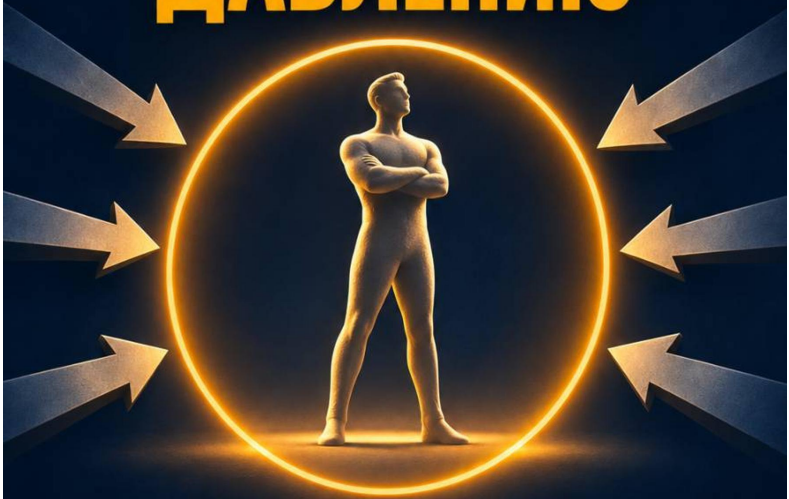
СЕРГЕЙ ВЕЛКОВ

МЕНТАЛИЗМ

КАК НЕ ПОДДАВАТЬСЯ ДАВЛЕНИЮ



Сергей Велков

«Ментализм: как не поддаваться давлению»

https://litres.ru/74800888
SelfPub; 2026

Аннотация

Вы уже сказали «да», хотя хотели подумать. Согласились помочь, дать деньги в долг или взять чужую работу — а теперь не понимаете, как отказаться и сохранить отношения.

Эта книга — о том, как принимать собственные решения, когда вас торопят, обвиняют, вызывают чувство вины или убеждают красивыми обещаниями. Вы узнаете, как взять паузу, уточнить просьбу, обозначить границы, проверить чужие слова и сообщить об изменении решения.

В основе книги — узнаваемые жизненные ситуации, исследования психологии влияния и конкретные варианты ответов. Двадцать глав последовательно проводят от первого ощущения давления до разбора трудного разговора. Шесть приложений помогут подготовиться к беседе, определить свои условия и зафиксировать договорённости.

Для тех, кто хочет увереннее говорить о своих возможностях, выдерживать чужое недовольство и соглашаться осознанно.

Содержание

Авторско-правовая информация 4
Введение. Почему мы соглашаемся, хотя хотим подумать 7
Часть I. Почему мы уступаем 16
Глава 1. «Я всё понимаю, но снова соглашаюсь»: что происходит в момент давления 16
Глава 2. Страх конфликта, вина и желание сохранить хорошие отношения 30
Глава 3. Где просьба превращается в давление 44
Глава 4. Когда свобода ограничена: зависимость, власть и цена несогласия 57
Часть II. Как вернуть себе время 71
Глава 5. «Мне нужен ответ прямо сейчас»: как взять паузу 71
Глава 6. Что делать, если вы растерялись и не находите слов 84
Конец ознакомительного фрагмента. 98

Сергей Велков «Ментализм: как не поддаваться давлению»

Авторско-правовая информация

«Ментализм: как не поддаваться давлению»

Брать паузу, защищать границы и проверять обещания

© Сергей Велков, 2026

Все права защищены.

Воспроизведение, распространение, перевод, переработка и размещение текста книги или его частей в открытом доступе допускаются с разрешения правообладателя, за исключением случаев свободного использования, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Цитирование допускается в установленных законом целях и в объёме, оправданном целью цитирования, с обязательным указанием имени автора и источника заимствования.

Рабочие листы и памятки разрешается копировать и заполнять для личной самостоятельной работы. Это разрешение не распространяется на их публикацию, продажу или включение в распространяемые учебные и коммерческие материалы; для такого использования необходимо разрешение правообладателя, если иное не предусмотрено законом.

Права на упоминаемые и цитируемые произведения других авторов сохраняются за соответствующими правообладателями. Сведения об использованных публикациях и официальных материалах приведены в разделе «Источники и примечания».

О характере материалов книги

Книга предназначена для самостоятельного освоения навыков принятия решений, обсуждения условий и общения в трудных ситуациях. Она не заменяет индивидуальную психологическую или юридическую помощь, когда такая помощь необходима.

Сцены и диалоги являются учебными примерами, если прямо не указано иное. Они не выдаются за реальные случаи из практики автора. Упражнения и рабочие листы не являются диагностическими тестами и не предназначены

для установления чужих намерений, распознавания лжи или оценки личности.

Предложенные реплики и последовательности действий требуют учёта обстоятельств, существующих обязательств и безопасности. Они не гарантируют согласия собеседника, отсутствия конфликта или определённого результата.

Введение. Почему мы соглашаемся, хотя хотим подумать

— Ты ведь сможешь в субботу? Там всего на пару часов.

Вы смотрите в календарь. В субботу собирались заняться своими делами, но ничего такого, что легко предъявить в качестве уважительной причины: не приём у врача, не поездка, не важная встреча. Просто свободный день, который вы хотели провести по своему усмотрению.

— Наверное, смогу. А что нужно?

Через несколько минут выясняется, что приехать надо к девяти утра, уехать получится ближе к вечеру и, возможно, потребуется ваша машина. Вы уже понимаете, что не хотите отдавать этому всю субботу. Но теперь кажется, что отступать поздно: вы ведь почти согласились, человек на вас рассчитывает, а его просьба действительно имеет причину.

Разговор заканчивается, а внутренний спор продолжается. Почему опять не спросили сначала? Зачем сказали «смогу»? И как теперь объяснить, что ваши собственные планы тоже чего-то стоят?

Возможно, вы узнаёте эту ситуацию. В вашей истории могли быть другие слова, другая просьба и совсем иная цена согласия. Иногда это потерянный вечер, иногда — деньги, дополнительная работа или обязательство, которое остаётся с вами надолго.

Эта книга начинается с момента, когда вы замечаете: ответ уже прозвучал, а собственного решения будто ещё не было.

Когда понимания недостаточно

После разговора многое выглядит очевидным. Можно было уточнить условия, попросить время, согласиться только на часть просьбы или сразу отказаться. Но в самом разговоре эти возможности не пришли в голову — либо пришли, а воспользоваться ими вы не решились.

Вам могло быть неловко. Вы могли опасаться ссоры, не хотеть подвести человека или выглядеть мелочным. Бывает и так, что предложение кажется заманчивым, а вопросы вы откладываете, чтобы не испортить впечатление и не упустить возможность.

Знакомый предлагает совместное дело и говорит, что до-

веряет только вам. Руководитель просит «войти в положение», хотя дополнительные задачи появляются каждую неделю. Близкий человек слышит в ваших сомнениях недостаток любви. В каждой ситуации предстоит разбираться отдельно: одинаково звучащие слова могут сопровождать разные обстоятельства.

Поэтому мы будем обращать внимание на то, что от вас требуется, какие условия известны и что происходит, когда вы пытаетесь их уточнить. Вам не нужно сначала дать собеседнику окончательную характеристику, чтобы решить, на что вы готовы.

Даже искренняя просьба может оказаться вам не по силам. Честное обещание может не исполниться. Хорошие отношения не устраняют необходимость обсуждать деньги, сроки и ответственность, особенно если цена недоразумения велика.

Трудность часто появляется там, где несколько вопросов сливаются в один. Вы хотите сохранить отношения и потому соглашаетесь с условиями. Вам нравится человек, и вы перестаёте проверять предложение. Вы благодарны за прежнюю помощь и принимаете новую просьбу как обязательную.

В книге мы будем разбирать такие разговоры, возвращая

каждому вопросу своё место. Что я чувствую к этому человеку? Что он предлагает? Что я могу сделать? Что готов пообещать? Какие последствия мне придётся принять? Ответы могут оказаться разными, и это нужно учитывать до согласия.

Что мы будем делать

Представьте, что вы получили предложение подработки. Собеседник торопится, говорит об отличной оплате и просит подтвердить участие до вечера. Вы заинтересованы, но пока не знаете объёма работы и порядка расчёта.

Задача этой книги — помочь вам пройти от первого впечатления к действиям. Сначала заметить, что вас просят согласиться при недостатке сведений. Затем выяснить срок, получить описание задачи, проверить существенные условия и решить, подходит ли вам предложение.

Для организации материала будем пользоваться последовательностью:

1. **Заметить**, какого ответа или действия от вас добиваются.
2. **Взять паузу**, если для решения нужны время или сведения.

3. **Проверить**, что известно, что обещают и что остаётся непонятным.

4. **Решить**, на что вы готовы с учётом своих возможностей и обязательств.

5. **Сообщить** ответ и условия.

6. **Действовать** в соответствии с принятым решением.

Это рабочая последовательность книги, которую вы сможете приспосабливать к обстоятельствам. Не каждый разговор требует всех шести шагов. Иногда просьба понятна и вы сразу готовы помочь; иногда уже знаете, что откажете. А порой после проверки обнаружится, что подходящих условий для согласия нет.

Успешным результатом может быть и «да», и «нет», и «вот эту часть я готов сделать». Важно понимать, какое обязательство вы принимаете и на каких основаниях.

Мы разберём также ситуации, когда решение уже принято поспешно. Что сказать, если вы переоценили свои возможности? Как вернуться к условиям, которые поняли иначе? Что делать, если обещанное не выполняется? Ошибка не завершает историю: после неё тоже остаются задачи и доступные действия.

Как устроена книга

В первой части мы посмотрим, почему бывает трудно отказаться и что влияет на свободу выбора. Здесь придётся учитывать и собственные опасения, и реальные обстоятельства: зависимость от другого человека, его власть, ваши обязательства и возможную цену несогласия.

Во второй части будем учиться возвращать себе время. Рассмотрим короткие ответы, уточнение сроков и действия на случай, если вы растерялись. Пауза должна помогать разобраться в предложении, поэтому отдельно обсудим, как ею пользоваться.

Третья часть посвящена собственным условиям. Прежде чем искать подходящие слова, нужно понять, какое решение вы собираетесь сообщить. Затем разберём отказ, ограниченное согласие, чужое недовольство и изменение привычных договорённостей.

В четвёртой части займёмся обещаниями и сведениями. Уверенный тон, привлекательный результат и конкретное обязательство — разные вещи. Мы будем уточнять, что именно обещано, от чего зависит исполнение и какие сведения можно проверить независимо.

Пятая часть поможет действовать после уступки или об-

наруженной ошибки. Здесь речь пойдёт о пересмотре согласия, невыполненных договорённостях, уменьшении последствий и разборе случившегося.

В главах вы встретите сцены, диалоги и небольшие упражнения. Реплики можно менять, сохраняя их смысл. Если предложенная фраза звучит для вас чуждо, найдите свои слова: важно, чтобы вы могли произнести их в реальном разговоре и понимали, что будете делать дальше.

Практические материалы в конце книги помогут записать решение, подготовить вопросы и зафиксировать договорённость. Их можно использовать в тетради или обычной заметке на телефоне. Для этого не потребуется превращать каждую просьбу в подробный письменный разбор.

