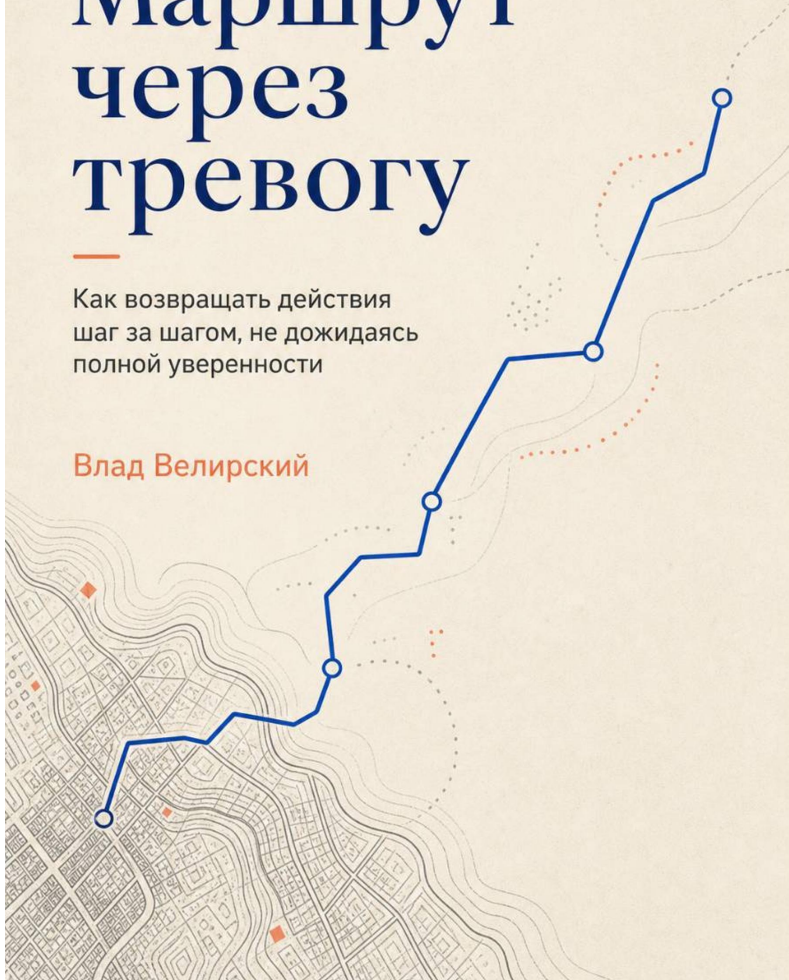


Маршрут через тревогу

Как возвращать действия
шаг за шагом, не дожидаясь
полной уверенности

Влад Велирский



Влад Велирский

Маршрут через тревогу

<https://litres.ru/74336537>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мира Ланина проектирует понятные городские маршруты, но собственная жизнь всё сильнее зависит от обходов. После приступа сильного сердцебиения она перестала пользоваться длинным тоннелем и скрыла это даже от команды лаборатории «Контур». Теперь ей предстоит создать карту, которая помогает возвращать важные действия при тревоге, не обещая полной уверенности и не превращая человека в участника чужого экзамена.

На составных историях Миры, технического писателя Кирилла, бухгалтера Елены, курьера Самира и Тамары, ожидающей медицинских ответов, книга показывает цикл избегания и короткого облегчения, скрытые страховки, переносимые ступени приближения, поведенческие проверки и недельный пересмотр. Читатель научится отделять наблюдаемое условие от тревожного прогноза, выбирать ценное действие, менять только одну переменную и оценивать результат по возвращённой функции, цене и следующему решению.

«Маршрут через тревогу» — сюжетный прикладной нон-фикшн с ясными границами самопомощи.

Содержание

От автора	4
Глава 1. Обходной путь	8
Глава 2. Сначала реальная опасность	21
Глава 3. Цена короткого облегчения	35
Глава 4. Ситуация — прогноз — действие	51
Глава 5. Скрытые страховки	75
Глава 6. Не шкала смелости	94
Глава 7. Что возвращаем	108
Конец ознакомительного фрагмента.	116

Влад Велирский

Маршрут через тревогу

От автора

Тревога умеет предлагать сделку: сначала получи полную уверенность, успокой тело, исключи ошибку — и только потом возвращайся к разговору, дороге, работе, врачу или обычному вечеру. Условия звучат разумно, но выполнить их часто невозможно. Уверенность требует ещё одной проверки, подготовка — ещё одного дня, а жизнь постепенно приспособливается к обходам.

Эта книга не предлагает победить тревогу силой и не измывает человека бесстрашием. Её задача уже: помочь увидеть, какое действие стало недоступным, что именно удерживает обход и как построить следующий переносимый шаг. Иногда это будет короткий разговор, одна остановка транспорта, выход из дома после обычной проверки или ожидание медицинского ответа без десятого поиска. Иногда самым точным шагом станет не упражнение, а обращение за профессиональной помощью.

Книга устроена как четыре составных маршрута, а не как каталог диагнозов. Все персонажи и учреждения вымышлены; сходство с жизнью не позволяет определить состоя-

ние по одной сцене. Рабочие выступления, повторные проверки, транспортные ситуации и медицинская неопределённость требуют разных решений. Одинаковое слово «тревога» не делает одинаковыми риск, причину, поддержку и допустимый эксперимент.

В основе маршрутов семь вопросов. Сначала — что известно о безопасности и где проходит граница самостоятельной работы. Затем — какая ситуация наблюдается и какой исход предсказывается; что человек избегает и какими страховками пытается обеспечить полную гарантию; какое действие важно вернуть; как разбить приближение на переносимые ступени; что можно аккуратно проверить; когда и по каким данным пересмотреть следующий шаг. Первые буквы образуют слово ВОЗВРАТ, но это не обязательная лестница и не программа, которую нужно пройти идеально. К некоторым вопросам придётся возвращаться, а часть шагов может потребовать специалиста.

Постепенное приближение в этой книге не означает идти навстречу любой опасности. Реальный риск нельзя объявлять тревожной ошибкой. Насилие, преследование, небезопасный труд, опасное вождение, медицинские ограничения, аллергены и разумные меры пожарной или иной безопасности не становятся материалом для самовольного эксперимента. Новые тяжёлые или быстро нарастающие симптомы требуют подходящей медицинской оценки, а не проверки характера. Назначенные лекарства и лечение не меня-

ют по упражнению из книги.

При непосредственной опасности, мыслях о причинении вреда себе, психотических симптомах, тяжёлом нарушении повседневного функционирования или невозможности обеспечить базовую безопасность бытовой маршрут не должен задерживать актуальную местную экстренную, медицинскую, психиатрическую или иную компетентную помощь. Если трудно определить границу, разумно начать не с экспозиции, а с профессиональной оценки.

В главах встречаются дневниковые поля и недельные пересмотры. Они нужны не для постоянного наблюдения за собой. Запись полезна, если помогает сравнить конкретное предсказание с наблюдаемым исходом, заметить цену обхода или выбрать следующую ступень. Если дневник превращается в ритуал уверения, усиливает контроль, раскрывает небезопасные сведения или отнимает больше жизни, чем возвращает, его форму следует изменить или отложить.

Прогресс здесь тоже имеет ограниченное значение. Тревога может уменьшиться, остаться прежней или на время вырасти. Ни один из этих исходов сам по себе не доказывает успех или провал. Недельная проверка смотрит шире: вернулось ли выбранное действие, расширился ли доступный диапазон, стала ли видна цена страховки, удалось ли восстановиться после шага, не изменились ли риск и необходимость помощи. Красивый график не важнее человека, для которого его рисуют.

Не обязательно читать книгу подряд или выполнять каждую практику. Можно выбрать маршрут, который ближе к вашей задаче, и остановиться после одной главы. Можно отказаться от шага, перестроить его, попросить сопровождение с точной функцией или передать вопрос специалисту. Согласие на трудность остаётся согласием только тогда, когда его можно пересмотреть.

Маршрут через тревогу не обязан вести к жизни без тревоги. Он нужен, чтобы тревога перестала одинолично решать, куда вам можно идти. Следующая точка может быть небольшой. Этого достаточно, чтобы начать.

Глава 1. Обходной путь

В семь сорок две приложение обещало Море двадцать шесть минут до «Контур».

Она стояла у входа в длинный тоннель между набережной и деловым кварталом и смотрела, как цифра меняется на двадцать семь. За стеклянными дверями тянулся ровный ряд потолочных ламп. Люди входили туда по двое и по одному: женщина с бумажным стаканом, курьер с квадратным рюкзаком, школьник в расстёгнутой куртке. Никто не задерживался перед порогом.

Мира тоже не собиралась задерживаться. В девять начался запуск пилота — первый день, когда городские волонтеры должны были пройти по новым указателям «Контур» от вокзала до поликлиники, библиотеки и речного причала. Она сама настояла на ранней проверке. В половине девятого команда ждала её у стенда с картами.

До тоннеля она дошла быстро. На экране телефона маршрут лежал почти прямой кобальтовой линией. Ещё восемнадцать минут пешком, если пройти насквозь.

Мира убрала телефон в карман, но рука осталась на ткани пальто. В тоннеле ничего не изменилось с прошлой недели: тот же широкий проход, камеры под потолком, аварийные выходы, поток людей. Она знала длину — четыреста восемьдесят метров. Знала интервалы между выходами. Знала,

что утром там работает вентиляция и что городской отчёт по освещённости лежит у неё в рабочей папке.

Знание не двигало ноги.

В памяти возник не весь прошлый эпизод, а несколько деталей: горячий ворот свитера, удар сердца в горле, слишком далёкий прямоугольник выхода. Тогда она дошла до конца, прислонилась к холодной стене снаружи и десять минут делала вид, что отвечает на сообщения. Через два дня выбрала улицу вдоль воды. Потом ещё раз. Обход занял всего двенадцать дополнительных минут, и именно слово «всего» сделало его удобным.

Сегодня двенадцати минут не было.

Мира шагнула к двери. За ней звуки улицы становились глуше. На уровне глаз висела временная табличка «Проход открыт». Она прочитала её дважды, словно надпись могла содержать новое условие.

Телефон завибрировал.

Антон: Стенд собран. Нужен твой финальный проход до восьми сорока.

Она набрала: «Уже рядом» — и не отправила. До «рядом» через тоннель оставалось меньше двух километров. Через набережную — почти три с половиной.

Потом из тоннеля донёсся резкий металлический стук. Рабочий передвигал ограждение, обычное переносное, с чёрно-жёлтой лентой. Мира отступила, пропуская мужчину с велосипедом. Отступление получилось маленьким и окон-

чательным.

Она открыла настройки маршрута, выключила пешеходный режим, включила снова и поставила точку на кофейне у воды. Кобальтовая линия послушно согнулась вокруг квартала.

— Значит, так быстрее, — сказала Мира вслух.

Приложение показывало сорок одну минуту.

Она пошла к набережной.

Первые три минуты принесли почти физическое облегчение. Тоннель остался за спиной; не нужно было следить за сердцем, расстоянием до выхода и тем, хватит ли воздуха. Шаг выровнялся. Мира ответила Антону: «Навигатор пошёл через набережную. Буду чуть позже». Потом увеличила темп, чтобы сообщение хотя бы отчасти стало правдой.

У воды дул встречный ветер. Дорожку перегородила машина коммунальной службы, и пешеходов направляли через лестницу. На верхней площадке Мира увидела часы на башне: восемь двадцать восемь.

Теперь опоздание было не возможностью, а фактом.

Она позвонила техническому писателю Кириллу и, не дав ему поздороваться, перечислила, что проверить на стенде: крепления карманов, запасные маркеры, порядок согласий для тестеров. Кирилл отвечал коротко и записывал. Голос у него стал суше на третьем пункте.

— Мира, это всё есть в листе запуска.

— Я знаю. Просто пройди ещё раз.

— Мы уже прошли.

— Тогда отлично.

Она отключилась и поняла, что не спросила, пришли ли первые участники. Звонок был нужен не команде. Он позволял на несколько минут ощущать, что она всё ещё управляет утром.

К восьми пятидесяти четырём Мира вошла в зал «Контура». На длинном столе стояли планшеты, бутылки воды и четыре стопки маршрутных карточек. У окна Кирилл объяснял волонтерам, как отмечать непонятные повороты. Антон держал в руках распечатку и ничего не объяснял.

Он посмотрел на настенные часы, потом на Миру.

— Телефон разрядился? — спросил он.

— Нет. Навигатор зачем-то отправил меня вдоль воды.

— Какой?

— Обычный городской.

— Покажешь после запуска. Если он выдаёт лишние полтора километра, нам нужно зафиксировать ошибку.

Мира сняла пальто медленнее, чем требовалось.

— Я уже перестроила маршрут. История могла не сохраниться.

— Могла, — согласился Антон.

Он не улыбнулся и не стал ловить её на слове. От этого стало хуже.

Запуск начался на двадцать две минуты позже. Формально задержку вызвало не только опоздание Миры: у двух

планшетов не обновились карты, а один волонтер пришёл не к тому входу. Но именно Мира должна была до общего сбора пройти спорный участок и подтвердить, что временная разметка читается с улицы. Проверку перенесли на ходу. Первая группа ждала у лестницы, пока Кирилл переклеивал стрелку.

Мира работала быстро. Она нашла неверный угол таблички, заменила две формулировки, заметила, что карта для маломобильного маршрута указывает на закрытый подъёмник. Через час запуск снова выглядел управляемым. Люди расходились по точкам, в общем чате появлялись фотографии, а на доске росли жёлтые стикеры с замечаниями.

Только Антон не вернулся к обычному темпу. Он просил у каждой группы время старта и прибытия, складывал листы в отдельную папку и дважды уточнил, когда Мира вышла из дома.

После полудня они остались у большого плана Бережска вдвоём. На карте поверх улиц были натянуты цветные нити: короткие синие маршруты, доступные зелёные, временные коралловые. Длинный тоннель обозначался прямой серой полосой. Мира отвернулась от него и стала снимать со стенда использованные карточки.

— Я проверил городской навигатор, — сказал Антон.

— Уже исправили?

— Исправлять нечего. От твоей точки он предлагает тоннель. Двадцать шесть минут утром, двадцать восемь сейчас.

— Значит, я нажала не туда.

— Возможно.

Антон положил на стол два листа. На первом был маршрут пилота. На втором — таблица прибытия команды.

— Мне не нужно объяснение про твоё состояние, — сказал он. — И я не собираюсь его угадывать. Мне нужно понять расхождение, которое повлияло на запуск.

— Я опоздала один раз.

— Три раза за две недели ты приходила с набережной. В прошлый четверг — после встречи у вокзала. Во вторник — после проверки библиотеки. Сегодня — из дома, хотя тоннель короче.

Мира положила карточки слишком ровной стопкой.

— Ты следишь, откуда я прихожу?

— Я слежу за временем полевых проверок. Это моя работа. Когда проектировщик закладывает на переход восемнадцать минут, а сам проходит его за тридцать четыре, я проверяю данные.

— Можно просто добавить запас.

— К чему именно?

Она хотела ответить: к ветру, к ремонту, к ошибкам приложения, к обычной городской неопределённости. Каждая причина могла случиться. Ни одна не объясняла повторяющийся изгиб.

Антон подвинул к ней чистый лист.

— Давай без причин. Четыре колонки.

Он написал заголовки:

| Выбранное действие | Фактический путь | Ближайшее облегчение | Отложенная цена |

|---|---|---|---|

— Это что, анкета? — спросила Мира.

— Карта расхождения. Ты сама просила тестеров отмечать не то, что маршрут должен делать, а то, что они сделали фактически.

— У них задача — проверить навигацию.

— У нас тоже.

Он указал на первую колонку.

— Какое действие было выбрано до выхода из дома?

Мира взяла ручку.

— Прийти к восьми тридцати и провести финальную проверку.

— Без объяснения характера. Просто действие.

Она записала. Во второй колонке появилась набережная, лестница и звонок Кириллу вместо проверки на месте.

— Что дало это изменение сразу? — спросил Антон.

— Я шла по открытому маршруту. Там не было ремонта.

