не перепутать уступку с капитуляцией. Она не так эффективна. Ею трудно похвастаться вечером: я сегодня никого не раздавил, и поэтому мы договорились. Звучит не героически. Но для долгих дел, для повторяющихся встреч, для семьи, команды, партнерства, дружбы, соседства, любой работы с людьми она надежнее. Там, где придется встретиться снова, нельзя каждый раз оставлять после себя поле боя.

Есть люди, которые слышат слово мягкость и сразу морщатся. Им кажется, что речь идет о слабости, улыбках, просьбах с опущенными глазами, вечном согласии и готовности всем угодать. Это плохое недоразумение. Мягкая сила не просит человека раствориться. Она, наоборот, требует от него быть собранным. Угодник не владеет силой. Он боится. Он подстраивается, чтобы его не отвергли. Он называет миролюбием то, что чаще является страхом конфликта.

Мягкая сила умеет сказать нет. Без спектакля. Без угрозы. Без лишнего объяснения, после которого собеседник начинает искать щель. Нет, я не смогу взять это на себя. Нет, эти условия мне не подходят. Нет, я не готов обсуждать это в таком тоне. Нет, я не соглашусь на срок, который заранее считаю невыполнимым. В таких фразах нет грубости. Но в них есть позвоночник.

Если человек не способен отказать, он не мягкий, он зависимый. Он зависит от чужого настроения, от одобрения, от

образа хорошего человека. Он может быть приятным, обходительным, удобным, но переговоры с ним ненадежны. Сегодня он согласится, завтра будет страдать, послезавтра начнет мстить мелочами или исчезнет. Согласие, которое дали из страха, не стоит дорого. На него нельзя строить серьезное дело.

С другой стороны, если человек умеет только отказывать и давить, он тоже зависим. Он зависит от ощущения контроля. Стоит кому-то возразить, и ему кажется, что власть уходит из рук. Он повышает голос, ускоряет речь, перебивает, делает лицо каменным, пользуется статусом, деньгами, опытом, возрастом. Он может победить в споре. Но часто это победа над самой возможностью нормального разговора.

Мягкая сила держится на уважении к себе и к другому одновременно. Это трудное сочетание. Уважать только другого легко для тех, кто привык жертвовать собой. Уважать только себя легко для тех, кто устал считаться с людьми. А вот держать обе стороны в поле зрения тяжелее. Мне нужно это. Вам нужно то. Я не собираюсь предавать себя. И не хочу делать вид, что ваши интересы мусор.

В переговорах это видно по мелочам. Человек с жесткой привычкой начинает с позиции: вот что будет. Человек без опоры начинает с оправдания: извините, может быть, если вам не трудно. Человек с мягкой силой начинает с ясности: я хочу обсудить вот это; для меня здесь важно вот что; я понимаю, что у вас могут быть ограничения; давайте посмотр-

рим, где есть пространство для решения. Такая фраза не гарантирует успеха. Но она не создает лишней войны.

Мы часто недооцениваем выбор слов. Слова могут открыть дверь или щелкнуть замком. Одно и то же требование можно произнести так, что человек услышит нападение, и так, что он услышит задачу. Ты опять все затянул. Или: срок прошел, а результата нет, мне нужно понять, что мешает и когда это будет готово. В первом случае собеседник защищает себя. Во втором ему труднее убежать от предмета.

Мягкие слова не должны быть сладкими. Сладость быстро вызывает подозрение. Человек чувствует, когда его гладят по голове ради выгоды. Мягкие слова точны, не унижают и не подменяют суть. Они не обесценивают проблему. Они помогают пройти к ней без лишнего сопротивления. Это разные вещи.

В русском языке есть много слов, которые сразу поднимают тревогу. Должен. Обязан. Немедленно. Вы обязаны понять. Я требую. Это не обсуждается. Иногда такие слова нужны, особенно когда речь о безопасности, законе, явном нарушении. Но в обычных переговорах они часто закрывают слух. Человек перестает думать о сути и начинает доказывать, что он не обязан подчиняться.