С чего начать

Вспомните одну ситуацию, которая повторяется и после которой вы недовольны своим ответом. Выберите достаточно конкретный случай: не «я не умею отказывать», а «коллега просит подменить его вечером, и я соглашаюсь, не посмотрев свои планы».

Для начала лучше взять обстоятельства с посильными последствиями. Если в отношениях есть угрозы или насилие,

универсальные речевые упражнения не заменят оценки безопасности и подходящей помощи. Вам не нужно начинать с самого тяжёлого разговора, чтобы доказать серьёзность своих намерений.

Запишите четыре пункта:

1. О чём меня обычно просят?
2. Что я отвечаю и на что фактически соглашаюсь?
3. Что именно меня в этом не устраивает?
4. Что я хотел бы сделать иначе в следующий раз?

Не пытайтесь сразу составить идеальный ответ. Возможно, первым изменением станет один уточняющий вопрос. Или вы решите проверять расписание до согласия. Или научитесь сообщать, какую часть просьбы готовы выполнить, вместо того чтобы брать её целиком.

По ходу чтения возвращайтесь к выбранной ситуации. Смотрите, что становится понятнее, каких сведений не хватает и какой шаг уже доступен. Оценивать изменения можно по собственным действиям: задали вопрос, назвали условие, выполнили обещание вернуться с ответом.

Реакция другого человека не всегда будет приятной. Он может разочароваться, возразить или выбрать другой вари-

ант. Вам тоже может быть неловко, даже если вы ясно понимаете основания своего решения.

Вернёмся к субботней просьбе. Возможно, вы всё-таки захотите помочь и проведёте день вместе. Возможно, сможете приехать только на два часа. Важно выяснить это до того, как другой человек начнёт рассчитывать на вашу машину и весь день.

Начнём с того момента в разговоре, когда вы ещё можете спросить: «Расскажи сначала, что именно нужно сделать».

Часть I. Почему мы уступаем

Глава 1. «Я всё понимаю, но снова соглашаюсь»: что происходит в момент давления

В половине шестого Антон уже закрывал рабочие документы, когда к его столу подошёл коллега.

— Слушай, выручи. Можешь одним глазом посмотреть презентацию? Ты в этих цифрах быстрее разбираешься.

— А что там?

— Да ничего сложного. Проверить пару слайдов, чтобы завтра перед клиентом не опозориться. Я бы сам, но мне сегодня обязательно нужно уйти вовремя.

Антон тоже собирался уйти вовремя. Дома ждали к ужину, а по дороге он хотел забрать заказ. Он посмотрел на часы, затем на коллегу и сказал:

— Ладно, присылай.

В презентации оказалось сорок два слайда. На нескольких не сходились показатели, для проверки требовалась исходная таблица, а последнюю версию таблицы ещё предстояло найти. Через час коллега написал: «Ну как там? Если что-то не так, поправь сразу, пожалуйста».

Антон задержался до девяти. Уже по дороге домой он сердился и на коллегу, и на себя. Ведь можно было сначала открыть файл, спросить об объёме, сказать, что сегодня есть только двадцать минут. Всё это было понятно — теперь, когда разговор закончился.

Подобные истории легко объяснить задним числом: «Надо было сразу обозначить условия». Но такая оценка пропускает самое интересное. В какой момент Антон перестал выяснять, на что соглашается, и начал стараться скорее дать приемлемый для коллеги ответ?

Просьба ещё обсуждается, а вы уже чувствуете себя обязанным

Антон не получил прямого приказа. Ему не угрожали и не напоминали о долге. Коллега назвал задачу небольшой, похвалил его умение разбираться в цифрах и объяснил, по-

чему сам должен уйти.

Каждая из этих фраз могла быть искренней. Коллега действительно мог считать проверку короткой и не знать о проблемах в таблице. Нам пока недостаточно сведений, чтобы судить о его намерениях. Зато мы можем разобрать, как ответил Антон.

Он услышал, что помощь нужна, а затем мысленно начал искать основания для отказа. Его собственное желание закончить работу вовремя показалось менее веским, чем чужая необходимость уйти. Вместо оценки задачи началась другая проверка: достаточно ли у него уважительная причина, чтобы не выручить?

При этом вопросы о задаче остались открытыми. Сколько слайдов? Что значит «посмотреть»? Когда нужен результат? Предполагается только найти ошибки или ещё и исправить их? Пока эти вещи неизвестны, Антон не может оценить объём помощи.

В обзоре социального влияния Роберт Чалдини и Ноа Гольдштейн рассматривают несколько важных целей, связанных с восприимчивостью к влиянию: понимать реальность, сохранять значимые отношения и поддерживать благоприятное представление о себе. Это помогает увидеть, по-

чему содержание просьбы может обсуждаться одновременно с вопросом «каким человеком я сейчас выгляжу». [1]

В истории Антона нам не нужно выбирать единственную причину. Ему могло нравиться помогать, хотелось сохранить хорошие отношения и было неприятно показаться человеком, который бросает коллегу перед важной встречей. Разобраться полезнее в другом: какие из этих соображений он успел оценить, а какие приняли участие в ответе почти незаметно для него самого.

Что именно вы хотите закончить

Бывает, вы готовы выполнить просьбу, хотя она потребует времени и сил. Вы понимаете цену, учитываете свои планы и решаете помочь. Нежелание потратить вечер не делает такое согласие автоматически ошибочным: можно добровольно выбрать трудное или неудобное дело.

Но бывает иначе. Вы ещё не готовы брать задачу, зато очень хотите, чтобы собеседник перестал ждать ответа. Его молчание становится тягостным, объяснять свои обстоятельства не хочется, а короткое «ладно» кажется самым простым выходом.

Попробуйте различить эти два желания. Одно направле-

но на само дело: помочь человеку, выполнить работу, принять участие. Другое — на ближайшую минуту разговора: прекратить неловкость, больше не объясняться, увидеть, что собеседник доволен.

Они могут присутствовать одновременно. Антон, возможно, и правда хотел помочь. Однако желание закончить разговор могло помешать ему выяснить, какую помощь он способен предложить сегодня.

В такой момент полезен вопрос: «Мне подходит то, на что я соглашаюсь, или мне сейчас трудно выдержать отсутствие ответа?» Он не требует немедленно отказывать. Он помогает заметить, что задача и ваше отношение к разговору — две разные части происходящего.

Почему короткое «да» может казаться легче

Просьбу можно мысленно оценить по времени и усилиям: сколько часов уйдёт, какие дела придётся перенести, понадобятся ли деньги. Но у отказа или уточняющего вопроса тоже бывает своя субъективная цена. Нужно заговорить о своих условиях, столкнуться с разочарованием или выдержать неловкость.

Фрэнсис Флинн и Ванесса Лейк исследовали, как люди

оценивают готовность других выполнить прямую просьбу о помощи. Среди результатов было различие между взглядами просящего и потенциального помощника: просящие недооценивали социальные издержки отказа, уделяя больше внимания затратам на помощь. [2]

Это не означает, что каждый проситель намеренно пользуется вашей неловкостью. Иногда человек искренне думает: «Если не может, просто скажет». А вам это «просто» даётся трудно, особенно когда просьба звучит лично и ответ ждут прямо сейчас.

После слов «ладно, присылай» напряжение могло уменьшиться. Собеседник поблагодарил и ушёл, объяснять ничего не пришлось. Через некоторое время появились другие последствия: большой файл, потерянный вечер и раздражение.

Как заметить, что вы торопитесь согласиться

Не обязательно ждать отчётливой мысли «на меня давят». Иногда полезнее наблюдать за тем, что вы сами начинаете делать иначе. Например, обычно вы сначала выясняете объём работы, а сейчас сразу называете срок.

Антон мог бы заметить, что смотрит на часы, но не спрашивает, сколько времени займёт просьба. В голове уже го-

товятся объяснения на случай отказа, хотя содержание задачи ещё не выяснено. Затем появляется мысль: «Давай соглашусь, а там разберусь».

У другого человека переход будет выглядеть по-другому. Он начнёт перечислять свои дела, надеясь, что собеседник сам предложит не помогать. Или предложит больше, чем у него просили: «Я тогда ещё отвезу», «Могу заодно оплатить», «Давай всё сделаю сам».

Такое поведение не всегда означает нежелательную уступку. Дополнительная помощь может быть вполне добровольной. Обращать внимание стоит на расхождение: вы уже знаете, что предложенный объём вам не подходит, но продолжаете расширять обещание.

Можно замечать и телесное напряжение: стало трудно сидеть спокойно, хочется скорее уйти, голос звучит непривычно. Это сведения о вашем состоянии, а не доказательства чужих намерений. Тревожиться можно и при честной просьбе, и при разговоре, в котором вы сами ещё не определились.

Нам нужен не универсальный набор признаков, а ваша собственная повторяющаяся последовательность. «Когда я начинаю подробно оправдываться до того, как понял просьбу, я часто соглашаюсь поспешно» — уже полезное наблю-

дение. Оно точнее, чем «я всегда ведусь на давление».

Что меняется после первой уступки

Вечером Антону было труднее вернуться к условиям, чем в начале разговора. Коллега прислал материалы и ждал результата. Антон открыл файл, начал исправления, а затем получил новую просьбу: поправить всё необходимое сразу.

Для коллеги каждое действие могло выглядеть подтверждением, что договорённость действует. Для Антона оно могло означать лишь попытку разобраться. Пока они не обсудили границы задачи, каждый продолжал разговор со своим представлением о согласии.

Это важное различие. Одно дело — намеренно нарушить ясно оговорённое условие «сегодня только двадцать минут». Другое — услышать «ладно, присылай» и решить, что помощь согласована. Во втором случае недоразумение не исчезает от того, что Антон внутренне недоволен.

Вспомните точные слова собственного согласия. Вы сказали «сделаю», «постараюсь», «посмотрю, что можно сделать»? Что услышал другой человек, нам не всегда известно. Но мы можем проверить, какие основания для ожиданий дали ему сами.

При разборе стоит также увидеть, когда задача изменилась. «Посмотреть презентацию» и «исправить показатели по исходным данным» — разный объём. Антон мог сначала осознанно согласиться на небольшую проверку, а поспешно уступить уже позже, когда выяснились дополнительные работы.

Поэтому не обязательно искать одну ошибочную реплику, с которой начались все проблемы. В разговоре может быть несколько точек выбора. Самая полезная для разбора — та, в которой вы уже заметили существенное несоответствие, но продолжили действовать так, будто всё осталось прежним.

Дискомфорт не решает за вас

После неудачной уступки легко сделать обратное правило: «Если мне некомфортно, соглашаться нельзя». Однако неприятное чувство не определяет автоматически, какое решение соответствует вашим интересам и обязательствам.

Вы можете волноваться перед важной работой, сердиться из-за неудобного времени просьбы и всё же хотеть помочь. Можно испытывать неловкость из-за собственного промаха и при этом действительно быть обязанным его исправить. А можно чувствовать себя спокойно, не заметив существенных

условий предложения.

Полезнее обращаться с дискомфортом как с вопросом: «Что именно сейчас вызывает напряжение?» Вам не подходит просьба? Не хватает информации? Трудно сообщить уже принятое решение? Или вы понимаете, что должны выполнить договорённость, но хотели бы избежать неприятной работы?

