

Вступление

Великий дар НЕТ

НЕТ, проистекающее из глубочайшего убеждения, гораздо лучше и полезнее, чем ДА, сказанное ради того, чтобы доставить удовольствие, или, что еще хуже, ради того, чтобы избежать неприятностей.

Махатма Ганди

НЕТ. Самое сильное и необходимое слово в любом современном языке, но в то же время самое деструктивное, а для многих людей еще и самое труднопроизносимое. Но, когда мы знаем, как пользоваться этим словом правильно, оно может полностью изменить нашу жизнь, и изменить ее к лучшему.

Универсальная проблема

Каждый день мы оказываемся в ситуациях, когда нам приходится отказывать тем, от кого мы зависим. Представьте все ситуации, в которых вам нужно сказать НЕТ, возникающие в течение самого обычного дня.

После завтрака ваша маленькая дочь просит купить ей новую игрушку. «НЕТ, — отвечаете вы, стараясь проявить твердость, — у тебя уже достаточно игрушек». «Ну пожалуйста, — начинает капризничать дочь, — пожалуйста! У всех моих подружек уже такие есть!».

Как же сказать НЕТ и при этом не почувствовать себя плохим родителем?

Вы приходите на работу. Начальник приглашает вас в кабинет и просит поработать в выходные, чтобы завершить важный проект. Именно в эти выходные вы с супругой собирались сделать что-то очень

важное. Но с просьбой к вам обратился начальник, а скоро вас ожидает повышение.

Как же отказать, не испортив отношения с руководством и не поставив под угрозу собственное продвижение по службе?

Важный клиент звонит и просит доставить купленный товар на три недели раньше условленного срока. По прошлому опыту вы знаете, с какими сложностями это будет связано, и что в конце концов покупатель может не устроить качество товара. Но этот клиент очень важен для вас и он не примет отказа.

Как сказать НЕТ, не испортив с ним отношений?

Вы приходите на внутреннее совещание. Начальник сурово обрушивается на вашего коллегу, язвительно критикуя его работу, нанося ему личные оскорбления и унижая его в присутствии коллег. Все молчат, застыв от страха и втайне радуясь, что гнев начальника обрушился на кого-то другого. Вы знаете, что подобное поведение в профессиональной среде абсолютно недопустимо.

Как же публично выступить против него? Как сказать НЕТ в такой ситуации?

Вы возвращаетесь домой. Звонит телефон. Ваш друг, живущий по соседству, спрашивает, примете ли вы участие в работе благотворительного комитета. Дело, конечно, хорошее. «Ты обладаешь всеми необходимыми навыками», — уговаривает вас друг.

Вы отлично знаете, что и так сильно перегружены, но как сказать НЕТ и не терзаться чувством вины?

После ужина супруга заводит разговор о вашей старой матери. Ваша мать уже слишком стара, ей небезопасно жить одной и она хочет поселиться с вами. Супруга категорически против и требует, чтобы вы позвонили матери и сказали ей НЕТ.

Но как отказать собственной матери?

Вы смотрите вечерние новости. Вся программа посвящена историям, связанным с насилием и несправедливостью. В далекой стране

начался геноцид. Дети умирают от голода, а в супермаркетах портятся тонны продуктов. Жестокие диктаторы разрабатывают оружие массового уничтожения.

«Как нам, как обществу сказать НЕТ этим угрозам?» — думаете вы.

Перед сном вы отправляетесь прогулять собаку, и собака начинает громко лаять, будя соседей. Вы приказываете псу перестать, но он не слушается.

Даже собаке порой нелегко сказать НЕТ. Вам знакомы подобные ситуации? У всех них есть общая черта: чтобы отстоять свои интересы, удовлетворить собственные потребности или потребности своих близких, вам необходимо отвечать отказом на нежелательные требования.

свои интересы, удовлетворить собственные потребности или потребности своих близких, вам необходимо отвечать отказом на нежелательные требования или просьбы, не мириться с некорректным поведением, несправедливыми или неэффективными ситуациями и системами.

Почему НЕТ, почему сейчас?

Говорить НЕТ очень важно, но никогда еще этот навык не был столь актуален, как в наше время.