Есть и другие слова. Давайте уточним. Как вы это видите? Что для вас здесь самый трудный пункт? Я могу предложить такой вариант. Мне не подходит это условие, но я готов обсуждать другое. Что поможет вам принять решение? Эти

слова не делают человека слабее. Они показывают, что он не пришел ломать. Он пришел решать.

Иногда мягкая сила проявляется в том, что человек не торопится заполнить паузу. Пауза пугает. В ней кажется, что сейчас все развалится. Поэтому люди начинают говорить лишнее, обещают лишнее, объясняют лишнее, делают скидку раньше времени, раскрывают раздражение. Тот, кто выдерживает паузу спокойно, не обязательно хитрит. Он просто не позволяет тревоге вести переговоры вместо себя.

Но молчание тоже бывает разным. Есть молчание внимательное. А есть молчание наказующее. Внимательное молчание дает человеку место подумать. Наказующее молчание заставляет его чувствовать вину. Мягкая сила выбирает первое. Она не пользуется чужой тревогой как рычагом без нужды.

Очень многие переговоры портятся потому, что люди хотят не только результата, но и доказательства своей значимости. Им мало договориться. Им надо, чтобы другой признал: ты был прав, я ошибался. Или: ты сильнее. Или: без тебя я не справлюсь. В такие минуты предмет разговора становится заложником самолюбия. Две стороны вроде обсуждают условия, а на самом деле меряются внутренними ранами.

Человек с мягкой силой замечает это в себе. Он может сказать себе: сейчас я хочу не решения, а победы. Сейчас я злюсь не из-за пункта договора, а потому что меня не оценили. Сейчас я хочу наказать, а не договориться. Такое при-

знание неприятно. Зато оно возвращает управление. Пока я не вижу своего мотива, он ведет меня за шиворот.

Нельзя управлять тем, что не признаешь. Если я считаю себя исключительно разумным, то моя обида будет говорить от имени разума. Если считаю себя всегда добрым, то моя злость выйдет через обиженное молчание. Если считаю себя сильным, то мой страх спрячется за жесткостью. Мягкая сила требует честной внутренней ревизии. Не публичной. Никому не нужно рассказывать о каждом своем движении души. Но самому от себя прятаться невыгодно.

Сила, которая не шумит, начинается с умения оставаться в себе, когда другой человек выходит из себя. Это не значит терпеть оскорбления. Это значит не отдавать ему кнопку от своей реакции. Если он повышает голос, мне не обязательно повышать свой. Если он торопит, мне не обязательно торопиться. Если он пытается вызвать вину, мне не обязательно защищаться от каждого намека. Я могу вернуть разговор к предмету: я слышу, что вы недовольны; давайте все же обсудим, что именно нужно изменить.

Такая фраза кажется простой, пока не произнесешь ее в настоящем напряжении. В настоящем напряжении хочется ответить тем же. Хочется доказать. Хочется ударить словом туда, где больно. Особенно если знаешь, куда. У каждого близкого человека, коллеги, партнера есть слабые места. Мы быстро учимся их видеть. Вопрос в том, пользуемся ли мы этим знанием как ножом.

Мягкая сила не безобидна. Она может быть очень твердой. Но она не наслаждается ранением. Если нужно сказать неприятное, она говорит. Если нужно поставить условие, ставит. Если нужно прекратить разговор, прекращает. Просто она не добавляет лишнего яда. Достаточно самой правды. Не надо сверху поливать человека презрением.

В переговорах презрение особенно опасно. Его трудно забрать назад. Можно извиниться за резкость, за ошибку, за задержку. За презрение извиниться сложнее, потому что человек уже почувствовал свое место в ваших глазах. Если он почувствовал, что вы считаете его глупым, слабым, низким, мелким, дальше он будет защищать не условие, а достоинство. И будет прав.

Есть люди, которые гордятся тем, что говорят прямо. Но прямая речь и грубость не одно и то же. Прямота отвечает за ясность. Грубость обслуживает раздражение. Можно сказать: я не согласен с этим решением, потому что вижу три риска. А можно сказать: только человек без опыта мог такое предложить. В первом случае есть предмет. Во втором есть удар. После удара разговор часто уходит от сути.