Предположим, Антон раньше обещал участвовать в подготовке презентации и забыл об этом. Тогда разбор будет другим: потребуется учитывать прежнюю договорённость. Если же никакого обещания не было, выяснять объём помощи нужно до того, как принимать его на себя.

Восстановите один разговор

Для практики возьмите недавний эпизод, после которого подумали: «Зачем я согласился?» Лучше начать с ситуации, которую вы можете спокойно рассматривать. Её не нужно выбирать по тяжести последствий: небольшой случай тоже позволяет увидеть переход от просьбы к ответу.

Запишите пять полей. Не стремитесь восстановить каждое слово: важнее отделить то, что помните, от того, что сейчас предполагаете.

1. **Просьба**. Что именно вам предложили сделать? Какие условия были названы, а какие оставались неизвестными?

У Антона запись могла бы выглядеть так: «Посмотреть пару слайдов в презентации. Количество слайдов, длительность проверки и необходимость исправлений не обсудили».

2. **Мысли**. Что вы подумали перед ответом? По возможности запишите короткую фразу, которая действительно возникла тогда.

Например: «Если откажу, получится, что мне жалко помочь». Если точную мысль не помните, так и отметьте. Не нужно приписывать себе задним числом красивое объяснение.

3. **Чувства и состояние**. Что вы переживали и что замечали в своём поведении? Было неловко, хотелось уйти, вы торопились, начали оправдываться?

Это поле описывает ваш опыт. Запись «он хотел мной воспользоваться» относится к предположению о другом человеке и не заменяет описания собственных переживаний.

4. **Ответ и действия**. Что вы сказали и что сделали по-

сле этого? В какой момент взяли на себя задачу, передали деньги, начали работу или подтвердили участие?

Здесь полезно сохранить конкретность: «Сказал “ладно, присылай”, открыл файл и стал исправлять», а не «снова не смог защитить границы».

5. **Последствия**. Что произошло сразу после ответа и что выяснилось позже? Какие затраты или обязательства вы приняли, довольны ли этим теперь?

Разделите ближайший и последующий результат. «Коллега поблагодарил, мне стало легче» и «я ушёл на три часа позже» могут быть частями одной истории.

Затем перечитайте запись и найдите место, где сведения о просьбе ещё были неполными, а вы уже начали обещать или выполнять. Если обнаружится, что сначала согласие было обдуманным, ищите следующий момент: когда условия изменились или объём стал больше ожидаемого.

Завершите одной фразой: «В следующий раз мне важно заметить, когда я…» Например: «…начинаю искать оправдание вместо уточнения задачи» или «…обещаю срок, ещё не увидев материалы».

Сейчас не нужно готовить идеальный отказ. Задача этой главы — увидеть тот переход, который раньше оставался незамеченным.

Почему одного понимания мало

После такого разбора может захотеться решить: «Теперь всё ясно, больше я так не сделаю». Это понятное желание, но оно пока не описывает, что именно изменится в следующем разговоре.

В метаанализе Томас Уэбб и Паскаль Ширан изучали, насколько экспериментально вызванное усиление намерений приводит к изменению поведения. Изменения намерений не сопровождались равным по величине изменением действий. Поэтому обещание себе поступать иначе полезно отличать от уже освоенного способа поведения. [3]

Для нас это означает, что одной удачной мысли после разговора недостаточно считать работу законченной. Предстоит научиться замечать знакомый момент во время общения, находить слова и действовать с учётом обстоятельств. В следующих главах мы будем разбирать эти задачи по отдельности.

Начать можно с небольшого наблюдения. Если вы обна-

ружили, что согласились до выяснения условий, запишите это без приговора себе. «Я сказал “да”, чтобы не продолжать неприятное объяснение» даёт материал для дальнейшей работы; «я безнадёжно слабый» почти ничего не уточняет.

Вернёмся к началу рабочего вечера Антона. Коллега по-прежнему нуждается в помощи, дома по-прежнему ждут, и времени на разговор немного. Но между вопросом «Можешь посмотреть?» и словами «Ладно, присылай» теперь можно заметить ещё одну возможность — сначала узнать, что именно предстоит сделать.

Пока достаточно распознать эту точку. Дальше мы разберём, почему воспользоваться ею бывает так трудно: что заставляет вас опасаться отказа и каких последствий вы ждёте от собственного несогласия.

Глава 2. Страх конфликта, вина и желание сохранить хорошие отношения

— Ира, мне надо перекрыть платёж. На две недели буквально. Сможешь одолжить восемьдесят тысяч рублей?

Ирина прикинула, сколько останется на счёте. Деньги были, но часть она отложила на лечение зубов, а часть держала на случай непредвиденных расходов. Отдать всю сумму означало снова перенести свои планы и надеяться, что брат вернёт вовремя.

— Я не знаю, Паш. Мне самой скоро платить…

— Понятно. Когда ты переезжала, я тоже был занят, но ведь нашёл время. А сейчас у меня действительно сложная ситуация.

Ирина помнила тот переезд. Павел приехал рано утром, помог разобрать мебель, договорился с водителем и остался до позднего вечера. Она была ему благодарна и не хотела, чтобы он думал иначе.

— Давай я посмотрю, что смогу сделать.

После разговора Ирина уже почти решила перевести деньги. При этом её первоначальный вопрос — может ли она позволить себе такой заём — никуда не исчез. Просто рядом появился другой: что этот отказ скажет о ней как о сестре?

Чего вы боитесь в своём отказе

Фраза «мне трудно говорить нет» описывает затруднение, но мало объясняет его. Попробуйте продолжить её: «Если я откажу, то…» Именно после этих слов часто обнаруживается то, что влияет на решение.

«Он обидится». «Она перестанет со мной общаться». «Мне потом тоже никто не поможет». «Я сам буду считать себя неблагодарным». Внешне вы обсуждаете деньги, работу или встречу, но мысленно уже оцениваете возможный ущерб отношениям и своему представлению о себе.

У Ирины могли быть разные опасения. Она могла бояться, что Павел несколько дней не будет звонить. Могла ожидать ссоры при следующей семейной встрече. А могла считать, что отказ после его помощи будет несправедливым, даже если брат спокойно его примет.

Спросите себя: «Какого конкретно последствия я хочу избежать?» Вместо общего «отношения испортятся» постарайтесь представить наблюдаемое событие: человек повысит голос, отменит встречу, перестанет помогать, будет напоминать об отказе. Пока это ожидание, но теперь его хотя бы можно рассмотреть.

Благодарность и условия новой просьбы

Помощь Павла была важной. Ирине не требуется преуменьшать её значение, чтобы оценить нынешнюю просьбу. Она может помнить о переезде, ценить участие брата и всё же выяснять, какую сумму способна одолжить и что произойдёт при задержке возврата.

Сложность возникает, если прошлую помощь начинают рассматривать как согласие на любое будущее участие. Тогда параметры новой просьбы словно теряют значение: раз вам помогли, вы должны помочь в ответ, каким бы ни оказался объём.

Но благодарность сама по себе не сообщает, сколько денег у вас есть, какими обязательствами вы связаны и какую потерю можете выдержать. Эти вопросы всё равно придётся учитывать. Иначе помощь одному человеку может состоять-

ся за счёт расходов, обещаний или потребностей, о которых другой просто не знает.

Иногда условия взаимной помощи были оговорены заранее. Например, вы договорились по очереди возить детей на занятия или подменять друг друга в определённые дни. Такую договорённость нужно рассматривать отдельно: неудобство её исполнения не означает, что обязательства не существовало.

А бывает, никакого обмена не обсуждали. Человек помог, потому что хотел, а вы теперь переживаете, что должны ответить на любую просьбу. Здесь стоит выяснить, откуда взялось представление о долге: из ясной договорённости, прямого требования собеседника или вашего собственного ожидания.

У Ирины и Павла не было условия «я помогаю с переездом, а ты потом предоставляешь заём». Однако Ирина могла добровольно решить поддержать брата из благодарности. Для осознанного согласия важно, чтобы она увидела и этот мотив, и цену своего решения.

Что именно вы называете виной

Чувство вины не обязательно мешает принимать разум-

ные решения. Оно может сопровождать понимание, что вы нарушили обещание, причинили вред или оставили без внимания значимую обязанность. Тогда вопрос состоит в том, как признать и исправить конкретный поступок.

Предположим, вы обещали забрать ребёнка родственника с занятия и забыли. Человек был вынужден срочно менять планы. Неловкость и сожаление имеют понятное основание: была договорённость, на которую рассчитывали.

В такой ситуации полезно признать случившееся, извиниться и обсудить последствия. Но даже здесь важно понимать, какое исправление связано с вашим поступком. Неограниченная готовность выполнять любые последующие просьбы не делает первоначальную ошибку более понятной или исправленной.

Другая ситуация — вы не давали обещания, но чувствуете себя виноватым уже потому, что не можете выполнить новую просьбу. Прежде чем соглашаться, попробуйте назвать свой предполагаемый проступок. Вы нарушили договорённость? Не выполнили обязанность? Или пока лишь допускаете решение, которое другому не понравится?

В обзоре исследований моральных эмоций Джун Тэнгни и её коллеги рассматривают различие между отрицательной

оценкой конкретного поведения и отрицательной оценкой себя в целом. Переживание «я поступил плохо» отличается от переживания «я плохой человек»; с ними могут быть связаны разные способы реагирования. [4]

Для нашего разбора важно, можно ли назвать конкретное действие и его последствия. «Я обещал вернуть деньги вчера и не предупредил о задержке» позволяет понять, что обсуждать дальше. «Я никудышный друг, потому что сейчас не могу дать денег» превращает отдельное решение в общую оценку человека.

«Хорошие люди так не поступают»

Собственные правила могут звучать убедительнее любых требований собеседника. «Родным нужно помогать». «Друзей нельзя подводить». «Если есть возможность, надо выручать». За этими словами могут стоять важные для вас ценности.

Проблема начинается, когда правило не оставляет места условиям. Что считать возможностью? Деньги на счёте, даже если они нужны для ближайших расходов? Свободное время, хотя вы уже несколько недель не отдыхали? Любую способность выполнить просьбу независимо от её последствий?

Если Ирина считает, что хорошая сестра обязана дать брату всю запрошенную сумму, обсуждать ей остаётся только способ перевода. Но можно сформулировать своё правило точнее: «Я хочу поддерживать брата и учитывать при этом свои расходы и уже принятые обязательства».

Такая формулировка не выбирает ответ заранее. Ирина может предложить посильную сумму, согласиться на весь заём, выяснив условия, или отказаться от денежной помощи. В каждом случае ей придётся рассматривать реальную просьбу, а не только соответствие образу хорошей сестры.

От неприятной реакции к предполагаемой катастрофе

Вы можете обоснованно ждать недовольства. Павел уже напомнил о переезде, поэтому Ирина имеет основания думать, что он воспримет отказ болезненно. Но между этим ожиданием и выводом «он больше никогда не будет считать меня близким человеком» остаётся несколько предположений.

Полезно проследить их по порядку. «Он расстроится». Затем: «Решит, что я не ценю его помощь». Потом: «Перестанет со мной общаться». И наконец: «Я потеряю брата из-за денег».