За время своей работы я имел возможность много путешествовать по миру. Я побывал в сотнях организаций и семей в самых разных странах. Общался с тысячами людей. Куда бы я ни приезжал, везде видел, что люди испытывают сильнейший стресс и давление. Я встречался с менеджерами и профессионалами, которые буквально сгорали на работе от перегрузки. Видел, как люди изо всех сил стараются совместить работу и семью. Чувствовал, какой непосильный груз взваливают на свои плечи женщины, работающие вне дома. Я разговаривал с родителями, у которых не было времени общаться с детьми, и видел детей, настолько перегруженных домашними заданиями, что у них уже не оставалось времени на игры

и отдых. Во всем мире люди испытывают перегрузки и переутомление. Надо сказать, что к их числу отношусь и я сам.

Благодаря революции познания мы получили гораздо больше информации и гораздо более широкие возможности выбора, чем когда бы то ни было раньше. Но в то же время нам приходится принимать гораздо больше решений, а времени на это у нас остается все меньше и меньше. Темп жизни ускоряется, в нашу жизнь входят так называемые трудосберегающие технологии. Границы между домом и работой стираются. По мобильному телефону рабочие вопросы решаются дома. Искушение срезать углы и изменить этические стандарты чрезвычайно велико. Во всем мире люди изо всех сил стараются установить границы и поддерживать их.

Умение сказать НЕТ – самая важная и сложная проблема современности.

Три ловушки

НЕТ — пожалуй, самое важное слово в нашем словаре, и в то же время нам очень трудно произнести его правильно.

Когда я спрашивал участников моего семинара в Гарвардском университете, почему им так трудно сказать НЕТ, чаще всего в ответ я слышал что-то вроде:

- Я не хочу потерять эту сделку.
- Я не хочу испортить отношения.
- Я боюсь того, что партнер может сделать мне в отместку.
- Я потеряю свою работу.
- Я испытываю чувство вины — я не хочу причинить боль собеседнику.

Проблема сложностей с отказом заключается в противоречии между стремлением проявить свою силу и стремлением сохранить отношения. Проявление собственной силы является

центральным в любом отказе. Но оно может внести напряженность в отношения. В то же время стремление сохранить отношения любой ценой может ослабить ваши позиции.

К этой дилемме можно отнестись трояко.

Приспособление: мы говорим ДА, хотя хотим сказать НЕТ

Первый подход заключается в сохранении отношений, несмотря на то, что ради этого придется пожертвовать собственными интересами. Такой подход называется приспособлением. Мы говорим ДА, хотя хотим сказать НЕТ.

Приспособление, как правило, означает неискреннее ДА, которое приносит лишь временный мир. Я уступаю требованию дочери и покупаю новую игрушку, чтобы не терзаться чувством вины от сознания того, что я не дал своей девочке того, чего она хотела. Но мое поведение приводит к новым и новым просьбам, и мы попадаем в порочный круг, из которого НЕТ выхода. Когда начальник просит вас поработать в выходные, а вы хотели провести их в кругу семьи, вы сжимаете зубы и соглашаетесь принести эту жертву во имя грядущего повышения. Ваша семья страдает, но работа превыше всего. Очень часто мы соглашаемся с тем, что для нас вовсе не является единственно правильным. Наше согласие деструктивно по своей природе, оно не отвечает нашим коренным интересам.

Приспособление пагубно сказывается и на жизни организаций. Приведу пример, о котором мне рассказал участник одного из моих семинаров Крис.

«Я работал над очень важной сделкой, стоимость которой оценивалась в 150 миллионов долларов. Вместе со мной работали коллеги. Нам было нелегко, но мы считали, что хорошо справились с задачей. Незадолго до завершения сделки я решил снова проверить основные показатели. И мне сразу же стало ясно, что в долгосрочной перспективе эта сделка вовсе не столь

выгодна для нашей фирмы, как казалось раньше. Но все отнеслось к ней с таким энтузиазмом, всем хотелось заключить ее как можно быстрее. Я не мог пойти против коллектива. Поэтому отложил свои расчеты, хотя в глубине души понимал, что нужно о них сказать. Сделка была заключена, и через год наша фирма рухнула. Если бы я столкнулся с такой ситуацией сегодня, то обязательно высказался бы. Урок был тяжелым, но полезным».

