

# Тридцать практик настроения



Влад Велирский

# Влад Велирский

# Тридцать практик настроения

<https://litres.ru/74336538>

SelfPub; 2026

## Аннотация

Что делать с настроением, если попытка немедленно его исправить превращается в ещё одну обязанность?

Редактор образовательной платформы Лада Миронова готовит курс из тридцати коротких практик и проверяет его вместе с командой на сложной рабочей осени. Наблюдать без диагноза, различать факт и версию, начинать с посильного действия, учитывать сон и среду, просить о помощи, оставлять полезное и отменять лишнее — каждый инструмент проходит проверку по функции, цене и реальным границам.

«Тридцать практик настроения» — сюжетный практический нон-фикшн для тех, кому нужны ясные упражнения без обещания постоянного счастья. Книга помогает собрать собственный набор поддержки, не превращая дни в рейтинг, а самонаблюдение — в контроль. Здесь можно пропустить практику, изменить её, отказаться от неё или признать, что следующий верный шаг требует профессиональной помощи.

# Содержание

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| От автора                              | 4  |
| Глава 1. Не средняя температура        | 7  |
| Глава 2. Сначала красный переключатель | 18 |
| Глава 3. Слово вместо диагноза         | 29 |
| Глава 4. Четыре канала                 | 42 |
| Глава 5. Что было до                   | 51 |
| Глава 6. Что произошло после           | 62 |
| Часть II. Ослабить жёсткость мысли     | 73 |
| Глава 8. Точность прогноза             | 85 |
| Глава 9. Не суд, а варианты            | 93 |
| Конец ознакомительного фрагмента.      | 96 |

# **Влад Велирский**

## **Тридцать практик настроения**

### **От автора**

Настроение меняется не по расписанию. На него одновременно влияют события, отношения, состояние тела, нагрузка, сон, ожидания и множество условий, которые нельзя свести к одной причине или полностью взять под контроль. Поэтому эта книга не предлагает тридцать способов всегда чувствовать себя хорошо.

Перед вами тридцать коротких практик наблюдения и действия. Одни помогают точнее назвать происходящее, другие — ослабить жёсткость вывода, вернуть малое дело, изменить среду, попросить о поддержке или пересмотреть нагрузку. Каждая практика рассматривается как проба с ограниченной задачей, а не как обязательный урок. Полезность определяется не мгновенным облегчением, а тем, выполнила ли попытка нужную функцию, какой ценой и подходит ли она в ваших условиях.

Книгу можно читать по порядку, чтобы постепенно собирать модель НАСТРОЙ. Но последовательность глав не

является лестницей достижений. Практику разрешено пропустить, сократить, изменить или отменить. Пропущенный день не создаёт долга, а отсутствие улучшения не доказывает недостаток старания. Записи нужны для различения контекста и результата, а не для круглосуточного контроля за собой.

Бытовой набор самопомощи имеет границы. Он не ставит диагнозов, не заменяет психотерапию, медицинскую оценку или назначенное лечение и не является основанием самостоятельно менять лекарства. При непосредственной опасности, суицидальных мыслях, психотических симптомах, мании, новых тяжёлых или быстро нарастающих симптомах, резком нарушении повседневного функционирования либо невозможности обеспечить базовую безопасность важнее своевременно обратиться за актуальной компетентной помощью, чем завершать практику или ждать точки пересмотра.

История редакции «Мера» и её участников вымышлена, а ситуации составлены из распространённых рабочих и бытовых задач. Они показывают устройство выбора, но не служат клиническими доказательствами. Проверяемые психологические утверждения вынесены к источникам; применимость к конкретному человеку всегда зависит от контекста.

У этой книги нет требования заполнить все тридцать клеток. Её задача — помочь собрать небольшой набор действий, которым можно пользоваться без обещания правильного чувства и без потери права сказать: «сегодня это мне

не подходит».

# Глава 1. Не средняя температура

В понедельник в девять четырнадцать Глеб положил на стол Лады распечатку с одним незаполненным прямоугольником.

— Здесь должен быть главный показатель пилота, — сказал он. — Один. Такой, чтобы через месяц мы могли ответить: людям стало лучше или нет.

За стеклянной стеной переговорной редакция «Меры» начинала неделю. Кто-то снимал мокрый плащ, кто-то искал переходник для проектора, у стойки с водой звякнула кружка. Ясногорск за окнами был серым и блестящим после ночного дождя. На распечатке всё выглядело гораздо суше: тридцать дней, сто участников, ежедневная практика, итоговый отчёт.

Лада подвинула лист к себе. В прямоугольнике стояла подпись: «Средний индекс настроения».

— От нуля до десяти? — спросила она.

— Можно от одного до пяти. Чем проще, тем выше заполнение. Роман посчитает динамику.

— А что именно человек оценит?

Глеб сел напротив и сцепил пальцы. Он не раздражался; хуже — он был терпелив.

— Настроение. В этом и продукт. Мы не можем выпустить тридцать красивых карточек и потом сказать, что результат

слишком сложен для измерения.

Лада знала этот тон. Через три недели Глеб должен был защищать осенний запуск перед советом, а вчера один из партнёров отложил решение о финансировании. Ему требовалась не власть над чужими чувствами, а число, которое помещалось на слайде. Лада тоже хотела число. Число обещало, что работа не расплзётся на сто частных историй и что её снова не попросят за два дня переделать весь курс.

Она написала на полях: «0 — очень плохо, 10 — отлично».

— К обеду пришли формулировку, — сказал Глеб. — Только без анкеты на двадцать вопросов. Мы проверяем продукт, а не терпение людей.

Когда он ушёл, Лада открыла тестовую форму. Первый вопрос уже назывался «Как вы себя чувствуете сегодня?». Под ним тянулась линейка из одиннадцати кружков. Она выбрала шесть, посмотрела на отметку и почувствовала лёгкое облегчение: состояние получило границы.

Потом в рабочем чате появилось сообщение от Ильи Коренева, оператора поддержки, согласившегося участвовать в пилоте раньше остальных.

«После ночной смены. Спать хочу на 9 из 10. Настроение нормальное, потому что тяжёлый клиент всё-таки получил возврат. Какую цифру ставить?»

Лада набрала: «Оцените общее впечатление». Стерла. «Выберите то, что сильнее». Стерла снова.

Рядом Роман Беляев выстраивал таблицу пилота. На втором мониторе у него уже были столбцы «день», «практика», «индекс до», «индекс после», «дельта».

— Если человек устал, но доволен, что ты хочешь получить? — спросила Лада.

— Два числа, — не отрываясь от экрана, ответил Роман.

— Глеб просил одно.

— Тогда инструкцию, что считать настроением. Иначе каждый меряет своё.

— А если своё и есть единственное, что он может измерить?

Роман повернулся к ней. На его столе лежала линейка, хотя бумажные макеты в редакции почти не печатали.

— Тогда среднее ничего не означает. Сегодня один ставит четыре за тревогу перед встречей, другой — четыре за скуку, третий — четыре, потому что у него температура. Мы складываем цифры и делаем вид, будто получили одну величину.

— Ты сейчас защищаешь контекст или хоронишь аналитику?

— Защищаю аналитику от нас.

Он развернул тестовую таблицу. В ней было три пробные строки. Илья поставил шесть после ночной смены. Зоя Ким, библиотекарь из читательской группы, поставила те же шесть утром перед поездкой к матери. Лада поставила шесть, сидя в тёплом офисе после обычной ночи.

— Три шестёрки, — сказал Роман. — У Ильи сонливость

и удовлетворение. У Зои, судя по комментарию, тревога и готовность делать необходимое. У тебя что?

Лада хотела ответить «нормально», но это лишь повторило бы цифру словом. Она прислушалась к себе: плечи подняты, мысли бегут впереди разговора, однако интерес к задаче не пропал.

— Напряжена и собрана.

— А в отчёте вы трое станете одной средней шестёркой. Завтра один из вас поставит семь, и мы назовём это улучшением.

Лада закрыла форму. Получалось, единый индекс давал именно то, чего от него ждали: быстрый ответ. Только вопрос подменялся. Вместо «что происходило и помогла ли практика?» выходило «на сколько пунктов люди приблизились к хорошему состоянию?». Если цифра снижалась после честного разговора, трудной просьбы или решения отменить лишнюю обязанность, продукт выглядел неудачным. Если росла после спокойного утра, практика могла получить чужую заслугу.

— Нина сегодня будет? — спросила она.

— В библиотеке в одиннадцать. Смотрит инструкцию для группы.

Городская библиотека занимала бывшее почтовое отделение. В читальном зале сохранились высокие окна и широкие подоконники, на которых теперь стояли ящики с розмарином. Нина Артемьева сидела за дальним столом рядом с Зо-

ей и перечёркивала красным карандашом фразу в памятке.

— «Практика поможет улучшить настроение», — прочитала Нина. — Нет. Мы этого не знаем ни про каждого человека, ни про каждый день.

— Я уже поставила рядом вопросительный знак, — сказала Зоя. — Если после практики настроение не улучшилось, мне писать в поддержку или извиняться?

Она произнесла это без улыбки. Перед ней лежал пакет лекарств для матери и сложенный вдвое список покупок.

Лада достала распечатку Глеба.

— Нам нужен один показатель, иначе пилот не утвердят. Но одна шкала смешивает слишком разные вещи. Можно спрашивать отдельные эмоции, энергию, напряжение, способность действовать...

— И получить анкету на двадцать вопросов, — закончила Нина. — Тоже плохой выход. Наблюдение само требует сил. Для человека в сложный день форма может стоить дороже практики.

Зоя постучала ногтем по пустому прямоугольнику.

— А обязательно ставить оценку? Я могу написать: «требуется перед поездкой». Этого достаточно, чтобы через неделю вспомнить день. Семёрку я не вспомню.

— Для личной записи — возможно, — сказала Лада. — Для общей статистики — нет.

— Значит, не делайте из личной записи общую оценку людей.

В её голосе не было вызова. Она просто вернула Ладе лист.

Нина разделила страницу вертикальной чертой.

— Здесь у вас две задачи. Первая — помочь участнику заметить состояние перед практикой. Вторая — понять, как используется курс. Не обязательно решать их одним числом.

— Глеб скажет, что я принесла ему философию вместо метрики.

— Принесите две честные вещи вместо одной нечестной. Для участника — короткую контекстную отметку. Для команды — данные о прохождении, пропусках, отмене практик, понятности инструкций и нежелательных эффектах. Но не обещайте, что среднее настроение докажет пользу.

Лада посмотрела на Зою.

— Если оставить одну строку, что в ней должно быть?

— Что со мной и при каких обстоятельствах. Очень коротко. Чтобы не пришлось писать дневник по заказу платформы.

Они проверили вариант на месте. Лада написала: «Напряжена и собрана; рабочее утро, есть срок». Нина: «Спокойна, немного устала; две консультации подряд». Зоя: «Тревожно, тороплюсь; еду к маме после её звонка».

Три записи не складывались в среднее. Зато каждая позволяла понять, с чего человек начинал и почему одинаковая практика могла иметь разную цену.

— Слишком свободно, — сказала Лада. — Люди будут

писать что угодно.

— Это их состояние, — ответила Зоя. — Они и так будут чувствовать что угодно.

На обратном пути Лада получила от Глеба сообщение: «Показатель нужен до 14:00». Было двенадцать сорок семь. Она открыла форму в автобусе и заменила шкалу одним полем:

«Перед практикой сделайте одну короткую отметку: что сейчас заметнее всего и какие условия важно помнить. Например: “раздражён, голоден, отвечаю между встречами”. Это не диагноз и не оценка вашей успешности».

Ниже она добавила необязательный вопрос после практики:

«Что наблюдаемо изменилось, не изменилось или стало труднее?»

Слово «наблюдаемо» показалось тяжёлым. Она заменила его: «Что вы заметили после попытки: изменилось, осталось прежним или стало труднее?»

В офисе Роман уже ждал решения.

— Свободный текст не построишь на графике, — сказал он.

— И не надо строить график настроения. Посчитаем другое: сколько людей начали практику, сколько завершили, сколько пропустили, сколько отменили из-за цены или ухудшения, где инструкция оказалась непонятной. Текстовые отметки останутся у участника. В исследовательском разборе

используем их только с отдельным согласием и без рейтинга людей.

Роман медленно удалил столбец «дельта».

— Совет это не полюбит.

— А ты?

— Я люблю, если мы заранее опишем, какой вывод можно делать из каждого числа. Пропуск не равен провалу. Завершение не равно пользе. Отмена может быть правильным результатом.

— Запиши это в схему.

— Это уже четыре показателя, а Глеб просил один.

— Главным будет не показатель человека, а доля попыток, после которых принято понятное следующее решение: оставить, изменить, отменить или обратиться за другой помощью. Без требования, чтобы настроение выросло.