В материалах Centre for Clinical Interventions по ассертивности предлагается рассматривать убеждения о реакции других людей как мысли, которые можно проверять по имеющимся основаниям. При этом учитываются не только собственные желания, но и последствия действий для участников разговора. [15]

Проверка не означает уговаривать себя, что всё закончится хорошо. Можно обнаружить неприятную закономерность: человек уже неоднократно прекращал общение после отказа, угрожал последствиями или лишал важной поддержки. Тогда ваше опасение имеет основания, которые нельзя отменить ободряющей фразой.

Если отказ связан с угрозой насилия, потерей необходимого жилья или другим серьёзным риском, требуется отдельная оценка безопасности и доступной помощи. Такие ситуации мы подробнее рассмотрим в главе о зависимости. Здесь важно не записывать всякий страх в преувеличения.

Но если в прошлом человек сердился, а затем продолжал общаться и договариваться, это тоже значимый факт. Он не гарантирует спокойного разговора сейчас, однако не позволяет считать окончательный разрыв единственным возможным исходом.

Недовольство — это сведения, которые нужно понять

Когда собеседник расстроен, легко принять его реакцию за готовую оценку своего поведения. «Если ему так больно, значит, я поступаю неправильно». Однако одинаковое недовольство может сопровождать разные обстоятельства.

Один человек сердится, потому что вы нарушили ясное обещание. Другой — потому что рассчитывал на помощь, которую вы не обещали. Третий — потому что ваш отказ создаёт ему трудности, хотя ваши основания он в целом понимает.

Реакцию стоит услышать и уточнить, но для оценки решения нужны ещё факты. На что человек рассчитывал? Было ли это согласовано? Что именно он считает несправедливым? Появилась ли в разговоре информация, которую вы раньше не учитывали?

Если Ирина узнает, что уже обещала брату деньги и забыла об этом, разговор изменится. Если Павел просто надеялся на её согласие, эта надежда сама по себе не описывает её возможности. В обоих случаях его разочарование может быть настоящим.

Не стоит оценивать решение только по тому, удалось ли сразу успокоить собеседника. Чужие чувства заслуживают внимания, но снять любое недовольство одним своим согласием — слишком узкая цель для разговора, в котором затронуты интересы нескольких людей.

Какую цену имеет согласие

До сих пор мы рассматривали то, что может случиться после отказа. Теперь полезно с такой же конкретностью посмотреть на согласие. Иногда его последствия почти не обсуждаются, потому что всё внимание занято возможной ссорой.

Если Ирина переведёт восемьдесят тысяч, сколько у неё останется? Какие расходы она перенесёт? Что будет, если брат задержит возврат на месяц? Ей нужны ответы не для обвинения Павла, а для понимания того, какую помощь она предлагает.

Цена бывает и неденежной. Дополнительная работа может затронуть сон, семейные планы и уже данные обещания. Регулярная помощь родственнику — возможности других членов семьи. Согласие не становится безусловно добрым решением только потому, что его ближайший получатель до-

волен.

При этом затраты сами по себе не делают помощь неразумной. Вы можете осознанно перенести планы ради человека, которому хотите помочь. Существенно, чтобы эта цена вошла в ваше решение до ответа, а не обнаружилась потом как нечто, на что вы будто не соглашались.

Сравнивать стоит доступные варианты целиком: возможные последствия отказа, цену согласия и другие формы участия, если вы действительно готовы их предложить. Необязательно искать способ помочь любой ценой, чтобы получить моральное разрешение на отказ.

Проверьте одно опасение

Возьмите ситуацию, в которой согласие заметно связано со страхом конфликта, виной или опасением показаться неблагодарным. Можно продолжить пример, выбранный в предыдущей главе, если он подходит.

Ниже — авторский бланк для разбора. Он помогает упорядочить сведения, но не устанавливает, насколько безопасен отказ, и не определяет за вас морально правильный ответ.

1. **Просьба и мои обязательства**. О чём меня просят? Что я уже обещал или должен выполнить по иной причине?

2. **Ожидаемое последствие отказа**. Что именно, по моему предположению, произойдёт? Выберите одно опасение.

3. **Подтверждающие факты**. Какие слова и прошлые события дают основания ждать этого?

4. **Неизвестное и другие сведения**. Чего я пока не знаю? Какие факты не укладываются в мой прогноз?

5. **Последствия согласия**. Какие расходы, ограничения и обязательства я приму? Кого ещё они затронут?

6. **Уточнённый вывод**. Что теперь можно сказать о ситуации без уверенности в том, чего я не знаю?

У Ирины первоначальная мысль могла звучать так: «Если не дам денег, потеряю отношения с братом». После разбора вывод может стать точнее: «Павел, вероятно, обидится: он уже напомнил о помощи. Я пока не знаю, как это повлияет на общение. При этом вся сумма нужна мне для запланированных расходов».

Если сведений мало, оставьте неопределённость. Не нуж-

но заполнять поле «другие сведения» вымышленными доказательствами, что человек обязательно поймёт. Честное «я этого не знаю» полезнее догадки — обнадёживающей или пугающей.

Отношения, в которых приходится договариваться

Возможно, после всей проверки вам всё равно будет трудно ответить. Вы увидите, что не нарушаете обещания, понимаете цену помощи и не можете согласиться на предложенных условиях. Но чувство вины останется.

Тогда не стоит считать само его наличие доказательством ошибки в рассуждениях. Можно ещё раз проверить, не упущено ли важное обстоятельство, и признать, что неприятное переживание пока сохраняется. Решение и эмоциональное облегчение не обязаны наступить одновременно.

Возможно, Павел примет её условия. Возможно, будет недоволен. Возможно, предложит новый вариант, который они смогут рассмотреть. Какой именно ответ выберет Ирина, зависит от обстоятельств, а не от того, насколько удачно мы завершим учебную сцену.

Задача этой главы — помочь вам понять, чего вы опасаетесь и на чём это опасение основано. В следующей главе мы

посмотрим на сам разговор: как различать просьбу, настойчивое убеждение и давление, не пытаясь заранее угадать чужие намерения.

Глава 3. Где просьба превращается в давление

Наталья собиралась обновить ванную и сравнивала предложения двух ремонтных бригад. Обе могли начать на следующей неделе, обе просили определиться до вечера.

Первому мастеру она позвонила после обеда.

— Я посмотрела смету. Объясните, пожалуйста, что входит в подготовку стен. И почему здесь отдельно посчитан вывоз мусора?

— Подготовка — вот эти три позиции, сейчас поясню. Вывоз отдельно, потому что зависит от объёма. Могу прислать расчёт с пояснениями. Только до шести нужно понять, включать ли вас в график.

— А если сегодня не решу?

— Тогда это время предложу другому заказчику. Следующий свободный срок пока не скажу.

Во втором разговоре Наталья задала похожие вопросы.

— Вы собираетесь делать ремонт или просто сметы собирать? У меня двадцать лет опыта. Все нормально соглашаются, одна вы каждую строчку разбираете.

— Я хочу понять, за что плачу.

— Я вам и так хорошую цену дал. Если сейчас не договоримся, больше ко мне не обращайтесь.

В обоих случаях у Натальи было несколько часов на решение. Но в первом разговоре она могла выяснять условия, зная, что потеряет при задержке. Во втором необходимость что-то объяснять словно возникла уже у неё: почему она задаёт вопросы, достаточно ли серьёзно настроена и не оскорбляет ли мастера своей осторожностью.

Разница становится заметной, если посмотреть, что происходит с предложением после уточняющего вопроса.

Когда обсуждение условий сменяется обсуждением вас

У человека может быть веская причина добиваться вашего согласия. Ему нужна помощь, он хочет продать услугу, считает свой вариант лучшим. Он вправе объяснять, приво-

дить доводы, исправлять ваше неверное представление о ситуации. Несогласие с вами само по себе ещё не означает давления.

Для этой книги будем пользоваться рабочим различием. В просьбе человек предлагает вам действие. При убеждении он старается показать, почему стоит согласиться. Давление будем рассматривать там, где вас подталкивают к нужному ответу, затрудняя обдумывание и проверку либо связывая несогласие с дополнительными обвинениями, унижением или угрозами.

Поэтому полезнее разбирать конкретный эпизод, чем присваивать человеку постоянную характеристику. «На мой вопрос о стоимости он ответил обвинением в недоверии» точнее, чем «он манипулятор». Первая формулировка показывает, что осталось невыясненным и что произошло в разговоре.

Представьте две реплики: «Этот материал дороже, зато подходит для влажного помещения» и «Кто разбирается, тот таких вопросов не задаёт». В первой есть утверждение, которое можно уточнить и проверить. Во второй вас приглашают доказать свою осведомлённость, перестав спрашивать.

Если вы ловите себя на желании оправдать собственное

право знать условия, вернитесь к исходному предмету. Какой вопрос вы задали? Получили ли на него ответ? Что изменилось в предложении после обмена репликами?

Что происходит, когда вы уточняете

Один из полезных моментов для наблюдения — ваша попытка разобраться. Вы просите назвать сумму, объяснить срок, описать объём помощи. В ответ можно получить сведения, признание неопределённости, отказ раскрывать информацию или оценку вашего характера.

Сами по себе эти ответы ещё не определяют добросовестность человека. Он может не знать точной суммы до осмотра. Некоторые сведения действительно нельзя раскрывать. Не всякий вопрос относится к делу, и собеседник не обязан рассказывать всё, что вы захотите узнать.

Важно понять, что именно доступно для решения и как предлагается поступить с неизвестным. «Не могу назвать цену без замеров, после них пришлю расчёт» оставляет понятный следующий шаг. «Сначала соглашайтесь, потом разберёмся» предлагает принять обязательство, пока существенные условия неясны.

В близких отношениях вместо ответа можно услышать:

«Ты мне что, не доверяешь?» Такой вопрос способен увести разговор далеко от суммы займа или срока помощи. Вы начинаете объяснять своё отношение к человеку, а обстоятельства просьбы остаются прежними.

Можно доверять тому, что знакомый искренне хочет вернуть деньги, и всё же не понимать, из каких средств он собирается это сделать. Можно ценить опыт мастера и уточнять состав работ. В этих вопросах есть практический смысл, который не исчезает от хорошего отношения к собеседнику.

Если нужные сведения получить невозможно, иногда этого достаточно, чтобы не участвовать. Для такого решения не обязательно устанавливать обман: вы можете просто не быть готовы к обязательству с такой неопределённостью.

Несогласие и его последствия

Возможность отказаться не означает, что отказ ничего не изменит. Исполнитель может выбрать другого заказчика, друг — пригласить другого попутчика, организатор — закрыть запись. Другим людям тоже нужно планировать свои действия.

Поэтому слова «если не согласишься, будет вот что» требуют внимания к содержанию. Описывает ли человек, как

будет решать свою задачу? Напоминает ли о ранее принятом обязательстве? Или обещает создать вам дополнительные неприятности, чтобы добиться согласия?

«Если ты не сможешь помочь, я закажу доставку» объясняет дальнейший план. «Если ты откажешь, я всем расскажу, какой ты человек» добавляет угрозу репутации. Смысл и последствия таких реплик различаются, даже если обе начинаются одинаково.