— Это наблюдение или версия?

— У тоннеля стояло ограждение.

— Проход был закрыт?

— Нет.

— Тогда что стало легче именно после поворота к воде?

Мира поставила ручку на бумагу. Ответ казался слишком

личным для производственной таблицы и слишком очевидным, чтобы его не писать.

«Не входить в тоннель», — вывела она.

Антон прочитал и не спросил почему.

— А цена позже?

— Двадцать две минуты задержки.

— Не все твои.

— Мои — четырнадцать. Ещё перенос проверки на Кирилла. Группа ждала у лестницы. Я соврала про приложение.

Последнее она сказала раньше, чем решила говорить. В комнате шумела вентиляция, из коридора доносился смех волонтеров. Антон посмотрел не на неё, а на таблицу.

— Запишем точнее: пришлось поддерживать объяснение, которое нельзя проверить, — сказал он. — Моральную оценку можно не превращать в инструмент.

— Очень великодушно.

— Очень практично. Если таблица нужна для самонаказания, люди начнут в ней врать.

Мира записала его формулировку, хотя сердито нажала на ручку. Под строкой про сегодняшний день Антон предложил добавить прошлый четверг. Тогда выбранным действием была проверка указателей у вокзала, фактическим путём — автобус до набережной и двадцать минут пешком. Ближайшее облегчение снова оказалось одинаковым: не входить в длинный тоннель. Отложенная цена отличалась: Мира не успела увидеть утренний поток и согласовала высоту таблички по

фотографии.

Третья строка далась быстрее.

Когда таблица была заполнена, Антон провёл пальцем по первой колонке.

— Здесь не написано «стать спокойной», — сказал он. — Здесь три рабочих действия: прийти к запуску, увидеть поток, проверить табличку на месте.

— И что? Теперь ты предложишь мне просто ходить через тоннель?

— Нет. Я не знаю, почему ты его обходишь. Не знаю, есть ли там риск, ограничение по здоровью, прошлый опыт или что-то, о чём ты не обязана мне рассказывать. Если причина требует врача, другого специалиста или изменения условий работы, таблица этого не заменит.

— Но проект уже задержан.

— Проекту нужна достоверная карта. Это включает наши обходы, а не только чужие.

Он взял другой лист и начертил те же четыре колонки без заполнения.

— На следующую неделю мы зовём тестеров с разными задачами. Я хочу, чтобы они отмечали выбранное действие и фактический путь. Не «правильный» и «неправильный», не уровень смелости, не предполагаемый диагноз. Что собирались сделать, что сделали, что это облегчило сразу и что стало дороже потом.

Мира перечитала свою строку. В ней не было ни слова о

сердцебиении, стене или том, как далеко показался выход. И всё же изгиб был виден полностью: решение, короткая награда, поздний счёт.

Это раздражало сильнее, чем если бы Антон прочитал лекцию.

— Такая карта будет обвинять человека за любой объезд, — сказала она. — Иногда обход разумен. Закрыт переход, темно, болит нога, кто-то преследует. Иногда цена прямого пути выше.

— Значит, таблица не выносит приговор. Она показывает, где нужен следующий вопрос.

— Какой?

— Что мы знаем о безопасности и кто компетентен это оценивать. Но сегодня я не стану дописывать психологическую программу в городской пилот. Сначала покажем форму Дарье.

Дарья Осина консультировала «Контур» по доступности инструкций и границам участия. Мира сама предложила пригласить её, когда юристы потребовали отдельное согласие для заданий, способных вызвать дискомфорт. Тогда это казалось предусмотрительностью. Теперь имя Дарьи прозвучало как открытая дверь в разговор, которого Мира избегала.

— Не надо делать из задержки терапию, — сказала она.

— Не надо, — согласился Антон. — Поэтому Дарья проверит, где заканчивается навигация и начинаются вещи, для

которых у нас нет компетенции.

Он собрал листы, но заполненную таблицу оставил Мире.

— Личные причины тестеры могут не раскрывать, — добавил он. — Нам нужны только данные, которые они согласны дать для задачи. И право сказать, что маршрут им не подходит.

— Ты уже всё придумал.

— Нет. Я заметил расхождение. Форму придумала ты — для городской карты. Я только убрал из неё стрелку, которая заранее говорит, куда человек обязан идти.

За окном первая группа возвращалась к зданию. Один волонтер сверялся с планшетом, другая участница показывала на противоположную сторону улицы. Они спорили не о том, кто внимательнее, а о том, где именно указатель перестал помогать.

Мира подумала о своей кобальтовой линии на утреннем экране. Приложение не заставляло её идти через тоннель. Оно лишь честно показывало цену другого выбора до того, как она спрятала эту цену за словом «ошибка».

— Хорошо, — сказала она. — Я проверю форму на маршрутах тестеров. Посмотрим, даёт ли она данные или только красивые колонки.

— И покажем Дарье до выдачи участникам.

— Покажем.

Антон кивнул, принимая договорённость ровно в тех границах, которые она назвала.

Мира сложила заполненный лист в папку обратной стороной вверх. О собственном маршруте она ничего больше не сказала. Ни про тот первый день, ни про сердце, ни про то, что сегодня у входа не было закрытого прохода. Для команды карта оставалась инструментом пилота.

Но когда вечером приложение снова предложило два пути домой, Мира не стала называть длинный случайным.

Она увидела четыре поля ещё до того, как выбрала набережную.

Карта действия и обхода

Этот короткий инструмент не устанавливает причину поведения и не делит решения на смелые и слабые. Он помогает увидеть функциональное расхождение между тем, что человек хотел вернуть или сохранить, и тем, как сложился путь.

| Поле | Что записать |

|---|---|

| Выбранное действие | Конкретное действие, важное до возникновения обхода: приехать к началу, провести разговор, воспользоваться транспортом, уйти из дома после обычной проверки. Не «перестать тревожиться». |

| Фактический путь | Что произошло наблюдаемо: отменил, отложил, выбрал другой маршрут, попросил другого че-

ловека сделать вместо себя, многократно проверил. Без ярлыков и догадок о диагнозе. |

| Ближайшее облегчение | Что стало легче сразу: не входить в ситуацию, не чувствовать неопределённость, не ждать ответа, получить заверение. Облегчение реально; его не нужно отрицать или стыдиться. |

| Отложенная цена | Что стало уже, дольше или зависимее позже: потерянное время, недоступная задача, нагрузка на близкого, необходимость поддерживать ритуал, сокращение числа доступных путей. |

Одной строки достаточно. Если запись превращается в длительную перепроверку или способ обвинить себя, инструмент перестаёт выполнять свою функцию. Он также не доказывает, что прямой путь безопасен. Реальный риск, новые тяжёлые симптомы и иные обстоятельства, требующие компетентной оценки, нельзя объявлять тревожным обходом только потому, что действие изменилось.

Первый полезный результат карты — не немедленно заставить себя пойти прямо. Он скромнее: перестать путать короткое облегчение с отсутствием цены и сформулировать, какое действие в действительности хочется вернуть.

Глава 2. Сначала реальная опасность

Дарья Осина прочитала четыре колонки, перевернула лист и на чистой стороне написала одно слово: «СТОП».

— Это оценка идеи? — спросила Мира.

— Это место, которого в идее не хватает.

Они сидели в малой переговорной «Контура». Между ними лежали обезличенные примеры из первого дня пилота: человек собирался дойти до библиотеки, но свернул к знакомому переходу; участница хотела спросить дорогу, однако трижды проверила карту и опоздала; волонтёр отказался от тёмной лестницы и выбрал освещённый подъём. В последней строке ближайшим облегчением было «не идти там, где плохо видно», а отложенной ценой — семь лишних минут.

— Вот здесь ваша таблица особенно убедительна, — сказала Дарья. — И особенно опасна без предварительного вопроса. Семь минут не превращают тёмную лестницу в разумный выбор.

Антон придвинул лист к себе.

— Мы не просим идти прямо.

— Пока не просите. Но заголовок «цена обхода» легко прочитать как приглашение перестать обходить. Человек видит лишние минуты и решает, что обязан доказать себе сме-

лость. А у лестницы может не быть света, перил или безопасного выхода.

Мира вспомнила собственную строку, спрятанную в нижнем ящике стола. Антон не принёс её на встречу. Она была благодарна ему за это и злилась, что благодарность вообще понадобилась.

— Значит, добавим поле «опасность», — сказала она.

— Не одно поле. Развилку до карты.

Дарья нарисовала три прямоугольника.

В первом написала: «Подтверждённая или непосредственная опасность». Во втором: «Новые либо не оценённые симптомы и ограничения». В третьем: «Тревожный прогноз при известных допустимых условиях».

— Они могут ощущаться одинаково срочно, — сказала она. — Но требуют разных действий. В первом случае мы не приближаемся ради упражнения, а уходим из опасности, восстанавливаем безопасность, сообщаем ответственным службам. Во втором не выдаём бытовую догадку за медицинскую оценку. В третьем только после проверки условий можно обсуждать добровольный посильный шаг.

— Как тестер поймёт, в каком он прямоугольнике? — спросил Антон.

— Не всегда поймёт сам. Поэтому у развилки должна быть не только инструкция, но и предел инструкции.

В дверь постучали. Кирилл просунул голову и сказал, что пришёл участник на повторное интервью.

— Мы назначали на два, — ответила Мира.

— Он и был записан на два. Сейчас два ноль три.

В переговорную вошёл высокий мужчина в тёмной куртке с курьерскими светоотражателями. Он держал шлем под мышкой, хотя приехал на общественном транспорте. В анкете было имя: Самир Юдин, тридцать один год, вечернее обучение в техническом колледже. На первом проходе он должен был проверить маршрут от станции «Речной рынок» до учебного корпуса, но сошёл на остановку раньше и остаток пути прошёл пешком.

— Я могу сразу повторить, — сказал Самир, едва сел. — Вчера просто вагон был забит. Сегодня выберу крайний и доеду.

Мира открыла его карточку.

— Нам сначала нужно понять, где подвела навигация. Вы не увидели объявление нужной остановки?

— Всё увидел. Вышел раньше.

— Почему?

Самир покрутил шлем, зацепив пальцем ремешок.

— Стало душно. Сердце разогналось, в глазах как будто поплыло. Я подумал, сейчас упаду. Двери открылись — я вышел.

Мира посмотрела на три прямоугольника Дарьи. Ещё десять минут назад они были схемой. Теперь второй прямоугольник сидел напротив и предлагал немедленно вернуться в вагон.

— Такое случалось раньше? — спросила Дарья.

— Не так. Сердце иногда колотится, если бегу с заказом.

Но чтобы просто стоять — первый раз.

— Вы обращались за медицинской оценкой после этого эпизода?

— Зачем? Я вышел, прошло. В интернете написано, что это бывает от тревоги.

Дарья не стала спрашивать, на каком сайте.

— По описанию нельзя надёжно определить причину, — сказала она. — Особенно если симптомы новые для вас. Я не могу здесь поставить диагноз или подтвердить, что повтор поездки безопасен. Наш пилот тоже не может.

Самир перестал крутить ремешок.

— То есть вы меня исключаете?

— Нет, — сказал Антон. — Мы отделяем проверку городской карты от проверки здоровья.

— Я здоров. Работаю на велосипеде по шесть часов.

— Это важная информация для врача, — ответила Дарья.

— Но не заключение, которое мы можем сделать за него.

Самир нахмурился.

— Если каждый раз ходить к врачу, когда сердце быстрее бьётся, из поликлиники не выйдешь.

— Не каждый раз, — сказала Дарья. — Мы говорим о новом эпизоде с дурнотой, который вы сами описали как необычный. Я не предлагаю вам бесконечно проверяться или искать гарантию. Предлагаю получить подходящую

оценку до того, как команда назовёт повтор поездки упражнением.

Мира услышала разницу: не «вам опасно ехать» и не «это всего лишь тревога». Обе фразы закрыли бы неопределённость быстрее, чем позволяли факты. Дарья оставила её открытой, но дала ей адрес.

— А сегодня что делать? — спросил Самир. — У меня занятия в семь. Пешком сорок минут.

— Решение о сегодняшней поездке остаётся вашим, — сказала Дарья. — Но мы не будем назначать вам эксперимент и просить игнорировать симптомы. Если они повторятся, станут тяжёлыми или быстро усилятся, нужна актуальная медицинская помощь по ситуации. Если сейчас есть выраженная боль в груди, обморок, тяжёлая одышка или другое острое ухудшение, интервью надо прекратить и обращаться за неотложной оценкой.

— Сейчас ничего нет.

— Тогда можно отдельно решить практическую задачу дороги и отдельно — как получить обычную медицинскую оценку нового эпизода. Эти решения не обязаны быть героическими.

Самир откинулся на спинку стула.

— Практическая задача — доехать.

— Или выбрать доступный маршрут сегодня, не объявляя его лечением и не делая выводов о причине, — сказала Мира.

Он посмотрел на неё, будто проверяя, не утешает ли она его.

— Значит, пешком?

— Я не могу выбрать за вас, — ответила Мира. — Могу показать освещённый наземный маршрут, время и места, где можно сесть. А медицинский вопрос останется медицинским.

Антон положил перед Самиром карточку с четырьмя колонками.

— Заполним вчерашний путь, но не будем делать из него приказ на сегодня.

В первой колонке Самир написал: «Доехать на занятия к семи». Во второй: «Вышел на одну остановку раньше, дошёл пешком, опоздал на двенадцать минут». Ближайшее облегчение сформулировал без подсказки: «Оказался на воздухе и перестал ждать, что упаду в вагоне».

Над отложенной ценой он задумался.

— Ноги болели, — сказал наконец. — Весь день был на доставках. И на второй паре сидел у двери.

— Почему у двери? — спросила Мира.

— Чтобы быстро выйти, если опять станет плохо.

Дарья подняла ладонь, останавливая следующий вопрос.

— Пока просто запишем. Не называем это ни полезной мерой, ни лишней страховкой, пока не понимаем функцию и границы.

Самир добавил: «Выбрал место у выхода и половину за-

нения следил за телом».

— Вот поэтому я и хочу повторить сегодня, — сказал он.
— Если не поеду, потом вообще не сяду.

— Это возможная отложенная цена, — ответила Дарья.
— Но срочность не отменяет проверку безопасности. Пауза ради компетентной оценки и бессрочный отказ от действия — не одно и то же.

Она вернула к себе лист с тремя прямоугольниками и стала дописывать под ними действия.

Под первым: «Уйти из опасности. Не использовать как упражнение. Привлечь подходящую помощь».

Под вторым: «Не диагностировать по книге или интервью. Получить компетентную оценку. До неё не назначать приближение к потенциальному риску».

Под третьим: «Уточнить ценное действие, переносимую ступень, согласие, страховки и критерий пересмотра».

— А если я получу оценку и мне скажут, что ограничений нет? — спросил Самир.

— Тогда это не докажет, что неприятных ощущений больше не будет, — сказала Дарья. — Но даст границы, в которых можно обсуждать маршрут. Мы сможем работать с наблюдаемой ситуацией и вашим прогнозом, не делая вид, что сами исключили медицинские причины.

— И вы посадите меня в вагон?

— Нет. Вы выберете, какое действие хотите вернуть и какой шаг готовы пройти. Команда проверит условия и не бу-

дет обещать вам спокойствие.

Самир усмехнулся.

— У вас тут всё без обещаний.

— Зато обещания не приходится подделывать, — сказал Антон.

После интервью Мира проводила Самира к стенду. Она показала два наземных пути до колледжа и отметила, что время рассчитано для обычного шага, а не после шестичасовой смены на велосипеде. Самир сфотографировал карту, но не решил при ней, каким путём поедет.

У двери он остановился.

— Я могу остаться в пилоте?

— Да, если захотите, — сказала Мира. — Сегодня мы исключим задания с тесным транспортом. Можно проверять понятность наземных указателей. После медицинской оценки вы сами решите, возвращаться ли к транспортному маршруту.

— Справку приносить?

Мира посмотрела на Дарью.

— Нам не нужны ваши медицинские документы, — ответила та. — Если появятся индивидуальные ограничения, достаточно сообщить команде только то, что необходимо для безопасного участия. Подробности остаются вашими.