Роман нахмурился, затем создал новый столбец: «следующее решение». Рядом добавил «условия» и «цена попытки».

В два часа Лада снова сидела напротив Глеба. На экране за её спиной не было цветного графика. Четыре карточки показывали долю начатых попыток, понятность инструкции, сообщения об ухудшении и распределение следующих решений.

— Где ответ, стало людям лучше или нет? — спросил Глеб.

— Мы не можем честно получить его одним ежедневным баллом. Одинаковая цифра обозначает разные состояния, а

изменение зависит не только от практики. Если сделаем рост шкалы целью, участники начнут сдавать нам хорошее настраивание как домашнюю работу.

— Тогда что я защищаю перед советом?

Лада почувствовала, как привычный ответ — «я доработала» — уже поднимается к горлу. Он спасал разговор, покупая ей вечер и перекладывая конфликт на будущую Ладку. Она положила перед Глебом три одинаковые шестёрки и прочитала контекст каждой.

— Вы защищаете курс, который помогает выбрать следующее сильное действие и вовремя отказаться от неподходящего. Мы проверим, понятны ли практики, пользуются ли ими добровольно, какой ценой и какие решения люди принимают после. А состояние они будут отмечать для себя: одним выражением плюс условия. Не для соревнования и не для средней температуры по группе.

Глеб взял лист. За окном дождь закончился, и в стекле проступили отражения переговорной: четыре пустых стула, экран, двое людей по разные стороны стола.

— Совет спросит, почему мы называем это курсом настраивания.

— Потому что настроение — часть наблюдения, а не оценка продукта. Мы работаем рядом с ним, но не выдаём его за управляемый результат.

— И если у половины станет хуже?

— Мы не спрячем это в среднем. Посмотрим на безопас-

ность, контекст и конкретные сообщения. При ухудшении практика не продолжается ради статистики.

Глеб провёл пальцем по слову «отменить».

— Для запуска это звучит как разрешение не пользоваться запуском.

— Это и есть разрешение. Иначе у нас не помощь, а план продаж, замаскированный под самонаблюдение.

Несколько секунд слышно было только вентиляцию. Лада понимала цену своей фразы: Глеб мог снять её с проекта, вернуть прежнюю форму или отменить пилот. Но единый индекс уже нельзя было считать нейтральной технической деталью.

— Оставляй, — сказал он наконец. — На один цикл. Если данные окажутся нечитаемыми, вернёмся к вопросу.

— Вернёмся к способу измерения, — уточнила Лада. — Не к рейтингу людей.

Он посмотрел на неё с усталостью, в которой на миг мелькнуло уважение.

— Хорошо. К способу измерения.

Вечером Лада сделала первую запись в собственной таблице: «Облегчение и настороженность; спор закончен, решение временное, срок остался».

Рядом система предлагала выбрать следующее действие. Она отметила: «оставить на один день и проверить цену заполнения».

Цифры счастья не появилось. Вместо неё возникло усло-

вие, которое можно было проверить.

## ## Практика 1. Одна отметка с условиями

Один раз сегодня запишите короткую фразу из двух частей:

1. Что сейчас заметнее всего в вашем состоянии — бытовыми словами, без диагноза и оценки себя.

2. Какие условия важно помнить: время суток, нагрузка, недавнее событие, сон, голод, боль, присутствие других людей или ограничение времени.

Формула может выглядеть так: «напряжён и заинтересован; десять минут до встречи» или «ровно, но мало сил; вернулся после смены».

Не превращайте отметку в рейтинг дня и не сравнивайте её с чужими записями. Если трудно подобрать точное слово, достаточно нейтрального описания: «тяжело сосредоточиться», «хочется тишины», «двигаюсь медленнее обычного». Цель — сохранить исходные условия для следующего решения, а не вынести себе оценку.

После любой выбранной попытки добавьте одну строку: «изменилось...», «не изменилось...» или «стало труднее...». Отсутствие улучшения — допустимый результат наблюдения. Если сама запись усиливает контроль, тревогу или истощение, сократите её до нескольких слов либо отмените.

## Глава 2. Сначала красный переключатель

Во вторник утром Лада обнаружила в тестовой форме ответ, для которого не подходила ни одна кнопка.

Пилот ещё не начался официально. Шесть сотрудников и двое участников библиотечной группы проверяли маршрут: открыть карточку, сделать отметку, выбрать практику, записать следующее решение. В строке «что сейчас заметнее всего» один из тестировщиков написал: «Не уверен, что сегодня останусь в безопасности, если буду один».

Под записью система предлагала четыре варианта: оставить практику, изменить, отменить, перейти к следующей.

Лада перечитала фразу. Потом ещё раз, словно при повторе мог проявиться недостающий контекст. Имя было скрыто настройками теста; оставался только случайный номер участника. В правом углу мигал индикатор: «ответ получен 7 минут назад».

Она позвонила Нине.

— Останови тестовую форму, — сказала та, выслушав одну фразу. — И позови человека, который отвечает за безопасность и связь с участниками. Не пересылай запись в общий чат.

— У нас нет такого человека. Это внутренний прогон.

— Тогда ответственный сейчас ты как владелец процесса. Есть способ немедленно связаться с участником?

Лада открыла таблицу приглашений. Случайному номеру соответствовал закрытый идентификатор, доступ к расшифровке был у Ильи в поддержке. Она набрала его, коротко объяснила ситуацию и попросила действовать по аварийному протоколу платформы: установить контакт, уточнить непосредственную безопасность, предложить актуальную экстренную помощь и подключить дежурного руководителя. Не обсуждать курс и не убеждать закончить практику.

Илья ответил не сразу:

— У нас протокол для угроз в обращениях поддержки. Форму курса к нему никто не подключал.

— Подключай сейчас. Я иду к Глебу.

Красный переключатель аварийного отключения висел у двери серверной на первом этаже. Лада каждый день проходила мимо и ни разу не замечала его. Он был нужен не для настроения и не для метафоры: под прозрачной крышкой находилась настоящая кнопка, останавливавшая питание оборудования при пожаре. Нельзя было сначала завершить вычисление, а потом решать, достаточно ли опасно вокруг.

Лада нажала административную остановку пилота на экране.

Глеб появился у её стола через две минуты.

— Почему форма недоступна?

— Получен ответ о возможной непосредственной опасно-

сти. Поддержка устанавливает контакт.

— От кого?

— Пока не знаю. И не буду разносить идентификатор по редакции.

Он посмотрел на открытый интерфейс, но Лада уже свернула строку.

— Хорошо. Что требуется от меня?

Этот вопрос застал её врасплох. Она ждала спора о сроках и наготовила защитную речь.

— Назначить ответственного за эскалацию и не запускать пилот, пока маршрут помощи не будет стоять до практик, а не после них.

— «Маршрут помощи» — это что именно?

— Пока не знаю. Нина едет сюда. Илья работает по действующему протоколу поддержки.

Глеб кивнул, но, уходя, остановился:

— Только не превращайте вход в курс в стену предупреждений. Если первый экран испугает всех, помощь не дойдёт и до тех, кому она подходит.

К десяти часам тестировщик ответил Илье. Непосредственная опасность не подтвердилась, человек связался с близким и согласился обратиться за профессиональной помощью. Илья не передал редакции подробностей — только статус: контакт установлен, дальнейший маршрут принят, участие в пилоте прекращено, срочная эскалация сейчас не требуется.

Лада почувствовала облегчение и тут же поймала себя на желании назвать случившееся «ложной тревогой». Нина, уже вошедшая в переговорную, словно услышала эту мысль.

— Это не ложная тревога, — сказала она. — Сигнал потребовал проверки. Проверка показала, какое действие нужно сейчас. То, что худший вариант не подтвердился, не делает остановку лишней.

На доске Роман нарисовал прежний путь участника: отметка состояния, практика, наблюдение после, следующее решение. Нина взяла маркер и перед первым блоком поставила красный ромб.

— Проверка безопасности, — сказала она. — Не тест и не диагноз. Короткий вопрос: есть ли сейчас непосредственная опасность или состояние, при котором бытовую практику нельзя ставить впереди актуальной помощи.

— Как человек должен это определить? — спросил Роман. — Если он уже знает, что у него мания или психоз, ему не нужна наша форма. А если не знает, вопрос не сработает.

— Поэтому мы не просим его распознать диагноз. Называем наблюдаемые красные признаки: непосредственная опасность для себя или других, суицидальные намерения, потеря контакта с реальностью, крайне необычное возбуждение с резким снижением потребности во сне, новые тяжёлые или быстро нарастающие симптомы, невозможность обеспечить базовую безопасность. Формулировки ещё надо проверить у профильного специалиста и по актуальным маршру-

там помощи.

— А если просто очень плохо? — спросила Лада.

— «Очень плохо» важно, но не всегда означает одну и ту же срочность. Мы не выдаём автоматический вердикт. Мы даём человеку выбор остановиться, связаться с подходящей помощью и не считать курс обязательным промежуточным этапом.

Роман добавил от красного ромба стрелку в сторону: «остановить практику → помощь».

— Куда именно? — спросил он.

На этом простая схема закончилась. Универсальный совет «обратитесь к специалисту» звучал безопасно, но оставлял человека один на один с поиском. Конкретные номера и службы зависели от страны и города, могли меняться, а часть участников пилота находилась не в Ясногорске. Платформа не была экстренной службой и не могла обещать круглосуточный ответ.

— Для непосредственной опасности — актуальная местная экстренная помощь, — сказала Нина. — Плюс контакт с человеком рядом, если это возможно и безопасно. Для новых тяжёлых симптомов или резкого нарушения функционирования — срочная профессиональная оценка. Для несрочной ситуации — плановый маршрут. Но контакты должны определяться по местонахождению и регулярно проверяться. Нельзя печатать случайный список навсегда.

— Значит, перед запуском нужна ручная проверка марш-

рутов, — сказала Лада.

— И ясная граница нашей ответственности, — добавил Глеб, входя. — Мы не можем обещать, что спасём человека через учебную форму.

Нина повернула доску так, чтобы он видел стрелку.

— Именно. Поэтому форма не должна притворяться каналом экстренной помощи. Она должна прямо сказать, что ответы не отслеживаются непрерывно и при непосредственной опасности ждать реакции платформы нельзя.

Глеб прочитал перечисление красных признаков.

— Это будет первый экран?

— До первой практики и доступно с любой карточки, — ответила Лада.

— Человек приходит за коротким курсом настроения, а мы встречаем его суицидом и потерей реальности. Он закроет страницу.

— Некоторые закроют, — сказала Нина. — Для части это будет правильным решением.

— Вы опять измеряете успех отменой продукта.

— Иногда отмена неподходящего действия и есть безопасный исход.

Глеб прошёл к окну. Внизу курьер ставил велосипед у входа, придерживая руль коленом. Обычное утро продолжалось, хотя час назад в таблице появилась фраза, изменившая весь маршрут.

— Мне нужен вариант без медицинского справочника на

входе, — сказал Глеб. — Короткий, честный и рабочий.

Лада открыла новый макет. Первый вариант занял весь экран и выглядел как пользовательское соглашение. Второй был слишком мягким: «Если практика вам не подходит, обратитесь за поддержкой». В нём исчезала срочность. Третий приказывал немедленно звонить в экстренные службы при любом сильном переживании и смешивал тяжёлый день с непосредственной опасностью.

Они остановились на двух уровнях.

На каждой карточке рядом с кнопкой начала появилась постоянная ссылка: «Сначала проверьте безопасность». Она открывала короткий блок:

«Эта практика предназначена для бытовой самопомощи и не является экстренной или медицинской помощью. Если есть непосредственная опасность для вас или других, суицидальные намерения, потеря контакта с реальностью, новые тяжёлые или быстро нарастающие симптомы либо вы не можете обеспечить базовую безопасность, не начинайте практику и не ждите ответа платформы. Обратитесь к актуальной местной экстренной или срочной профессиональной помощи; по возможности привлечите человека рядом, если это безопасно».

Ниже стояли две кнопки: «Мне нужна другая помощь» и «Непосредственной опасности сейчас не замечаю».

— Вторая кнопка звучит как клятва, — сказала Зоя, когда её позвали проверить макет. — Я не хочу подтверждать, что

всё безопасно. Я могу чего-то не знать.

Лада изменила текст: «Перейти к практике». Перед кнопкой добавила: «Если перечисленное не относится к текущей ситуации».

— Всё равно человек может нажать автоматически, — заметил Роман.

— Может, — ответила Нина. — Интерфейс не гарантирует безопасность. Наша задача — не спрятать границу и не задерживать помощь. Дальше нужны обученная поддержка, проверяемые контакты и порядок действий внутри команды.