Подумайте о том, как Крис боялся «пойти против коллектива» только потому, что «все отнеслось к этой сделке с таким энтузиазмом». Всем нам хочется нравиться и сохранять хорошие отношения. Никто не хочет играть роль «плохого парня». Крис боялся, что его отношения с коллективом будут испорчены, если он озвучит неприятные факты. Всеобщий энтузиазм превратился бы в озлобление против него — *Половина наших проблем по крайней мере, ему так казалось. Поэтому он смирился со сделкой, которая, как ему было отлично известно, оказалась невыгодной для его фирмы. И ему пришлось горько пожалеть о своей нерешительности.*

Надо признать, что половина наших проблем в современном мире проистекает от того, что мы говорим ДА, хотя на самом деле хотим сказать НЕТ. Цена согласия, опирающегося на несогласие, никогда еще не была столь высокой.

Атака: мы говорим НЕТ неправильно

Противоположностью приспособления является атака. Мы используем свою силу, не задумываясь о ее влиянии на отношения. Если приспособление опирается на страх, движущей силой атаки является гнев. Мы злимся на собеседника, на его неправильное поведение, неразумные требования. Возможно, сложившаяся ситуация нас просто подавляет. Естественно, что мы испытываем гнев и переходим в атаку. Наше НЕТ больно ранит другого человека и разрушает наши отношения. Прочитирую мои любимые

строки из Амброза Бирса: «Говори, когда злишься, и ты произнесешь лучшую речь из тех, о каких ты когда-либо сожалел».

Посмотрите, что произошло в ходе крупной сделки между правительством штата и корпорацией, которая должна была создать и поставить компьютерную систему, управляющую всеми социальными платежами — то есть выплатами бедным, старым и больным. За квартал новый компьютер сожрал половину бюджета штата. Боясь, что бюджет скоро иссякнет, правительство штата разорвало контракт и прекратило работы над проектом. Власти злились на компанию, а менеджеры компании злились на штат. Все упрекали в проблемах друг друга. Тем не менее властям штата все равно была необходима компьютерная система и база данных, поскольку та содержала ценную информацию. Оценочная стоимость компьютерной системы составляла 50 миллионов долларов. Для компании, которая не могла использовать систему, ее ценность была ничтожна, если продать штату ее все же не удастся. Для штата система стоила свои 50 миллионов, потому что попытки воссоздания базы данных обошлись бы еще дороже. А кроме того, у них просто не было времени. В нормальных условиях достичь соглашения не составило бы труда, потому что оно было в интересах обеих сторон. Но поскольку обе стороны злились друг на друга, каждая отказывала другой. Одно деструктивное НЕТ следовало за другим, переговоры превратились в поиски виновного. Каждая сторона отстаивала свои интересы и атаковала противника. В результате соглашения достичь не удалось, и 50 миллионов долларов вылетели в трубу. Прошло десять лет, а штат и компания все еще продолжали судиться, тратя сотни тысяч долларов в год на судебные издержки. Надо признать, что в такой ситуации проигравшими оказались обе стороны.

Если многие наши проблемы проистекают из того, что мы говорим ДА, хотя хотим сказать НЕТ, то еще больше возникает из-за неумения сказать НЕТ правильно. Вспомните пример с правительством штата и компьютерной компанией. Мы живем в таком мире, где конфликты неизбежны. Они возникают дома, на работе, в обществе. Подумайте о семейных ссорах, ядовитых замечаниях, конфликтах в залах совещаний и кровавых войнах. Как вы думаете, какой смысл люди вкладывают в жестокие атаки друг на друга? В основе любого деструктивного конфликта в нашем

мире, крупного или мелкого, лежит НЕТ. Что такое терроризм, бич современного мира, как не абсолютно неправильный и ужасный способ сказать НЕТ?

Уклонение: мы вообще ничего не говорим

Третий распространенный подход к проблеме — это уклонение. Мы не говорим ни ДА, ни НЕТ. Мы вообще ничего не говорим. Это чрезвычайно распространенная реакция на конфликт в нашем мире. Особенно часто такой подход встречается в семьях и организациях. Мы боимся обидеть других, вызвать

В основе любого деструктивного конфликта в нашем мире лежит НЕТ.