Самир кивнул и ушёл, не поблагодарив. Мира сочла это хорошим знаком: разговор не превратил его в получателя спасения.

Когда дверь закрылась, Антон зачеркнул в расписании повторную поездку.

— Вот вам задержка проекта по уважительной причине, — сказал он.

— Ты сейчас смотришь на меня? — спросила Мира.

— На расписание.

Она подошла к окну. Отсюда вход в тоннель не был виден; только крыша павильона и поток людей, который исчезал под землёй.

— У меня не было дурноты вчера, — сказала она.

Фраза выдала больше, чем требовалось. Дарья не повернулась к ней всем корпусом и не смягчила голос.

— Хорошо, — сказала она. — Мы сейчас обсуждаем форму, не вас. Но для любого участника вопрос будет звучать не «похоже ли это на случай Самира», а «есть ли новое, тяжёлое, быстро нарастающее или не оценённое обстоятельство, которое меняет границу самостоятельной работы».

— Люди отметят «нет», чтобы их не сняли с маршрута.

— Некоторые отметят. Особенно если решат, что пауза означает слабость, исключение или провал. Поэтому нам нужно явно написать обратное.

Кирилл, до этого молча составлявший новую форму, прочитал с экрана:

— «Переход к оценке безопасности не является неудачей маршрута».

— Слишком официально, — сказала Мира.

— «Сначала проверить безопасность — тоже действие»,
— предложил он.

Дарья покачала головой.

— Звучит лучше, но может превратить обследование в универсальный ритуал. Нам нельзя отправлять человека за полной гарантией перед каждым шагом.

Они перебрали шесть формулировок. В одной медицина выглядела пропуском к смелости. В другой любое сомнение становилось поводом остановиться навсегда. Третья незаметно обещала, что профессионал точно устранил неопределённость.

В итоге на форме появилась отдельная рамка:

> Безопасностный переключатель

>

> Перед практикой проверьте: есть ли непосредственная или подтверждённая опасность; новые тяжёлые либо быстро нарастающие симптомы; не оценённое состояние или ограничение, при котором самостоятельный эксперимент может причинить вред; невозможность обеспечить базовую безопасность. Если да или вы не можете разумно определить границу, не используйте ситуацию как упражнение. Перейдите к подходящей актуальной помощи или компетентной оценке. Такая пауза не равна бессрочному отказу: к вопросу о выбранном действии можно вернуться, когда границы

станут яснее.

Антон добавил строку для организатора: «Команда не требует раскрывать диагноз и не хранит медицинские сведения, не нужные для участия».

— А непосредственная опасность — это что? — спросил Кирилл. — Люди захотят примеры.

— Дадим разные категории, не исчерпывающий список, — сказала Дарья. — Насилие, преследование, аварийная ситуация, небезопасный труд, опасное вождение, реальный аллерген, пожарный риск. И отдельно — признаки острого ухудшения, при которых не ждут встречи нашего проекта. Но конкретные инструкции экстренной помощи должны быть актуальны для места и ситуации, а не сочинены нами.

Мира перечитала рамку.

— Здесь слишком легко нажать переключатель из-за любого ощущения.

— Поэтому рядом будет второй вопрос: это новое или существенно изменившееся обстоятельство либо уже оценённое состояние с известными границами? — ответила Дарья. — Наша цель не добиться нулевого риска. Наша цель — не перепутать неизвестный риск с материалом для проверки.

— А если опасность только предсказывается?

— Тогда мы отделяем наблюдаемое от предсказания. Но это следующая работа. Сначала право не идти туда, где вред реален или граница неясна.

Мира взяла маркер и соединила три прямоугольника с че-

тырьмя колонками. Стрелка шла к карте действия только из третьего прямоугольника. Из второго она вела к компетентной оценке, а потом возвращалась не в вагон, тоннель или на лестницу, а к повторному решению. Это было важно: оценка не назначала следующий поступок за человека.

Вечером Самир прислал сообщение в общий чат: «Наземный маршрут понятный. Записался на приём. Транспортный тест пока не ставьте».

Кирилл поставил под сообщением обычную отметку «принято». Никто не написал «молодец» и не попросил доказательств записи.

Мира открыла расписание пилота и перенесла транспортный маршрут без новой даты. Раньше пустая ячейка показала бы ей дефектом плана. Теперь в ней было точное решение: не угадывать там, где цена угадывания могла оказаться выше цены паузы.

Свою строку о тоннеле она по-прежнему не вынула из ящика.

Но на чистом листе рядом записала три вопроса: «Что подтверждено? Что только предсказывается? Что ещё не оценено?»

Ответов пока не было. Впервые это не стало поводом немедленно придумать один.

Безопасный переключатель перед практикой

Карта обхода начинается не с требования идти навстречу тревоге, а с проверки границы. Полезно различать три ситу-

ации.

1. Подтверждённая или непосредственная опасность. Задача — не тренировать терпимость, а защищать себя и других, прекращать воздействие риска и обращаться к подходящей помощи. Реальный вред не становится упражнением.

2. Новые, тяжёлые, быстро нарастающие или неоценённые симптомы и ограничения. По описанию из книги нельзя установить их причину или безопасность нагрузки. Самостоятельную практику, способную увеличить риск, откладывают до компетентной оценки; при остром ухудшении действуют по актуальной ситуации без ожидания планового упражнения.

3. Тревожный прогноз при известных допустимых условиях. Только здесь можно переходить к разбору ситуации, ценного действия и переносимого шага — добровольно, без гарантии спокойствия и с заранее выбранной точкой пересмотра.

Пауза ради безопасности не доказывает слабость и не обязывает навсегда отказаться от действия. Одновременно оценка не должна становиться бесконечным поиском полной гарантии. Её функция — определить разумные границы: что требует лечения или защиты, что допустимо при конкретных условиях и какой вопрос остаётся открытым.

Если границу нельзя надёжно определить самостоятельно-

но, следующий шаг — не испытание характера, а подходящая профессиональная оценка.

Глава 3. Цена короткого облегчения

На следующий день Антон принёс в переговорную распечатку из двадцати семи строк. Имена он заменил буквами, адреса — нейтральными обозначениями, а время округлил. От живых маршрутов остались только четыре колонки: что человек собирался сделать, что сделал, что изменилось сразу и что случилось потом.

— Мы обещали участникам, что не превратим их признания в витрину, — сказал он. — Поэтому сегодня обсуждаем не людей и не причины их тревоги. Только устройство записей.

Кирилл уже вывел на экран диаграмму. Над столбцами стояло название: «Эффективность обхода». Мира заметила красную полосу, которая почти везде опускалась после отмены действия.

— Это что? — спросила она.

— Самооценка напряжения до и после решения, — ответил Кирилл. — В шестнадцати строках она снизилась. Значит, обход работает.

Дарья положила сумку на свободный стул, но садиться не стала.

— Для чего работает?

— Для снижения напряжения.

— Тогда так и подпиши. Не называй это эффективностью вообще.

Кирилл убрал руку с мыши.

— Люди хотят почувствовать себя лучше. Почему это нельзя считать результатом?

— Можно, если это выбранный результат и мы учитываем время, — сказала Дарья. — Нельзя делать вид, будто ближайшее облегчение отвечает на все остальные вопросы.

Антон перевернул верхний лист. В первой строке значилось: «Отменил вечернюю встречу. Сразу смог поесть. Наутро извинился и перенёс разговор». Во второй: «Попросила коллегу отправить письмо вместо неё. Перестала перечитывать черновик. Через неделю снова попросила коллегу». В третьей: «Пошёл по освещённой улице после сообщения о нападении во дворе. Пришёл на десять минут позже. Других последствий не отметил».

— Если мы покрасим все три строки красным, — сказал Антон, — форма станет глупее человека, который её заполняет.

Мира взяла маркер.

— Третья строка вообще не про тот обход, который нужно сокращать. Условия изменились, человек выбрал разумную меру.

— А первая? — спросил Кирилл. — Отменил встречу. Избегание.

— Возможно, — ответила Дарья. — А возможно, он перенёс разговор, потому что был истощён и не хотел проводить его плохо. У нас нет ни контекста, ни функции решения.

Кирилл постучал колпачком ручки по столу.

— Если к каждой строке добавлять «возможно», у пилота не будет метрики.

— У него не будет одной удобной метрики, — поправил Антон. — Это не то же самое.

Мира подошла к экрану. Красные столбцы были аккуратными, убедительными и почти бесполезными. Вчера пустая ячейка в расписании Самира казалась ей допустимой ценой точности. Сегодня ей снова хотелось получить число, которое само решит, хороший перед ними маршрут или плохой.

— Давайте не спорить о слове, — сказала она. — Возьмём пять строк и посмотрим, что мы действительно можем из них узнать.

Она разделила доску вертикальной чертой. Слева написала «сейчас», справа — «позже».

Первой выбрали строку о письме. Участница должна была ответить партнёрам по проекту, два часа меняла формулировки, затем попросила коллегу отправить текст от своего имени.

— Сейчас: письмо ушло, напряжение снизилось, срок соблюден, — прочитал Кирилл.

— Ещё? — спросила Мира.

— Коллега потратил время, — сказал Антон. — Но это

уже цена.

— Не торопись. Сначала функция.

Они выяснили, что просьба решила сразу три задачи: сохранила рабочий срок, убрала необходимость нажать кнопку и передала другому человеку ответственность за возможную ошибку. Одно действие имело несколько функций, и только одна из них была видна в диаграмме.

Справа Мира записала: «Через неделю просьба повторилась; собственная отправка не проверена; зависимость от доступности коллеги; отношения — неизвестно».

— Почему “не проверена”, а не “стала страшнее”? — спросил Кирилл.

— Потому что мы этого не знаем, — ответила она. — Знаем только, что участница снова передала отставку.

Дарья кивнула.

— И это ещё не приговор просьбам о помощи. В другой ситуации разделение задач может быть нормальной частью работы. Вопрос в том, какую функцию помощь выполняет здесь, что делает доступным и что постепенно делает недоступным.

Следующая строка принадлежала человеку, который трижды проверил маршрут до незнакомого здания, сделал снимки каждого поворота и приехал за сорок минут до начала встречи. Он не отменил поездку и поставил себе отметку «выполнено».

Кирилл оживился.

— Вот почему нельзя считать только действия. Он дошёл.

— И это важно, — сказала Дарья. — Не вычёркиваем выполненное действие из-за того, что способ кажется нам избыточным.

Мира записала слева: «Прибыл вовремя; не заблудился, выдержал незнакомый путь». Потом добавила: «Потратил час на подготовку; вышел раньше необходимого; всё время сверял снимки».

— Последнее уже справа, — заметил Антон.

— Нет. Это цена, уплаченная сегодня.

Она впервые увидела, что временная шкала требует не двух, а трёх участков. Некоторые решения приносили облегчение сразу и брали плату сразу же. Другие оставляли ближайший день почти нетронутым, но меняли следующий выбор. А иногда отложенная цена не появлялась вовсе.

Мира стёрла линию и нарисовала три окна:

1. что решение дало в ближайшие минуты или часы;

2. чего оно потребовало в этот раз;

3. что стало доступнее или труднее при повторении.

— “При повторении” обязательно, — сказала Дарья. — Один отказ редко рассказывает нам о диапазоне жизни. Нас интересует рисунок, а не единичный жест.

— Но человек может отказаться один раз именно в тот день, когда важно было пойти, — возразил Кирилл.

— Тогда будет конкретная цена конкретного отказа. Это не делает отказ нравственным дефектом.

Антон выбрал строку о звонке. «Перед презентацией попросил знакомого выслушать вступление и подтвердить, что оно звучит профессионально. После ответа начал работу. Презентацию провёл».

Кирилл прочитал её дважды.

— Это моя?

— Имена скрыты не для игры в угадайку, — сказал Антон.

— Формулировка похожа.

— Тогда тем более разбирай функцию, а не автора.

Кирилл отодвинул распечатку.

— Функция — подготовиться.

— Это название действия, — сказала Дарья. — Что именно изменилось после ответа знакомого?

— Человек начал презентацию.

— А если бы знакомый не ответил?

Кирилл пожал плечами.

— Не знаю.

— Вот это хороший вопрос для следующей записи. Не доказательство, что звонить нельзя.

Мира почувствовала, как в памяти открылось вчерашнее утро. Стоя у набережной, она позвонила Кириллу и попросила начать проверку без неё. Тогда звонок казался чисто рабочим: команда не должна ждать опоздавшую руководительницу. Но она не просто передала задачу. Она попросила Ки-

рилла вслух подтвердить, что стенд собран, файлы открываются и участники ещё не пришли. После разговора ей стало легче не потому, что дорога сократилась. Кирилл вернул ей ощущение, будто происходящее снова помещается в план.

— Я тоже звоню, — сказала она.

Антон не спросил кому.

— По работе многие звонят.

— Я сейчас не о связи. Вчера я могла сказать: «Начни без меня». Но спросила про стенд, файлы и участников. Ты ответил на всё по порядку, — сказала она Кириллу. — После этого я смогла идти дальше и не проверять приложение каждую минуту.

— Значит, звонок помог, — сказал он.

— Да.

Кирилл дождался продолжения, но Мира не стала отнимать у фразы её первую половину.

— И что он стоил? — спросила Дарья.

— Тебе или мне? — уточнил Кирилл.

Вопрос изменил доску. До него цена выглядела личной: время, усталость, пропущенная встреча. Теперь рядом возник другой человек, чья доступность могла стать условием движения.

— Мне звонок стоил двух минут, — сказал Кирилл. — Я всё равно был у экрана. Если бы такое происходило перед каждым запуском, пришлось бы иначе распределять ответственность.

Мира записала: «Ближайшая польза: работа началась, напряжение снизилось, появилась управляемая последовательность». Во втором окне: «Две минуты Кирилла; дополнительная проверка вместо одного сообщения». В третьем остановилась.

— Пока ничего, — сказала она. — Один звонок не показывает сужение.

— А повторение? — спросил Антон.

— Если я начну считать ответ Кирилла обязательным условием, без которого не могу продолжать, тогда мой рабочий диапазон будет зависеть от его доступности. Но сейчас это гипотеза о функции при повторении, не установленный факт.

Дарья подошла к доске и обвела слово «обязательным».

— Здесь полезная граница. Поддержка может расширять действие: человек не остаётся один, получает нужную информацию, делит нагрузку. Та же поддержка может постепенно превратиться в пропуск, без которого действие будто запрещено. По внешнему виду звонки одинаковы. Разница проявляется в функции, гибкости и цене.

— И что, теперь перед каждым звонком вести учёт? — спросил Кирилл.

— Нет, — ответила Мира раньше Дарьи. — Если журнал сам станет условием звонка, мы просто добавим ещё один турникет.

Антон усмехнулся и написал в углу доски: «Учёт должен

кончатся».

Они вернулись к строке о вечерней встрече. Участник отменил её, поел и лёг спать. На следующий день он сам предложил новый час и пришёл. При повторном чтении решение перестало выглядеть очевидным бегством. Оно могло быть восстановлением, которое сохранило действие с переносом.

— Как отличить восстановление от сужения? — спросил Кирилл.

— Не по одному признаку, — сказала Дарья. — Смотрим, возвращается ли человек к выбранному действию, остаётся ли перенос выбором, не растёт ли список условий, без которых он уже не может участвовать, и какова общая цена. Но форма не выносит диагноз и не диктует правильный ответ.

Мира добавила к записи вопрос: «Что произошло с действием после облегчения?»

Следующая строка оказалась проще и неприятнее. Человек отказался войти в магазин в час пик, заказал продукты с доставкой и сразу почувствовал облегчение. Через три дня повторил заказ, хотя магазин был почти пуст. Потом попросил родственника сходить вместо него, потому что доставка задерживалась.

— Вот сужение, — сказал Кирилл.

— Похоже на него, — ответила Мира. — Но запишем наблюдаемое.

Они отметили: еда была получена; в первый день человек избежал толпы; во второй раз магазин не проверялся даже

при других условиях; в третий доступ к продуктам зависел от родственника. Слово «слабость» не понадобилось. Цена стала видна без обвинения.