Для команды они составили отдельную схему. Не обсуждать острый сигнал в общем чате. Не просить человека завершить упражнение. Не спорить с переживанием и не ставить диагноз. Проверить возможность контакта по разрешённому каналу. При непосредственной опасности действовать по актуальному протоколу и привлекать экстренную помощь в пределах применимых правил. Фиксировать только необходимое. Передавать случай специалисту, а не редактору практик.

— И кто дежурит ночью? — спросил Илья.

Ответа не было.

Пилот предполагал, что участники заполняют карточки в удобное время. Поддержка «Меры» отвечала с восьми утра до десяти вечера. Автоматическая форма создавала ощущение, будто кто-то увидит запись сразу, хотя ночью её мог не открыть никто.

— Значит, мы не собираем свободные ответы о безопасности, которые не можем своевременно обрабатывать, — сказал Глеб. — Даём маршрут до формы и прямо указываем часы поддержки.

— А если красная фраза появится в обычном комментарии? — спросила Лада.

— Протокол всё равно нужен, — ответил Илья. — Но нельзя строить безопасность на надежде, что человек напишет нужные слова и алгоритм их поймает.

Роман удалил из анкеты поле, которое обещало «сообщить команде о трудностях». Вместо него появилась ясная подпись: записи практики сохраняются для личного наблюдения и не являются каналом срочной связи. Отдельная кнопка поддержки показывала часы ответа. Экстренный маршрут был доступен без заполнения дневника.

К концу дня красный ромб на доске оброс стрелками, ответственными и пометками «проверить вручную». Глеб смотрел на схему хмуро.

— Мы потеряли полдня и сдвинули запуск, — сказал он.

— Мы обнаружили условие запуска, — ответила Лада.

— Совет не оценит разницу.

— Участник может оценить.

Она ожидала нового спора, но Глеб снял с доски старую распечатку со средним индексом и разорвал её пополам.

— Завтра покажете короткий путь и внутренний протокол. Без обещаний круглосуточного наблюдения. Контакты

— только после проверки. Пока этого нет, тест закрыт.

В своей вечерней отметке Лада написала: «Устала, внимание сужено; срочный сигнал обработан, маршрут ещё не готов». Затем выбрала следующее решение: не переходить к новой практике, пока команда не проверит красный переключатель.

Впервые пауза в расписании не выглядела для неё задержкой. Она была действием, которое должно происходить первым.

## ## Практика 2. Красный переключатель

До любой бытовой практики задайте не вопрос «хватит ли мне силы воли?», а вопрос «подходит ли сейчас самопомощь как следующий шаг?»

Не начинайте упражнение и не ждите его эффекта, если есть непосредственная опасность для вас или других, суицидальные намерения, потеря контакта с реальностью, крайне необычное возбуждение с резким снижением потребности во сне, новые тяжёлые или быстро нарастающие симптомы либо невозможность обеспечить базовую безопасность. В такой ситуации важнее актуальная местная экстренная или срочная профессиональная помощь; по возможности привлечите человека рядом, если это безопасно. Не используйте эту книгу как канал срочной связи.

Если непосредственной опасности нет, но состояние долго мешает спать, есть, работать, учиться, заботиться о себе или поддерживать отношения, бытовую практику можно не

отменять автоматически, однако она не должна откладывать профессиональную оценку. Запишите не диагноз, а следующий адрес и срок: например, «сегодня выяснить, куда записаться», «попросить близкого помочь с звонком», «обсудить ухудшение с лечащим специалистом».

Если ни один красный признак не относится к текущей ситуации, переходите к практике без клятвы, что всё в порядке. Проверка безопасности не выдаёт сертификат благополучия. Она лишь не позволяет малому упражнению занять место помощи другого уровня.

## Глава 3. Слово вместо диагноза

На следующее утро Лада принесла в переговорную лист с двенадцатью словами. Она расставила их в три ряда, выровняла интервалы и напечатала сверху: «Выберите состояние».

В первом ряду стояли «тревога», «апатия», «раздражение» и «грусть». Во втором — «усталость», «напряжение», «растерянность» и «подавленность». В третьем — «спокойствие», «интерес», «радость» и «облегчение».

— Если каждый пишет что хочет, данные нельзя сравнивать, — сказала она. — Свободное поле уже принесло нам проблему. Сделаем короткий словарь, а рядом оставим «другое».

Роман придвинул лист к себе.

— Двенадцать категорий лучше ста двадцати вариантов написания. Можно увидеть, какие карточки открывают при каком состоянии.

— И не считать состояние результатом, — напомнила Нина.

— Да. Только контекст использования.

Глеб задержался у двери. После вчерашней остановки пилота он говорил тише обычного, словно в редакции ещё продолжался разговор, который нельзя было перекрывать громкостью.

— Покажите это участникам до обеда. Если словарь по-

нятен без инструктажа, оставляем.

Лада отметила задачу выполненной ещё до теста. Двенадцать слов казались ей редкой удачей: достаточно мало для экрана, достаточно много, чтобы не сводить всё к «хорошо» и «плохо». После красного переключателя команде наконец предстояла обычная редакторская работа.

Первой пришла Зоя. Она сняла мокрый плащ, поставила у стены складной зонт и прочла список стоя.

— А где «на нервах»?

— Ближе всего напряжение или тревога, — ответила Лада.

— Не знаю. Я сегодня с утра на нервах, потому что мама не нашла очки, автобус ушёл перед носом, а в библиотеке опять течёт батарея. Но я не тревожусь о чём-то одном.

— Тогда напряжение.

Зоя коснулась слова на тестовом экране, посмотрела на него и убрала руку.

— Нет. Напряжение у меня в плечах. А я сейчас злая.

— Есть раздражение.

— Раздражение — это когда читатель ставит чашку на новую книгу. А сейчас я готова отменить все кружки до весны.

Лада открыла поле «другое».

— Напишите своими словами.

Зоя набрала: «У меня выгорание».

Роман, наблюдавший за тестом из соседнего кресла, поднял голову.

— Вы уверены именно в этом слове?

— В интернете все признаки сходятся. Я ничего не хочу, люди утомляют, утром уже нет сил.

Лада увидела, как удобная строка превращается в заключение. В ней уже не было ни утра с очками, ни автобуса, ни батареи, ни последних недель. Было одно крупное слово, которое объясняло всё и не позволяло спросить, что именно происходило.

— Давно так? — спросила Нина.

Зоя пожала плечами.

— Сегодня особенно. Вообще тяжело с тех пор, как мама после падения боится оставаться одна. Но на работе иногда нормально. В субботу детский клуб вёл себя как стая скворцов, и я даже не устала.

— Тогда для сегодняшней отметки попробуйте не искать название всему периоду, — предложила Нина. — Что вы замечаете сейчас, как давно это длится и чему мешает?

— Я злюсь с утра. Устала ещё до смены. Хочется отменить встречи, чтобы никто ничего не просил.

Роман записал фразу на отдельной карточке.

— Это не категория, — сказала Лада.

— Зато здесь три разных наблюдения.

— И ни одного диагноза, — добавила Нина. — Слово «выгорание» существует не для того, чтобы мы запрещали его людям. Но в бытовой отметке оно может означать разные вещи и создавать ложную определённость. Нам сейчас важно

не решить, что с Зоей вообще, а понять ближайшее действие и границу практики.

Зоя перечитала свою фразу.

— Ближайшее действие — не отменять всё из злости. Сначала позвонить сменщице и спросить, может ли она закрыть вечер.

— А если не может? — спросила Лада.

— Тогда проведу выдачу, но кружок перенесу. Не буду сегодня изображать человека, которому приятно общаться.

В словаре не было кнопки для такого решения.

Следующим тестировал Илья. Он работал допоздна, а утром приехал проверить внутренний протокол. Увидев список, выбрал «апатия».

— Что это слово означает для тебя сегодня? — спросила Лада, уже приготовившись записывать.

— Ничего не чувствую.

Нина попросила его уточнить, что можно заметить со стороны. Илья сначала усмехнулся, затем посмотрел на телефон, где мигали два непрочитанных сообщения.

— Сижу перед простой задачей минут двадцать. Читаю одну строку по три раза. На сообщения отвечать не хочется. Ел ночью, утром только кофе.

— А «ничего не чувствую»? — спросил Роман.

— Это короче.

— Но не точнее, — сказала Лада.

Она произнесла это слишком быстро и услышала соб-

ственный редакторский тон: будто человек сдал неудачный заголовок. Илья откинулся на спинку кресла.

— Может, мне ещё доказать, что я достаточно апатичный?

— Нет, — вмешалась Нина. — Точность здесь не экзамен. Если подробное описание требует лишних сил, достаточно одной наблюдаемой вещи: «трудно начать ответ» или «читаю и не удерживаю смысл». Мы не собираем досье на состояние.

Лада зачеркнула в макете подпись «Уточните состояние». Вместо неё написала: «Если полезно, опишите одним предложением».

К полудню на доске появились ответы остальных участников. «У меня депрессия после понедельника». «Сегодня что-то вроде панической атаки, потому что опоздал». «Я токсичная». «У меня ОКР: три раза проверил замок». «Наверное, я биполярный: утром смеялся, вечером грустно». Некоторые фразы были сказаны шутливо, другие — с испугом. Все они выглядели знакомо и при этом не давали команде права подтверждать или опровергать диагноз.

Глеб прочёл доску и нахмурился.

— Если мы покажем такие ответы эксперту или модератору, нас спросят, почему продукт собирает медицинские сведения.

— Мы не просили диагнозы, — сказала Лада.

— Поле попросило назвать состояние. Люди называли так, как привыкли.

Роман открыл таблицу.

— Можно автоматически заменить диагностические термины на нейтральные категории.

— Нельзя молча переписывать слова человека, — возразила Нина. — И нельзя делать вид, что алгоритм понимает, где шутка, где ранее установленный диагноз, а где попытка объяснить новый тяжёлый симптом.

— Тогда запрещённые слова?

— Запрет научит обходить форму и добавит стыда. Если человек уже получил диагноз у специалиста, мы не должны объявлять его слово неправильным. Но наш курс всё равно не проверяет диагноз и не строит на нём рекомендацию.

Лада посмотрела на свои двенадцать аккуратных кнопок. Они должны были навести порядок, а вместо этого предложили участникам уложить переживание в готовую ячейку. Поле «другое» не исправило устройство: оно лишь позволило вписать более тяжёлый ярлык.

— Значит, вопрос должен быть не «что у вас», — сказала она. — А «что вы замечаете».

— И без требования заполнить всё, — добавил Илья.

Они разобрали отметку на три необязательные части.

Первая: «Что заметно сейчас?» Под ней не было медицинских терминов. Были короткие бытовые варианты: трудно сосредоточиться; хочется избегать людей; мысли возвращаются к одному; тело напряжено; мало сил; хочется двигаться или говорить быстрее обычного; трудно остановиться; настроение тяжёлое; настроение ровное; есть интерес; другое.

Вторая: «Как долго это заметно?» Ответы не требовали точного времени: несколько минут, часть дня, несколько дней, дольше, не хочу указывать.

Третья: «На что это влияет сейчас?» Сон, еда и базовый уход за собой; работа или учёба; общение; безопасность; ни на что заметное; другое.

— «Хочется двигаться быстрее обычного» опять похоже на скрытый тест, — заметил Глеб.

— Если отдельно — нет, — ответила Нина. — Это наблюдение. Опасность начинается, когда мы складываем ответы в тайную диагностическую формулу и выдаём человеку вывод. Мы этого не делаем. Но если отмечено влияние на безопасность или новые тяжёлые быстро нарастающие изменения, должен открываться красный маршрут, который мы вчера зафиксировали.

— А срок «дольше» что доказывает? — спросил Роман.

— Ничего сам по себе. Он помогает не спутать пять минут после неприятного письма с состоянием, которое неделями нарушает жизнь. Длительность и влияние — повод выбрать следующий адрес, а не основание для диагноза внутри курса.

Лада попробовала заполнить новую форму сама. «Мысли возвращаются к одному». «Несколько дней». «Работа». В поле «другое» дописала: «Перепроверяю макеты после отправки и задерживаю решения».

Слова не объясняли, почему она так поступала. Не оправдывали и не обвиняли. Зато из них следовал проверяемый

выбор: передать Роману один макет без четвёртой проверки и посмотреть, что произойдёт с ошибками, сроком и её напряжением.

Она уже нажала «сохранить», когда заметила новое поле внизу: «Предполагаемая причина».

— Это откуда?

Роман повернул ноутбук.

— Добавил для анализа. Иначе контекст будет слишком бедным.

В выпадающем списке стояли работа, отношения, здоровье, деньги, сон и «без причины».

— Мы опять заставляем выбрать объяснение, — сказала Лада.

— Но причина нужна, чтобы подбирать практику.

— Нам нужен контекст, — поправила Нина. — Не окончательная причина. Человек может заметить, что спор предшествовал напряжению, но это не доказывает, что спор всё объясняет. И уж точно форма не должна сообщать: «Ваше настроение вызвано отношениями».