При этом нельзя заранее объявить любое напоминание о последствиях неправомерным. Если вы обещали выполнить работу и человек на вас рассчитывает, его возражения могут быть обоснованны. Для оценки нужны прежние договорённости, а не только неприятное ощущение от текущего разговора.

Давление может звучать вежливо

Второй мастер в истории Натальи говорил резко. В таком случае легче заметить, что обсуждение стало неприятным. Но тихая речь и доброжелательная улыбка тоже могут сопровождать требование согласиться без уточнений.

— Я понимаю, что вы хотите всё проверить. Просто не ожидал от вас такого недоверия после того, что для вас сде-

лал.

Фраза звучит сдержанно, однако её смысл заслуживает разбора. Какие сведения вы запросили? Вместо ответа вам объясняют условия или предлагают отказаться от проверки, чтобы не выглядеть неблагодарным?

Бывает и обратное: человек говорит коротко и раздражённо, но сообщает нужные факты, объясняет ограничение и принимает ваше решение. С ним может быть некомфортно общаться, однако оснований считать его нечестным от одной интонации не становится больше.

Исследования точности распознавания лжи показывают ограничения непосредственных суждений о правдивости. В метаанализе Чарльза Бонда и Беллы ДеПауло люди в изученных условиях различали правду и ложь лишь с умеренным преимуществом над случайным угадыванием. [5]

Это исследование посвящено оценке лжи, а не определению давления. Для нашей задачи из него следует осторожный ориентир: впечатление от человека не стоит превращать в доказательство его намерений. Нам доступнее проверить, что он сказал, какую информацию предоставил и какого действия добивается.

Опыт, близость и слова «все так делают»

Ссылки на авторитет и отношения могут быть уместны. Опыт специалиста имеет значение, рекомендации знакомых помогают выбирать, доверие облегчает совместные дела. Вопрос в том, какую роль эти сведения выполняют в конкретном решении.

«Я двадцать лет работаю с такими материалами, поэтому рекомендую этот вариант; вот почему» — приглашение рассмотреть профессиональный довод. «Я двадцать лет работаю, поэтому объяснять вам ничего не буду» — предложение заменить объяснение ссылкой на стаж.

У вас может не быть знаний для самостоятельной оценки каждой технической детали. Тогда важны понятные границы компетенции специалиста, описание вариантов и возможность получить другое мнение. Даже хороший специалист может ошибаться или предлагать решение, которое вам не подходит по стоимости и последствиям.

В обзоре социального влияния Чалдини и Гольдштейн подчёркивают связь восприимчивости к влиянию с желанием понимать происходящее, сохранять отношения и поддерживать представление о себе. [1] В наших бытовых примерах эти цели могут пересекаться: человек хочет разобрать-

ся и одновременно опасается показаться трудным клиентом или нелояльным другом.

Так же стоит рассматривать реплику «все уже согласились». Иногда это значимая информация: например, речь идёт об общем времени встречи. Но для вашего участия могут оставаться отдельные вопросы — стоимость, доступность, объём ответственности.

Когда срок действительно ограничен

Первый мастер не согласился ждать Наталью до завтра. Это могло её расстроить, но он объяснил, что распределяет рабочее время и при отсутствии подтверждения предложит его другому заказчику. Вместе с ограничением она получила пояснения к смете.

Такой разговор не гарантирует качества ремонта. Вежливое обращение и готовность отвечать — ещё не проверка исполнителя. Однако в самом обсуждении Наталья могла сопоставлять сведения и выбирать, готова ли подтвердить заказ к шести.

Предположим, второй мастер тоже действительно составлял график до вечера. Реальный срок не отменяет того, как он обращался с вопросами. Срочность и давление могут при-

сутствовать одновременно: ограничение существует, а обвинения дополнительно подталкивают к ответу.

Поэтому не нужно выбирать между двумя крайними объяснениями: «если срок настоящий, всё допустимо» и «если меня торопят, срок выдуман». Можно признать ограничение и при этом увидеть, что нужных сведений вы не получили.

Иногда условия сделки просто не подходят вам. Собеседник не обязан сохранять возможность до удобного вам времени, а вы не обязаны соглашаться только потому, что иначе она исчезнет. Как брать паузу и действовать при коротком сроке, мы подробно разберём дальше.

Посмотрите на последовательность разговора

Отдельная резкая реплика может оказаться срывом. Человек способен затем признать, что ответил не по существу, и вернуться к вопросу. Если же всякая попытка уточнения снова приводит к обвинению, перед вами повторяющееся препятствие для обсуждения.

Полезно проследить несколько шагов: вы спросили об условиях, собеседник ответил; вы обозначили ограничение, он отреагировал; вы сообщили решение, он назвал дальнейшие действия. Именно последовательность позволяет уви-

деть, как меняется разговор.

Это не проверка, которую нужно специально устраивать человеку. Не стоит придумывать провокационный отказ ради наблюдения за реакцией. Достаточно обычных вопросов, действительно необходимых вам для решения.

Возьмите недавнюю беседу и запишите её в виде линейного бланка. Пока не оценивайте личность участников.

1. **Что от меня хотели**. Какое действие, согласие или обязательство требовалось?

2. **Что я попытался уточнить**. Какой вопрос задал, о каком времени попросил или какое условие предложил?

3. **Что произошло в ответ**. Запишите реплику и действие собеседника настолько точно, насколько помните.

4. **Что стало понятнее**. Какие сведения появились, а что осталось неизвестным?

5. **Как изменились условия выбора**. Можно ли было продолжать уточнение, предложить вариант или отказаться? Какие последствия были названы?

6. **Что я могу заключить**. Опишите наблюдаемое, отдельно отметив то, чего о намерениях человека не знаете.

Например: «Я спросил, входит ли доставка в цену. В ответ продавец сказал, что нормальные покупатели не тратят время на мелочи, и снова предложил оплатить. Стоимость доставки я не узнал». В такой записи уже видно, какое затруднение осталось для решения.

Сравните её с фразой «он специально хотел меня запутать». Она может выражать ваше подозрение, но без дополнительных сведений намерение остаётся предположением. Для практического шага достаточно и более точного вывода: «Перед оплатой мне всё ещё нужно узнать полную стоимость».

Если вы сами задали вопрос резко или не дали человеку закончить объяснение, тоже внесите это в запись. Разбор должен помогать видеть разговор целиком, а не собирать подтверждения заранее выбранному обвинению.

Что делать с этим различием

Наталья не обязана доказывать второму мастеру, что он оказывает давление. Ей предстоит решить, достаточно ли сведений для заказа и готова ли она продолжать обсуждение

в предложенном виде. Для этого полезнее удерживать конкретный вопрос, чем спорить о характере исполнителя.

Она также не должна выбирать первого мастера только за корректный разговор. Ещё нужно оценить смету, условия и сведения о работе бригады. Способ общения — важная часть происходящего, но не полное описание надёжности человека.

Теперь у нас есть более точный предмет наблюдения: что происходит с вашими вопросами, условиями и несогласием. Вам объясняют, возражают по существу, называют реальные ограничения — или требуют доказать лояльность, отказаться от уточнений и принять дополнительные неприятности за неподходящий ответ?

В следующих главах мы перейдём к действиям. Сначала учтём ситуации, где возможность отказа ограничена властью или зависимостью. Затем разберём, как возвращать себе время и сообщать решение, когда разговор уже идёт в чужом темпе.

Глава 4. Когда свобода ограничена: зависимость, власть и цена несогласия

— Виктор, со следующей недели возьмёшь ещё участок Соколова. Пока он на больничном, нужно кому-то вести его клиентов.

Руководитель произнёс это почти между делом. Виктор посмотрел на список своих задач: два незакрытых отчёта, встреча в четверг, документы, которые уже пришлось отложить.

— У меня сейчас и своё не помещается. Что тогда переносим?

— Ничего не переносим. Всем непросто. Я должен понимать, на кого могу рассчитывать.

Виктор промолчал. Он недавно закончил испытательный срок, жена пока не работала, накоплений хватило бы ненадолго. Уйти с этой работы означало не просто найти другой коллектив: нужно было продолжать оплачивать жильё и со-

держать семью, пока идут поиски.

Вечером знакомый выслушал его и сказал:

— Да просто откажись. Пока позволяешь на себе ездить, так и будет.

В этих словах не нашлось места ни расходам Виктора, ни времени на поиски работы, ни вопросу о том, как руководитель отреагирует. Словно от него требовалось только подобрать достаточно твёрдый ответ.

Но Виктору нужно было решить более сложную задачу: что он может сделать сейчас, с учётом имеющихся обязательств и возможных последствий.

Одинаковые слова могут иметь разную цену

Отказать знакомому в поездке и возразить человеку, от которого зависит ваш доход, — разные ситуации. В обоих разговорах может быть неловко. Однако во втором последствия способны выйти за пределы чужого недовольства.

От одного человека может зависеть доступ к жилью. От другого — повседневная помощь, без которой трудно обходиться. От третьего — работа, важная рекомендация или

участие в общем деле. Эти обстоятельства не исчезают после слов о праве самостоятельно решать.

Зависимость сама по себе не означает плохих отношений. Мы пользуемся помощью, распределяем обязанности, доверяем близким и принимаем решения вместе. Рабочая и семейная жизнь часто требуют взаимного участия.

Трудность возникает, когда важные для вас возможности сосредоточены у человека, который использует их, чтобы добиваться согласия, а доступной замены пока нет. Тогда приходится оценивать не только содержание просьбы, но и то, насколько безопасно обсуждать её условия.

В классической теории Ричарда Эмерсона зависимость рассматривается через значимость того, что человек получает в отношениях, и доступность других способов получить необходимое. При этом учитывается цена альтернатив. Это теоретическая модель, но она даёт полезный вопрос для нашей ситуации: что Виктор действительно может заменить и какой ценой? [6]

Ответ «работу можно сменить» пока недостаточен. Важно, есть ли подходящие вакансии, сколько займёт поиск и на что семья сможет жить в это время. Возможность на словах и вариант, которым вы способны воспользоваться, — не од-

но и то же.

Уточните, что именно зависит от другого человека

Фраза «я полностью от него завишу» может передавать реальное ощущение безвыходности. Для выбора следующего шага полезно, насколько возможно, уточнить её содержание.

Что человек способен изменить? Ваш доход, график, доступ к деньгам, возможность жить в определённом месте, получение необходимой помощи? Кто ещё участвует в этих решениях? Есть ли документы, договорённости или другие сведения, которые проясняют ситуацию?

Виктор боится потерять работу, но пока не знает, что именно произойдёт после возражения. Руководитель может раздражаться, иначе распределить задачи, обсудить вопрос позже или начать создавать трудности. Эти варианты имеют разную цену и разные основания.

Такой разбор помогает определить, что вы уже понимаете, чего опасаетесь обоснованно и какую информацию ещё стоит получить.

Полномочия и давление могут соседствовать

Наличие власти не делает любое требование неправомерным. Руководитель распределяет работу, заказчик предъявляет согласованные требования, участники семьи могут напоминать об общих обязанностях. Не всякое неприятное поручение — злоупотребление.

Однако само положение человека ещё не объясняет границы его требований. «Я начальник» не отвечает на вопрос о том, как выполнить одновременно несколько несовместимых задач. «Я оплачиваю жильё» не проясняет условия каждой новой просьбы.