Антон попросил открыть исходную форму пилота. В ней успехом считалось снижение напряжения минимум на два пункта. Если оставить эту метрику, заказ доставки в первом случае выглядел бы успешнее посещения магазина с высоким напряжением. Если заменить её на обязательное выполнение, разумный перенос встречи и безопасный обход опасного двора превратились бы в провалы.

— Значит, считаем всё, — сказал Кирилл. — Напряжение, выполнение, время, деньги, помощь, повторы.

— И получаем анкету, которую никто не станет заполнять, — ответил Антон.

Мира смотрела на двадцать семь строк. Проект требовал не полной биографии каждого решения, а нескольких вопросов, после которых нельзя было бы спутать мгновенное облегчение со всей картиной.

Она открыла чистый лист и написала пять полей:

- выбранное действие;
- что было сделано вместо него или вместе с ним;
- ближайшая польза решения;
- цена в этот раз;

- что происходит с доступностью действия при повторении.

Кирилл перечитал список.

— Здесь заранее предполагается, что была цена.

Мира заменила четвёртую строку: «Цена или нагрузка в этот раз, если была». В пятой добавила: «неизвестно — допустимый ответ».

— А напряжение? — спросил он.

— Можно отметить, если это помогает принять следующее решение, — сказала Дарья. — Но снижение напряжения не будет главным судьёй. Оно может сопровождать полезный отдых, опасный риск, устойчивое избегание, разумную защиту или возвращение к действию. Само число не расскажет, что произошло.

Антон прикрепил лист поверх диаграммы.

— Я хочу ограничение по времени заполнения. Три минуты после заметного решения, не дневник каждого шага.

— И период наблюдения, — добавила Мира. — Сегодня мы видим только ближайшую пользу. Через неделю — повтор и диапазон.

— Неделя не магическое окно, — сказала Дарья. — Для одних действий она покажет рисунок, для других нет. Напишите «в выбранной точке пересмотра».

Они протестировали поля на оставшихся строках. Разумная мера безопасности не получала штраф за то, что снизи-

ла напряжение. Отдых не требовал оправдания продуктивностью. Просьба о помощи учитывала нагрузку обоих участников, но не объявлялась зависимостью после одного случая. Повторяющийся обход становился заметен там, где ближайшее облегчение сохранялось, а доступ к выбранному действию зависел от всё большего числа условий.

На строке «остался на совещании с выключенной камерой» они снова застряли.

— Действие выполнено, — сказал Кирилл. — Камера — страховка.

— Или согласованный формат участия, — ответил Антон.

— Или временный мост, который позволил присутствовать, — добавила Дарья. — Мы пока не знаем, хочет ли человек возвращать выступление с камерой и требует ли ситуация этого вообще.

Мира зачеркнула слово «страховка» в заголовке формы. До следующей главы оно было слишком сильным выводом. Они могли описать действие и его функцию, но не должны были заранее решать, что именно нужно убрать.

К концу встречи красная диаграмма исчезла. Вместо неё Кирилл собрал два небольших показателя для недельного пересмотра: сколько выбранных действий осталось доступно и какую цену человек фактически платил за способ справляться. Рядом стояло предупреждение: показатели не сравнивают участников и не определяют, кто старался достаточно.

— Всё равно хочется одной стрелки, — признался он. — Чтобы вверх означало хорошо.

— Мне тоже, — сказала Мира.

Это признание прозвучало легче, чем вчерашняя полуправда о дурноте. Желание простой стрелки не требовало немедленно рассказывать о тоннеле. Но оно объясняло, почему Мира так охотно превращала чужое подтверждение в часть рабочего механизма: ответ снаружи ненадолго возвращал ей направление.

Она вынула из ящика свою карту обхода. Не положила в общую стопку, только перечитала четыре заполненные колонки. «Ближайшее облегчение: не вошла в тоннель». «Отложенная цена: опоздание, перенос проверки, ложное объяснение». Теперь формулировка казалась слишком грубой. Набережная дала ей не только облегчение. Она позволила добраться до работы, не принимая решения, к которому Мира не была готова. И цена была не наказанием за этот выбор, а данными о том, как он устроил день.

В новом поле она написала: «Звонок Кириллу вернул ощущение контроля; без ответа пришлось бы выбирать следующий шаг самостоятельно». Потом добавила: «Один случай. Проверить функцию при повторении».

Антон собирал листы в папку и увидел только движение ручки.

— Форму забираешь на вечер?

— Нет. Три минуты закончились.

Она закрыла папку. Учёт выполнил свою функцию и остановился.

У двери Кирилл задержался.

— С моей строкой про звонок всё равно непонятно. Допустим, человек хотел провести презентацию, позвонил, получил подтверждение и провёл. Что записывать в следующий раз, чтобы не гадать о функции задним числом?

Мира посмотрела на доску. В каждой разобранный строке смешивались условия, предсказания и ответы: «магазин в час пик» стоял рядом с «не выдержу толпу», а «заказал доставку» — рядом с «стало легче». Пока они записывали всё одной фразой, решение казалось неизбежным следствием ситуации.

Она провела три короткие линии.

— Отдельно то, что происходит. Отдельно то, что человек ожидает. Отдельно то, что он делает.

Кирилл записал на полях: «ситуация / прогноз / действие».

— А облегчение?

— После действия. Не вместо этих трёх строк.

Антон выключил экран. Красный свет проектора погас, и на стене остались только слова, написанные от руки. Они ещё ничего не доказывали, но уже не позволяли спрятать прогноз внутри факта.

На завтра Мира назначила проверку новой записи. Впервые в плане стояло не «оценить успешность», а более узкая

задача: научиться видеть место, где наблюдаемая ситуация заканчивается и начинается предсказание.

Карта функции и цены во времени

Избегание, перенос, просьба о помощи или дополнительная проверка могут приносить реальную ближайшую пользу: уменьшать нагрузку, давать время на восстановление, сохранять безопасность или позволять выполнить часть действия. Эту пользу не нужно отрицать, чтобы заметить возможную цену.

Для заметного решения достаточно кратко записать:

1. Выбранное действие. Что человек хотел вернуть, сохранить или выполнить.
2. Фактический ответ. Что он сделал вместо выбранного действия или вместе с ним.
3. Ближайшая польза. Что решение дало в минуты или часы: облегчение, безопасность, отдых, выполнение части задачи, поддержку.
4. Цена или нагрузка в этот раз, если была. Время, деньги, усилия, перенос ответственности, нагрузка на другого человека, пропущенная часть действия.
5. Изменение доступности при повторении. Становится ли выбранное действие доступнее, остаётся ли диапазон

прежним или для него требуется всё больше условий. Ответ «пока неизвестно» лучше догадки.

Одна запись не превращает помощь в зависимость, отдых — в избегание, а обход — в ошибку. Смысл появляется в контексте и повторении. Если мера защищает от реальной опасности, её не отменяют ради красивого показателя. Если способ справляться постепенно делает важное действие недоступным или обязательным условием становится чужое заверение, это повод исследовать функцию и выбрать по-сильную альтернативу, а не обвинять себя.

Учёт должен иметь конец. Его используют в заранее выбранной точке пересмотра, а не для непрерывного наблюдения за каждым решением. Следующий шаг — развести в записи три вещи, которые легко слипаются: наблюдаемую ситуацию, тревожный прогноз и совершённое действие.

Глава 4. Ситуация — прогноз — действие

К девяти утра Кирилл успел открыть демонстрацию семь раз.

В первый раз он проверил, не съехали ли подписи на схеме. Во второй — убедился, что тестовый маршрут начинается у северного входа. В третий прошёл весь показ от приветствия до последнего экрана, не включая микрофон. Потом заметил, что сказал про пересадочный узел иначе, чем было записано в сценарии, вернулся к началу и заменил одно слово.

На восьмой попытке в переговорную вошла Мира.

— Ты здесь давно?

— Минут двадцать.

На экране рядом с окном демонстрации был открыт документ на шесть страниц. Реплики Кирилла стояли в левой колонке, возможные вопросы коллег — в правой. Возле каждой реплики были расставлены косые черты для вдоха. Красным выделялись места, где следовало переключить экран.

— Сегодня внутренний показ? — спросила Мира.

— Пять человек из транспортной группы. Двенадцать минут. Потом вопросы.

Кирилл сказал это ровно, как справочную строку. Затем

быстро добавил:

— Если я замолчу на первом экране, они увидят, что я не разбираюсь в маршруте. Лучше ты проведёшь. Я останусь и отвечу письменно, если что-то понадобится.

Мира положила папку на стол. Вчера такая фраза попала бы в форму целиком: «показ пяти коллегам — замолчу и опозорюсь — передаю слово». Но тогда середина выглядела продолжением первой части, словно число участников уже содержало будущую немоту.

Она взяла маркер и разделила лист на три строки.

— Давай не решать, кто проводит, одну минуту.

— До встречи двадцать три.

— Поэтому одну.

В первой строке она написала: «Ситуация».

— Что можно записать камерой до начала показа?

Кирилл посмотрел на неё так, будто вопрос был слишком простым для утра.

— Пять человек придут смотреть демонстрацию.

— Они уже пришли?

— Нет. В приглашении пятеро.

Мира исправила: «На встречу приглашены пять коллег из транспортной группы». Ниже добавила: «Я должен показать три экрана за двенадцать минут и ответить на вопросы».

— Должен? — спросила она.

Кирилл открыл приглашение. В нём стояло: «Кирилл показывает тестовый маршрут, Мира фиксирует замечания».

— Да. Это распределение ролей, не моя оценка.

Во второй строке Мира написала: «Прогноз».

— Теперь то, что, по-твоему, произойдёт.

— Я замолчу.

— Это всё?

— На первом экране. Не смогу вспомнить переход. Они поймут, что я знаю материал только по бумаге. Потом попросят заменить меня на следующем показе.

Мира записала дословно, не добавляя «мне кажется». Кирилл прочитал и нахмурился.

— Выглядит нелепо.

— Почему?

— Потому что слишком много выводов.

— Их столько же, сколько было минуту назад. Только теперь они не спрятаны в строке про встречу.

Кирилл потянулся к маркеру.

— Тогда рядом надо написать: «Скорее всего, всё будет нормально».

— Ты в это сейчас веришь?

Он не ответил.

— Нам не нужна успокоительная версия, — сказала Мира. — И не нужно доказывать, что прогноз глупый. Пока достаточно назвать его прогнозом.

В третьей строке она написала: «Действие». Кирилл указал на сценарий.

— Прочитать всё отсюда. Или передать показ тебе.

— Это два разных действия.

— Одно запасное.

— Всё равно два. Запишем оба, если ты ещё не выбрал.

На листе появились две ветви: провести показ, читая дословный сценарий; попросить Миру провести вместо него и остаться для письменных ответов.

Кирилл посмотрел на часы.

— И что изменилось? Встреча осталась, я всё ещё могу замолчать, а вариантов теперь даже больше.

— Изменилось место выбора. До записи передача слова выглядела единственным разумным продолжением ситуации. Теперь видно: это действие в ответ на прогноз.

— Но прогноз может сбыться.

— Может.

Кирилл ожидал второй половины фразы. Мира не стала её придумывать. Три строки не выдавали гарантий. Они только не позволяли будущему притворяться уже случившимся.

В переговорную вошёл Антон с коробкой переходников.

— Почему вы заняли мой лист замечаний?

Мира показала запись. Антон прочитал сначала сверху вниз, потом только первую строку.

— В ситуации нет про то, что они настроены критически.

— Потому что мы этого не знаем, — сказал Кирилл.

— Знаем, что они запросили проверку пересадки и подписи для слабовидящих пользователей. Это наблюдаемые требования. Добавьте, иначе стерильная строка получится бес-

полезной.

Мира дописала два пункта из письма. Ситуация не обязана была быть короткой до потери важных условий. Но в неё не следовало тайком помещать намерения других людей.

— А если в письме написано «ждём безошибочного показа»? — спросил Кирилл.

— Тогда это часть ситуации, — ответил Антон. — И, возможно, повод обсудить нереалистичное требование до встречи. Но здесь такого нет.

Он открыл коробку и начал раскладывать переходники.

— Кто показывает?

Кирилл снова взглянул на Миру. Вопрос вернул развилке срочность. Передать слово можно было одним предложением, и ближайшее облегчение почти гарантировалось. Провести самому означало допустить именно то место, которое он старательно закрыл шестью страницами текста.

— Я, — сказал он. — По сценарию.

Мира не стала поздравлять его с решением. Вчера они договорились не превращать любое действие навстречу тревоге в отметку о смелости. Кирилл выбрал способ провести рабочую задачу; функцию сценария им ещё предстояло понять.

— Что будем наблюдать? — спросила она.

— Замолчу или нет.

— Это можно увидеть, — сказал Антон. — А «все поймут, что я некомпетентен» — как?

Кирилл пожал плечами.

— По лицам.

— Нет, — ответили Мира и Антон одновременно.

Кирилл впервые за утро усмехнулся.

Они вернулись ко второй строке. Прогноз состоял из разных событий, но Кирилл склеивал их в один исход. Пауза была наблюдаемой. Потеря места в тексте тоже. Мысль коллег оставалась недоступной, пока они её не высказали или не сделали чего-то, что можно было описать без чтения лиц. Просьба заменить ведущего могла стать наблюдаемым последствием. А могла не появиться.

Мира провела между частями прогноза стрелки:

«Я потеряю место в сценарии → буду молчать не меньше десяти секунд → коллеги решат, что я не знаю материал → попросят заменить меня».

— Десять секунд откуда? — спросил Кирилл.

— Ниоткуда. Нужна твоя проверяемая граница, если она вообще полезна.

Он подумал и заменил десять на пять.

— Пять секунд будут ощущаться как минута.

— Ощущение тоже можно записать после, но часы покажут время отдельно.

— Вы собираетесь засекаать мои паузы?

Антон закрыл коробку.

— Нет. Мы собираемся провести рабочую встречу, а не лабораторное испытание Кирилла. Если пауза будет замет-

ной и важной, зафиксируем приблизительно. Если нет — не станем ради формы смотреть на секундомер вместо схемы.

Эта граница понравилась Мире. Наблюдаемость не требовала превратить человека в объект круглосуточного измерения. Запись должна была помогать следующему решению, а не собирать всё, что можно посчитать.

До встречи оставалось четырнадцать минут. Кирилл перелистнул сценарий к третьему экрану, затем вернулся к первому.

— Можно я попрошу вас не задавать вопросы до конца?

— Можно попросить, — сказала Мира. — Это будет частью формата встречи. Но зачем именно тебе это нужно?

— Чтобы не сбиться.

— Тогда запишем как действие?

Кирилл замер. До этого он называл действием только крупную развилку: выступить или отказаться. Просьба отложить вопросы казалась технической мелочью, не заслуживающей отдельной строки.

— Если мы сейчас начнём заносить каждый стакан воды и расположение стула, трёх минут не хватит, — сказал он.

— Не каждый, — ответила Мира. — Только то, без чего, как тебе сейчас кажется, показ не состоится.

Он медленно придвинул к себе лист.

Под двумя ветвями появились условия: полный сценарий перед глазами; вопросы только после последнего экрана; Мира сидит справа и готова подхватить фразу; запасная ко-

пия файла открыта на её ноутбуке; прийти минимум за двадцать минут.

— Последнее уже выполнено, — сказал Кирилл.

— И всё равно было действием до встречи.

— Ранний приход нормален.

— Да.

— Запасная копия тоже нормальна.

— Да.

— Тогда зачем этот список, если вы не скажете, что убрать?

Мира посмотрела на сценарий с разметкой вдохов. Ей хотелось указать на него как на очевидную причину: шесть страниц связывали каждую следующую фразу с точным воспроизведением предыдущей. Но такой вывод повторил бы вчерашнюю ошибку с выключенной камерой. Внешняя форма ещё не показывала функцию и цену.

— Чтобы после увидеть, что действительно помогало задаче, а что становилось обязательным пропуском, — сказала она. — Сегодня ничего автоматически не запрещаем.