Роман не удалил поле сразу.

— Без связей набор останется каталогом случайных советов.

— Связи будем проверять, — сказала Лада. — Но не сегодня одним выбором из списка. Следующая карточка как раз про разные каналы, потом — про то, что было до и после. Если сейчас назовём причину, участник будет подгонять на-

блюдения под первый ответ.

— А данные станут аккуратнее, — сказал Роман.

— Аккуратная ошибка всё равно ошибка.

Он посмотрел на неё с раздражением, но поле удалил. В таблице остались исходные слова участников, доступные только в их личных записях, и обезличенные сведения об использовании формы. Для команды решили не выгружать свободные описания без отдельной необходимости и согласия. Медицинские ярлыки не превращались в категории аналитики.

Перед повторным тестом Нина предложила текст, который помещался под заголовком без отдельного экрана:

«Назовите только то, что замечаете: переживание или телесный сигнал, примерную длительность и влияние на сегодняшний день. Это не проверка диагноза. Можно пропустить описание. Если у вас есть установленный диагноз, курс не подтверждает и не отменяет его и не заменяет рекомендации специалиста».

Зоя прочитала и поморщилась.

— Слишком много «не».

Лада сократила:

«Опишите текущий опыт бытовыми словами: что заметно, как долго и чему мешает или помогает. Одного наблюдения достаточно; поле можно пропустить. Диагнозы и лечение обсуждают с профильным специалистом».

— А если мне ничего не мешает? — спросил Илья.

— Тогда так и пищешь. Или не пищешь ничего.

— А если я знаю свой диагноз?

Нина ответила не сразу:

— Знать его можно. Здесь просто другая задача. Например: не «у меня тревожное расстройство, поэтому карточка выбрала за меня», а «сейчас трудно читать письмо, напряжены руки, это длится час». Если специалист дал тебе план на такие ситуации, он важнее универсальной подсказки курса.

Повторный тест занял меньше времени. Зоя написала: «С утра злюсь и устала; хочу отменить встречи; тяжело просить о замене». Потом убрала «злюсь», оставив только то, что помогало принять решение. Илья выбрал «трудно сосредоточиться» и пропустил остальные поля. Один участник ничего не отметил и всё равно перешёл дальше.

В таблице Романа образовались пустоты.

— Третий пропусков, — сказал он.

Лада ждала, что пустые клетки вызовут у неё прежнее желание вернуть обязательность. Вместо этого она спросила:

— Они смогли пользоваться следующей карточкой?

— Да.

— Значит, пропуск не сломал путь.

Глеб провёл пальцем по распечатке.

— А что мы покажем совету вместо облака состояний?

— Сколько людей открыли практику, сколько завершили, сколько отменили и почему, если захотели указать, — ответил Роман. — Отдельно — срабатывания маршрута безопас-

ности без содержимого личных записей. Но нужно ещё проверить, что мы вправе и умеем собирать даже это.

— И никаких графиков «у кого депрессия стала меньше», — сказала Лада.

— У нас всё равно нет таких данных, — отозвался Роман. Это прозвучало не как сожаление, а как установленная граница.

К вечеру Лада отправила Глебу новый макет. В теме письма она сначала написала «Словарь состояний», затем заменила на «Описание текущего опыта». Словарь обещал готовые имена. Описание оставляло место для неизвестного.

На своей карточке она сохранила одну строку: «После спора хочется довести форму до безупречности; задерживаю передачу макета». Рядом указала: «сегодня» и «влияет на работу». Никакого большого вывода о себе из этого не следовало.

Зато следовало малое действие. Лада закрыла файл, который собиралась проверить ещё раз, и отправила его Роману.

Через минуту он написал: «Получил. В одном варианте кнопка уехала на две точки. Поправлю сам».

Ошибка существовала, но не стала приговором ни макету, ни редактору. Лада отметила это не числом и не диагнозом, а обычной фразой: «Передала раньше; тревожно; работа продолжилась».

На завтра в плане стояла новая задача: разнести такие фразы по четырём каналам и проверить, не смешивает ли

команда мысль, телесный сигнал, действие и среду в одно объяснение.

### ## Практика 3. Слово вместо диагноза

Выберите один недавний момент и опишите его бытовым языком. Не требуется находить правильное название состоянию и тем более ставить себе диагноз.

Запишите до трёх коротких наблюдений:

1. Что заметно? Например: «трудно начать письмо», «мысли возвращаются к разговору», «плечи напряжены», «хочется отменить встречу», «есть интерес к задаче».

2. Как долго это заметно? Несколько минут, часть дня, несколько дней или дольше. Допустимо не указывать срок.

3. На что это влияет сейчас? На сон, еду и уход за собой, работу или учёбу, общение, безопасность — либо ни на что заметное.

Одного наблюдения достаточно. Поля можно пропустить. Эта запись не подтверждает и не опровергает диагноз. Если диагноз уже установлен, не меняйте из-за упражнения лечение или рекомендации специалиста. Новые тяжёлые или быстро нарастающие симптомы, заметное нарушение повседневного функционирования и вопросы безопасности требуют не более точной самодиагностики, а подходящей профессиональной оценки; при непосредственной опасности сначала используйте красный переключатель из предыдущей гла-

вы.

Завершите строкой: «Из этого описания следует только ближайшее решение...» Если решения пока нет, так и напишите. Цель практики — вернуть наблюдаемую деталь и выбор, а не объяснить одним словом всё происходящее.

## Глава 4. Четыре канала

Роман разложил вчерашние ответы по четырём столбцам: мысль, тело, действие, среда. Строка Лады выглядела так: «Всё испорчу» — мысль; холодные пальцы — тело; четвёртая проверка макета — действие; срок к вечеру — среда.

— Наконец-то данные, которые не спорят о словах, — сказал он.

Лада открыла новый экран. Четыре поля были обязательными: «Что вы подумали?», «Что заметили в теле?», «Что сделали?», «Что происходило вокруг?» Кнопка продолжения становилась синей только после заполнения всех клеток.

— Если пропустить канал, человек снова сведёт всё к одному объяснению, — сказала она.

— Или придумает ответ, чтобы пройти дальше, — заметила Нина.

Для проверки позвали Зою. Та прочла первое поле и написала: «Ничего».

— Совсем никакой мысли? — уточнила Лада.

— Я не успела её поймать. Увидела очередь у стойки и пошла выдавать книги.

Во втором поле Зоя указала тяжесть в ногах, в третьем — что отвечала посетителям короче обычного. До среды дошла быстро: сменщица заболела, в зале было душно, за стойкой скопилась очередь. Но форма не принимала слово «ничего»

как ответ о мысли.

— Напишите хотя бы предположение, — предложила Лада.

— Тогда получится ваша мысль, не моя.

Роман снял ограничение, и кнопка сразу загорелась.

Следующим сел Илья. Он выбрал момент ночной смены, когда пропустил сообщение коллеги. В поле мысли написал: «Надо ответить». В поле действия — «не ответил». Поле тела оставил пустым.

— Можно вспомнить дыхание, пульс, мышцы, — подсказала Лада.

— Можно сочинить задним числом. Я смотрел в монитор, а не внутрь грудной клетки.

— Тогда «не заметил».

— Это уже честно.

Нина обвела на бумажном макете два разных ответа: «не было» и «не заметил».

— Они не равны. И оба допустимы. Карта нужна, чтобы различать каналы, а не доказывать, что в каждом обязательно найдено событие.

Лада попробовала заполнить форму о текущем разговоре. Мысль: «Если оставить пропуски, упражнение не работает». Тело: напряжена челюсть. Действие: объясняет участникам, как отвечать. Среда: коллеги ждут решения, запуск задержан.

Четыре строки создавали убедительную картину, но одна

из них была ошибкой: она не знала, сработает ли упражнение с пропусками. Это был прогноз, записанный как факт.

— Хорошо, — сказала она. — Поля необязательные. Но зачем тогда четыре?

— Чтобы не перепутать то, что мы можем наблюдать разными способами, — ответила Нина. — Мысль не становится событием только потому, что прозвучала уверенно. Телесный сигнал не объясняет автоматически причину. Действие не доказывает намерение. Среда не отменяет личного выбора, но меняет его доступность.

Роман нарисовал между столбцами стрелки.

— Значит, система. Изменение одного канала влияет на остальные.

— Может влиять, — поправила Нина. — Не обязано и не всегда сразу. Если человек выпрямился, это не гарантирует бодрости. Если подумал иначе, тело может остаться напряжённым. Мы отмечаем возможные связи, а не обещаем пульт управления.

Глеб вошёл в переговорную с распечаткой для совета.

— Мне нужны два предложения: зачем пользователю четыре поля?

Лада ответила первой:

— Чтобы увидеть полную структуру состояния.

Нина покачала головой.

— Полной структуры у нас не будет. Только более точный срез.

Роман предложил: чтобы найти канал, который легче изменить.

— А если ни один не легче? — спросила Зоя. — Вчера я не могла отменить очередь, вылечить сменщицу или перестать злиться по команде.

В комнате стало тихо. Упражнение незаметно превратилось в поиск рычага, а рычаг — в обязанность исправить состояние.

— Тогда четыре поля нужны ещё и для того, чтобы увидеть ограничение, — сказала Лада. — Иногда среду сейчас не изменить. Иногда мысль не удаётся сформулировать. Иногда действие уже произошло. Карта не требует вмешательства в каждую клетку.

Глеб записал: «Разделить опыт, не обещая контроль».

На повторном макете появились четыре карточки с кнопкой «не заметил» и правом оставить поле пустым. Под ними стоял один вопрос: «Что из этого полезно учесть в ближайшем решении?»

Зоя вернулась к эпизоду в библиотеке. Мысль она пропустила. В теле оставила тяжесть в ногах. Действие уточнила: не просто отвечала короче, а перестала объяснять посетителям задержку и получила две жалобы. В среде записала очередь, духоту и отсутствие сменщицы.

— Ближайшее решение? — спросила Лада.

— Поставить у входа объявление о задержке и принести стул к стойке. Очередь не исчезнет, зато мне не придётся

каждому повторять одно и то же стоя.

— Настроение улучшится?

— Не знаю. Но работа станет переносимее.

Илья в своей карте заметил другое. Мысль «надо ответить» повторялась, тело он не помнил, действие было видно по журналу, а в среде обнаружился незакрытый поток уведомлений из трёх каналов.

— Я считал, что просто ленился, — сказал он. — Но сообщение затерялось между двумя служебными чатами.

— Среда оправдала пропуск? — спросил Роман.

— Нет. Она показала, где менять маршрут. Я перенесу обращения смены в одну очередь. Если всё равно пропущу, будем искать дальше.

Лада слышала различие: объяснение не обязано быть оправданием, а ответственность не требует игнорировать условия.

Она открыла карту вчерашнего макета. В столбце мыслей стояло «я обязана найти все ошибки». В теле — холодные пальцы и напряжённая челюсть. В действии — повторная проверка. В среде — короткий срок и привычка команды приносить ей финальные решения.

Сначала она хотела работать с мыслью: заменить её на более разумную. Но фраза «я могу ошибаться» звучала правильно и ничего не меняла в маршруте файла. Тогда Лада выбрала среду. Она добавила правило: финальную техническую проверку делает автор макета по чек-листу, редактор

проверяет содержание один раз, срочные правки получают отдельную отметку.

— Ты сейчас распределила ответственность или избавилась от неё? — спросил Глеб.

— Проверим по следующему выпуску. Если ошибки вырастут, пересмотрим. Пока я перестаю быть последним обязательным окном для каждой кнопки.

Глеб согласился на недельный тест. Это не принесло Ладе облегчения. Челюсть оставалась напряжённой, а мысль об ошибке возвращалась. Но действие и среда уже изменились, и для одного дня этого было достаточно.

Во второй половине дня Роман показал сводку. Он закодировал ответы числами: мысль — один, тело — два, действие — три, среда — четыре. У каждого участника появился «ведущий канал».

— Откуда он взялся? — спросила Лада.

— Где больше заполненных признаков, тот и ведущий. Можно предлагать персональную практику.

Нина просмотрела формулу.

— Человек подробнее пишет о теле — и система объявляет тело главным. Это измеряет стиль ответа, не устройство переживания.

— Но персонализация повысит завершение карточек.

— Возможно. Только она должна опираться на выбор человека, а не на скрытый вывод о нём.

Они заменили «Ваш ведущий канал» на простой вопрос:

«С какой частью вы хотите работать сейчас?» Рядом добавили варианты: ни с какой; сначала нужна поддержка; хочу только сохранить наблюдение.