Мягкая сила не запрещает сильных фраз. Иногда они нужны. Но сильная фраза должна работать на ясность, а не на самоутверждение. Сказать: я не буду подписывать документ, пока там остается этот пункт, вполне допустимо. Сказать: вы хотите меня обмануть, если доказательств нет, значит поджечь мост заранее. Иногда мост надо сжечь. Но не из-за того,

что внутри стало жарко.

Люди, которые умеют пользоваться мягкой силой, обычно хорошо различают факт, оценку и страх. Факт: платеж задержан на десять дней. Оценка: вы безответственный партнер. Страх: если так продолжится, мой бизнес потеряет деньги. В разговоре лучше начинать с факта и последствия. Оценку придержать. Страх не обязательно вываливать целиком, но полезно понимать его внутри. Тогда просьба становится точнее: мне нужен новый график платежа и письменное подтверждение даты.

Когда человек начинает с оценки, другой почти всегда спорит. Я не безответственный. У нас были обстоятельства. Вы сами задержали документы. И вот уже обсуждают характер, а не платеж. Когда человек начинает с факта, уходить труднее. Да, платеж задержан. Что делаем? Вот куда надо приходить.

Мягкая сила любит конкретику. Жесткая сила любит общие обвинения. Ты всегда. Вы никогда. С вами невозможно. Вы опять. Эти слова удобны, потому что выражают накопленную злость. Но они бесполезны, если нужно решить вопрос. Чем шире обвинение, тем легче от него отбиваться. Конкретное событие не так легко спрятать.

В то же время конкретика без человеческого отношения может звучать как протокол допроса. Поэтому полезно держать в речи две нити. Первая: что произошло и что нужно. Вторая: я вижу, что передо мной человек, а не функция. На-

пример: я понимаю, что у вас сейчас высокая нагрузка, но срок по этой задаче уже влияет на других. Мне нужно, чтобы мы сегодня решили, кто и когда ее закрывает. Здесь есть и уважение, и требование.

Мягкая сила не всегда приятна для собеседника. Она может лишить его удобной неопределенности. Пока все туманно, каждый слышит то, что хочет. Но когда вы просите назвать срок, цену, ответственность, последствия, человек может почувствовать давление. Это не обязательно плохое давление. Иногда ясность сама по себе давит на тех, кто привык жить в расплывчатых обещаниях.

Я не верю в переговоры, где все всегда довольны. Это красивая картинка, но не жизнь. Иногда один получает меньше, чем хотел. Иногда оба уходят с тяжелым чувством. Иногда лучший вариант все равно неприятен. Мягкая сила не делает мир сахарным. Она помогает не превращать неизбежную трудность в лишнюю травму.

Есть такая старая привычка: если разговор тяжелый, надо собрать побольше аргументов и победить. Но большое количество аргументов не всегда усиливает позицию. Иногда оно показывает тревогу. Человек кидает довод за доводом, будто засыпает яму. Собеседник устает и начинает цепляться за любую слабость. Лучше выбрать три главных пункта и держать их спокойно. Лишние слова часто работают против говорящего.

Еще одна привычка: доказывать человеку то, что он и так

понял. Это часто происходит из-за недоверия. Мы повторяем, потому что боимся, что нас не услышали. А человек уже услышал, просто не согласен. Повторение тогда превращается в давление. Полезнее спросить: что из сказанного для вас спорно? Или: какой пункт вы не готовы принять? Так разговор движется дальше.

В мягкой силе много внимания к движению разговора. Она спрашивает себя: мы сейчас приближаемся к решению или ходим вокруг самолюбия? Мы уточняем или повторяем? Мы ищем вариант или наказываем друг друга словами? Такой внутренний контроль не виден со стороны, но именно он часто спасает встречу.

Многие думают, что сила проявляется в способности не менять позицию. Иногда да. Но часто сила проявляется в способности менять способ, не изменяя себе. Я могу сохранять цель и менять предложение. Сохранять границу и менять тон. Сохранять достоинство и признать ошибку. Сохранять интерес и отказаться от сделки. Это сложнее, чем стоять столбом.