Антон добавил:

— И чтобы не выдавать предпочтение за проблему. Я тоже прошу вопросы после блока, если иначе невозможно показать причинность. Но если один незапланированный вопрос делает весь показ невозможным, это уже другая информация.

В дверь постучали. Первой пришла Ольга из транспорт-

ной группы, следом двое её коллег. Остальные подключились по видеосвязи. Кирилл выровнял листы так, чтобы нижние края совпали, и сел.

— Доброе утро, — прочитал он. — Сегодня я покажу тестовый маршрут от северного входа до пересадочного узла и отдельно отмечу два решения по доступности.

Первый экран прошёл точно по тексту. На втором Ольга подняла руку.

— У меня короткое уточнение. Почему предупреждение о ремонте появляется после выбора платформы?

Кирилл посмотрел в сценарий. В правой колонке такого вопроса не было.

— Давайте вопросы в конце, — сказал он.

— Здесь ответ влияет на то, как я пойму следующий экран.

Антон не вмешался. Мира сидела справа, как они договорились, и почувствовала, как Кирилл повернул к ней голову. Одного взгляда было достаточно, чтобы она поняла приглашение. Раньше она ответила бы сразу: задержка возникала из-за обновления данных от подрядчика. Это заняло бы десять секунд и вернуло встречу в подготовленную последовательность.

Но её имя не стояло в строке ведущего. Она открыла рот и закрыла.

Кирилл перевёл взгляд обратно на экран.

— Предупреждение приходит из отдельного набора дан-

ных, — сказал он. — Сейчас задержка видна на тестовой версии. Мы проверяем, можно ли показать её раньше. На следующем экране будет место, куда она должна перейти.

Он ответил не так, как сформулировала бы Мира. Фраза «должна перейти» звучала слишком уверенно: решение ещё не утвердили. Антон поднял карандаш, но не перебил.

Кирилл нажал на стрелку. Вместо следующего экрана появилось серое поле с сообщением об истёкшей сессии.

Пауза началась сразу. Кирилл один раз щёлкнул мышью, потом ещё раз. В сценарии не было реплики для серого поля.

Мира почувствовала знакомое желание восстановить порядок: назвать причину, открыть копию, объяснить участникам задержку. Её ноутбук уже стоял рядом. Нужно было только развернуть его.

Кирилл положил ладонь на страницу, будто удерживал текст на столе.

— Сессия закрылась, — сказал он. — Я заново открою маршрут. Это займёт примерно полминуты.

Он ввёл адрес, ошибся в одном знаке и начал заново. Никто не попросил заменить ведущего. Ольга записала что-то в блокнот. Один из удалённых участников выключил камеру.

Через сорок секунд схема вернулась. Кирилл нашёл второй экран и продолжил:

— Здесь предупреждение пока стоит после выбора платформы. В рабочей версии мы хотим перенести его выше, если источник позволит обновлять данные достаточно быстро.

Теперь формулировка была точной.

На третьем экране он потерял строку. Глаза дважды прошли по странице сверху вниз. Пауза длилась, возможно, три секунды, возможно, семь; Мира не считала. Кирилл поднял голову.

— На этом экране важны две вещи, — сказал он без сценария. — Контраст подписи и расстояние до лифта.

Это были другие слова, но содержание сохранилось. Он закончил показ за тринадцать минут вместо двенадцати.

Вопросов оказалось шесть. На два Кирилл ответил сам, один передал Антону, по двум честно сказал, что проверит после встречи. Последний касался формулировки для слабослышащих пользователей. Кирилл начал читать подготовленный ответ, остановился посередине и сказал проще. Ольга предложила прислать комментарий специалиста их отдела.

— Хорошо, — ответил Кирилл. — Тогда не будем утверждать вариант до этого комментария.

Когда дверь закрылась, он сразу спросил:

— Насколько плохо?

Мира увидела, как вопрос просится в прежний механизм: её ответ должен был превратить неоднозначную встречу в ясный результат. Можно было сказать «нормально» и получить короткое облегчение для обоих. Можно было перечислить ошибки и поддержать веру Кирилла в то, что где-то существует исчерпывающий сценарий.

— Что именно ты хочешь узнать? — спросила она.

— Выглядел ли я некомпетентным.

— Я не могу измерить, как ты выглядел в чужой голове.

Кирилл отодвинул сценарий.

— То есть да.

— Нет. Это снова прогноз, только о прошлом. Давай посмотрим на то, что произошло.

Антон поставил перед ними лист с тремя строками. В ситуации они дописали: один вопрос прозвучал до конца демонстрации; сессия закрылась; показ восстановили примерно за сорок секунд; на одном переходе возникла заметная пауза; встреча заняла тринадцать минут; участники задали шесть вопросов; по итогам транспортная группа обещала комментарий специалиста.

— Что с прогнозом? — спросила Мира.

Кирилл прочитал цепочку, составленную до встречи.

— Место потерял. Молчал. Не знаю сколько. Они могли решить, что я не знаю материал.

— Последнее осталось неизвестным, — сказал Антон. — А просьба заменить тебя?

— Не прозвучала.

— Значит, прогноз не «опровергнут целиком» и не «сбылся целиком», — сказала Мира. — Некоторые события произошли. Некоторые нет. Часть нельзя наблюдать.

Кирилл обвёл слова «потеряю место».

— Если это случилось, значит, тревога была оправданна.

— Тревога не проходит аттестацию на оправданность, —

ответила Мира. — Мы проверяем не право чувствовать её, а связь между предсказанием и данными. Ты предвидел потерю строки — она случилась. Ты предвидел, что после неё не сможешь продолжить и тебя попросят заменить, — этого сегодня не произошло.

— Потому что у меня был сценарий.

В комнате стало тихо. Эта фраза была важнее оценки встречи. Она связывала результат с условием, которое Кирилл заранее считал обязательным.

Антон сел напротив.

— Возможно. Сценарий мог помочь тебе держать структуру. А мог сделать потерю строки заметнее, потому что следующая реплика зависела от точного места. По одной встрече мы не знаем.

— Но без него проверять рискованно.

— Какой риск? — спросила Мира.

— Что я не проведу показ.

Она записала это во вторую строку нового листа: «Если полного текста не будет, я не смогу провести показ». Потом посмотрела на действия во время встречи. Кирилл продолжил после закрытия сессии. Назвал две опорные вещи без чтения. Ответил на незапланированный вопрос. Передал Антону только тот вопрос, который относился к зоне ответственности Антона.

Ни один из этих фактов не доказывал, что шесть страниц были лишними. Но и утверждение об их абсолютной необ-

ходимости больше не было невидимой частью ситуации.

— Я не предлагаю выбросить сценарий перед следующим показом, — сказала Мира. — Я предлагаю записать его отдельно от задачи и от прогноза.

Кирилл провёл пальцем по списку условий: полный текст, отложенные вопросы, Мира справа, запасной файл, ранний приход.

— Вы называете это страховками?

— Пока — действиями и условиями, — ответила она. — Название не должно заранее решать их судьбу.

— А когда станет страховкой?

Дарья, пришедшая к концу разбора, услышала вопрос с порога.

— Когда мы увидим функцию, негибкость и цену, — сказала она, снимая пальто. — И даже тогда вопрос будет не «плохая ли это вещь», а «что она делает с выбранным действием и обучением».

Кирилл подвинул ей лист.

Дарья прочитала запись и попросила восстановить момент перед встречей. Не весь разговор — только три строки. Затем спросила, почему прогноз записали цепочкой, а не одним предложением.

— Чтобы не получить итоговое «я боялся и всё оказалось нормально», — сказал Антон. — Был сбой. Была пауза. Часть прогноза сбылась. Катастрофический вывод и просьба о замене не наблюдались.

— Хорошо. А где интенсивность тревоги?

Кирилл указал на поля:

— Не записывали.

— Почему?

— Потому что задача была отделить прогноз от ситуации и действия, а не доказать, что я достаточно волновался.

Дарья кивнула.

— Если позже число поможет выбирать переносимую ступень или замечать восстановление, оно может быть полезно. Но три строки работают и без него.

Она обратила внимание на фразу «они увидят некомпетентность».

— Здесь две трудности. Во-первых, «увидят» выдаёт интерпретацию за наблюдение. Во-вторых, «некомпетентность» слишком широкая категория. Что именно должны были сделать коллеги, если прогноз верен?

Кирилл перечислил: перестать задавать вопросы ему и обращаться только к Мире; попросить другого ведущего на следующую встречу; не принять его объяснение по маршруту без дополнительной проверки.

— Последний пункт может быть обычной рабочей проверкой, — заметил Антон. — Мы и хотим, чтобы объяснения проверяли.

Кирилл зачеркнул его.

Остались два наблюдаемых последствия. Ни одно не произошло. Но Дарья не предложила заменить исходный про-

гноз на «коллеги доверяют мне». Позитивное убеждение было бы ещё одной недоступной для камеры мыслью других людей.

— Полезная запись не обязана заканчивать спор внутри головы, — сказала она. — Её задача скромнее: не дать прогнозу незаметно стать фактом и не дать действию исчезнуть из поля выбора.

Мира перенесла формулировку на чистую карточку:

Ситуация: где, когда, с кем и что требуется; какие подтверждённые условия или ограничения уже есть.

Прогноз: что, по моему ожиданию, произойдёт; какие звенья ведут к пугающему итогу; что можно будет наблюдать, а что останется неизвестным.

Действие: что я собираюсь сделать в ответ; что сделаю вместо выбранной задачи или вместе с ней; какие условия считаю обязательными.

Кирилл прочитал карточку.

— Слишком длинно для трёх строк.

— Это инструкция, — ответила Мира. — Сама запись короче.

Они проверили её на утренней встрече:

Ситуация: «В 9:30 я показываю пяти приглашённым коллегам три экрана за двенадцать минут; они запросили два уточнения».

Прогноз: «Я потеряю место в тексте, не смогу продолжить, коллеги будут обращаться только к Мире и попросят

другого ведущего».

Действие: «Провожу показ по полному сценарию; прошу вопросы в конце; Мира сидит справа и может подхватить».

— Здесь нет передачи слова, — сказал Кирилл.

— Потому что это запись после выбора. До выбора можно указать обе ветви.

— И нет «всё получится».

— Не нужно.

— И нет совета, что выбрать.

— Тоже не всегда нужен. Сначала мы должны увидеть выбор.

Карточка не обещала спокойствия и не назначала приближение автоматически. Если в строке ситуации появлялась реальная опасность, новое не оценённое состояние или чужое принуждение, маршрут переключался на защиту, компетентную оценку или отказ. Если задача была добровольной и условия допустимыми, три строки помогали обнаружить, где именно прогноз начал управлять действием.

Антон принёс из общего архива несколько обезличенных записей пилота. В первой стояло: «Поздно возвращаться через пустой двор — на меня нападут — вызвала такси». Команда не стала превращать пустой двор в упражнение. Не было данных об освещении, районе, доступном безопасном маршруте и подтверждённых происшествиях. Ситуация требовала проверки реального риска, а не спора с прогнозом.

Во второй записи: «На кассе очередь — начнётся пани-

ка — ушла без покупок». Здесь слово «паника» оказалось слишком общим для последующего сравнения. Автор записи уточнил бы сам, если бы захотел: какие ощущения или действия он ожидает, чего опасается после них, что можно наблюдать. Команда не дописывала за него диагноз и не назначала возвращение в магазин.

Третья строка звучала так: «Дочь не отвечает десять минут — с ней что-то случилось — звоню снова». Мира узнала интонацию матери и почувствовала желание немедленно установить допустимый срок ответа. Дарья остановила это движение.

— Контекст неизвестен. Может быть договорённость, заболевание, дорога, срочная задача. Нельзя превратить десять минут в универсальную норму. Сначала нужны факты и границы отношений.

Они оставили карточку незаполненной. Инструмент оказался полезен и тогда, когда не давал немедленного решения.

Последняя запись была рабочей: «Меня попросили выступить на планёрке — обязательно забуду слова — написал текст и трижды спросил коллегу, всё ли звучит убедительно».

Кирилл прочитал её два раза.

— Это не моя?

— Нет, — сказал Антон. — Она была в тестовой подборке до твоего участия.

— Значит, обычная подготовка.

— Возможно, — ответила Дарья. — Что здесь является выбранным действием?

— Выступить.

— Что человек сделал?

— Написал текст и спросил коллегу.

— Один раз?

— Три.

— Что он получил после первого ответа и зачем понадобились ещё два — неизвестно. Как изменилась способность выступить, если коллега недоступен, — неизвестно. Мы не называем просьбу о мнении проблемой. Мы отмечаем вопросы о функции и повторении.

Кирилл сложил свой сценарий пополам. Шесть страниц превратились в двенадцать узких колонок.

— У меня Мира была справа, — сказал он. — Я посмотрел на неё после вопроса.

— Что ты ожидал? — спросила Мира.

— Что ты ответишь. Или кивнёшь, что мой ответ правильный.

— Я не ответила и не кивнула.

— Я заметил.

В этих двух словах не было упрёка, но Мира всё равно почувствовала вину. Она не предупредила Кирилла, что не станет подхватывать фразу. Их условие звучало иначе: она будет рядом и поможет при необходимости. Решение не вмешиваться она приняла уже во время встречи. Если бы Ки-

рилл считал её реакцию согласованной опорой, внезапное изменение могло быть не полезной проверкой, а нарушением договорённости.

— Я должна была обсудить это заранее, — сказала она.
— Сегодня я изменила свою роль без твоего согласия.

Антон перестал перебирать записи.

— Ты всё-таки была готова вмешаться?

— Да. Но решила подождать.

— По какой границе?

Мира не смогла ответить. У неё не было заранее выбранного времени, сигнала или типа сбоя. Она просто увидела возможность проверить, продолжит ли Кирилл сам.

Дарья вернула карточку к третьей строке.

— Вот почему действие нужно описывать не только у человека, который тревожится. Поддерживающий тоже действует. Если его роль меняется скрытно, мы получаем испытание вместо добровольного шага.

Мира дописала рядом: «Поддержка: присутствует; отвечает на вопросы своей зоны; не подхватывает речь без прямой просьбы, кроме согласованной технической необходимости». Затем зачеркнула запись.

— Это правило на будущее, не задним числом.

Кирилл развернул сценарий.

— На следующем показе я хочу заранее знать, когда могу передать тебе слово.

— Договоримся по темам и по прямой просьбе, — сказала

Мира. — Не по тому, как ты выглядишь.

— А если я действительно замолчу?

— Ты можешь сказать: «Мне нужна минута» или назвать меня. Но сначала решим, нужен ли полный сценарий и что именно мы проверяем. Не сейчас.

Она услышала, как легко будущий разговор уже начал превращаться в новый исчерпывающий протокол. Карточка отделила действие от прогноза, но действие тут же обросло условиями: точным текстом, местом Миры, порядком вопросов, резервной копией, временем прихода и сигналом передачи. Некоторые условия обслуживали задачу. Некоторые могли стать способом ни на секунду не остаться без гарантированного следующего движения. Различить их по названию было невозможно.

Кирилл собрал документы и оставил на столе один лист — тот, где были перечислены пять условий показа.

— Завтра разберём это?

— Да, — сказала Мира. — Но не будем снимать всё сразу.

— Я и не предлагаю.

Он коснулся строки «полный сценарий перед глазами».

— Я хочу понять, он помогает мне говорить или не даёт узнать, могу ли я говорить без точного текста.

После его ухода Мира вернулась к собственной записи о тоннеле. Раньше она написала бы: «Длинный тоннель — снова станет плохо — иду по набережной». Теперь первая строка показалась ей нечестной. Ситуацией был не просто тоннель.

нель. Были утреннее время, доступный освещённый проход, два выхода, отсутствие известного сообщения об опасности и её неоценённый эпизод сильного сердцебиения в прошлом. Последний факт не превращался ни в доказательство безопасности, ни в окончательный запрет. Он оставался причиной не назначать себе эксперимент без подходящей оценки.

В прогноз она внесла: «Сердцебиение повторится; я не смогу выйти; прохожие увидят, что я теряю контроль». Потом разделила звенья. Повтор симптомов был возможным событием. Невозможность выйти — предсказанием о действии. Мысли прохожих — недоступной интерпретацией.