Роман убрал цветные профили из презентации. Вместо них оставил обезличенный показатель того, какие поля люди считали полезными и какие чаще пропускали. Даже этот показатель требовал осторожности: частый пропуск мог означать ненужность поля, нехватку сил, непонятную формулировку или отсутствие наблюдения.

— Получается, каждая цифра требует примечания, — сказал Глеб.

— Каждая цифра и раньше его требовала, — ответил Роман. — Мы просто не печатали примечания.

Перед уходом Лада проверила четыре карточки ещё раз. Теперь ни одна не записывала кнопку продолжения. Пустота перестала считаться ошибкой ввода. Подсказки содержали примеры, но не предлагали готовую историю о причине.

Она записала в личной форме: мысль — «ошибка докажет, что правило было плохим»; тело — «челюсть напряжена»; действие — «открыла отправленный макет второй раз»; среда — «решение уже у Романа, срочного запроса нет». В ближайшем решении указала: «Закреть файл до завтрашней проверки».

Мысль не исчезла. Тело не расслабилось по команде. Лада закрыла файл всё равно.

На доске остались четыре столбца. Роман стёр стрелки

между ними, потому что они выглядели как доказанные причинные связи. Завтра команда собиралась добавить линию времени и спросить не «почему это со мной», а «что было непосредственно до выбранного момента».

#### ## Практика 4. Четыре канала

Выберите один конкретный момент, а не весь день или себя вообще. Посмотрите на него через четыре независимых канала:

- Мысль: какие слова, образы, воспоминания или прогнозы удалось заметить.
- Тело: какие телесные сигналы были заметны.
- Действие: что вы сделали, отложили или прекратили.
- Среда: что происходило вокруг — люди, задачи, шум, время, доступные ресурсы и ограничения.

Не обязательно заполнять все четыре пункта. «Не заметил», «не помню» и пустое поле честнее придуманной детали. Не делайте из количества записей «ведущий тип» личности и не считайте найденную связь доказанной причиной.

В конце спросите: «Что из этого полезно учесть в ближайшем решении?» Можно выбрать один канал, сохранить наблюдение без действия или признать, что сейчас нужнее поддержка другого уровня. Изменение мысли не обязано немедленно менять тело; изменение среды не отменяет от-

ветственности; действие не гарантирует нужного чувства.  
Карта расширяет выбор, но не обещает полного контроля.

## Глава 5. Что было до

Утром Роман добавил к четырём карточкам пятую полосу. Она начиналась слева тонкой серой линией, проходила через три пустых окна и заканчивалась выбранным моментом.

— Теперь мы увидим причину, — сказал он. — Человек укажет, что случилось перед изменением настроения.

Лада приблизила макет. Над окнами стояли подписи: «за минуту», «за час», «с утра». Под последним полем программа автоматически собирала фразу: «Настроение изменилось из-за...»

Вчера она закрыла отправленный файл и не открывала его до вечера. Утром в макете нашли две неровные кнопки, но ни одной пропущенной ссылки или ошибки в тексте. Правило распределённой проверки выдержало первый выпуск. Лада хотела считать это доказательством, хотя понимала: один выпуск доказывал только то, что в этот раз катастрофы не произошло.

— Мы договаривались спрашивать, что было до, — сказала она. — Не из-за чего.

— Если не искать связь, зачем линия времени?

— Чтобы не вырывать момент из дня.

Роман развернул к ней ноутбук.

— Пользователю нужен вывод. Иначе он трижды вспом-

нит события и получить три новых поля без ответа.

Лада прочла автоматическую фразу ещё раз. Она была удобной. В неё можно было подставить недосып, письмо руководителя, разговор, опоздание автобуса — и получить завершённое объяснение. Именно завершённость настораживала.

Нина пришла позже и предложила проверить экран до обсуждения. Первой согласилась Зоя. Она выбрала вчерашний момент в библиотеке: в половине четвёртого ей стало трудно отвечать посетителям спокойно. В поле «за минуту» написала: «Мужчина потребовал книгу, которую уже выдали». За час до этого была очередь. С утра — звонок из поликлиники: обследование матери перенесли.

Программа собрала итог: «Настроение изменилось из-за требования посетителя».

Зоя перечитала и удалила слова из первого окна.

— Посетитель был последним, — сказала она. — Но если написать “из-за него”, получится, будто без него я бы весь день улыбалась.

— Можно выбрать событие с утра, — предложил Роман.

— Тогда виновата поликлиника. А очередь куда денется? И я почти не ела. И ночью мать звала меня два раза. Что из этого главное?

Роман открыл настройки и разрешил выбирать несколько причин.

— Все сразу — тоже готовый ответ, — сказала Нина. —

Мы пока знаем лишь порядок и то, что Зоя считает события относящимися к моменту.

— Но порядок сам по себе бесполезен.

— Для какого решения?

Роман не ответил. В ранней версии курса решение было очевидным: найти причину, убрать её, получить улучшение. Но нельзя было отменить перенесённое обследование, ночной вызов или вчерашнюю очередь. Даже требовательный посетитель уже ушёл.

Лада взяла лист и начертила не три масштаба времени, а одну короткую дорожку.

— Что происходило непосредственно перед выбранным моментом? Без обязательного количества событий. Потом — что из этого важно учесть сейчас.

— Это уход от объяснения, — сказал Роман.

— Это отказ выдавать последовательность за объяснение.

Он посмотрел на неё так, словно услышал собственную вчерашнюю поправку про цифры и примечания.

Зоя восстановила последние двадцать минут. Она вернулась из подсобки, увидела восемь человек у стойки, выпила два глотка остывшего чая, ответила на звонок матери, открыла каталог, трижды переключилась между посетителями. Мужчина спросил о книге и повторил вопрос громче. В этот момент Зоя ответила резко.

— Теперь слишком много деталей, — сказала она. — Я могу записывать весь день вместо работы.

Нина закрыла половину листа ладонью.

— Оставьте два-три события, которые помогут понять доступные действия. Не самые глубокие и не самые правильные. Просто полезные для следующего шага.

Зоя оставила очередь, звонок матери и то, что не сделала перерыв. Требование посетителя убрала: оно объясняло секунду, но не давало ей нового решения.

— Сегодня попрошу сменщицу принять звонки с трёх до четырёх, если она выйдет, — сказала Зоя. — И поставлю воду под стойку. Поликлинику этим не исправить.

— А посетителя? — спросил Роман.

— Перед ним извинюсь, если вернётся. Контекст не делает мой ответ хорошим.

На экране Лада заменила слово «причина» на «предшествующий контекст». Формулировка стала точнее, но тяжелее. Глеб, заглянувший в переговорную, прочёл её вслух и поморщился.

— Так люди не говорят.

— «Что было до этого момента?» — предложила Зоя.

Эта фраза и осталась заголовком.

К полудню у команды было шесть пробных линий. Они быстро обнаружили новую ловушку: чем шире становился временной отрезок, тем легче было найти событие, подходящее под заранее выбранную историю.

Илья взял момент ночной смены, когда не ответил коллеге. Непосредственно до него он закрывал заявку с длинной

перепиской. За час до этого выпил кофе. Днём поспал меньше обычного. Накануне согласился на дополнительную смену.

— Вот причина: недосып, — сказал Роман.

— Может быть условием, — ответил Илья. — Но вчера после такого же сна я всё увидел.

— Тогда перегрузка заявками.

— В другие часы заявок было больше.

Роман стал сравнивать журналы смен. Нина остановила его вопросом:

— Какое решение мы принимаем сейчас?

Илья указал на первую строку.

— После длинной заявки я не открыл очередь сообщений, хотя это есть в инструкции. Можно поставить переход прямо в кнопку закрытия. Недосып тоже важен, но за пять минут его не исправить.

— Значит, причина — пропущенный переход.

— Нет. Это место, где удобно проверить изменение. Если кнопку добавим, а пропуски останутся, посмотрим дальше.

Лада записала на доске: «Полезная точка вмешательства не равна доказанной причине».

Роман возразил, что такая осторожность разрушит отчёт. Совет ожидал ясного описания механизма, а не перечня неизвестного. Глеб молча снял со стены прежний слайд с цепочкой «событие — настроение — практика — результат».

— Совет ожидает продукт, который не врёт, — сказал он.

— Но мне всё ещё нужно объяснить, зачем человеку вспоминать предыдущие десять минут.

Лада ответила не сразу. В её собственной линии стоял сегодняшний комментарий технического редактора: «Две кнопки съехали». До него — открытая почта, подготовка к встрече, короткий сон. Ещё раньше — вчерашнее решение не перепроверять макет.

Первая версия объяснения появилась мгновенно: она передала проверку, поэтому получила ошибку. Следом — вывод: нужно вернуть все файлы себе.

Лада открыла журнал. Неровность возникла после автоматической конвертации, уже после проверки Романа. В прежнем маршруте она тоже могла появиться. Кроме того, кнопки заметили до публикации именно потому, что автор макета проверил результат по чек-листу.

— Чтобы увидеть, на каком участке мы принимаем решение, — сказала она. — Не обязательно узнать, почему возникло всё состояние. Иногда достаточно заметить, после какого события мы выбрали привычное действие.

Она показала свою линию: комментарий о кнопках; мысль вернуть финальную проверку себе; открытый журнал конвертации; решение исправить шаблон экспорта, а не маршрут ответственности.

— Ты выбрала удобное объяснение, — сказал Роман.

— Возможно. Поэтому я записываю не объяснение, а проверяемое изменение. После правки шаблона смотрим следу-

ющие три выпуска. Если дефект повторится, версия не выдержала.

Нина добавила вторую строку на доске: «Линия помогает выдвинуть версию; проверка версии требует новых наблюдений».

После обеда они убрали из формы автоматический итог. События больше не соединялись стрелками. Пользователь видел до трёх коротких записей в порядке времени и мог отметить одну из них как полезную для следующего решения. Рядом появился вариант: «Ничего полезного не нашлось».

Глеб потребовал ограничить заполнение двумя минутами. Если упражнение предлагалось как короткая практика, оно не должно было превращаться в расследование детства, трудовой биографии и всех разговоров недели.

— Но прошлое действительно может влиять, — сказал Роман.

— Конечно, — ответила Нина. — Только эта карточка не предназначена устанавливать сложные причины. Чем тяжелее и устойчивее проблема, тем опаснее обещать, что короткая линия её объяснит.

Они добавили границу: выбрать недавний конкретный момент и остановиться, если воспоминание резко усиливает тяжёлые переживания или требует поддержки, которой рядом нет. Для непосредственной опасности и других красных сигналов оставался маршрут из второй главы; упражнение его не заменяло.

Последней форму снова открыла Зоя. Она выбрала сегодняшний разговор с матерью. После звонка ей захотелось отменить вечернюю встречу с подругой и остаться дома. До звонка Зоя получила сообщение о новом времени обследования, искала документы, спорила с регистратурой, потом услышала от матери: «Не приезжай, я сама».

— Что здесь причина? — спросил Роман уже без прежней уверенности.

— Боюсь, что она не справится. Злюсь, что отказывается от помощи. И устала решать за двоих, — сказала Зоя. — Но это не три окна в форме.

Она отметила только сообщение, поиск документов и слова матери. В следующем решении написала: «Не отменять встречу сразу. Сначала спросить мать, какая конкретная помощь ей нужна завтра».

— Настроение изменится? — спросила Лада.

— Не знаю. Мне нужен не другой балл, а решение, о котором я не пожалею через час.

Фраза оказалась точнее любого рекламного обещания, но Глеб не стал переносить её в презентацию. Это был ответ Зои, а не гарантированный результат для всех.

Перед концом дня Роман принёс новую схему аналитики. В ней не было самых частых «причин настроения». Он предложил считать только завершение практики, долю пропусков и выбранные типы следующих шагов — изменение среды, уточнение информации, перенос решения, обращение за

поддержкой или отсутствие действия.

— Типы шагов тоже могут стать ярлыками, — сказала Лада.

— Поэтому они необязательные и не описывают человека. И мы не будем говорить, что один тип лучше другого.

Нина попросила убрать сравнение с изменением балла в тот же день. Даже если после практики отметка становилась иной, это не доказывало, что сработала именно линия времени: за эти минуты мог закончиться разговор, прийти сообщение, пройти усталость или измениться сама оценка.

Роман удалил график. На его месте остался вопрос для внутренней проверки: «Помогла ли линия выбрать следующий шаг или показала, что шаг сейчас не нужен?»

Лада вернулась к своей карточке. Утреннее напряжение не исчезло после того, как она нашла сбой конвертации. Ей всё ещё хотелось проверить исправленный файл самой. До этого желания были комментарий редактора, вчерашнее правило и память о двух старых выпусках, где ошибки действительно пропустили.

Она могла построить историю о страхе, ответственности и прежних промахах. Вместо этого записала ближайшую последовательность: получила комментарий; проверила журнал; нашла участок конвертации; передала исправление Роману; назначила просмотр трёх выпусков. В поле следующего решения выбрала: «Не возвращать обязательное окно проверки до результатов теста».