их гнев или неодобрение, и не говорим ничего, надеясь, что проблема разрешится сама собой, и зная, что такого никогда не происходит. Мы сидим за обеденным столом, храня ледяное молчание. Мы притворяемся, что на работе нас ничто не волнует, хотя на самом деле нас переполняет гнев на поведение коллеги. Мы игнорируем несправедливость и насилие, направленные на других людей.

Уклонение дорого обходится не только нам лично, но и организациям. У человека повышается давление, возникает язва желудка. В организации нарастающие проблемы приводят к неизбежному кризису.

Уклонение, когда оно становится образом жизни, смертельно опасно.

Уклонение, когда оно становится образом жизни, смертельно опасно. Как однажды сказал Мартин Лютер Кинг-младший: «Наша жизнь заканчивается в тот день, когда мы промолчим о важной проблеме».

Сочетание подходов

Все три подхода — приспособление, атака и уклонение — существуют не сами по себе. Как правило, они сочетаются друг с другом, и в результате человек попадает в ловушку.

Все мы слишком часто приспособляемся друг к другу. Затем, естественно, мы начинаем чувствовать обиду. В течение какого-то времени мы пытаемся подавить ее, а затем внезапно

взрываемся и потом терзаемся чувством вины, поскольку наша атака имеет весьма деструктивные последствия. И мы снова возвращаемся к приспособлению или уклонению, игнорируя проблему и надеясь, что она исчезнет сама собой. Мы подобны мышам, запущенной в лабиринт. Зверек мечется из одного тупика в другой и никак не может найти сыр.

Все три подхода сыграли свою роль в кризисе, поразившем в апреле 2004 года компанию «Ройял Датч Шелл», когда выяснилось, что фирма на 20 процентов зависила собственные запасы нефти. В глазах общественности репутация фирмы была безнадежно испорчена, кредиты резко сократились, а председатель совета директоров, руководитель отдела добычи и финансовый директор потеряли работу.

Причина ложных отчетов заключалась в действиях председателя совета директоров фирмы. Он настаивал на том, чтобы каждый добытый баррель нефти приписывался к резервам. И никто не осмелился возразить начальнику, несмотря на то, что его требование было невыполнимо. Руководитель отдела добычи попытался поднять тревогу, но под давлением председателя публично признал то, с чем в частном порядке был не согласен. Напряженность нарастала в течение года и проявилась, когда председатель дал негативную характеристику руководителю отдела добычи. После этого тот направил председателю электронное письмо, которое стало достоянием общественности: «Мне противно и я устал от необходимости лгать о размерах наших резервов. Нужно провести ревизию, поскольку существующие оценки чрезмерно агрессивны и оптимистичны».

Председатель атаковал, руководитель отдела добычи лавировал между приспособлением и атакой, а в это время финансовый директор избрал тактику уклонения, надеясь, что проблема разрешится сама собой. Но этого не произошло, и последствия были весьма плачевными для всех участников конфликта.

Выход: позитивное НЕТ

К счастью, из этой ловушки есть выход. Нужно подвергнуть сомнению традиционное утверждение, что либо человек должен использовать силу, чтобы получить желаемое (ценой разрушения отношений), либо нужно отдать предпочтение отношениям (и от-

казаться от силы). Напротив, вы должны одновременно использовать оба подхода, вступив с собеседником в конструктивный и уважительный конфликт.

Именно так поступил Джон, когда почувствовал, что ему нужно вырваться из-под контроля доминирующего отца, который к тому же был еще и его работодателем. Джон работал в семейном бизнесе и проводил на работе долгие часы, не имея возможности общаться с женой и детьми даже в отпуске. Хотя нагрузка и ответственность Джона заметно превышали нагрузку его коллег (троих его шуринов), отец платил всем одинаковое жалованье. Он делал это, чтобы его не заподозрили в фаворитизме. Боясь конфликта с отцом, Джон никогда не жаловался, хотя в душе негодовал на перегрузку и неравенство. В конце концов он понял, что ситуацию нужно менять. Собрав волю в кулак, он решил поговорить с отцом.

«Во время семейного обеда я сказал отцу, что хочу поговорить с ним наедине. Я сказал, что хочу провести предстоящие праздники в кругу семьи, что больше не собираюсь перерабатывать и что хочу получить компенсацию, пропорциональную вложенному труду».