Признать ошибку в переговорах особенно трудно. Кажется, что это сразу ослабит позицию. Иногда ослабит, если ошибка касается главного и за ней нет ответственности. Но чаще честное признание экономит доверие. Я неверно назвал срок. Я не учел это условие. Я был резок в прошлый раз. Давайте вернемся к предмету. Такие слова могут разрядить больше, чем длинная защита.

Только признание должно быть настоящим, а не приемом. Люди чувствуют фальшивое покаяние. Оно звучит так: если вас это задело, извините. Или: ну хорошо, возможно, я чуть-чуть неправильно выразился, но вы тоже. Это не признание, а попытка сохранить лицо любой ценой. Мягкая сила не боится коротко назвать свою часть ответственности. Потому что ее опора не рухнет от одной ошибки.

Внутренняя опора складывается из простых вещей. Я имею право хотеть. Я имею право просить. Я имею право отказывать. Другой тоже имеет эти права. Отказ не делает меня ничтожеством. Согласие не делает меня победителем навсегда. Чужая резкость не обязана становиться моей резкостью. Моя граница не нуждается в крике, чтобы существовать.

Такие мысли звучат спокойно, когда читаешь их в одиночестве. Но в живом разговоре они быстро исчезают. Поэтому их надо не просто понимать, а тренировать. Начать можно с малого. Не соглашаться автоматически. Не отвечать сразу на неприятное письмо. Не обещать из благодарности. Не просить с виноватым лицом. Не нападать первым предложением. Не объяснять отказ двадцатью причинами. Каждая мелочь укрепляет навык.

Особенно полезно следить за голосом. Голос выдает нас раньше слов. Человек может говорить вежливо, но в голосе уже слышно: я вас презираю. Или: я боюсь. Или: я сейчас взорвусь. Мягкая сила не требует театральной бархатности. Достаточно говорить ниже, медленнее, чище. Не шептать. Не

давить. Не ускоряться от тревоги. Голос, который не суетится, помогает и говорящему, и слушающему.

Тело тоже участвует. Сжатые плечи, взгляд в сторону, пальцы на телефоне, улыбка не к месту, слишком резкий наклон вперед. Все это создает вторую речь. Иногда она спорит с первой. Мы говорим: я готов вас выслушать, а сами уже закрыли блокнот. Говорим: мне интересно, а смотрим на часы. Потом удивляемся, что собеседник не доверяет. Он просто услышал тело.

Конечно, нельзя постоянно контролировать каждое движение. Это сделает человека деревянным. Но можно заметить свои обычные сигналы. Кто-то улыбается, когда злится. Кто-то начинает читать лекцию, когда боится. Кто-то замолкает и каменеет. Кто-то суетится и шутит. Эти привычки не надо ненавидеть. Их надо знать. Тогда в нужный момент можно остановиться и выбрать другое действие.

Мягкая сила особенно нужна там, где есть разница в положении. Руководитель и сотрудник. Родитель и ребенок. Врач и пациент. Учитель и ученик. Заказчик и исполнитель. Тот, у кого больше формальной власти, может не замечать, как его обычные слова звучат для другого как приказ. Он говорит: было бы хорошо сделать сегодня. А сотрудник слышит: бросай все и делай. Потом руководитель удивляется, почему люди перегружены или обижены. Он же просто сказал.

Если у вас больше власти, ваша мягкость не украшение, а обязанность перед реальностью. Ваши слова тяжелее. Ва-

ше недовольство сильнее пугает. Ваша похвала сильнее привязывает. Вы можете не хотеть давить, но сама позиция давит. Поэтому надо говорить яснее: это просьба или поручение? срок жесткий или желательный? можно ли возразить? что будет, если не успеть? Такая ясность бережет людей от угадывания.