Это не объясняло Ладу целиком. Не оправдывало её резкость утром и не доказывало, что новый маршрут лучше. Зато отделяло уже случившееся от версии и версии — от проверки.

На доске линия времени заканчивалась не стрелкой, а маленьким разрывом. После него стоял вопрос: «Что полезно учесть сейчас?»

Роман хотел соединить разрыв, но оставил как есть.

## ## Практика 5. Что было до

Выберите недавний конкретный момент: реплику, решение, изменение темпа, напряжение или действие. Коротко восстановите два-три события непосредственно перед ним в порядке времени. Можно взять несколько минут или часов — настолько, насколько это помогает ближайшему решению.

Не завершайте запись фразой «это случилось из-за...». То, что событие было раньше, ещё не делает его единственной причиной. Одновременно могли действовать нагрузка, сон, отношения, информация, телесное состояние, устройство среды и другие условия. Часть из них останется неизвестной.

Спросите:

- какое событие или условие полезно учесть сейчас;
- доступно ли небольшое изменение или уточнение;

- что пока остаётся только версией;

- не превращает ли контекст в оправдание действия, за которое нужно исправить последствия.

Полезная точка вмешательства не обязана быть доказанной причиной. Можно изменить доступный участок и посмотреть, что произойдёт в следующих сопоставимых случаях. Можно не найти полезного шага и закончить практику.

Ограничьте запись двумя минутами. Эта линия не предназначена для полного объяснения длительных или тяжёлых переживаний. Если воспоминание резко ухудшает состояние, требует небезопасного погружения или рядом нет нужной поддержки, остановитесь. При непосредственной опасности и других красных сигналах короткая практика не заменяет актуальную профессиональную помощь.

## Глава 6. Что произошло после

Через три дня Роман вывел на общий экран первый зелёный график. Линия поднималась от отметки «до практики» к отметке «после», а над ней крупно стояло: «Улучшение — 18 процентов».

— Наконец-то у нас есть результат, — сказал Глеб.

Лада посмотрела на подпись мелким шрифтом. В тест вошли двадцать две заполненные пары. Девять человек после карточки отметили состояние иначе, семь оставили прежнюю отметку, шестеро не заполнили вторую. Роман исключил пропуски из расчёта и усреднил остальное.

— Результат чего? — спросила Нина.

— Пятой практики.

— Между двумя отметками люди только заполняли линию времени?

— В основном.

Роман открыл таблицу. Один участник во время практики получил сообщение об отмене совещания. Другой вышел из душежного автобуса. Третья поговорила с сестрой. У Зои закончилась очередь, у Ильи — смена. Лада исправила ошибку конвертации и получила подтверждение от технического редактора.

— Тогда восемнадцать процентов описывают всё, что произошло между двумя нажатиями, — сказала Нина. — И

ещё способ, которым вы сложили разные шкалы.

Глеб сел ближе к экрану.

— Мы не можем после каждой практики говорить, что ничего не знаем.

— Можем говорить точнее, что именно наблюдали, — ответила Лада.

Она вспомнила, как утром третьего выпуска открыла готовый файл и не нашла съехавших кнопок. Ей стало легче. В тот же момент пришло сообщение от Глеба: совет согласовал ещё неделю пилота. Если бы форма спросила только настроение до и после проверки, улучшение досталось бы шаблону конвертации. Если бы только до и после чтения сообщения — решению совета.

— Давайте проверим на одном случае, — предложила она.

Роман выбрал строку Зои. До практики та поставила четыре по своей личной шкале, после — шесть. Между отметками она записала три события, решила не отменять встречу и отправила матери вопрос о конкретной помощи.

— Плюс два, — сказал Глеб. — Не доказательство лечения, но полезный сигнал.

Лада позвонила Зое по внутренней связи. Та ответила из подсобки библиотеки, говорила тихо: рядом разбирали коробки.

— Что изменилось после записи? — спросила Лада.

— Я перестала метаться между “ехать сейчас” и “никуда

не идти”. Мать попросила забрать результаты завтра. Встречу я не отменила.

— А настроение?

— Отметила выше, потому что подруга уже написала, что заказала столик у окна. Потом в библиотеке прорвало трубу, и стало не до шкалы.

— Практика помогла?

— Помогла не принимать решение с разбега. Но звонок матери легче не стал.

Роман добавил в таблицу примечание: «помогла с решением». Зелёную прибавку оставил.

— Если мы сохраним обе записи, они не будут противоречить, — сказал он.

— Пока не назовём прибавку эффектом практики, — ответила Нина.

На новом макете появились три вопроса: «Что вы сделали?», «Что заметили после?» и «Что ещё произошло за это время?» Лада добавила четвёртый: «Какова была цена?»

Глеб возразил:

— Цена звучит так, будто мы отговариваем человека пользоваться продуктом.

— Если действие заняло сорок минут, усилило напряжение или отняло время у сна, это часть результата.

— А если цена нормальная?

— Тогда человек так и напишет.

Для теста они взяли практику из первой главы — одну от-

метку состояния с контекстом. Илья заполнил её после ночной смены. На вопрос «что сделал» ответил: «Записал: трудно сосредоточиться, конец смены, три незакрытые заявки». После практики заметил, что список задач стал яснее. Из других событий указал звонок сменщика. Цена — четыре минуты вместо обещанной одной, потому что пытался подобрать точное слово.

— Получается, практика сработала, но интерфейс дорогой, — сказал Роман.

— Получается, Илье стал яснее список, — поправила Лада. — Мы не знаем, помогла запись или сам просмотр заявок.

Илья пожал плечами.

— Мне всё равно, кто победил. Если карточка каждый раз заставит четыре минуты искать слово, я её закрою. Если можно написать “устал” и перейти к списку, оставляю.

Они сократили подсказку и разрешили завершать отметку одной фразой. При повторном тесте Илья уложился в минуту, но список яснее не стал: в этот раз заявки уже были разложены сменщиком.

Роман поставил рядом две строки и признал, что одинаковая практика не обязана давать одинаковое наблюдение даже у одного человека. Менялись задача, время, помощь и исходная неопределённость.

— Тогда как человек поймёт, оставлять её или нет? — спросил Глеб.

— Не по одному изменению настроения, — сказала Лада.  
— По функции, повторяемости и цене. Но для повторяемости одного дня мало.

Нина предложила пока не строить правило на будущее. Шестая практика должна была научить смотреть на ближайшие последствия одной попытки, а не выносить окончательный приговор инструменту.

Они записали на доске четыре разных исхода: стало иначе; осталось так же; стало труднее; невозможно понять. Роман добавил пятый — «изменилось не то, что ожидали».

Зоя проверила список на короткой паузе. Перед началом она хотела снизить раздражение после разговора с подрядчиком. Сделала одну отметку и восстановила события перед звонком. После заметила: раздражение осталось, зато она отделила ошибку в накладной от тона собеседника и смогла составить письмо без обвинений. Цена — семь минут и ещё одна незавершённая коробка.

— Какой исход? — спросил Роман.

— Изменилось не то. Я хотела успокоиться, а получила нормальный черновик.

— Значит, практика полезна.

— Для письма — сегодня да. Если бы рядом стояла очередь, семь минут были бы слишком дорогими.

Глеб зачеркнул в презентации обещание «быстро улучшить состояние». Вместо него написал: «заметить ближайшее изменение и выбрать дальнейший шаг».

Фраза была менее звонкой, зато выдерживала случаи, когда настроение не менялось.

Во второй половине дня пришли результаты трёх выпусков с исправленным шаблоном. Неровные кнопки не повторились. Лада открыла журнал и уже хотела написать: «Причина устранена». Потом увидела, что два выпуска собирал Роман, а третий — новый технический редактор; использовались разные исходные макеты.

— Три чистых результата, — сказал Роман. — Можно закрывать тест.

— Можно оставить правило и продолжить наблюдение, — ответила Лада. — Но нельзя утверждать, что мы нашли единственную причину прошлой ошибки.

— Ты собираешься проверять вечно?

Вопрос попал точно. Лада действительно могла превратить осторожность в бесконечный контроль: каждый новый выпуск объявлять недостаточным, каждое отсутствие ошибки — случайностью, каждую ошибку — доказательством личной необходимости.

Она посмотрела на заранее записанный критерий. Три выпуска без повторения дефекта означали, что правку шаблона оставляют. Финальная проверка остаётся у автора макета. Новые дефекты регистрируют отдельно, а не возвращают весь процесс к Ладе.

— Нет. Тест завершён по нашему условию, — сказала она. — Шаблон оставляем, маршрут не меняем. Не потому, что

доказали всю цепочку, а потому, что получили достаточно для этого решения.

Глеб попросил вынести эту фразу в методические заметки. Нина сократила её: «Наблюдения должно хватать для следующего решения, а не для полного объяснения мира».

Тем временем Роман перестроил экран результата. Исчезли зелёная стрелка и процент улучшения. Вместо них появились четыре строки:

1. Что было сделано.
2. Что стало заметно после.
3. Что ещё изменилось в это время.
4. Какой следующий шаг выбран.

Поле цены осталось рядом, без обязательной оценки от «лёгкой» до «тяжёлой». Участник мог указать время, усилие, неприятные ощущения, конфликт с другой задачей или ничего не добавлять.

— Нам всё равно нужна сводка, — напомнил Глеб.

Роман предложил считать не среднее настроение, а долю людей, которые смогли принять решение после карточки: повторить, изменить, остановить, ничего не делать или обратиться за поддержкой.

— И долю тех, кто бросил заполнение, — добавила Лада.

— Пропуск опять испортит красивое число.

— Он и есть часть использования.

В тестовой группе шестеро не заполнили вторую отметку. Команда отправила им необязательный вопрос без напоминаний. Ответили двое. Один закрыл форму, потому что началась рабочая встреча. Другая участница написала, что вопрос «стало ли лучше» заставил её проверять себя снова и снова, и она решила прекратить.

О четырёх остальных они ничего не знали.

— Раньше я бы записал их как отсутствие эффекта, — сказал Роман.

— Или исключил бы, как сегодня утром, — заметил Глеб.

— Оба варианта придумывают недостающий ответ. Оставляю пропуск пропуском.

На совете Глеб показал не зелёный рост, а пять обезличенных исходов использования. Он отдельно сказал, что пилот не оценивает лечение и не доказывает влияние карточек на настроение. Чаще всего участники выбирали небольшой следующий шаг или сохраняли наблюдение без действия. Реже изменяли практику и прекращали её. У нескольких ответ отсутствовал.

Один из членов совета спросил, зачем выпускать курс без подтверждённого улучшения.

Лада ответила:

— Потому что мы проверяем другое обещание: помочь человеку наблюдать состояние, условия и доступные действия без обязательного правильного чувства. Если практи-

ка бесполезна или слишком дорога, курс должен помочь это заметить, а не спрятать как неудачу пользователя.

— Тогда как вы докажете ценность?

— Через понятность, безопасность, применимость и решения пользователей. А более сильные утверждения требуют другого исследования, которого этот пилот не заменяет.

Глеб не вмешался. Совет сохранил пилот, но потребовал заранее определить, какие данные команда вправе использовать в публичном описании. Это означало ещё одну работу, а не победу.

После встречи Лада открыла личную запись. До разговора с советом она ожидала, что Глеб вернёт на слайд процент. Во время разговора он этого не сделал. После Лада заметила облегчение, усталость и желание немедленно проверить все ответы участников.

Другие события: совет не закрыл проект; Роман прислал новую таблицу; за окном начался дождь; встреча закончилась на двадцать минут раньше. Цена попытки — полдня работы команды и отказ от простого рекламного числа.

В поле «что это доказывает» ничего не было, потому что такого поля больше не существовало.

В следующем шаге Лада написала: «Зафиксировать допустимые утверждения для описания пилота и закончить работу сегодня вовремя».

Она сохранила запись. Настроение было смешанным и не

помещалось в стрелку. Решение помещалось.

## ## Практика 6. Что произошло после

После небольшой попытки — записи, паузы, разговора, изменения среды или другого действия — отметьте ближайшие наблюдаемые последствия. Не ограничивайтесь вопросом «стало ли настроение лучше».

Запишите:

- что именно вы сделали;
  - что стало заметно после в мыслях, теле, действиях, среде или решении;
  - что ещё произошло за это время;
  - какой была цена: время, усилие, неприятные ощущения или конфликт с другой задачей;
  - что вы выбираете сейчас: повторить, изменить, остановить, сохранить наблюдение без действия или обратиться за поддержкой.
- Изменение после попытки не доказывает, что его вызвала только эта попытка. За то же время могли измениться обстоятельства, нагрузка, информация, контакт с другим человеком или сама оценка состояния. Отсутствие изменения тоже не доказывает бесполезность инструмента во всех случаях.
- Для ближайшего решения иногда достаточно ограничен-

ного наблюдения: помогло ли действие выполнить нужную функцию и была ли цена приемлемой сейчас. Не требуйте от одной попытки окончательного вывода. Пропуск ответа остаётся пропуском, а не скрытым успехом или неудачей.