Джон говорил решительно, но с уважением. Реакция отца оказалась совсем не такой, какой боялся сын. «Отец воспринял все лучше, чем я ожидал. Я не пытался давить на него. Я просто хотел твердо стоять на собственных ногах, а не зависеть от него. Может быть, он это почувствовал. Отец сказал, что мне больше не придется перерабатывать, а финансовые вопросы можно обсудить. Я почувствовал, что он зол и горд одновременно».

Раньше Джон предполагал, что находится в ситуации «либо-либо». Либо он воспользуется своей силой и разрушит отношения, либо сохранит отношения и будет страдать дальше. Боясь реакции отца, он много лет не пользовался своей силой. Джон приспособивался и избегал разговора. Сказав НЕТ отцу, он понял, что возможно одновременно использовать силу и сохранить отношения. В этом и заключается суть принципа позитивного НЕТ.

Позитивное НЕТ — это «ДА! НЕТ. ДА?»

В противоположность обычному НЕТ, которое с НЕТ начинается и НЕТ же заканчивается, позитивное НЕТ начинается с ДА и заканчивается тоже ДА.

Сказать НЕТ означает, в первую очередь, сказать ДА себе самому и защитить все, что для тебя важно. Как говорил Джон, его мотивация была следующей: «Я сделал это не для того, чтобы добиться определенной реакции, хотя для меня по-прежнему было важно, что думает отец. Я сделал это, потому что подумал: «Если ты не скажешь этого сейчас, то не сможешь больше себя уважать!». Вступительное ДА у Джона прозвучало следующим образом: «Папа, моя семья нуждается во мне, и я намерен провести праздники с ними».

Затем Джон высказал самое важное НЕТ, которое установило определенные границы: «Я не буду работать в выходные и праздники».

И закончил он вопросительным ДА — приглашением достичь соглашения, в котором бы уважались его потребности: «Я предлагаю найти новый график, когда вся необходимая работа выполнялась бы в офисе, а я мог проводить достаточно времени с семьей».

Таким образом, позитивное НЕТ — это «ДА! НЕТ. ДА?». Первое ДА выражает ваши интересы, последующее НЕТ подкрепляет вашу силу, а второе ДА сохраняет отношения. Позитивное НЕТ поддерживает равновесие между силой и отношениями, причем в ваших интересах.

Обратите внимание на различие между первым и вторым ДА. Первое ДА имеет внутреннюю направленность — оно подтверждает ваши интересы. Второе ДА имеет внешнюю направленность — это приглашение партнеру прийти к соглашению, в котором учитывались бы интересы обеих сторон.

Основа позитивного НЕТ — уважение. От приспособления позитивное НЕТ отличает то, что вы проявляете уважение к самому себе и к тому, что для вас важно. От атаки позитивное НЕТ отличает то, что вы проявляете уважение к другому человеку, несмотря на то, что отказываете в его требовании или не одобряете поведение. Позитивное НЕТ оказывается эффек-

тивным, потому что, говоря словами Джона, «вы стоите на собственных ногах, а не зависите от партнера».

Позитивное НЕТ можно сравнить с деревом. Ствол — это ваше НЕТ, твердое и решительное. Но, как ствол является всего лишь средней частью дерева, так и ваше НЕТ — всего лишь средняя часть позитивного НЕТ. Корни, из которых и произрастает ствол, это ваше первое ДА — подтверждение собственных коренных интересов, которые вас и поддерживают. Ветви, покрытые листьями, которые растут из ствола, это ваше второе ДА — то есть ДА, направленное на достижение возможного соглашения и укрепление отношений. Плодом такого дерева является позитивный результат, к чему вы и стремитесь.

От такой позитивное НЕТ отличается то, что вы проявляете уважение к другому человеку.

В деле отстаивания собственных интересов мы можем многому научиться у деревьев. Они умеют стоять твердо. Они умеют пускать корни глубоко в землю и тянуться ветвями к солнцу. Таково и наше позитивное НЕТ — сильное, подобное стволу НЕТ, корни которого уходят в глубинное ДА, а крона расцветает открытым миру и свободным ДА.

Три великих дара позитивного НЕТ

В Древней Индии считали, что во вселенной одновременно происходит три фундаментальных процесса: творение, сохранение и трансформация. Умение говорить НЕТ относится ко всем трем. Если вы научитесь правильно и разумно говорить НЕТ, то сможете создать желаемое, защитить ценное для себя и изменить то, что оказалось неэффективным. В этом и заключаются три великих дара позитивного НЕТ.