В действии она записала: «Выбираю набережную; звоню Кириллу, чтобы подтвердить состояние стенда; объясняю опоздание ошибкой приложения». Три решения, которые раньше казались одним маршрутом.

Ложное объяснение не снижало физический риск и не помогало добраться. Оно защищало Миру от вопроса Антона и сохраняло образ человека, который всегда знает точную причину сбоя. Звонок Кириллу тоже не менял длину пути. Он возвращал подтверждённый порядок. Карта не говорила, что оба действия нужно немедленно прекратить. Но теперь они перестали скрываться под словом «обход».

Мира закрыла блокнот через три минуты. На завтра у неё уже была рабочая задача: вместе с Кириллом рассмотреть условия его показа по одному и спросить не «нормальны ли они», а какую функцию выполняют, насколько обязательны

и что происходит с возможностью выступить без них.

Три строки сделали прогноз видимым. Следующая трудность заключалась в действиях, которые выглядели подготовкой, поддержкой или аккуратностью и потому легко избегали проверки.

Трёхстрочная запись

Используйте её для одного конкретного эпизода, а не для описания характера или всей жизни.

1. Ситуация. Где, когда, с кем и какая задача возникает? Какие подтверждённые условия, ограничения и требования уже известны? Не помещайте сюда предполагаемые намерения людей и будущие события. Если есть реальная опасность, принуждение, новые не оценённые симптомы или иной вопрос безопасности, сначала нужен соответствующий маршрут защиты или компетентной оценки.

2. Прогноз. Что, по вашему ожиданию, случится? Разделите длинную катастрофическую цепочку на звенья. Отметьте, что можно будет наблюдать, а что останется чужой мыслью или общей оценкой. Не требуется спорить с прогнозом, заменять его позитивной фразой или убеждать себя в благополучном исходе.

3. Действие. Что вы собираетесь сделать в ответ на прогноз — выполнить выбранную задачу, изменить её, отложить, отказаться, попросить помощи, проверить, подгото-

виться? Какие условия вы считаете обязательными? Если выбор ещё не сделан, запишите доступные ветви отдельно.

После события сравнивайте прогноз с наблюдаемым по частям. Прогноз может сбыться частично: пауза произошла, а отказ от сотрудничества — нет; неприятное ощущение появилось, а ожидаемое действие окружающих осталось неизвестным. Не превращайте результат в вердикт «тревога была правильной» или «тревога была бессмысленной».

Короткая запись не обязана советовать решение. Она возвращает место выбора между условием и ответом. На следующем шаге стоит рассмотреть действия и условия, без которых задача кажется невозможной: какие из них служат реальной безопасности и качеству, какие временно поддерживают участие, а какие незаметно становятся обязательными страховками.

Глава 5. Скрытые страховки

На следующий день Кирилл принёс в малую переговорную не пять условий, а семь.

К полному сценарию, раннему приходу, резервному файлу, вопросам после показа и присутствию Миры добавились бутылка воды и просьба заранее подтвердить, что демонстрационный стенд не обновляли ночью. Список занимал половину листа. Напротив каждого пункта стоял квадрат для отметки.

— Вода появилась когда? — спросила Мира.

— Вчера пересохло во рту.

— А подтверждение стенда?

— Оно всегда было. Просто не в списке.

Кирилл говорил спокойно, но держал ручку над первым квадратом, будто встреча не могла начаться, пока тот оставался пустым.

Антон сел напротив и подвинул лист к себе.

— Мы вчера насчитали пять условий.

— Значит, плохо считали.

— Или список растёт после каждого сбоя.

Кирилл забрал лист обратно.

— Если вы хотите, чтобы я вышел без текста, без файла и без воды, скажите сразу.

Мира услышала в его фразе ту же развилку, в которую са-

ма чуть не попала вчера: оставить всё как есть или устроить проверку лишением. Оба варианта превращали условия в единый пакет. Первый делал пакет неприкосновенным, второй — подозрительным целиком.

— Не хотим, — сказала она. — Сегодня ничего не снимаем списком. Разбираем по одному.

На доске она написала пять вопросов:

1. Какую функцию выполняет условие?
2. Можно ли его менять, или без него задача отменяется?
3. Какую ближайшую пользу оно даёт?
4. Какова его цена сейчас и при повторении?
5. Помогает ли оно осваивать действие или делает себя пропуском к нему?

— Последний вопрос уже обвинительный, — заметил Кирилл.

— Только если ответ известен заранее.

— А он неизвестен?

— Неизвестен. Один и тот же предмет может работать по-разному. Резервная копия может защищать рабочий результат от обычного технического сбоя. А может понадобиться человеку, чтобы по десять раз проверять файл и не начинать встречу без последнего подтверждения. Название не решает

за нас.

Антон указал на первый пункт.

— Полный сценарий. Функция?

— Не потерять последовательность и точно назвать параметры маршрута.

— Это две функции, — сказала Мира. — Сохранить порядок и не ошибиться в данных.

Кирилл кивнул не сразу.

— Ещё не замолчать.

Третью функцию Мира записала отдельно. Первые две относились к качеству показа. Третья — к прогнозу о том, что произойдёт без текста. Они могли пересекаться, но не были одним и тем же.

— Гибкость? — спросила она. — Что случится, если сценарий будет не на шесть страниц, а на пять?

— Ничего, если убрать вводную.

— На две?

— Придётся сокращать формулировки.

— На карточку с опорными словами?

Кирилл посмотрел на неё.

— Не знаю.

— Это допустимый ответ. А если текста не будет совсем?

— Я не согласен проверять это на следующем показе.

Мира поставила рядом черту.

— Значит, не проверяем. Граница не обязана совпадать с самым трудным вариантом.

Они перешли к ближайшей пользе. Полный текст снижал нагрузку на память, помогал точно воспроизводить названия остановок и давал Кириллу место, куда можно вернуться после вопроса. Цена оказалась менее очевидной. Само написание занимало почти два часа. Затем Кирилл дважды выверял слова с Мирой и репетировал до тех пор, пока новая формулировка не переставала казаться опасной.

— Сколько времени ушло на подготовку вчера? — спросил Антон.

— Три часа двадцать минут.

— Показ длился двенадцать.

— И был важным.

— Я не говорю, что не был. Я спрашиваю о цене.

Кирилл провёл ручкой под цифрой. Три часа двадцать минут не доказывали, что подготовка лишняя. Для нового сложного материала такой объём мог быть оправдан. Но если любой короткий показ требовал почти половины рабочего дня и двух чужих подтверждений, цена переставала быть невидимой.

— А чему сценарий помогает научиться? — спросила Мира.

— Проводить этот показ.

— Только этот?

— Пока да.

Она записала: «Высокая польза для точности текущей демонстрации; неизвестный перенос на разговор без полного

текста». Не «плохо» и не «запретить». Условия впервые получили разные измерения вместо общего ярлыка.

Ранний приход разобрали быстрее. Он давал время подключить оборудование, обнаружить неисправность до встречи и спокойно открыть нужные окна. Для внутреннего показа десять минут были обычной рабочей подготовкой. Сорок минут Кирилл использовал иначе: первые десять — на технику, остальные тридцать — на повторение начала.

— Если я прихожу за десять минут, я уже думаю, что опоздал, — сказал он.

— Фактически опоздал? — уточнила Мира.

— Нет.

— Значит, у нас есть подтверждённая техническая польза первых десяти минут и другая функция оставшегося времени.

— Оно помогает собраться.

— Да. И что происходит, если его нет?

— Я весь показ считаю, что начал неправильно.

Антон добавил на доске: «Чувство неправильного начала становится условием оценки всего события». Кирилл не спорил. Вчера он пришёл за двадцать минут и всё равно открыл демонстрацию семь раз. Дополнительное время не завершило подготовку; оно расширило место для неё.

С резервным файлом разговор почти закончился спором.

— Его оставляем, — сказал Антон. — Сессия вчера закрылась. Это реальный технический риск.

— Почему ты решаешь? — спросила Дарья от двери.

Она вошла позже, выслушала последние две минуты и не села.

— Потому что мы отвечаем за показ, — сказал Антон.

— Тогда сформулируй минимальный рабочий резерв для команды, а не личное условие Кирилла.

Антон открыл регламент. В нём уже требовалось сохранять демонстрационный маршрут на общем диске перед встречей. Локальная копия не запрещалась, но и не считалась обязательной. Кирилл делал ещё один файл на личном носителе, открывал его перед показом и сравнивал дату изменения с общей версией.

— Вчера локальная копия помогла, — напомнил он.

— Помогла, — согласилась Дарья. — Поэтому мы не объявляем её бессмысленной. Но реальный сбой ещё не отвечает на вопрос, сколько копий нужно и сколько проверок достаточно.

Команда выбрала один рабочий стандарт: актуальная версия на общем диске и один доступный резерв, подготовленный до начала встречи. Какой именно резерв — локальный файл или утверждённая выгрузка — можно было менять. Повторное сравнение после начала встречи не становилось обязательным, если не появлялась новая информация об обновлении.

— Это правило для всех? — спросил Кирилл.

— Для рабочего результата, да, — сказал Антон. — Не

упражнение для тебя.

Отличие оказалось важным. Разумная мера безопасности или качества не обязана исчезать ради проверки тревожного прогноза. Если команда нуждалась в резерве независимо от того, кто проводил показ, его не следовало выдавать за личную страховку Кирилла. Проверять можно было избыточные действия вокруг резерва, но не саму обязанность сохранять работу.

С вопросами после показа всё было сложнее. Просьба не перебивать помогала удерживать последовательность и укладываться во время. Одновременно она позволяла Кириллу не сталкиваться с необходимостью возвращаться к теме после незапланированного ответа.

— Вчера вопрос был до конца, — сказала Мира. — Ты ответил и продолжил.

— После того как потерял строку.

— Да.

— Значит, просьба была правильной.

— Для порядка встречи — возможно. Но один вопрос нарушил условие, и показ не закончился. Это тоже данные.

Кирилл постучал ручкой по листу.

— Вы опять хотите сделать из сбоя успех.

— Нет. Сбой остался сбоем. Мы не обязаны называть его приятным или полезным. Но если условие считалось обязательным пропуском к продолжению, а продолжение произошло после его нарушения, обязательность уже нельзя счи-

тать фактом.

Дарья наконец села.

— У страховки часто есть честная ближайшая польза, — сказала она. — Она уменьшает неопределённость, нагружку или неприятное ощущение. Поэтому совет «просто перестаньте» плохо описывает задачу. Мы спрашиваем не только, помогает ли действие сейчас, но и какой договор оно заключает с будущим. Если каждый следующий шаг допускается лишь при наличии этого действия, доступность жизни начинается зависеть от всё более точного набора условий.

Кирилл перечитал список.

— Тогда вода тоже подозрительная.

— Не предмет, — сказала Дарья. — Отношение к нему.

Бутылка могла быть обычной заботой о голосе. Она могла быть удобной, но заменяемой стаканом из переговорной. А могла стать причиной отменить выступление, если Кирилл обнаружит её отсутствие за минуту до начала. Функцию проверяло не то, насколько «психологически» выглядело действие, а его гибкость и место в цепочке выбора.

Мира провела на доске две вертикальные линии. Получилось три колонки:

Рабочее условие. Нужно для реальной безопасности, этики, качества или выполнения общей задачи; применяется не только из-за тревоги конкретного человека.

Временная опора. Помогает участвовать сейчас, заранее согласована, имеет допустимую цену и может быть пере-

смотрена без требования немедленно отказаться.

Обязательный пропуск. Без него действие автоматически отменяется или откладывается, даже когда условия допустимы; набор проверок склонен расти, а возможность учиться на разных исходах сужается.

— И один пункт можно поместить в разные колонки, — сказал Кирилл.

— В разные дни и для разных задач — да, — ответила Мира. — Поэтому списка запрещённых страховок не будет.

Они проверили просьбу о подтверждении стенда. Антон обязан был сообщать о плановом обновлении. Отдельный утренний вопрос «точно ничего не меняли?» не добавлял сведений, если журнал обновлений был пуст. После ответа Кирилл иногда открывал журнал сам.

— Потому что Антон может не знать про ночную сборку, — объяснил он.

— Может, — сказал Антон. — Поэтому источником служит журнал, а не моя память. Что ты проверяешь после моего ответа: стенд или надёжность ответа?

Кирилл помолчал.

— Оба.

— И что завершает проверку?

— Когда запись в журнале совпадает с тем, что ты сказал.

— А если журнал обновится через минуту?

Ручка Кирилла снова зависла над квадратом. Окончательного подтверждения не существовало: данные могли из-

мениться после проверки, сеть могла потерять соединение, коллега мог ошибиться. Рабочий процесс задавал достаточную точку — журнал перед запуском и уведомление при изменениях. Личная перепроверка обещала больше, чем могла обеспечить.

— Этот пункт я готов изменить, — сказал Кирилл. — Но не одновременно со сценарием.

Это было первое решение за встречу, и Мира не стала расширять его.

Следующий показ назначили на пятницу: восемь сотрудников из соседнего отдела, те же три экрана, пятнадцать минут. Материал немного менялся, поэтому полный отказ от сценария смешал бы сразу несколько переменных: новую аудиторию, обновлённые данные, сокращённый текст и другую роль поддержки.

— Одна изменяемая переменная, — напомнила Мира. — Какая?

Кирилл выбрал подтверждение стенда. Он будет пользоваться общим журналом по стандартному порядку и не просить Антона о дополнительном заверении, если не появится конкретное сообщение об обновлении или несоответствии. Остальные условия пока сохраняются. Даже ранний приход останется двадцатиминутным, хотя его цену уже заметили.

— Это слишком маленький шаг, — сказал Антон.

Дарья повернулась к нему.

— Для чего слишком маленький?

— Чтобы понять, меняется ли способность выступать.

— Мы получим данные о способности начинать без личного подтверждения. Не обо всём выступлении сразу.

— Тогда книга никогда не закончится.

— Пилот не обязан укладывать жизнь участника в срок книги.

Мира увидела, как Антон собирается возразить, но он только зачеркнул слово «смелость» в своей заметке. Именно так команда раньше незаметно строила единую лестницу: чем больше опор снято, тем выше результат. На такой шкале человек с разумным резервом всегда выглядел слабее человека без резерва, даже если первый возвращал важное действие, а второй подвергал риску рабочую задачу.

Оставалось согласовать роль Миры.

— На пятничном показе я фиксирую замечания, — сказала она. — На вопросы о методике отвечаешь ты. На вопросы о городских данных — я, если ты передашь слово по имени. Если ты потеряешь место, я не продолжаю твою фразу без просьбы. Если возникнет технический сбой, любой из нас открывает резерв по рабочему регламенту.

— А если я молчу дольше минуты?

— Что ты хочешь, чтобы произошло?

— Спроси: «Берём паузу или передаёшь слово?»

— Через сколько?

Кирилл сначала сказал «через десять секунд», затем сам усмехнулся.

— Я иногда молчу десять секунд, когда ищу вкладку. Пусть будет минута. Но не по таймеру на столе.

— Я могу ориентироваться по часам, не показывая отсчёт.

— Хорошо.

— И ты можешь попросить раньше.

— Да.

Соглашение не гарантировало, что Мира распознает каждую паузу правильно. Оно задавало доступные действия и границу её инициативы. Поддержка перестала быть чтением мыслей, но не исчезла.

В пятницу Кирилл пришёл за двадцать две минуты до встречи. Открыл общий журнал, увидел последнюю сборку от четверга и поставил отметку в рабочем листе. Затем набрал Антону: «Стенд без ночных изменений?» Сообщение осталось в поле ввода.

Мира сидела у окна и проверяла таблицу замечаний. Она видела экран Кирилла, но не спрашивала, отправит ли он текст. Их договор касался её роли на показе, а не наблюдения за каждым подготовительным движением.

— Если журнал ошибается, мы узнаем во время показа, — сказал Кирилл.

— Возможно.

— Ты не проверяла?

— Нет. Я открыла ту же запись, что и ты.

Он удалил сообщение. Потом снова открыл журнал. В комнате стало тихо.