Если у вас меньше власти, мягкая сила помогает не падать в беспомощность. Можно признать разницу и все же говорить от себя. Я понимаю, что решение за вами. Мне важно обозначить риск. Я готов выполнить задачу, но текущий срок считаю нереальным без изменения объема. Мне нужна ваша позиция по этому пункту. Это не бунт. Это взрослая речь.

В нашей культуре взрослая речь часто воспринимается как дерзость, особенно если раньше человек молчал. Стоит ему начать говорить ясно, и окружающие спрашивают: что с тобой случилось? Ничего плохого. Просто он перестал платить за мир собственной правдой. В первые разы это может вызвать сопротивление. Люди не любят, когда привычная удобная роль вдруг меняется. Но если держаться спокойно, новая манера постепенно становится новой нормой.

Мягкая сила не обещает, что все примут ваши изменения с радостью. Кто-то будет скучать по вашей уступчивости. Кто-то по вашей вспыльчивости, потому что с ней было проще обвинять вас. Кто-то попытается вернуть вас в старый рисунок: ну что ты начинаешь, раньше же нормально было. Раньше было привычно. Не обязательно нормально.

Развитие мягкой силы всегда связано с пересмотром отношений к власти. Если я считаю, что власть бывает только над кем-то, я буду либо стремиться наверх, либо бояться тех, кто наверху. Если я понимаю власть как способность действовать осознанно, договариваться, выдерживать отказ, признавать факты, сохранять уважение, тогда она перестает быть только тронem. Она становится навыком.

Этот навык можно увидеть в маленьких бытовых сценах. Женщина в очереди спокойно говорит, что за ней занимали, и не превращает это в скандал. Мужчина возвращает некачественный товар без унижения продавца. Подросток просит объяснить запрет, а не хлопает дверью. Начальник сообщает неприятное решение и не прячется за общими словами. сосед говорит о шуме ночью без угроз и без сладкой улыбки. Вот там и живет сила, которая не шумит.

Иногда она выглядит почти незаметной. Человек не отвечает на провокацию. Не потому, что проглотил. Он выбрал не кормить огонь. Потом в спокойный момент говорит по существу. Это не трусость. Трусость часто как раз кричит сразу, чтобы не чувствовать себя слабой.

Бывает и наоборот: мягкая сила требует вмешаться немедленно. Если при вас унижают слабого, если нарушают договоренность, если человек переходит границу, молчание уже не мудрость. Тогда надо сказать: остановитесь; так со мной нельзя; мы не будем продолжать разговор в таком виде; это условие нарушает нашу договоренность. Твердость и спо-

койствие могут стоять рядом.

Главное различие простое: мягкая сила защищает достоинство, жесткая сила часто защищает самолюбие. Достоинство не нуждается в том, чтобы другой стал меньше. Самолюбие часто питается именно этим. Когда я хочу, чтобы собеседник понял последствия, это одно. Когда хочу, чтобы он почувствовал себя ничтожным, это другое. Разницу лучше замечать до того, как слова вышли изо рта.

Переговоры дают нам зеркало. В них видно, как мы относимся к себе, к отказу, к деньгам, к статусу, к чужому несогласию. Один человек при слове нет сразу чувствует унижение. Другой слышит вызов и начинает давить. Третий облегченно отступает, потому что боялся получить желаемое и отвечать за него. Мы редко приходим за стол пустыми. Мы приносим туда всю свою историю.

Поэтому работа с мягкой силой не сводится к набору фраз. Фразы полезны, но они не спасают, если внутри хаос. Можно выучить: как вы это видите? Но если вопрос задается с презрением, он прозвучит как ловушка. Можно сказать: я понимаю вашу позицию. Но если на лице написано обратное, человек не поверит. Приемы без внутренней работы быстро становятся манипуляцией.

Внутренняя работа не обязана быть красивой. Иногда она выглядит как простая запись в блокноте после трудного разговора. Где я испугался? Где начал давить? Где уступил лишнее? Где не услышал? Где сказал правду хорошо? Где мог

сказать короче? Такая запись скучна, зато полезна. Через несколько недель человек начинает видеть повторяющиеся места. А где есть повтор, там можно учиться.