Если практика заметно ухудшает состояние, становится навязчивой проверкой или мешает необходимой помощи, остановите её. При красных сигналах безопасности бытовое наблюдение не заменяет актуальную профессиональную помощь.

# **Часть II. Ослабить жёсткость мысли**

## **Глава 7. Факт и версия**

Наутро после совета Глеб принёс текст для публичной страницы пилота. В первой строке стояло: «Участники научились лучше управлять настроением». Ниже — «Карточки помогают принимать взвешенные решения даже в сложных обстоятельствах».

Лада прочитала обе фразы дважды. Вчера они договорились использовать только те данные, которые действительно собрали. Сегодня перед ней лежал аккуратный способ забыть об этом договоре.

— Где здесь результат пилота? — спросил Глеб.

— Вторая половина второй фразы похожа на результат. Но сначала надо понять, что значит «взвешенные».

— Люди после карточек выбирали следующий шаг.

— Некоторые выбирали. Некоторые пропускали ответ. Мы не сравнивали их решения с тем, что они сделали бы без карточек.

Глеб отодвинул ноутбук.

— Если каждое предложение разбирать так, страница будет состоять из одного предупреждения.

Роман уже открыл таблицу пилота. В отдельную колон-

ку он вынес формулировки участников: «не отменила встречу», «написал сменщику», «оставила наблюдение без действия», «закрыл форму», «не ответил». Рядом стояла черновая колонка команды: «стала устойчивее», «снизил избегание», «осознанно отказалась», «не был готов к работе», «потерял интерес».

— Вот здесь проблема видна лучше, — сказал он. — Слева то, что у нас есть. Справа то, что мы решили об этом.

Лада указала на первую строку.

— Зоя не отменила встречу. Это записано в её ответе и подтверждено дальнейшим действием. «Стала устойчивее» — наша версия.

— Разумная версия, — заметил Глеб.

— Возможно. Но разумная версия не становится фактом от того, что нам нравится.

Нина пришла позже и принесла распечатку с пометками. Красного было мало: она не правила рекламу, а отмечала смену статуса высказывания. «Двенадцать участников указали следующий шаг» было обведено. К слову «поэтому» тянулась стрелка: «чей вывод?» У фразы «курс уменьшает растерянность» стояло: «чем измерено?»

— Нам не нужно запретить выводы, — сказала Нина. — Без выводов данные остаются складом строк. Нужно показывать, где заканчивается наблюдение и начинается объяснение.

Она написала на доске:

«После карточки двенадцать человек указали следующий шаг».

Ниже:

«Карточка помогла двенадцати людям принять решение».

— Первая фраза проверяется по таблице, — продолжила Нина. — Во второй уже есть предполагаемое влияние карточки. Она может оказаться верной, но пилот без сравнения этого не устанавливает.

Глеб взял маркер и добавил третью строку:

«Указание следующего шага может быть признаком того, что карточка пригодилась для решения».

— Так можно?

— Если мы называем это интерпретацией, а не результатом, — ответила Лада. — И не забываем, что человек мог знать свой шаг до карточки.

Они открыли запись Зои. Наблюдаемое событие: после разговора с матерью она написала подруге и сохранила встречу. Её собственная версия: запись помогла не принимать решение с разбега. Версия команды: практика снизила избегание. У каждой формулировки был разный владелец и разная степень уверенности.

— Но участник тоже может ошибаться насчёт причины, — сказал Роман.

— Конечно, — ответила Нина. — «Я решила, что запись помогла» — факт о её сообщении. «Запись помогла» — причинный вывод. Кавычки и указание автора здесь ме-

няют смысл.

Глеб посмотрел на экран публичной страницы.

— Читатель не будет проходить курс логики перед каждым абзацем.

— И не должен, — сказала Лада. — Можно писать просто. «В пилоте участники пробовали короткие карточки наблюдения. В ответах они описывали контекст, цену и следующий шаг. Мы проверяли понятность и применимость, а не лечение или гарантированное улучшение настроения».

— Это честно и мёртво.

— Тогда добавим конкретный пример, не усиливая вывод.

Они выбрали обезличенный случай: участница собиралась отменить встречу после тяжёлого разговора, записала ближайшие события, уточнила просьбу матери и решила не отменять вечер. Нина убрала слово «благодаря». Роман заменил «победила тревогу» на «тревога сохранилась». Глеб вернул в абзац человеческое движение: участница не почувствовала обязательного облегчения, но смогла отделить срочную просьбу от собственного предположения о срочности.

— Это уже практика семь, — заметил Роман. — Событие: мать попросила забрать результаты завтра. Версия: если не поехать сегодня, случится беда и я подведу её.

Лада покачала головой.

— Осторожнее. Мы не знаем её точных слов в тот момент.

Роман нашёл исходную запись. Там было: «Мама сказала:

результаты можно забрать завтра». Следом: «Если я не поеду сейчас, значит, мне всё равно».

— Вот теперь знаем, что записала Зоя, — сказал он.

Они разделили строку вертикальной чертой. Слева поместили доступное наблюдению: слова матери, время, отправленное сообщение, сохранённую встречу. Справа — смысл, который Зоя придала этим событиям. Интерпретацию не объявляли глупой и не заменяли утешением. Её только перестали маскировать под запись камеры.

После обеда карточку дали тестовой группе. Первое задание звучало: «Запишите факт без оценки». Через десять минут пришёл вопрос от Ильи: «Устал — это факт или оценка?»

Команда заспорила. Роман считал телесное состояние наблюдением. Глеб хотел простой список разрешённых слов. Нина спросила, что изменится для человека от правильной классификации.

Лада открыла ответ Ильи: «Факт: я устал и всё испортил. Версия: начальник считает меня ненадёжным».

— Мы устроили экзамен, — сказала она. — Он спрятал целый вывод в поле факта, потому что слово “устал” кажется наблюдаемым.

Они позвонили Илье. Во время смены он перепутал номера двух заявок, заметил ошибку до отправки и исправил её. Начальник написал: «Проверь ещё раз перед закрытием». Илья работал после короткого сна, чувствовал тяжесть в ве-

ках и трижды перечитал одну строку.

— Что из этого ты хотел сохранить? — спросила Лада.

— Что начал ошибаться. Значит, на меня нельзя рассчитывать.

— Вторая фраза — это то, что можно было увидеть со стороны, или твой вывод?

Илья помолчал.

— Вывод. Но ошибка-то была.

— Её не надо отменять. Можно записать: перепутал номера, заметил до отправки, исправил; начальник попросил проверить ещё раз. А отдельно: «Боюсь, что он считает меня ненадёжным».

— И что мне даст перестановка?

— Не оправдание. Возможность решить, на что отвечать сейчас. Ошибка уже исправлена. Недосып и повторная проверка требуют отдельного решения. Мнение начальника пока неизвестно.

Илья отказался спрашивать начальника о доверии — это выглядело бы странно посреди смены. Вместо этого поставил две проверки перед отправкой и договорился со сменщиком на десятиминутный перерыв. Версия не исчезла. Она перестала командовать всеми следующими действиями как установленный факт.

После звонка Нина переписала инструкцию. Вместо «факта без оценки» появилось: «Что мог бы зафиксировать микрофон, камера, журнал действий или несколько наблю-

дателей? Что относится к вашему прямому ощущению? Какой смысл вы этому придаёте?»

— Камера не покажет боль, — заметил Роман.

— Поэтому прямое ощущение оставляем отдельно. И не спорим с человеком, болит ли ему. Но “эта боль означает опасную болезнь” — уже версия, если нет установленного заключения.

Они добавили оговорку: задача не в том, чтобы превратить внутреннюю жизнь в протокол. Некоторые наблюдения доступны только самому человеку. Разделение нужно там, где вывод стал слишком твёрдым и сужает выбор.

Зоя проверила новую карточку на письме от подрядчика. В теме стояло: «Снова несоответствие». В тексте — просьба сверить три позиции в накладной до шестнадцати часов. Зоя записала факт: подрядчик второй раз за неделю прислал запрос на сверку; срок — сегодня; слово «снова» стоит в теме. Версия: он считает её невнимательной и собирает доказательства против неё.

— А альтернативная версия? — спросил Глеб.

— Практика пока не про альтернативы, — ответила Лада.  
— Если сразу требовать хорошее объяснение, человек начнёт защищать первое.

Зоя тоже отказалась придумывать доброжелательную причину. Она не знала, почему подрядчик выбрал такую тему. Зато увидела, что до шестнадцати часов нужно проверить только три позиции, а не всю историю отношений. По-

сле сверки одна позиция оказалась продублирована в файле подрядчика, две — в её накладной. Она отправила исправленный список без фразы «как обычно, ошибка с вашей стороны».

Через час подрядчик ответил: «Принято, спасибо». Это не доказало, что он хорошо относился к Зое. Не доказало и обратного. Зато конкретный обмен закончился без нового витка.

Роман предложил считать успешными только случаи, когда участник правильно разнёс записи по двум колонкам. Нина спросила, кто определит правильность в неоднозначных примерах. В тесте уже появились строки: «она отвернулась», «она меня избегает», «я чувствую себя лишним», «я лишний», «со мной не поздоровались», «меня намеренно унизили».

Команда попробовала не оценивать людей, а проверять формулировки вопросами. Можно ли указать наблюдаемое событие точнее? Кто может подтвердить слова или действие? Добавлен ли к событию мотив другого человека? Превращено ли чувство в утверждение о собственной ценности? Есть ли в версии слова «точно», «всегда», «все», хотя доступен один эпизод?

— Получается, факт тоже можно уточнять бесконечно, — сказал Глеб.

— Можно, — ответила Лада. — Поэтому нам нужна достаточная точность для следующего решения, а не идеаль-

ный отчёт.

Она посмотрела на свою запись о публичной странице. Утром написала: «Глеб опять хочет продать обещание любой ценой». Наблюдаемая часть была короче: Глеб принёс две фразы с причинными утверждениями и спорил против чрезмерно осторожного текста. Всё остальное — версия о его намерении.

Лада не стала заменять её на «Глеб заботится о читателях». Для этого тоже не было данных. Она спросила прямо:

— Чего ты боишься, если мы оставим ограничения на странице?

— Что совет увидит продукт без результата, — сказал он. — И закроет его до следующего этапа. Я не пытаюсь обмануть людей. Я пытаюсь объяснить, зачем курс существует.

Ответ не сделал его правым. Зато изменил задачу. Им требовалось не выиграть спор между честностью и продажей, а сформулировать реальное обещание пилота.

К вечеру на странице осталось три блока. Первый сообщал проверяемое: сколько человек начали пилот, сколько завершили карточки, какие действия они указывали и сколько ответов отсутствовало. Второй назывался «Как мы это понимаем» и осторожно описывал рабочую гипотезу: разделение наблюдения, контекста и следующего шага может помогать некоторым пользователям не сводить сложный момент к одной оценке настроения. Третий устанавливал границы: пилот не проверял лечение, не доказывал улучшение состо-

нения и не заменял помощь.

Глеб убрал фразу «научились управлять настроением» сам.

— Теперь это можно читать, — сказал он. — Но слово «гипотеза» оставляем один раз.

— Один раз достаточно, если дальше не выдаём её за результат, — согласилась Нина.

Лада внесла в карточку две строки:

«Наблюдение: Глеб удалил причинное обещание после обсуждения».

«Моя версия: он доверяет ограничениям больше, чем вчера».

Она не знала, верна ли версия. Проверять её немедленно не требовалось. Завтра поведение Глеба могло её поддержать, ослабить или оставить без ответа.

Такое разделение не делало мысли холодными и не запрещало интуицию. Оно возвращало маленький зазор между произошедшим и смыслом. В этом зазоре помещались уточняющий вопрос, проверка, пауза и действие, которое не обязано ждать окончательной уверенности.

## ## Практика 7. Факт и версия

Выберите одну мысль, которая звучит как уже установленный вывод: о себе, другом человеке или ближайшей ситуации. Не пытайтесь заменить её позитивной.

Разделите запись на две части.

Наблюдение: какие слова, действия, числа, сообщения, те-

лесные ощущения или условия доступны вам напрямую? Запишите конкретный эпизод. Если это внутреннее ощущение, так и обозначьте: «я чувствую...», «я замечаю...».

Версия: какой смысл вы придаёте наблюдению? Добавили ли вы мотив другого человека, прогноз, обобщение или вывод о собственной ценности?