В истории Виктора нужно разбираться и в рабочих обязанностях, и в объёме поручения, и в доступном времени. По одной сцене нельзя установить, что он обязан выполнить, какие решения вправе принимать руководитель и как будет развиваться спор.

Если от этого зависит существенный шаг, нужна проверка документов и применимых правил, иногда — консультация специалиста. Уверенная фраза из разговора не заменяет такой проверки ни для начальника, ни для сотрудника.

Между немедленным отказом и полным согласием

Когда положение кажется неравным, легко увидеть толь-

ко два варианта: подчиниться или вступить в открытый конфликт. Иногда доступный выбор действительно очень узок. Но прежде чем считать его исчерпанным, стоит посмотреть на промежуточные действия.

Виктор мог бы выяснить, какие именно клиенты требуют срочной работы, на какой срок ему передают участок и кто поможет с текущими документами. Он также может подготовить перечень задач и вернуться к обсуждению их очередности.

— По этим двум клиентам нужно связаться сегодня, я это сделаю. Чтобы подготовить остальные документы к пятнице, придётся сдвинуть мой отчёт. Давайте уточним, какой срок важнее.

Такая реплика не гарантирует конструктивного ответа. Руководитель может снова потребовать выполнить всё. Но разговор получает конкретный предмет: сроки, объём и распределение работы, а не только готовность сотрудника быть лояльным.

Промежуточным шагом может быть и получение информации вне этого разговора. Прочитать свои документы, узнать порядок обращения за консультацией, оценить возможности другой работы. Не каждое действие, расширяю-

щее ваш выбор, начинается с заявления тому, от кого вы зависите.

При этом не стоит давать обещания, которые заведомо невозможно выполнить, ради краткого затишья. Если сейчас вы не можете свободно отказаться, это всё равно не превращает неограниченный объём работы в выполнимый. Полезно, насколько позволяют обстоятельства, сохранять ясность хотя бы для себя: что вы реально сделаете, а где возникает риск срыва.

Доступная альтернатива состоит из подробностей

«Обращусь к друзьям», «сниму другое жильё», «найду помощника» — пока направления поиска. Чтобы они стали опорой, нужны конкретные сведения: кто готов помочь, когда, в каком объёме и с какими ограничениями.

Человек может охотно поддержать разговором, но не иметь возможности предоставить деньги или место для проживания. Специалист может подходить по квалификации, но быть недоступным по стоимости. Вакансия может выглядеть привлекательной, но требовать переезда, который сейчас невозможен.

Предположим, Виктор узнаёт, что его профессия востре-

бована в нескольких компаниях. Это полезная информация, но ещё не новый доход. После разговора с работодателем могут выясниться условия, сроки и требования, которые существенно меняют первоначальное впечатление.

Постепенное расширение возможностей тоже имеет значение. Узнать стоимость консультации, обсудить семейные расходы, восстановить профессиональные контакты — отдельные шаги, которые могут быть доступны раньше, чем смена работы. Не нужно представлять их достаточными для любой ситуации, но стоит замечать, какую неопределённость каждый из них уменьшает.

Если пока нет денег, сил или доступной поддержки, это ограничение плана, а не характеристика вашей личности. Задача — определить следующий реальный шаг, даже если он существенно меньше желаемого.

Когда привлечение других требует осторожности

Внешняя помощь бывает важной, но её доступность и последствия нужно проверять. Обращение к коллеге, родственнику или представителю организации может остаться конфиденциальным, а может стать известно другим участникам ситуации.

Прежде чем подробно рассказывать о чувствительном вопросе, полезно уточнить, кто получит сведения, кому их могут передать и может ли обращение повлечь дальнейшие действия. Это особенно важно, если вы опасаетесь ответных мер.

Не стоит предполагать, что любой представитель организации будет действовать только в ваших интересах. Его обязанности и полномочия могут быть иными. Это не делает обращение бесполезным, но помогает точнее выбрать вопрос и понять роль собеседника.

Когда ситуация связана с угрозами, искать поддержку нужно способом, который сам не увеличивает опасность. Например, нельзя заранее считать безопасными общий телефон, доступную другим переписку или записку, которую могут найти.

Если есть угрозы или насилие

Не всякая зависимость сопровождается насилием. Но угрозы причинить вред, физическое нападение или удержание силой требуют другого подхода, чем обычный спор об условиях просьбы. Здесь цель — защитить себя и тех, кто от вас зависит.

Открытая конфронтация не должна становиться упражнением на уверенность. При непосредственной опасности следует искать возможность обратиться в доступную экстренную службу или получить помощь находящихся рядом людей, если это безопасно. Книжный разбор не заменяет действий по ситуации.

В руководстве ВОЗ по помощи женщинам, пережившим насилие со стороны партнёра или сексуальное насилие, безопасность выделена как самостоятельная потребность наряду с физической и психологической помощью. Руководство адресовано медицинским работникам; в нашей книге это основание учитывать безопасность отдельно от задачи выразить свою позицию. [22]

Универсальный совет «немедленно объявите, что уходите» тоже не учитывает обстоятельств. На странице ООН о планировании безопасности обращается внимание на возможность усиления угроз при выходе из насильственных отношений. Поэтому необходимы индивидуальная оценка и подходящая поддержка. [23]

Если для снижения непосредственной опасности человек уступил, это не делает его виновным в чужом насилии. Не следует оценивать такую ситуацию по тому, насколько твёрдо прозвучал отказ. Важно, какие действия были доступны

и как получить дальнейшую защиту.

Карта зависимости и доступных ресурсов

В обычной рабочей или семейной ситуации попробуйте составить короткую запись. Если существует риск, что её обнаружение вызовет опасную реакцию, сначала подумайте о безопасном способе обратиться за помощью; выполнять упражнение письменно не обязательно.

Это авторский бланк для упорядочивания сведений. Он не рассчитывает степень риска и не определяет, какой шаг будет безопасным.

1. **От кого и в чём я завишу**. Назовите конкретное: доход, жильё, уход, транспорт, доступ к важной информации или другое.

2. **Что человек действительно может изменить**. Какие решения находятся в его распоряжении? Что об этом известно, а что пока предполагается?

3. **Какого последствия я опасаюсь**. Что именно может случиться после несогласия? На каких словах и событиях основано опасение?

4. **Какие обязательства уже существуют**. Что я обещал, согласовал или должен уточнить по документам и правилам?

5. **Какие ресурсы уже доступны**. Кто подтвердил готовность помочь? На какое время, сумму или конкретное действие я могу рассчитывать?

6. **Каких сведений и возможностей не хватает**. Что нужно узнать, чтобы оценить следующий шаг? Сколько времени и каких затрат это потребует?

7. **Что я могу сделать дальше**. Выберите одно действие и отдельно отметьте возможный риск самого этого действия.

У Виктора запись может начаться так: «От работы зависит основной доход семьи. Я не знаю, чем закончится возражение, но слышал фразу о том, на кого руководитель может рассчитывать. Мне нужно уточнить объём поручения и порядок текущих задач».

Доступным шагом может оказаться подготовка списка работ для нового разговора. Или предварительная консультация по документам. Или поиск сведений о другой работе. Выбор зависит от реальной обстановки, которую нельзя установить по нашей короткой сцене.

Решение на сегодня и направление дальнейших действий

Иногда человек решает пока выполнить требование, потому что не готов принять последствия открытого несогласия. Такое решение следует рассматривать в его обстоятельствах, а не использовать как повод обвинить человека в слабости.

При этом временная уступка сама по себе не меняет условия зависимости. Если вы хотите их изменить, полезно определить, к какому вопросу вернётесь и что сможете сделать до этого момента. Например, в течение недели выяснить доступность консультации или обсудить подтверждённый вариант помощи.

Виктор не обязан завершить свой рабочий день эффектным отказом, чтобы наш разбор имел смысл. Он может получить более ясное описание задач, узнать свои обязанности и оценить, какая поддержка доступна. Каждая новая информация способна повлиять на последующие решения, хотя ни одна не гарантирует нужной реакции руководителя.

В первых четырёх главах мы разбирали, что мешает свободно выбирать: поспешное согласие, опасение испортить отношения, поведение собеседника и реальные ограниче-

ния. Теперь перейдём к действиям в самом разговоре. Начнём с времени: как взять паузу и понять, для чего она вам нужна.

Часть II. Как вернуть себе время

Глава 5. «Мне нужен ответ прямо сейчас»: как взять паузу

Марина собиралась только узнать стоимость шкафа. Она принесла размеры прихожей, выбрала цвет фасадов и попросила посчитать два варианта наполнения. Через сорок минут перед ней лежал договор, а консультант объяснял, сколько она потеряет, если уйдёт без заказа.

— Сегодня получается сто сорок восемь тысяч рублей. Завтра скидка закончится, будет дороже. Можно внести аванс, и я закреплю цену.

Марина посмотрела на итоговую сумму. Она ещё не сравнила предложения, не обсудила покупку с мужем и не поняла, включена ли доставка. Но теперь ей казалось, что она должна либо оплатить заказ, либо объяснить, зачем заняла столько времени.

— А сколько нужно внести?

На этом месте остановимся. Марина ещё не решила, подходит ли ей покупка, но уже обсуждает, как её оплатить. Вопрос «Нужен ли мне этот шкаф на таких условиях?» незаметно сменился вопросом «Как не потерять скидку?».

Вполне возможно, скидка настоящая, а консультант добросовестно сообщает срок акции. Для решения Марины этого всё равно недостаточно: она пока не знает полной стоимости и не готова распоряжаться такой суммой. Чтобы взять время на проверку, ей не требуется сначала доказать, что продавец ею манипулирует.

Вернуть вопрос, на который вы отвечаете

Когда вас торопят, полезно установить, какое решение от вас требуется. Согласиться на встречу, дать деньги в долг, принять дополнительную работу, подписать документ — у этих действий разные последствия. Фраза «мне нужен ответ» сама по себе ничего не говорит о том, сколько сведений достаточно для ответа.

Срочность может изменить ход разговора. Вы начинаете следить за временем, представляете упущенную возможность, пытаетесь скорее снять напряжение. В таком состоянии легко потратить оставшиеся минуты на обсуждение

оплаты или исполнения, хотя вопрос о согласии ещё не решён.

При этом неверно считать, что ограничение времени всегда заставляет человека больше рисковать. Метаанализ исследований срочности и отношения к риску показывает неоднородную картину: многое зависит от задачи и условий. Для нашей ситуации важен более скромный вывод: один только короткий срок не подсказывает, какое решение будет разумным. [7]

Поэтому вернитесь к содержанию предложения: «Что именно я сейчас должен решить и что мне для этого нужно знать?» Иногда ответ обнаруживает, что дополнительного времени не требуется. Например, вы уже понимаете, что не можете одолжить названную сумму. А иногда становится ясно, что без расчёта, документа или разговора с другим участником вы пока не готовы соглашаться.

У Марины это могло бы прозвучать так:

— Прежде чем обсуждать аванс, я хочу понять полную стоимость и прочитать условия. Сейчас я заказ не оформляю.

Она не обязана заранее знать, купит ли шкаф завтра. До-

статочно точно сообщить своё сегодняшнее положение.