Создать то, чего вы хотите

Каждый день все мы сталкиваемся с необходимостью выбора. Порой мы решаем сложные проблемы, иногда — незначительные. Сказать ДА в одном случае означает сказать НЕТ в другом. Толь-

ко отвечая отказом на разные требования, отнимающие у вас время и силы, вы сможете создать пространство для будущих ДА, необходимых в вашей жизни. Только так вы найдете время для людей и поступков, которые важны для вас. В этом и заключается парадоксальный секрет: вам не удастся сказать настоящее ДА, если прежде вы не сумеете сказать НЕТ.

Этот урок я усвоил на заре своей карьеры. Его мне преподавал хорошо известный и весьма успешный инвестор Уоррен Баффет. Однажды за завтраком он признался мне, что секрет его состояния кроется в способности говорить НЕТ. «Я целый день сижу и рассматриваю инвестиционные проекты. Я говорю НЕТ, НЕТ, НЕТ, НЕТ, НЕТ, НЕТ, НЕТ...» — пока не нахожу именно то, что мне необходимо. И тогда я говорю ДА. Все, что от меня требуется, это несколько раз сказать ДА. Так я и сделал свое состояние». Любое важное ДА достается ценой тысячи НЕТ.

НЕТ — это ключевое слово в определении стратегического фокуса. Давайте убедимся в этом на примере самой успешной авиакомпании Соединенных Штатов «Саусвест Эйрлайнз», которая стала моделью для бюджетных авиакомпаний во всем мире.

Подумайте, ведь секрет этой компании кроется в умении сказать позитивное НЕТ своим клиентам. Чтобы сказать ДА успеху и прибыльности (первое ДА), эти люди говорят НЕТ резервированию мест, горячим обедам, межрейсовым трансферам багажа. Отказавшись от этих услуг, ранее считавшихся обязательными, «Саусвест» смогла организовать невероятно быстрый оборот своих самолетов в аэропортах. Это, в свою очередь, позволило компании сказать ДА (второе ДА) доступным ценам и удобному расписанию, когда рейсы отправляются гарантированно и часто. А ведь именно эти качества пассажиры ценят выше всего!

Защитить то, что для вас ценно

Подумайте о том, что для вас важно: ваше личное счастье, безопасность близких людей, успех вашей фирмы, безопасность

страны и прочная экономическая база. Почти все, что для нас важно, постоянно подвергается угрозе со стороны окружающих. Позитивное НЕТ позволяет нам устанавливать, поддерживать и защищать ключевые границы — личные, организационные и общественные. А это чрезвычайно важно для защиты того, что для нас ценно.

Посмотрите, как группа матерей сказала НЕТ, казалось бы, неостановимой эпидемии подросткового насилия в Лос-Анджелесе.

Сначала эти женщины чувствовали себя совершенно беспомощными. Они черпали силу в молитве. Однажды вечером они вышли из церкви на улицу и столкнулись с подростками, которые только и ждали повода для начала драки. Женщины поговорили со своими сыновьями и племянниками, предложили им воду и печенье и прислушались к тому, что тревожило мальчишек. И той ночью в городе не было драки. И тогда матери вышли на улицы на следующий день. Они выходили снова и снова. Познакомившись с проблемами молодежи, они организовали небольшой бизнес и предложили мальчишкам работу и курсы по разрешению конфликтов. Уровень насилия в этом районе резко упал.

Позитивное НЕТ позволяет нам устанавливать, поддерживать и защищать ключевые границы – личные, организационные и общественные.

Секрет матерей крылся в позитивном НЕТ. Первое ДА они сказали миру и безопасности, свое НЕТ они высказали насилию, а второе ДА прозвучало в ответ на желание молодежи получить работу и обрести самоуважение.

Изменить то, что оказалось неэффективным

Говорим ли мы о том, чтобы осуществить какие-то перемены на работе, дома, в политике или экономике, любое творческое изменение начинается с сознательного НЕТ, сказанного существующему положению вещей. Ваше НЕТ должно быть направ-

лено на бездействие и стагнацию на рабочем месте, нечестность и насилие в семье, несправедливость и неравенство в обществе.