— Это считается второй проверкой?

— Считается тем, что ты снова открыл журнал. Решение, что с этим делать, твоё.

Кирилл закрыл вкладку. На листе условий квадрат напротив подтверждения остался пустым. Остальные шесть были отмечены.

Показ начался без технического сбоя. На втором экране сотрудница соседнего отдела спросила, почему система предлагает длинный переход человеку с детской коляской. Вопрос относился к городским данным, но Кирилл сначала ответил сам. Он нашёл фильтр доступности, показал ошибочно снятую отметку и сказал, что маршрут нужно пересчитать. Затем посмотрел на Миру.

Она ждала имени.

— Мира, добавишь про источник данных?

Она коротко объяснила порядок обновления. Кирилл вернулся к сценарию и продолжил с нужного абзаца. В конце коллеги запросили исправление фильтра и повторную проверку. Никто не обсуждал манеру его речи.

После встречи Кирилл первым делом открыл журнал сборок. Антон, пришедший к разбору, заметил это, но не произнёс «поймал». Мира поставила на стол вчерашний лист с пятью вопросами.

— Что проверяешь сейчас? — спросила она.

— Не было ли всё-таки обновления, о котором мы не знали.

— Для какой задачи нужен ответ?

Кирилл посмотрел на закрытую демонстрацию.

— Для следующего показа уже не нужен. Для объяснения, почему сегодня всё открылось нормально.

— И если обновления не было?

— Значит, журнал был верным.

— А если было?

— Значит, мне повезло или изменение не затронуло эти экраны.

Он сам услышал, что ни один ответ не завершит поиск. Проверка после события не защищала завершившуюся задачу и не готовила конкретное исправление. Она обещала задним числом сделать исход полностью объяснимым.

Кирилл закрыл журнал, не дочитав историю сборок.

— Неприятно, — сказал он.

— Что именно?

— Что я могу уйти, не зная, почему стенд не сломался.

— Мы знаем часть причин, — ответил Антон. — Рабочая версия была доступна, обязательные проверки прошли, явного сообщения об ошибке не было. Полной причины каждого несбоя у нас не будет.

Они не стали превращать закрытую вкладку в победу. Кирилл провёл показ с большинством прежних опор, один раз повторно открыл журнал до встречи и остановил проверку после. Дополнительного заверения Антона не получил. Это были отдельные наблюдения, а не оценка характера.

На доске появилась таблица результатов:

- выбранное действие: провести пятнадцатиминутный показ;
 - рабочие условия: общий журнал, один резерв, актуальные данные, распределение тематических ролей;
 - временные опоры: полный сценарий, двадцатиминутный ранний приход, вопросы преимущественно после показа, присутствие Миры;
 - изменяемая переменная: без личного подтверждения Антона при отсутствии нового сигнала;
 - ближайшая цена: напряжение до начала и желание повторно проверить журнал;
 - наблюдаемое: показ проведён, вопрос принят, слово передано по имени, повторная проверка начата и остановлена;
 - неизвестное: как прошёл бы показ без сценария, при позднем приходе или без Миры.
- Сколько баллов трудности? — спросил Антон.
- Кирилл назвал семь из десяти до встречи, восемь в момент вопроса и четыре после. Потом добавил:
- Но вчера было шесть, а показ сорвался сильнее.

— Потому что одно число смешивает разное, — сказала Мира.

Для следующего этапа им нужно было различить хотя бы ценность действия, реальный риск, ожидаемую нагрузку, переносимость, доступные опоры и возможность повторить шаг. Иначе «восемь» могло означать страх, сложность материала, усталость, высокую цену ошибки или чужое давление. Такая шкала неизбежно превращала маршрут в соревнование с собственной цифрой.

Кирилл не выбрал новую переменную сразу. Он назначил пересмотр на понедельник, когда станет понятно, требуется ли повторный показ и изменится ли материал. Отсрочка не была уходом от решения: у неё были срок и недостающие данные.

Перед тем как разойтись, Мира вернулась к собственному звонку Кириллу в день обхода. Его функция теперь была яснее. Звонок проверял стенд, но одновременно давал ей ощущение, что хотя бы один участок утра находится под полным контролем. Рабочая польза существовала. Скрытый договор с будущим тоже намечался: если каждый сложный маршрут требовал чужого подтверждения порядка, доступность выхода начинала зависеть от ответа другого человека.

Она не стала запрещать себе звонки. В блокноте появилась более узкая проверка: «В следующий рабочий день не звонить ради подтверждения уже видимого статуса; звонить при конкретном несоответствии или задаче, требующей от-

вета». Рядом она написала: «Не совмещать с тоннелем». Одна переменная относилась к рабочему заверению. Тоннель оставался отдельным маршрутом с медицинской границей.

Скрытые страховки обнаруживались не по странности и не по слабости человека. Их выдавала жёсткость договора. без точного текста нельзя говорить, без ответа нельзя выходить, без повторной проверки нельзя завершить, без присутствия определённого человека нельзя выбрать действие. Но даже тогда первым шагом было не лишение, а разбор функции, пользы, цены и возможности менять условие добровольно.

На следующей встрече команде предстояло решить, как сравнивать разные шаги, не ранжируя людей по смелости и не сводя трудность к уровню тревоги. Пятничный показ уже дал нужную проблему: субъективное «восемь» ничего не сообщало о рабочем риске, ценности задачи, объёме поддержки и готовности повторить действие.

Проверка условий и страховок

Выберите одно конкретное действие и перечислите условия, без которых оно кажется невозможным или недопустимым. Не меняйте их все сразу. Для каждого спросите:

1. Функция. От чего именно условие защищает или чему помогает? Разделяйте реальную безопасность, качество задачи, снижение нагрузки, получение заверения и избегание неизвестности.

2. Гибкость. Можно ли заменить форму, время, человека или объём поддержки? Отменяется ли действие автоматически, если условие нарушено?

3. Ближайшая польза. Что условие действительно даёт сейчас? Не нужно отрицать облегчение или практическую помощь.

4. Цена. Сколько времени, сил, денег и чужого участия оно требует? Растёт ли число проверок? Сужается ли доступность действия при повторении?

5. Обучение. Помогает ли условие осваивать выбранное действие и переносить его в другие обстоятельства или учит ждать всё более точного набора гарантий?

Рабочие меры безопасности и качества сохраняют. Временную поддержку можно использовать осознанно и пересматривать. Если условие стало обязательным пропуском, выберите одну добровольную и переносимую переменную, заранее определите границы поддержки и назначьте точку пересмотра. Не снимайте опоры внезапно и не превращайте нарушение договорённости в скрытый эксперимент.

Оценивайте результат по наблюдаемому: какое действие совершено, какие условия были нужны, какова цена, что произошло с прогнозом и можно ли повторить шаг. Уровень тревоги — лишь одно измерение. В следующей главе мы со-

берём многомерную карту трудности, где высокий страх не равен высокой опасности, а низкий страх не доказывает, что шаг полезен или доброволен.

Глава 6. Не шкала смелости

В понедельник Антон вывел на общий экран четыре числа: 8, 6, 9 и 4.

— Результаты недели, — сказал он. — Кирилл оценил трудность пятничного показа на восемь, Елена — выход из квартиры без возвращения на шесть, Самир — поездку на автобусе до поликлиники на девять, Тамара — ожидание ответа врача на четыре. Если нам нужно выбрать следующие шаги, начинаем с меньшего числа.

— Почему? — спросила Дарья.

— Потому что так строится постепенность.

На экране числа выглядели убедительно. Четыре участника, одна шкала, ясный порядок. Мира почти согласилась: Тамара — четыре, Елена — шесть, Кирилл — восемь, Самир — девять. Но рядом с девяткой Самира стояла поездка на автобусе, которую он совершал каждую неделю. Речь шла не о тесном вагоне и не о повторении эпизода с дурнотой. Он ехал по знакомому наземному маршруту на назначенную медицинскую консультацию.

— Девять — это что? — спросила Мира.

Самир подключился к встрече по видеосвязи. Он сидел в коридоре поликлиники, держа телефон близко к лицу.

— Насколько мне было тяжело выйти из дома.

— Опасно?

— Я не знаю. Поэтому и приехал сюда.

— Насколько важна поездка?

— На десять.

Антон убрал сортировку по возрастанию.

Одно число не объясняло, что именно измерено. Кирилл ставил восемь моменту незапланированного вопроса, но не всему показу. Елена назвала шесть ожидаемое напряжение перед закрытой дверью. Тамара поставила четыре вероятно-сти, что не выдержит ожидания, хотя сам звонок врачу считала важным на девять. Числа стояли в одной колонке, но отвечали на разные вопросы.

— Можно договориться об одном вопросе, — предложил Антон. — «Насколько тревожно от нуля до десяти?»

— Можно, — сказала Дарья. — И получить одно измерение тревоги. Проблема начинается, когда мы выдаём его за полную трудность шага или правило выбора.

Мира открыла карточку пятничного показа. До встречи Кирилл поставил семь, во время вопроса — восемь, после — четыре. Если смотреть только на итог, шаг казался успешным снижением тревоги. Но показ не становился правильнее от четвёрки после встречи. Если бы после него Кирилл почувствовал девять, это не отменило бы проведённую демонстрацию. Если бы перед опасным техническим решением он чувствовал два, низкая тревога не сделала бы решение безопасным.

На доске появилась первая ось: ожидаемая внутренняя

нагрузка. Не только страх, но и напряжение, стыд, усталость, телесный дискомфорт, усилие удерживать внимание. Человек мог оценивать её числом, словами или диапазоном. Она была важна для переносимости, но не заменяла остальные вопросы.

Второй осью стала ценность действия.

— Не моральная ценность, — уточнила Мира. — Не «хороший человек обязан». Что это действие возвращает конкретному участнику?

Для Кирилла показ возвращал профессиональную роль: не просто находиться на встрече, а объяснять собственную работу. Для Самира поездка на приём возвращала доступ к медицинской оценке. Тамаре ожидание ответа врача само по себе ничего не возвращало; её задачей было подготовить вопросы и прожить промежуток, не превращая дочь в круглосуточный источник гарантий. У Елены формулировка пока оставалась слишком широкой: «не возвращаться к двери». Она описывала отсутствие действия, а не то, ради чего Елена хотела уйти из дома вовремя.

— Получается, у кого ценность выше, тому даём более трудный шаг? — спросил Антон.

— Нет. Ценность не лицензия на перегрузку. Она объясняет направление, а не отменяет пределы.

Третью ось Дарья назвала реальным риском и границей компетенции. Её не оценивали субъективным страхом. Нужны были подтверждённые условия, правила безопасности и,

где необходимо, профессиональная оценка. Высокая тревога могла возникать при допустимом условии. Низкая — сопровождать реальную опасность. Эти величины нельзя было вычитать друг из друга.

Самир поднял руку в маленьком окне видеосвязи.

— Врач меня ещё не видел. Значит, поездку сюда нельзя ставить на лестницу?

— Поездка на обычном автобусе к выбранной помощи — это действие, которое ты уже решил совершить при известных условиях, — ответила Дарья. — Но мы не используем её как доказательство безопасности тесного вагона и не назначаем следующий транспортный шаг до оценки новых симптомов.

— Даже если обратно мне будет на три?

— Даже если на ноль. Самочувствие по дороге не заменяет медицинскую границу.

Антон добавил в таблицу красный переключатель: при новой информации о риске маршрут не усложнялся автоматически, а пересматривался.

Четвёртая ось — переносимость сейчас — вызвала больше всего споров.

— Это и есть тревога, — сказал Кирилл.

— Не только, — ответила Мира. — В пятницу ты мог провести показ при восьми, потому что задача длилась пятнадцать минут, материал был знаком, поддержка согласована и после встречи не было ещё трёх выступлений. Сегодня тот

же уровень при недосыпе и пятичасовой смене может иметь другую цену.

Переносимость включала длительность, возможность сделать паузу, накопленную нагрузку, доступ к базовым потребностям и последствия после шага. Не требовалось доказывать объективную неспособность. Участник мог сказать: «Сегодня эта цена выше, чем я выбираю», — и назначить пересмотр. Но расплывчатое «когда-нибудь позже» не давало данных. Полезная отсрочка называла причину, срок и условия возвращения к выбору.

Пятой осью стали опоры и их цена. Кирилл перечислил полный сценарий, резерв, ранний приход и роль Миры. Самир — наземный маршрут, возможность выйти на любой остановке и адрес поликлиники в телефоне. Тамара — список вопросов врачу и договорённость с дочерью об одном вечернем звонке. Опоры не вычитали из результата, словно человек получал штраф за поддержку. Их делали видимыми, чтобы понимать переносимость шага и зависимость от конкретного набора условий.

— Если у меня пять опор, а у другого одна, он смелее? — спросил Кирилл.

— Мы не знаем, — сказала Дарья. — У вас разные действия, риски, опыт и цена. Сравнение людей здесь ничего не выбирает.

Шестая ось — добровольность и возможность изменить решение — заставила Антона закрыть подготовленную фор-

му. В ней руководитель пилота должен был назначать участнику следующий уровень после двух выполнений.

— Это для последовательности, — объяснил он.

— Тогда последовательность принадлежит руководителю, — сказала Мира. — Участник превращается в исполнителя лестницы.

— Но если каждый может отказаться, данные развалятся.

— Отказ и изменение шага тоже данные. Пилот проверяет пригодность карты для человека, а не послушание человека карте.

Они заменили поле «назначенный уровень» на три: «какое действие участник выбирает», «что можно изменить или остановить» и «когда решение пересматривается». Согласие на один показ не означало согласия на следующий. Работодатель, близкий или ведущий не мог тайком усложнить условия ради чистоты проверки.

Последней осью стала повторяемость и восстановление. Один шаг мог быть выполнен ценой, после которой человек выпадал из обычной жизни на два дня. Другой — сопровождаться сильной тревогой, но оставлять возможность поест, работать, спать и при желании повторить действие. Это не делало повтор обязательным; показывало реальную стоимость.

К полудню таблица разрослась до семи колонок. Антон посмотрел на неё с усталостью.

— Пользователь закроем карту раньше, чем выберет

маршрут.

— Значит, карта должна быть короче, а модель — не беднее, — сказала Мира.

Они сократили вопросы до пяти строк:

1. Что важного возвращает действие?
2. Есть ли подтверждённый риск или граница, требующая другого маршрута?
3. Какова ожидаемая нагрузка и переносима ли цена сегодня?
4. Какие опоры нужны и можно ли их менять?
5. Выбран ли шаг добровольно, можно ли его остановить и когда пересмотреть?

Повторяемость записывали после шага: что понадобилось для восстановления и доступно ли действие снова. Число тревоги оставалось дополнительной отметкой, если помогало участнику, но больше не управляло сортировкой.

Чтобы проверить карту, команда вернулась к Кириллу. На следующей неделе ему предлагали три варианта:

- провести знакомый показ для двенадцати сотрудников по полному сценарию;
- объяснить один экран двум новым коллегам по карточке

опорных слов;

- провести пятиминутный фрагмент без Миры, но с полным сценарием и общим резервом.

По шкале тревоги варианты получили восемь, семь и девять. Простая лестница начиналась бы со второго. Многомерная карта показала другое.

Первый вариант возвращал основную профессиональную задачу, но почти повторял уже пройденное и требовал много времени на подготовку. Второй позволял проверить более короткий текст при небольшой аудитории, но встреча была искусственно созданной и не решала текущей рабочей задачи. Третий относился к реальному совещанию, однако отсутствие Миры совпадало с новой темой и высокой ценой ошибки: одновременно менялись аудитория, поддержка и содержание.

— Значит, ни один? — спросил Кирилл.

— Значит, их можно перестроить, — ответила Мира.

Кирилл предложил четвёртый вариант: на реальной встрече с тремя коллегами объяснить один знакомый экран по карточке опорных слов; Мира присутствует как участник проекта, но её тематическая роль остаётся прежней; полный сценарий лежит закрытым в папке и может быть открыт по решению Кирилла, а не считается провалом.