Полезно также спрашивать у людей, которым доверяешь: как я выгляжу в споре? Перебиваю ли? Слышу ли возражения? Ухожу ли в оправдания? Давлю ли статусом? Такая обратная связь может быть неприятной. Но если выбирать только приятные зеркала, лицо не меняется.

Мягкая сила растет там, где человек выдерживает правду о себе без самоуничтожения. Да, я перебиваю. Да, я боюсь отказа. Да, я иногда путаю настойчивость с давлением. Да, я соглашаюсь, чтобы меня любили. Это не приговор. Это материал для работы. Приговор начинается тогда, когда человек говорит: я такой, ничего не поделаешь.

Можно многое сделать. Не сразу. Не идеально. Но можно. Перед каждым важным разговором выбрать одну вещь: сегодня я не перебиваю; сегодня я называю свою просьбу прямо; сегодня я не соглашаюсь в первые пять минут; сегодня я задаю два вопроса перед тем, как спорить; сегодня я не использую сарказм. Одна вещь лучше, чем десять обещаний стать новым человеком.

После разговора стоит отметить не только ошибки, но и удачи. Я выдержал паузу. Я не повысил голос. Я сказал нет без длинной защиты. Я услышал интерес другой стороны. Я не получил всего, но сохранил уважение. Такие маленькие победы незаметны окружающим, зато из них складывается

характер.

В старом понимании сила любит громкий финал. Победил, продавил, заставил, получил. В более зрелом понимании финал может быть тихим: договорились о следующем шаге; признали разницу; разошлись без вражды; отказались от сделки до того, как она стала ямой; сохранили возможность вернуться к разговору. Не всякий тихий финал слабее громкого. Часто он просто честнее.

Я не хочу идеализировать мягкую силу. Ею тоже можно злоупотреблять. Человек может прикрываться спокойствием, чтобы не отвечать на прямой вопрос. Может говорить мягко и вести дело к своей выгоде, не признавая чужих потерь. Может использовать внимательное слушание как способ собрать больше рычагов. Любой навык портится, если внутри нет честности. Поэтому мягкая сила требует еще одного качества: намерения не обманывать ни себя, ни другого там, где речь идет о сути.

Честность не означает полную открытость. В переговорах не нужно выкладывать все карты, все страхи, все слабые места. Но нельзя строить согласие на намеренной лжи. Нельзя обещать то, что не собираешься делать. Нельзя изображать заботу, когда планируешь воспользоваться доверием. Такая победа может быть выгодной один раз. Потом придется жить с последствиями, иногда внешними, иногда внутренними.

Сила без совести превращается в технику. Совесть без силы превращается в страдание. Мягкая сила соединяет их в

рабочем виде. Я забочусь о результате. Я забочусь о человеке. Я забочусь о себе. Если все три части присутствуют, разговор становится чище.

Можно спросить: а если другая сторона играет жестко? Что делать, если перед тобой человек, которому все это безразлично? Тогда мягкая сила не должна превращаться в наивность. Сначала проверить. Иногда жесткость это защитная броня, и под ней можно договориться. Но если человек снова и снова использует открытость против вас, надо менять режим. Меньше личного. Больше письменных условий. Четкие сроки. Зафиксированные последствия. Готовность выйти.

Мягкая сила не запрещает уходить. Иногда самый сильный ход это не продолжать разговор, который построен на неуважении. Не хлопнуть дверью, не устраивать сцену, а сказать: в таком формате я не вижу возможности договориться; если условия изменятся, можно вернуться к обсуждению. И уйти. Это тоже переговорное действие. Оно показывает, что доступ к вам не бесконечен.

Человек, который умеет уходить, меньше нуждается в угрозах. Угроза часто звучит там, где человек сам не уверен, что выполнит сказанное. Он пугает, чтобы не делать. А ясное последствие спокойно. Если оплата не поступит до пятницы, работа будет остановлена. Если разговор снова перейдет на оскорбления, я завершу встречу. Если срок переносится, мы пересматриваем стоимость. Не надо кричать. Надо выполнить.