В одной семье был сын, который пристрастился к азартным играм. Эта зависимость разрушала и его жизнь, и жизнь его близких. Родители и братья собрались вместе и решили вступить в конструктивный конфликт с игроком. Сначала они сказали, как много он для них значит (их первое ДА). Потом заявили, что он должен бросить играть (их НЕТ), иначе они перестанут его поддерживать. Они предложили игроку обратиться в центр борьбы с игровой зависимостью (их второе ДА). Столкнувшись с позитивным НЕТ, молодой человек согласился обратиться за психологической помощью и вскоре победил свою зависимость.

Позитивное НЕТ помогает вам отказывать не только другим, но и себе. Почти каждый из нас время от времени сталкивается с необходимостью бороться с искушениями и вредным поведе-

Позитивное НЕТ помогает вам отказывать не только другим, но и себе.

нием — перееданием, алкоголизмом или синдромом потребления. Часто мы приспосабливаемся к искушениям или атакуем их, подвергая себя жестокой критике. Иногда мы предпочитаем делать вид, что ничего не происходит (уклонение). Научитесь говорить позитивное НЕТ самому себе — то есть защищайте свои высшие интересы, проявляя уважение и сочувствие к себе — и вы сможете изменить свою жизнь к лучшему.

Как пользоваться ЭТОЙ КНИГОЙ

Метод позитивного НЕТ — это то, что я называю «нездравым смыслом». Иногда мы интуитивно это понимаем, но слишком редко применяем на практике, потому что подобные действия идут против наших естественных импульсов и реакций, когда нам хочется сказать НЕТ. Эта книга поможет вам организовать ваш «нездравый смысл» практическим образом, чтобы каждый человек мог пользоваться этим способом, защищая собственные интересы и не разрушая важных для себя отношений.

Я разбил свою книгу на три части или этапа. В первой части описывается то, как подготовить позитивное НЕТ. Второй раздел объяснит вам, как высказать позитивное НЕТ. И в третьей части мы поговорим о том, как настоять на своем, превратив сопротивление окружающих вашему НЕТ в сотрудничество. Все три этапа очень важны для вашего успеха.

Метод позитивного НЕТ – это то, что я называю «нездоровым смыслом».

Вы увидите, что каждую часть я разбил на три главы. В первой основное внимание уделяется внутреннему ДА, во второй — вашему НЕТ в отношении требований или поведения собеседников, а в третьей — вашему ДА, направленному на достижение позитивного результата.

Сначала вам нужно подготовить свое позитивное НЕТ — вскрыть свое ДА, подкрепить свое НЕТ и выработать уважительный путь к следующему ДА. Затем вы должны высказать позитивное НЕТ. Для этого вы должны высказать свое ДА, усилить свое НЕТ и предложить ДА. Последнее и самое важное: вы должны отстоять свое позитивное НЕТ, то есть уважать свое ДА, не отступать от своего НЕТ и вести переговоры по достижению второго ДА.

Я уверен, что вы многое почерпнете из моей книги, если припомните хотя бы одну сложную ситуацию, в которой вам хотелось сказать НЕТ. Мы с вами вместе шаг за шагом пройдем путь позитивного НЕТ, и я покажу вам, как применить все эти этапы в вашей личной ситуации и использовать их для формирования эффективной стратегии.

Каждый из нас постоянно сталкивается с необходимостью говорить НЕТ: дома, на работе, в окружающем мире. Все, что вам дорого, — ваше счастье, благополучие вашей семьи, успех на работе и процветание общества в целом, — опирается на вашу способность говорить НЕТ, когда это действительно необходимо. Это сложно, но процесс позитивного НЕТ облегчит вашу задачу. Вы получите средство, которое позволит вам настоять на своем, не нанеся

Все, что вам дорого, опирается на вашу способность говорить НЕТ, когда это действительно необходимо.

вреда важным отношениям. Как бы трудно вам ни было говорить НЕТ, вы должны научиться этому простому трехэтапному методу. Закрепляйте знания на практике, запаситесь терпением, приложите усилия. Чем лучше вы познакомитесь с процессом, тем быстрее он станет для вас второй натурой.

Как только вы овладеете искусством позитивного НЕТ, оно тут же подарит вам величайший подарок: свободу быть самим собой и делать то, чего вам хочется и что вам нужно.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