Сначала выясните, сколько времени действительно есть

Между словами «нужно срочно» и конкретным сроком может оказаться большая разница. Коллега говорит «сейчас», потому что хочет закончить свою часть работы до обеда. Знакомому требуется ответ к вечеру, но он предпочёл бы получить его немедленно. А у продавца действительно заканчивается акция в определённый день.

Уточните: «До какого времени нужен ответ?» и «Что изменится, если я отвечу позже?» Эти вопросы помогают понять последствия задержки без спора о том, насколько уважительна чужая причина.

— Мне нужно сегодня понять, сможешь ли ты помочь с переездом.

— Во сколько тебе нужен окончательный ответ?

— До семи, чтобы я успел заказать грузчиков.

Теперь можно соотнести чужую потребность со своими возможностями. Если вы проверите расписание к шести, до-

статочно часа. Если до вечера вы не узнаете, свободны ли, честнее сразу предупредить: «Я до семи не определюсь. Планируй переезд без моего участия».

Уточнение срока не означает, что другой человек должен его перенести. У него тоже могут быть ограничения. Вы выясняете, можете ли принять решение в доступное время, и что произойдёт, если не можете.

Не всегда объяснение удастся проверить сразу. Ответ «таковы правила» может оказаться и точным, и неполным. Неопределённость остаётся частью условий: если вы не понимаете, почему требуется немедленное действие, это нужно учитывать при выборе, а не заполнять догадками.

Как сообщить о паузе

Не нужно ждать формулировки, которая прозвучит безупречно и никого не огорчит. Можно сказать: «Мне нужно сверить расходы. Отвечу завтра до двенадцати» или «Пришлите расчёт, я сначала его посмотрю». Смысл должен быть понятен: сейчас согласия нет, вы собираетесь выяснить определённые обстоятельства.

В практических материалах по ассертивности — ясному выражению своей позиции с уважением к другим — исполь-

зуются короткие конкретные высказывания о собственных потребностях. Но готовая фраза не управляет реакцией собеседника: он может согласиться подождать, возразить или отказаться от предложения. [16]

Выбирайте слова, которые подходят вашим отношениям. С близким человеком естественно сказать: «Я хочу помочь, но пока не знаю, смогу ли. Давай вернусь с ответом вечером». В деловом разговоре уместнее: «До подтверждения стоимости и сроков я не готов согласовать заказ».

Если вы действительно просите сохранить за вами возможность, выражайте это прямо: «Можете подождать до завтра?» Здесь нужно согласие другой стороны. Если же вы сообщаете, что пока не принимаете обязательство, не обязательно превращать это в просьбу о разрешении подумать.

— Я смогу дать ответ завтра.

— Завтра мы уже выберем другого исполнителя.

— Понимаю. Сегодня подтвердить участие я не могу.

Собеседник не предоставил нужное время. Вы не добились желаемого исхода, но ясно обозначили отсутствие согласия. Это позволяет ему действовать дальше, не рассчиты-

вая на ваше участие.

Не обещайте согласие вместо ответа

Иногда пауза незаметно превращается в предварительное «да». Человек говорит: «Скорее всего, смогу, только уточню», хотя на самом деле ещё не понимает объёма просьбы. Собеседник слышит обещание и начинает строить планы.

Если вы пока не решили, так и скажите. Вместо «я почти уверен, что деньги найду» — «сначала проверю, могу ли выделить эту сумму». Вместо «в принципе берусь, вечером обсудим» — «вечером посмотрю задачу и скажу, готов ли взяться».

Это особенно важно, когда другой человек должен выбирать между несколькими вариантами. Полезно добавить: «Пока не рассчитывай на меня. Если тебе нужно определиться раньше, выбирай другой вариант». Такая ясность может быть неприятна, зато не заставляет человека принимать ваши колебания за договорённость.

Срок возвращения тоже должен быть реалистичным. Не обещайте ответ через десять минут, если для него требуется документ, который придёт завтра. Короткая отсрочка, выбранная только ради прекращения разговора, вскоре приве-

дёт к тому же вопросу.

Если названный срок подходит, а сведений всё ещё нет, сообщите об этом сами: «К обещанному времени расчёт не получил, поэтому подтвердить участие не могу». При необходимости можно предложить новый срок, однако он не возникает автоматически — другой участник вправе продолжить без вас.

Что делать с полученным временем

Пауза может пройти в повторении одной мысли: «Он обидится, если я откажу». Через час вы вернётесь к разговору с тем же недостатком информации. Чтобы отсрочка помогла, определите, что конкретно вы за это время сделаете.

Марине нужно узнать полную цену заказа, прочитать условия и сопоставить покупку с семейными расходами. Коллеге, которого просят подменить в субботу, — проверить свои планы и выяснить продолжительность смены. Человеку, получившему предложение подработки, — понять задачу, оплату и того, кто принимает результат.

Для начала достаточно записать три вопроса:

1. Что именно я могу пообещать, оплатить или взять на

себя?

2. Каких существенных сведений мне пока не хватает?
3. Как я могу получить их до ответа?

Выбирайте вопросы, способные повлиять на решение. Для разовой просьбы не нужно составлять досье на знакомого. Если же речь идёт о значительной сумме или длительном обязательстве, одного приятного разговора может быть недостаточно.

После проверки полезно назвать основания своего ответа обычными словами: «Я могу помочь два часа, но не весь день»; «В эту сумму покупка не укладывается»; «Я не понял условий оплаты, поэтому работу не беру». Подробно разбирать проверку обещаний мы будем в следующих главах. Здесь достаточно связать паузу с действием, которое приблизит вас к решению.

Если возможность действительно исчезнет

Бывает, что предложение нельзя сохранить. Цена изменится, место займут, заказ передадут другому. В этой точке возникает соблазн согласиться, чтобы не жалеть о потерянном шансе.

Сначала уточните, что именно вы теряете. Возможность

купить вещь со скидкой ещё не означает выгоду от покупки. Если полная стоимость непонятна или вещь вам не нужна, исчезновение скидки не решает этих вопросов. Но если вы давно сравнили варианты, проверили условия и ждали подходящей цены, ограниченный срок сам по себе не делает покупку неразумной.

Спросите себя: «Достаточно ли того, что я уже знаю, чтобы принять возможные последствия?» При небольшом понятном выборе ответ может быть положительным. При крупной сумме и существенных неизвестных вы можете решить, что не готовы действовать в таком темпе.

— Я не успею проверить условия до окончания акции. Если завтра цена будет другой, посмотрю предложение заново.

Такая позиция допускает реальную потерю возможности. Позже может выясниться, что предложение было выгодным, и вы вправе об этом пожалеть. Однако будущий удачный исход, которого вы пока не знаете, не может служить основанием сегодняшнего согласия.

Оценивать свой выбор разумнее по доступным сведениям, возможным потерям и собственным условиям. Иначе любой пропущенный удачный шанс будет казаться доказательством того, что в следующий раз нужно торопиться.

Когда длинной паузы нет

Есть обстоятельства, в которых откладывать действия опасно или невозможно. Эта глава не предлагает переносить экстренную помощь, обязательную реакцию на угрозу или исполнение уже возникшей обязанности ради привычного срока «на подумать». Потребительский выбор и непосредственная опасность требуют разных действий.

В повседневной работе времени тоже может быть мало. Вместо длительной отсрочки иногда доступно короткое уточнение: «На проверку загрузки мне нужно пятнадцать минут» или «Прежде чем назвать срок, скажите, какую из текущих задач переносим». Так вы учитываете реальную срочность и получаете сведения, без которых обещание было бы неточным.

Если другого человека можно предупредить заранее о своих ограничениях, сделайте это. «До конца встречи я не посмотрю документ» помогает понять, что мешает ответить. Это яснее, чем несколько раз обещать «сейчас», продолжая откладывать разговор.

Отдельный случай — угрозы и риск насилия. Здесь не нужно доказывать самостоятельность открытым противосто-

янием. Способ получить время или помощь выбирают с учётом безопасности, а не по универсальной реплике из книги.

Подготовьте паузу до следующего разговора

Можно искренне решить «больше не соглашаться сразу» и снова ответить по привычке. Попробуйте заранее связать знакомую ситуацию с одним конкретным действием: «Если меня просят внепланово взять задачу, я сначала уточняю объём и срок».

Такой способ планирования — «если возникает ситуация, я выполняю определённое действие» — изучается в исследованиях достижения целей. Он отличается от общего намерения тем, что заранее задаёт момент и содержание действия. Это основание попробовать подобную подготовку, но не доказательство того, что выбранная реплика остановит давление. [13]

Для упражнения выберите обычную ситуацию с посильными последствиями: просьбу коллеги, обсуждение покупки, приглашение, на которое вы часто соглашаетесь по инерции. Не начинайте тренировку с разговора, в котором опасаетесь за свою безопасность.

Запишите три фразы, каждая со своей задачей:

- **Уточнить срок**: «К какому времени тебе нужен окончательный ответ?»
- **Сообщить о проверке**: «Мне нужно посмотреть расписание. Напишу сегодня до шести».
- **Не дать преждевременного обещания**: «Пока не рассчитывай на моё участие; я ещё не решил».

Измените слова так, чтобы они звучали естественно для вас, и произнесите их вслух. Затем обозначьте одно действие на время паузы: открыть календарь, запросить расчёт, прочитать документ, обсудить общие расходы. У вас получится небольшой план, который можно выполнить, даже если разговор окажется неловким.

Вернёмся к Марине. Она могла бы сказать консультанту: «Пришлите полный расчёт и условия заказа. Я посмотрю их дома и решу, подходит ли мне предложение». Если сохранить цену невозможно, решение всё равно остаётся за ней.

Марина может вернуться и купить шкаф, выбрать другую компанию или отложить покупку. Важно, чтобы к обсуждению оплаты она перешла после того, как разберётся в условиях и решит, что готова согласиться.

Глава 6. Что делать, если вы растерялись и не находите слов

Лена выходила из магазина, когда позвонила Вера.

— Лен, выручай. У меня племянник завтра приезжает, а хозяин комнаты, которую он собирался снять, в последний момент ему отказал. Пусть у тебя немного поживёт, пока другую найдёт. Я ему уже сказала, что ты одна живёшь.

Лена остановилась у дверей. С племянником Веры она виделась один раз. На следующей неделе у неё был напряжённый рабочий график, а мысль о постороннем человеке в квартире совсем не радовала.

— Я даже не знаю…

— Да он тихий, ты его даже не заметишь. Он только ночевать будет приходить. Ты адрес пришли, чтобы я ему переслала.

Лена понимала, что не хочет отправлять адрес и соглашаться на гостя. Но вместо подходящей фразы в голове появлялись обрывки: как объяснить, что ей нужно побыть од-

ной, почему нельзя сказать прямо, что подумает Вера? Пакет тянул руку, за спиной проходили люди, собеседница ждала.

— Ну что, он может на тебя рассчитывать?

В такие минуты трудно воспользоваться даже понятными рекомендациями. Вы помните, что можно взять паузу, уточнить условия, обозначить границу. Но для начала нужно произнести хоть что-нибудь, а слова не складываются.

В этой главе мы разберём именно этот короткий промежуток: решение ещё не принято или не высказано, разговор продолжается, и вы рискуете согласиться только потому, что не находите другого ответа.