Выполнение последствий важнее тона. Можно очень мягко предупредить и потом ничего не сделать. Тогда все слова обесценятся. Можно спокойно обозначить границу и выполнить. Тогда в следующий раз вам понадобится меньше слов. Мягкая сила помнит, что доверие строится не только на доброте, но и на предсказуемости.

Предсказуемый человек не скучный. Он надежный. С ним ясно, где можно обсуждать, а где нельзя давить. Он не меняет правила в зависимости от настроения. Если ошибся, признает. Если обещал, делает или заранее предупреждает. Если не согласен, говорит. В переговорах такая предсказуемость становится капиталом. Люди знают: с ним не всегда легко, но честно.

Жесткая сила часто непредсказуема. Сегодня милость, завтра гнев. Сегодня обещание, завтра наказание молчанием. Сегодня скидка, завтра претензия. Человек рядом начинает не договариваться, а угадывать настроение. Угадывание убивает уважение. Остается осторожность.

Если вы хотите развивать силу, которая не шумит, начните с того, как рядом с вами чувствуют себя люди после трудного разговора. Не после приятного, там все умеют быть хорошими. Именно после отказа, претензии, спора, пересмотра условий. Они могут быть недовольны решением, но чувствуют ли они, что с ними обошлись по-человечески? И чувствуете ли вы сами, что не предали себя ради тишины?

Ответы на эти вопросы не всегда будут приятными. Но

они честнее, чем привычная фраза: я просто такой человек. Мы все какие-то. Вопрос в том, собираемся ли мы оставлять свои худшие привычки без присмотра. Сила без присмотра быстро становится грубостью. Мягкость без присмотра становится уступчивостью. Взрослая сила требует наблюдения.

Мне нравится думать о мягкой силе как о крепкой руке, которая не сжимается без причины. Она может удержать. Может отпустить. Может остановить. Может помочь подняться. Она не доказывает свою силу тем, что ломает все, к чему прикасается. В этом и есть ее достоинство.

В следующем сложном разговоре не надо пытаться стать идеальным переговорщиком. Достаточно сделать одно честное действие. Назвать предмет. Спросить о чужом интересе. Убрать обвинение. Сказать нет. Попросить время. Зафиксировать договоренность. Не ударить в слабое место. Иногда одно такое действие меняет весь ход разговора.

Сила, которая не шумит, не всегда заметна снаружи. Но ее хорошо чувствуют внутри. После нее не надо долго оправдываться перед собой. Не надо доказывать, что ты имел право быть жестоким. Не надо прятать злость за красивыми словами. Ты сделал трудное дело настолько прямо и спокойно, насколько смог. А завтра попробуешь сделать чуть лучше.

Глава 3. Когда жесткость начинает болеть

Жесткая сила редко приходит к человеку под своим настоящим именем. Она говорит приличными словами: надо быть твердым, надо поставить на место, надо не дать сесть себе на шею. В этих словах бывает правда, и потому они опасны. Твердость защищает дело и достоинство. Жесткость чаще защищает страх. Снаружи они похожи, но после них остается разный след.

Я видел людей, которые называли себя прямыми и деловыми. Рядом с ними другие начинали говорить меньше, прятать проблемы дольше, соглашаться быстрее и выполнять хуже. Вроде бы порядок. На деле страх. А страх плохо работает там, где нужны ответственность, честность и инициатива. Он заставляет двигаться, но не делает человека союзником.

Молчание после давления часто принимают за согласие. Человек может молчать, потому что согласен. А может молчать, потому что решил: бесполезно. Может бояться потерять деньги, работу, любовь, лицо. Может уже искать обходной путь. Если не различать эти виды молчания, договоренность строится на пустом месте.

Жесткость особенно любит усталых людей. Усталый человек хуже выбирает слова. Ему кажется, что времени на мяг-

кость нет. Он хочет закончить, чтобы все сделали как надо и без объяснений. Он говорит сухо, давит, отмахивается. Может быть, он не злой. Но для другого видна форма, а форма оставляет след.