Ожидаемая тревога осталась семь. Ценность стала конкретной: вернуть способность объяснять знакомый участок

без дословного чтения. Рабочий риск был допустимым: внутренняя встреча, проверяемые данные, резервный материал. Нагрузка ограничивалась одним экраном и десятью минутами. Опоры были видимы и изменялась одна из них — форма текста. Шаг выбирал Кирилл, он мог открыть сценарий или передать слово. Пересмотр назначили сразу после встречи и на следующий рабочий день, чтобы учесть восстановление.

— Вы сделали семёрку правильнее, — сказал Антон.

— Нет, — ответил Кирилл. — Семёрка ничего этого не сказала.

В этот момент позвонила Елена. Она должна была присоединиться удалённо, но стояла на лестничной площадке и не могла решить, возвращаться ли к двери.

— Я проверила замок один раз, как обычно, — сказала она. — Спустилась на этаж. Теперь не помню щелчок. По шкале шесть.

Антон посмотрел на Миру. Таблица словно требовала немедленно применить себя.

— Куда вы идёте? — спросила Мира.

— На встречу с мастером в квартире сына. Он ждёт ключи.

Вот что возвращало действие: не «не проверять», а вовремя принести ключи и участвовать в ремонте. Но команда ещё не разбирала реальную процедуру безопасности Елены, договорённости с сыном и историю замка. Нельзя было по од-

ному числу решить, что возвращение — ритуал, а уход — правильная экспозиция.

— Что вы уже сделали с дверью? — спросила Дарья.

— Закрыла, потянула ручку один раз. Замок исправен. Но я не могу восстановить ощущение.

— Есть ли новая причина думать, что порядок нарушен: кто-то вошёл, ключ остался в замке, дверь не закрылась?

— Нет.

— Решение остаётся за вами. Мы можем не давать гарантию и не назначать уход. Какой вариант вы выбираете сейчас?

Елена молчала. Потом сказала:

— Спущусь ещё на один этаж и позвоню сыну, что выехала. Если вернусь, встречу придётся переносить.

Это не было обещанием никогда не проверять дверь. Не было и доказательством, что шесть — подходящая ступень. Елена выбрала ближайшее ценное действие при известных условиях, сохранив право пересмотреть маршрут. Подробный разбор двери оставался отдельной задачей, а не материалом для импровизированного испытания по телефону.

После звонка Антон удалил колонку «место в рейтинге». Остались карты отдельных действий.

— Для отчёта всё равно нужна сводка, — сказал он.

— Сводить можно возвращённые действия, диапазон ситуаций, цену опор и восстановление, — ответила Мира. — Но не превращать их в пьедестал.

Она открыла форму пилота и увидела старую строку: «Главная цель участника: снизить тревогу до управляемого уровня». Теперь строка казалась круговой. Управляемым считался уровень, при котором человек действовал; действие разрешалось, когда тревога становилась управляемой.

— Нам нужна другая цель, — сказала Мира.

— Какая? — спросил Кирилл.

— Не состояние, а то, что человек хочет вернуть.

Для Кирилла ответ уже появился: объяснять собственную работу, в том числе без дословного чтения каждого предложения. У Самира пока были как минимум две разные цели — получать нужную помощь и снова пользоваться транспортом; их нельзя смешивать, пока медицинская граница не прояснена. У Елены — вовремя уходить из дома к выбранным делам, сохраняя одну достаточную процедуру безопасности. У Тамары — участвовать в решениях о здоровье, не требуя от дочери невозможной гарантии исхода.

Мира посмотрела на свою строку. «Пройти тоннель» звучало конкретно, но тоннель мог легко стать экзаменом, не связанным с жизнью. Что он возвращал? Короткий путь на работу, возможность выбирать маршрут по времени и погоде, а не только по доступности обхода. Ещё — право не лгать об опозданиях. Последнее действие не требовало входить в тоннель и могло начаться раньше.

Она написала: «Возвращаю выбор городского маршрута и честное объяснение собственных ограничений». Затем раз-

делила фразу на две. Слишком широкая цель снова прятала несколько шагов под одним названием.

К концу встречи числа не исчезли. Кирилл мог отмечать тревогу до, во время и после показа. Самир — нагрузку по дороге к врачу. Елена — силу желания вернуться. Но эти отметки больше не решали, кто продвинулся дальше и какой шаг обязан быть следующим.

Многомерная карта не была сложным способом сказать «прислушайтесь к себе». Она требовала точности: что возвращается, что известно о риске, какова цена сегодня, какие опоры участвуют, кто выбирает и что происходит после. Иногда ответом становился меньший шаг. Иногда — пауза ради оценки. Иногда человек выбирал действие при высокой тревоге, потому что оно было ценным и переносимым. Иногда отказывался при низкой, потому что действие навязано или бессмысленно.

Следующая проблема стала видна именно благодаря карте. Нельзя было строить маршрут, пока цель оставалась отрицательной: «не тревожиться», «не проверять», «не просить заверений». Отсутствие симптома или ритуала не объясняло, ради чего человек выдерживает неопределённость. Команде предстояло перевести каждую такую формулировку в конкретное возвращаемое действие.

Многомерная карта шага

Перед выбором ступени не спрашивайте только «насколько страшно?». Проверьте пять направлений:

1. Ценность. Какое конкретное действие, роль или участие возвращает этот шаг? Ответ «перестать тревожиться» не вызывает действия.

2. Риск и граница. Есть ли реальная опасность, новые симптомы, принуждение или вопрос вне вашей компетенции? Низкая тревога не доказывает безопасность; высокая не доказывает опасность.

3. Нагрузка и переносимость. Каковы длительность, усилие, накопленная усталость и вероятная цена после? Допустима ли эта цена сегодня?

4. Опоры. Что помогает выполнить шаг? Какие меры нужны для безопасности и качества, какие служат временной поддержкой, насколько они гибки?

5. Выбор и пересмотр. Кто выбрал шаг? Можно ли остановиться, изменить условия или обратиться за помощью? Когда результат будет пересмотрен?

После шага добавьте два наблюдения: что потребовалось для восстановления и доступно ли действие для добровольного повторения. Число тревоги можно сохранить как одну отметку, но не превращайте его в итоговую оценку, рейтинг смелости или автоматическое правило усложнения.

Сравнивайте варианты одного человека и одной задачи,

а не людей между собой. Хороший следующий шаг не обязательно имеет меньшую цифру. Он возвращает что-то важное, учитывает реальный риск, имеет переносимую цену, использует прозрачные опоры и остаётся добровольным. В следующей главе эта карта начнётся с самого первого вопроса: что именно мы хотим вернуть в жизнь?

Глава 7. Что возвращаем

К следующей встрече Мира заменила в форме одну строку. Вместо «Главная цель: снизить тревогу» теперь стоял вопрос: «Какое действие должно снова стать доступным?»

Вопрос выглядел простым, пока участники не начали отвечать.

— Не бояться выступать, — сказал Кирилл.

— Не возвращаться к двери, — сказала Елена.

— Не избегать транспорта, — сказал Самир.

Тамара присоединилась по видеосвязи и, услышав ответы, добавила:

— Не просить у Мира подтверждений.

Антон прочитал четыре строки и отодвинул ноутбук.

— Мы заменили тревогу четырьмя запретами. Как это поможет выбрать шаг?

Дарья не стала исправлять формулировки за участников. Она попросила Миру открыть расписание лаборатории на ближайшие две недели.

— Отрицательная цель сообщает, что человек хочет прекратить, — сказала она. — Но не сообщает, что появится на освободившемся месте. Если Кирилл не боится выступать — что именно он делает? Если Елена не возвращается к двери — куда она идёт? Если Самир не избегает транспорта — зачем он едет и каким транспортом? Если Тамара не просит

заверения — как она участвует в решении о здоровье?

Мира провела рядом с каждым ответом пустую черту. Ей хотелось быстро переписать всё правильными глаголами, но это снова сделало бы карту её работой, а выбор — чужим.

Глагол вместо отсутствия

Кирилл первым вернулся к своей строке.

— Я хочу проводить демонстрации без страха.

— Это всё ещё условие допуска, — заметила Мира. — Если страх появился, действие как будто не засчитывается.

Кирилл помолчал и открыл календарь. Во вторник ему предстояло объяснить редактору и двум разработчикам новый экран справки. В пятницу — ответить на вопросы большой команды. Во втором случае содержание ещё менялось, поэтому он выбрал первое.

— Во вторник я объясняю один знакомый экран трём коллегам и отвечаю хотя бы на один вопрос, — сказал он. — Могу смотреть в карточку опорных слов. Полный сценарий лежит в папке, но я не обязан доказывать, что обойдусь без него.

Теперь действие можно было увидеть со стороны: Кирилл начинает объяснение, показывает экран, слышит вопрос и отвечает либо говорит, что уточнит. Тревога могла присутствовать. Пауза могла случиться. Открытый сценарий не стирал всего действия, а давал материал для пересмотра условий.

— А если вопросов не будет? — спросил Антон.

— Тогда часть про ответ не проверена, — сказал Кирилл.
— Но показ всё равно состоялся. Не буду просить кого-нибудь задать вопрос ради красивой отметки.

Одна фраза распалась на два доступных действия: провести объяснение и отвечать на вопросы, когда они действительно возникают. Составная цель перестала требовать, чтобы обстоятельства подстроились под отчёт.

Мира записала первый рабочий принцип: возвращаемое действие начинается с наблюдаемого глагола и не требует заранее изменить внутреннее состояние.

Не «не тревожиться на встрече», а «сказать первую фразу», «показать знакомый экран», «задать вопрос», «остаться до согласованного конца» или «передать слово по заранее известному правилу». Это не превращало жизнь в набор микрокоманд. Точность нужна была там, где расплывчатая цель позволяла тревоге каждый раз переносить допуск: ещё немного успокоиться, ещё лучше подготовиться, ещё раз убедиться.

Куда идёт Елена

Елена принесла на встречу связку ключей и положила её перед собой.

— Я всё равно хочу не проверять дверь, — сказала она.
— Иначе это никогда не кончится.

Дарья спросила, что Елена теряет из-за повторов. Не сколько минут вообще, а какие конкретные дела становятся недоступны.

Выяснилось, что Елена часто выходила заранее и всё же опаздывала. Она отменяла утреннее плавание, потому что путь от бассейна до работы не оставлял запаса на возвращение. Просила дочь встречать её у подъезда: присутствие другого человека ненадолго заменяло уверенность. В прошлую субботу сын ждал ключи от квартиры сорок минут и вызвал мастера позже.

— Тогда цель — выходить вовремя? — предложил Антон.

— Иногда опоздание не зависит от двери, — ответила Елена. — Автобус тоже может задержаться.

Они сформулировали точнее: «После одной согласованной процедуры закрытия уходить к выбранному делу, не возвращаясь без нового наблюдаемого сигнала». Но и эта строка оказалась слишком плотной. В ней соединялись реальная процедура безопасности, прекращение повторов и прибытие к делу.

Дарья разделила её на три поля:

1. Выполнить достаточную процедуру закрытия, которую Елена проверит отдельно с учётом исправности замка и обычных требований безопасности.

2. Покинуть лестничную площадку после её завершения, если не появилось нового наблюдаемого обстоятельства.

3. Прибыть к выбранному делу в пределах того времени, которое зависит от неё, не требуя гарантии отсутствия задер-

жек.

— Почему нельзя просто написать «одна проверка»? — спросила Елена.

— Потому что число само по себе не делает процедуру достаточной, — сказала Дарья. — И не всякое возвращение является тревожным ритуалом. Если вы увидели, что дверь не защёлкнулась, почувствовали запах дыма или вспомнили конкретный пропущенный шаг, это новые данные. Мы не учим игнорировать их ради правила.

— Но тревога назовёт новыми данными что угодно.

— Поэтому признак должен быть наблюдаемым и названным заранее. «Мне вдруг стало не по себе» — состояние. «Ключ остался снаружи», «ручка не удержала дверь», «я не выполнила согласованный шаг» — сведения, которые можно проверить. Пограничные случаи вы не обязаны решать без помощи.

Елена выбрала не самый трудный выход. На следующий день ей нужно было отнести документы в соседний квартал. Она согласилась проверить обычный порядок закрытия днём, когда не торопится, и только потом использовать его перед реальным выходом. Целью было доставить документы к назначенному часу. Отказ от повтора становился условием проверки, но не единственным смыслом дня.

— Если я всё-таки вернусь, день провален? — спросила она.

— Нет, — ответила Мира. — Мы запишем, где вы развер-

нулись, что сочли новым сигналом, сколько раз вернулись и удалось ли доставить документы. Это несколько наблюдений, а не один приговор.

Елена кивнула и зачеркнула свою прежнюю цель. На её месте появилась роль, которую она хотела вернуть: человек, способный приходить к близким и к собственным делам без огромного резерва на ритуал.

Два маршрута Самира

Самир принёс заключение после медицинской консультации, но положил папку закрытой.

— Мне объяснили, когда обращаться снова и какие нагрузки пока допустимы, — сказал он. — Подробности я не хочу заносить в общий файл.

Антон уже потянулся к форме, затем остановился.

— Для карты достаточно границ, которые относятся к маршруту. Диагноз и личные сведения нам не нужны.

Самир сообщил только рабочее: врач не запретил обычные поездки, дал рекомендации по обращению при новых или резко усилившихся симптомах и не назначал лаборатории контролировать его состояние. Это не превращало транспорт в доказанно безопасный при любых обстоятельствах. Обычные правила поездки и переключатели помощи оставались в силе.

Его цель «не избегать транспорта» распалась сразу. Иногда Самир шёл пешком из-за погоды, перегруженного вагона или желания пройтись — это был выбор, а не обязательно

сужение. Иногда садился в автобус на две остановки только для проверки себя, хотя ехать никуда не требовалось, и потом чувствовал себя обязанным повторить. Сам факт посадки ещё не означал возвращения жизни.

— Что транспорт должен вам вернуть на этой неделе? — спросила Мира.

— Вечернюю учёбу. Я пропустил два занятия, потому что после смены пешком уже не успеваю.

— Тогда действие — приехать на занятие?

— И ещё получать помощь, если симптомы изменятся, — сказал Самир. — Я боюсь, что маршрут заставит считать обращение к врачу отступлением.

На доске появились две независимые линии.

Первая: добираться после смены до учебного центра выбранным допустимым способом и участвовать в занятии. Вторая: замечать заранее оговорённые сигналы, при которых транспортная практика прекращается и включается медицинский маршрут. Они не были ступенями одной лестницы. Обращение за помощью не стояло ниже самостоятельной поездки и не отменяло её ценность.

Для ближайшего шага Самир выбрал автобус, а не тесный вагон метро. Автобус шёл дольше, зато позволял выйти на нескольких остановках и соответствовал текущей переносимости. Цель включала не «проехать несмотря ни на что», а «сесть после смены, проехать до учебного центра с правом выйти по выбранной границе и, если приеду, остаться на пер-

вой части занятия». Последняя оговорка не была лазейкой. После длинной смены участие в трёхчасовом занятии и поездка представляли разные нагрузки.

— Получается слишком много условий, — сказал Антон.

— Для общего плаката — да, — согласилась Мира. — Для решения человека — нет. Мы можем показывать короткую строку действия и раскрывать границы отдельно.

Короткая строка Самира звучала так: «Вернуться на вечерние занятия, используя допустимый транспорт». Под ней сохранялись условия безопасности, право выйти, доступные опоры и точка пересмотра. Краткость интерфейса не должна была стирать сложность решения.

Роль Тамары, а не молчание Тамары

Тамара слушала обсуждение с выключенной камерой. Когда Мира спросила, что она хочет вернуть, на экране появилась фотография потолка, затем лицо матери.

— Я хочу перестать мучить тебя звонками.

— Это цель для меня, — сказала Мира. — А для тебя?

— Чтобы ты не сердилась.

— Это тоже про мою реакцию.

Тамара обиделась и замолчала. Мира почувствовала знакомое желание немедленно смягчить разговор: сказать, что никогда не сердится, что любой звонок уместен, что результаты обследования наверняка означают хорошее. Такое заверение быстро вернуло бы близость, но снова сделало бы Миру ответственным переводчиком неопределённости.

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.