Не решайте все задачи одновременно

Лена пыталась за несколько секунд определить, пустит ли гостя, объяснить свою позицию, сохранить отношения с Верой и избежать неловкости. Каждая из этих задач могла быть для неё важной. Но прямо сейчас не обязательно было выполнять их все.

Можно начать с меньшего: сообщить, что согласия пока нет. «Я сейчас не могу ответить» не объясняет всей позиции Лены, зато не даёт оснований считать, что вопрос уже решён.

Именно эту ближайшую задачу стоит отделить от окончательного решения. Пока вы растеряны, вам может быть трудно понять, готовы ли вы помочь и на каких условиях. Но иногда уже ясно одно: подтверждать участие сейчас рано.

Не требуется сначала успокоиться настолько, чтобы заговорить ровным уверенным голосом. Реплика может выйти с паузами, вы можете запнуться или повторить слово. От этого сообщение «я пока не согласилась» не теряет своего смысла.

Самая короткая реплика должна быть правдивой

Когда слов мало, не стоит искать красивую формулировку. Выберите то, что действительно описывает ваше положение:

— Я пока не решил.

— Сейчас ничего не обещаю.

— Мне нужно остановиться и подумать.

Если решение уже есть, можно сообщить его: «Нет, на это я не согласен». Не нужно изображать сомнение, чтобы смягчить отказ, если вы понимаете, что не хотите участвовать.

Но и требовать от себя окончательного «нет», когда вы пока не разобрались, тоже незачем.

В практических материалах Centre for Clinical Interventions по ассертивности рекомендуются конкретные и краткие высказывания о своей позиции. Для нашего случая полезен сам принцип: сказать понятную вещь, не пытаясь вместить в неё все объяснения. [16]

Лене подошла бы фраза: «Я пока ничего не обещаю. Мне нужно подумать». Она может волноваться, не знать дальнейших слов и всё же сообщить эти два обстоятельства.

Здесь есть отличие от привычных «ну ладно», «наверное», «там посмотрим». Такие ответы могут казаться удобными, потому что позволяют пока избежать неприятного разговора. Однако другой человек способен услышать в них предварительное согласие и продолжить действовать.

Верните себе возможность услышать просьбу

Иногда вы не просто не находите ответа — вы уже перестали понимать, что именно вам говорят. Собеседник добавляет детали, меняет сроки, задаёт новые вопросы. Вы киваете или произносите «угу», хотя содержание перестало складываться в понятную задачу.

Тогда ближайшим действием может стать уточнение одного пункта. «Подожди, ты просишь меня принять человека у себя дома?» или «Ты хочешь, чтобы я завтра выступил вместо тебя?» Это помогает обозначить предмет разговора прежде, чем решать его судьбу.

В разговоре Лены это могло бы выглядеть так:

— Подожди. Ты хочешь, чтобы он жил у меня, пока ищет квартиру?

— Ну да. Я же объясняю, ничего особенного.

— Я поняла, о чём ты просишь. Но пока ничего не обещаю. Мне нужно подумать.

Последняя реплика нужна не для спора о том, насколько велика просьба. Она отделяет понимание сказанного от принятия обязательства. Лена может признать, что поняла Веру, и не начинать отправлять адрес.

В следующей главе мы подробно разберём, как выяснять объём просьбы. Здесь достаточно одного уточнения, которое поможет вам понять, на какой вопрос вы собираетесь отвечать.

Уберите то, что мешает продолжать разговор

Лена стояла с тяжёлым пакетом у прохода. Эти обстоятельства не объясняют все её переживания, но мешали сосредоточиться. Если остановиться в удобном месте или закончить звонок, часть практических затруднений исчезнет.

Посмотрите, что доступно вам прямо сейчас. Можно ли отойти от шума, положить вещи, сесть, открыть заметку? Если вы ведёте машину или выполняете действие, требующее внимания, обсуждение просьбы стоит перенести на безопасное время.

Иногда помогает короткое сообщение о самом затруднении: «Я сейчас не успеваю понять, что ты предлагаешь» или «Мы обсуждаем сразу несколько вещей. Давай сначала одну». Вам не обязательно раскрывать собеседнику все свои переживания, чтобы объяснить, почему разговор нужно изменить.

Не нужно превращать этот момент в набор обязательных приёмов: определённое число вдохов, особая поза, безупречный зрительный контакт. Если простое действие помогает вам продолжить, им можно воспользоваться. Если не помогает, это не означает, что вы неправильно стараетесь.

Главный вопрос остаётся практическим: «Что сейчас позволит мне не дать ответ, к которому я не готов?» Иногда это удобное место для разговора, иногда — одна запись, а иногда — прекращение обсуждения.

Можно закончить разговор до подробного объяснения

В обычной безопасной беседе не обязательно оставаться на связи до тех пор, пока вы сумеете полностью изложить свою позицию. Можно сообщить: «Сейчас я закончу разговор. Вернусь к этому позже».

Если вы знаете, когда сможете ответить, назовите реалистичное время. Если не знаете, не придумывайте ближайший срок только для того, чтобы вас отпустили. Важно также дать понять, может ли человек до ответа на вас рассчитывать.

Лена могла бы сказать:

— Сейчас я не готова обсуждать проживание. Позже напишу. Пока ничего ему от моего имени не обещай.

— Но он уже завтра приезжает.

— Я понимаю, но сейчас на моё согласие не рассчитывай. Поговорим чуть позже, когда я освобожусь.

На этом разговор можно завершить. Лене ещё предстоит принять решение и сообщить его, но она не обязана делать это у двери магазина только потому, что звонок уже состоялся.

Когда легче написать

После телефонного разговора вам может быть легче сформулировать то, что не удалось сказать вслух. В сообщении можно перечитать просьбу, отделить условия, убрать лишние оправдания и проверить, ясно ли выражено решение.

Можно предложить сменить формат: «Пришли, пожалуйста, что именно нужно. Я прочитаю и отвечу». Если уместно, добавьте, что пока ничего не подтверждаете. Сам переход в переписку не должен выглядеть согласием на задачу.

Письменный ответ тоже не обязан быть длинным. Например: «Вера, я не смогу принять твоего племянника. Размещать его у меня мы не договаривались». Этого достаточно, чтобы назвать решение и существенное обстоятельство, не составляя подробного отчёта о своём одиночестве, усталости и домашних планах.

Переписка подходит не всем отношениям и не любой задаче. Сообщение могут не прочитать вовремя, неверно понять или переслать другим. Если вопрос связан с уже возникшими обязательствами, важно учитывать и установленный порядок общения, а не только своё удобство.

При риске контроля или насилия переходить в переписку автоматически тоже не стоит: доступ к устройству и сообщениям может быть у другого человека. В таких обстоятельствах способ связи выбирают с учётом безопасности.

Если слова так и не появились

Бывает, вы прочитали эти варианты, но в трудном разговоре не смогли воспользоваться ни одним. Вы молчали, кивали или дали ответ, которым недовольны. Такой эпизод стоит разобрать позже, но прямо во время него не нужно добавлять к растерянности обвинения в собственной несостоятельности.

Возможности бывают разными. Кто-то способен произнести «не сейчас», но не объяснить причину. Кто-то может только попросить прислать информацию. А кому-то сначала требуется выйти из разговора и обратиться за поддержкой.

В личной беседе доступным действием иногда становится жест: поднять ладонь, обозначая, что хотите остановить поток речи, или покачать головой в ответ на предложение. Но жест может остаться непонятным. Если возможно, позже уточните словами или сообщением, что именно вы хотели выразить.

Не стоит рассчитывать и на то, что молчание собеседник обязательно поймёт правильно. Для бытового разговора полезно при первой возможности прояснить, было ли согласие. Юридическое значение слов, действий и молчания зависит от обстоятельств; эту задачу нельзя решить общим речевым правилом.

Если вы уже ответили «да», следующий шаг состоит в выяснении, что именно было обещано и как это можно пересмотреть. Не нужно пытаться мысленно отменить согласие тем, что оно прозвучало в растерянности. К пересмотру решения мы вернёмся в отдельной части книги.

Подготовьте одно действие, которое сможете повторить

В Главе 5 мы уже знакомились с планами «если — то»: заранее связать определённую ситуацию с конкретным действием. В исследованиях достижения целей такое планиро-

вание рассматривается как способ помочь переходу от намерения к действию. [13] Теперь применим эту идею к более узкой задаче — началу ответа в момент растерянности.

Выберите привычный эпизод с посильными последствиями. Например: вам звонят с неожиданной просьбой, и вы замечаете, что собираетесь сказать «ладно», ещё не поняв условий.

Подготовьте одну фразу, которую действительно сможете произнести: «Сейчас не обещаю. Напиши, что нужно». Лучше остановиться на нескольких понятных словах, чем учить длинный ответ, который вы сами в обычной жизни не используете.

Затем определите действие после фразы. Закончить звонок, открыть сообщение, посмотреть календарь — выберите что-то одно, соответствующее ситуации. Фраза без следующего шага может оставить вас в прежнем разговоре, где всё ещё ждут согласия.

Для подготовки можно использовать короткий бланк.

1. **Ситуация**. В какой обычной беседе я теряюсь?

2. **Мой ранний признак**. По чему я замечу, что уже не

успеваю обдумывать ответ?

3. **Одна реплика**. Какие правдивые слова я произнесу?

4. **Одно действие**. Что сделаю сразу после этого, если обстоятельства позволят?

5. **Уточнение**. Как сообщу, можно ли пока рассчитывать на моё участие?

Произнесите реплику вслух. Если возможно, попросите близкого человека сыграть собеседника и задать обычный вопрос — без крика и попыток вывести вас из равновесия. Ваша задача здесь небольшая: услышать просьбу, сказать подготовленные слова и выполнить следующий шаг.

Не нужно добиваться, чтобы партнёр по упражнению признал вашу правоту. Репетиция не проверяет, сможете ли вы выдержать любое давление. Она помогает понять, доступны ли вам выбранные слова и не слишком ли сложное действие вы задумали.

В материалах CCI также предлагается начинать освоение ассертивных приёмов с менее напряжённых ситуаций. [16] Поэтому для первой попытки разумнее выбрать небольшую бытовую просьбу, чем разговор с человеком, которого вы

опасаетесь. Конкретное упражнение этой главы — наша рабочая адаптация, без обещания гарантированного результата.

Когда остановка разговора небезопасна

В предыдущей главе мы уже учитывали ситуации, где открытое несогласие связано с серьёзным риском. Это относится и к попытке закончить разговор. Фраза «я больше не буду это обсуждать» не становится безопасной только потому, что сформулирована спокойно.

Если собеседник угрожает, удерживает вас или способен причинить вред, задача меняется. Здесь важнее доступная защита и помощь, чем выполнение речевого упражнения. Не требуется демонстрировать независимость ценой увеличения опасности.

Подробно объяснять такому человеку свою растерянность тоже не обязательно. Выбирайте доступные действия с учётом реальной обстановки; при непосредственной опасности ищите безопасную возможность получить экстренную помощь.

Достаточно не согласиться по инерции

Лена может закончить звонок, всё ещё волнуясь и подбирая слова. Возможно, она будет сердиться на себя за то, что не отказала сразу. Но если она сообщила, что не согласилась на проживание, и не стала обсуждать передачу ключей, важная часть задачи уже выполнена.

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.