Если руководитель постоянно раздражен, люди к нему не несут правду. Они несут удобные куски правды, уже очищенные от риска. Если отец отвечает резкостью, ребенок учится скрывать. Если партнер при каждом споре делает лицо судьи, другая сторона готовит защиту заранее. Так возникает культура обхода.

Жесткость часто объясняют эффективностью. Мол, иначе люди не понимают. Иногда нажим и правда дает быстрый результат. Но редко считают потери: доверие, самостоятельность, готовность говорить о проблеме заранее. Быстрый результат может оказаться дорогим, если после него никто больше не хочет говорить честно.

Страх может поднять человека со стула. Но страх не делает его вашим человеком. Он делает его осторожным исполнителем. Для короткой аварийной ситуации этого может хватить. Но если вся работа или вся семья живет как авария, люди выгорают, тупеют, защищаются и ищут выход.

Жесткий человек часто сам когда-то жил под давлением. Его учили стыдом, угрозой, холодным молчанием. Он вырос и решил: кто сильнее, тот прав. Такие убеждения не исчезают от умной фразы. Они помогали ему выжить. Но то, что помогло выжить раньше, может портить отношения теперь.

Понимание причины не оправдывает вред. Страх не дает права мучить других. Но если на жесткость отвечать только жесткостью, встречаются два страха в доспехах. Если отвечать полным подчинением, старый стиль только укрепляется. Нужен третий путь: спокойная твердость.

Спокойная твердость не бросает вызов ради вызова. Она говорит: я слышу вашу позицию, но в таком тоне не готов продолжать. Я готов обсуждать сроки, но не готов брать невозможное обязательство. Я понимаю ваше недовольство, однако угрозы не помогут решить вопрос. Такие слова возвращают разговор к предмету.

Границу надо ставить с учетом реальности. Одно дело деловой спор, другое дело опасность. Мягкая сила не требует геройства там, где сначала надо защитить себя физически, юридически или финансово. Но в обычных переговорах мы часто называем опасностью простую неловкость.

Неловкость перед чужим недовольством делает нас уступчивыми. Лицо другого темнеет, и мы сразу хотим сгладить. Ладно, хорошо, сделаю. Потом внутри поднимается злость. Мы жалуемся на чужую грубость, но полезно спросить и себя: почему я согласился, чего испугался, где была моя граница.

Жесткая сила болит и тому, кто ее использует. Он привыкает жить настороже. Любое возражение звучит как вызов. Просьба кажется унижением, поэтому он требует. Такой человек может иметь власть, деньги, репутацию, семью, но ря-

дом с ним мало свободного тепла. Люди подбирают слова и лицо.

Без доверия растет цена контроля. Все надо проверять, перепроверять, фиксировать, подозревать. Иногда это нужно. Но если подозрение становится основной системой, любая сделка тяжелеет. Полное недоверие кажется мудростью, а на деле отталкивает честных людей и оставляет игроков.

Мягкая сила не говорит: доверяй всем. Она говорит: не превращай недоверие в единственный способ мыслить. Проверяй, но не унижай проверкой. Фиксируй договоренности, но не изображай, что перед тобой жулик без доказательств. Смотри на факты, а не только на старые страхи.

Жесткость часто начинается с предположения о плохом намерении. Он опоздал, значит, не уважает. Клиент просит скидку, значит, хочет сесть на шею. Сотрудник уточняет задачу, значит, ищет повод не делать. Иногда так и есть. Но иногда человек просто опоздал, занят, не понял или боится ошибиться.

Лучше начать с проверки. Срок перенесся, что произошло? Я не получил ответа и не понимаю, как двигаться дальше. Вы просите изменить цену, что для вас главное: бюджет, объем или риск? Эти вопросы не делают нас наивными. Они дают фактам выйти раньше агрессии.

Жесткая сила не любит вопросы. Вопрос замедляет удар и требует услышать ответ. А когда человек хочет давить, слушать неудобно. Он уже решил, кто виноват. Но переговоры

без вопросов быстро становятся монологом с сопротивлением. Чем сложнее вопрос, тем дороже такой монолог.

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.