Затем спросите:

- что требует ответа уже сейчас именно на уровне наблюдаемого события;
- что можно уточнить вопросом, действием или временем;
- что пока останется неизвестным;
- изменился ли доступный следующий шаг, даже если версия сохранилась.

Не превращайте упражнение в спор с собой. Версия может быть правдоподобной и впоследствии подтвердиться. Цель — не доказать, что вы ошибаетесь, а перестать обращаться с предположением как с полной записью события.

Не добивайтесь стерильного «факта без чувств». Боль, страх, усталость и другие внутренние переживания реальны как переживания, даже если их причина или значение не установлены. Для ближайшего решения достаточно отделить то, что вы заметили, от того, что заключили.

Если мысль касается непосредственной опасности, са-

моповреждения, резкого ухудшения состояния или другого красного сигнала, не используйте разделение как повод отложить защиту и помощь. Сначала действуйте по актуальному маршруту безопасности.

## Глава 8. Точность прогноза

Публичная страница продержалась без правок совета два дня. На третий Глеб переслал короткое письмо: «Для решения о следующем этапе подготовьте план проверки удержания участников и ожидаемый результат».

Лада прочитала его как приговор. Совет увидел слабые цифры, теперь потребует рост, которого нет, а потом закроет пилот. Она открыла таблицу ответов, хотя проверяла её утром, и начала считать незавершённые карточки новым способом.

— Что ты ищешь? — спросил Роман.

— Где они решат, что удержание провалено.

— Кто «они» и когда решат?

Вопрос прозвучал почти дословно из вчерашней практики. Лада записала наблюдение: совет запросил план проверки. Версия: запрос означает подготовку к закрытию. Но отделение версии не сделало её менее убедительной.

Нина предложила не спорить с прогнозом, а уточнить его.

— «Пилот закроют» не сообщает, какое событие ты ожидаешь и в какой срок. Из-за этого любая пауза становится подтверждением.

— Решение будет на следующем совете.

— Дата?

— В пятницу через две недели.

— Что именно будет считаться закрытием?

Лада назвала три разных исхода: совет отказывается финансировать следующий этап; запрещает набирать новых участников; требует переделки и переносит решение. Пока она говорила, стало ясно, что мысленно складывала их в одно слово «закроют», хотя последствия отличались.

Глеб вошёл с распечатанным календарём.

— Перенос тоже плохой исход.

— Плохой не значит тот же самый, — сказала Нина. — Если их смешать, прогноз невозможно проверить.

Они выбрали основную формулировку: «На совете в пятницу через две недели не одобряют набор следующей группы». Лада оценила уверенность в восемьдесят процентов. Глеб — в сорок. Роман отказался ставить число, пока не увидит требования.

— Число не обязано быть точным измерением, — объяснила Нина. — Оно нужно, чтобы завтра не сказать: “Я всегда знала”, независимо от результата. Можно использовать словесный диапазон: маловероятно, возможно, скорее да, почти наверняка.

Лада оставила «скорее да». Затем они записали, что смогут наблюдать до совета: перечень требований, вопросы членов совета, согласование бюджета, разрешение на новый набор. Ни один сигнал по отдельности не был финальным решением.

— А если они ничего не ответят? — спросила Лада.

— Тогда к выбранной дате прогноз останется без результата, — сказал Роман. — Не подтвердится и не опровергнется.

Лада заметила, как ей хочется назвать отсутствие ответа скрытым отказом. Такая трактовка позволяла тревоге всегда выигрывать.

Команда превратила запрос совета в рабочий тест. До среды они должны были представить план второй группы. Проверяемое обещание курса оставалось прежним: понятность, безопасность и помощь в выборе следующего шага, а не обязательное улучшение настроения. Для удержания они договорились считать отдельно начало карточки, завершение, добровольный пропуск и отказ. Возврат после пропуска не считался погашением долга.

Первый вариант прогноза Глеба звучал: «Если упростить вход, люди будут чаще возвращаться». Нина попросила назвать людей, изменение и срок. После нескольких поправок получилось: «В следующей группе доля участников, открывших хотя бы одну карточку на второй неделе, будет не ниже доли первой недели минус десять процентных пунктов».

— Теперь это похоже на число, ради которого мы начнём давить напоминаниями, — сказала Лада.

Они добавили условия: одно нейтральное уведомление, возможность отключить его, отсутствие серии и награды за непрерывность. Если участник возвращался только после нескольких настойчивых сообщений, это говорило бы не

только о карточках, но и о давлении интерфейса.

Илье новая практика досталась во время ожидания ответа начальника о графике. Его прогноз был коротким: «Меня больше не поставят на дневную смену». Он уже собирался отказаться от учебного занятия по вторникам, чтобы сохранить любой доступный слот.

Лада попросила ограничить ожидание ближайшим решением. Илья записал: «В графике на следующую неделю у меня не будет ни одной дневной смены». Проверка — опубликованный в четверг график. До четверга он не отменяет занятие. Если дневных смен не будет, спросит, связано ли это с ошибкой или распределением часов, и только потом решит вопрос с учёбой.

— А если будет одна? — спросил он.

— Тогда буквальный прогноз не подтвердится, — ответила Нина. — Но ты сможешь отдельно решить, достаточно ли одной смены. Не меняй условие задним числом, чтобы тревога оказалась права.

В четверг у Ильи оказалось две дневные смены и три ночные. Начальник объяснил, что график собирали по отпускам. Это опровергло прогноз о полном исключении, но не гарантировало будущего расписания и не доказывало, что начальник доволен его работой.

— Значит, я зря переживал, — сказал Илья.

— Ты переживал, — поправила Лада. — А прогноз не подтвердился в этот срок. Не нужно превращать это в обви-

нение себе.

Зоя выбрала другой случай. Подрядчик обещал прислать исправленную накладную «скоро», и она была уверена, что снова проведёт вечер за чужими ошибками. Формулировка «весь вечер пропадёт» распалась на два ожидания: файл придёт после окончания её рабочего дня; проверка займёт больше часа.

Она назначила границу: если файл приходит после восемнадцати, открывает его утром, если только заранее не согласована срочность. Если проверка превышает час, останавливается и отправляет список найденных расхождений вместо попытки закончить любой ценой.

Файл пришёл в семнадцать сорок. За двадцать минут Зоя нашла новую ошибку и отправила вопрос. Ответа до конца дня не получила.

— Прогноз сбился наполовину, — сказал Роман.

— Один не подтвердился, второй не получил результата, — возразила Зоя. — Я не знаю, сколько заняла бы вся проверка. Зато вечер не отдала.

Практика изменила не будущее, а договор Зои со своим прогнозом. Раньше ожидаемая неприятность заранее забирала время. Теперь у неё были момент проверки и действие, которое сохраняло границу даже при плохом исходе.

В форме появились четыре поля: конкретное ожидание; срок или событие проверки; наблюдаемый результат; действие до и после проверки. Роман хотел добавить автомати-

ческий процент точности пользователя. Лада отказалась.

— Мы снова построим рейтинг человека. Здесь важнее не угадать чаще, а заметить, когда широкий прогноз управляет сегодняшним решением.

Они также отказались требовать проверки каждого опасения. Некоторые прогнозы касались редких катастроф, чужих решений или слишком далёкого будущего. В таких случаях бесконечное наблюдение усилило бы тревожную проверку. Карточка предлагала выбрать только ближайший эпизод, если это безопасно и полезно, либо прекратить упражнение.

За день до отправки плана Глеб получил неформальный вопрос от члена совета: почему команда не обещает рост удержания. Он сразу написал в общий чат: «Без целевого роста проект не пропустят».

Лада уже собиралась переделать документ, но открыла их запись. Финальное решение ожидалось через неделю. Наблюдаемый факт пока состоял из одного вопроса одного человека. Прогноз Глеба был возможен, но не подтверждён.

Они ответили в плане точнее: удержание будет описательным показателем применимости; команда заранее фиксирует условия уведомлений и причины отказа, насколько участники захотят их сообщить; один цикл не станет доказательством устойчивого эффекта. Для решения о расширении предложили критерии безопасности, понятности и приемлемой цены использования.

— Если совет это отклонит, мы хотя бы узнаем, чего

именно он требует, — сказал Глеб.

— И не будем заранее выполнять требование, которого ещё нет, — добавила Лада.

После отправки документа она установила время следующей проверки почты — в шестнадцать часов. Желание обновлять входящие осталось. Но теперь каждая минута молчания не превращалась в новое доказательство закрытия.

В шестнадцать ответа не было. В карточке Лада выбрала «данных пока нет». Это оказалось полноценным исходом, а не пустым местом, которое нужно немедленно заполнить догадкой.

Она сохранила прежний прогноз до даты совета и закрыла таблицу. До решения оставалась неделя, а до конца рабочего дня — сорок минут. Для этих сорока минут у неё была другая задача.

## ## Практика 8. Точность прогноза

Выберите одно общее ожидание, которое уже влияет на ваше действие: «всё сорвётся», «мне не ответят», «я опять не справлюсь», «они откажут».

Сделайте прогноз ограниченным:

- какое конкретное событие вы ожидаете;
- к какой дате или после какого наблюдаемого события его можно проверить;
- что будет подтверждением, что — опровержением, а что

оставит результат неизвестным;

- какое действие уместно до проверки;

- что вы сделаете после каждого возможного исхода.

Не требуется назначать процент. Можно отметить «маловероятно», «возможно», «скорее да» или «почти наверняка». Эта оценка нужна не для соревнования в точности, а чтобы не переписывать своё прежнее ожидание после события.

Не меняйте критерий задним числом. Если вы ожидали, что ответа не будет до пятницы, поздний ответ в четверг опровергает именно этот прогноз, даже если сам ответ неприятен. Частичное совпадение можно разложить на отдельные проверяемые ожидания.

Практика не даёт контроля над чужими решениями и не гарантирует хороший исход. Её задача — не позволить неопределённому будущему без проверки управлять всеми действиями сегодня. Иногда полезный результат звучит так: «к назначенному сроку данных нет».

Не проверяйте прогноз снова и снова. Заранее выберите один разумный момент. Если отслеживание усиливает навязчивость, мешает сну, работе или обращению за помощью, остановите упражнение и выберите поддержку, соответствующую ситуации.

## Глава 9. Не суд, а варианты

На следующее утро Глеб принёс в переговорную распечатку с тремя словами, обведёнными синим маркером: «слишком осторожная позиция».

Так член совета отозвался о плане второго этапа. Ниже не было ни требования, ни вопроса, ни подписи — только пересланная Глебу выдержка из внутреннего обсуждения.

— Это про нашу методику, — сказала Лада. — Им нужен рост любой ценой, а мы выглядим людьми, которые заранее оправдывают провал.

— Или про формулировку бюджета, — возразил Роман. — Там осторожность тоже подчеркнута.

— В бюджете нет позиции.

— А в трёх словах нет методики.

Глеб положил лист между ними.

— Я должен ответить сегодня. Если начнём доказывать, что мы не трусы, окончательно покажем слабость.

Лада услышала в его голосе уже принятое решение: убрать границы эксперимента, назначить целевой рост и защитить проект обещанием результата. Ещё вчера он согласился не выполнять требования, которого никто не предъявил. Теперь одного замечания оказалось достаточно.

Она открыла письмо целиком. В пересылке стояла только фраза Глеба: «Комментарий с предварительного чтения.

Предлагаю усилить позицию до заседания». Имени члена совета не было.

— Что значит «усилить»?

— Показать, что у нас есть ставка, — ответил Глеб. — Не только ограничения.

— Ты хочешь изменить критерии?

— Я хочу, чтобы нас не закрыли из-за страха назвать успех успехом.

Спор быстро собрался вокруг двух приговоров. Для Лады замечание доказывало, что совет не принимает границы пилота. Для Глеба её сопротивление доказывало, что команда прячется от ответственности. Каждый мог привести детали в пользу своей версии, и ни одна деталь не сообщала, что именно имел в виду автор трёх слов.

Нина попросила их не искать приятную трактовку.

— Нам не нужно убедить себя, что комментарий доброжелательный. Нужно вернуть неопределённость туда, где она действительно есть.

На доске она написала три строки: «версия», «что её поддерживает», «как проверить или что делать».

Первую версию Лада сформулировала без смягчения: член совета считает методику слабой, потому что команда не обещает роста удержания.

В поддержку шли прежний вопрос об удержании и слова «осторожная позиция». Против — отсутствие прямого требования и то, что комментарий мог относиться к другому

месту документа.

— Теперь ещё две, — сказала Нина.

— Чтобы разбавить плохую?

— Чтобы первая перестала быть единственной не потому, что она плохая, а потому, что данных недостаточно.

Роман предложил вторую: автор замечания согласен с границами, но не видит, какое решение команда готова принять по результатам пилота. Лада нашла опору в самом документе: там подробно описывалось, чего один цикл не докажет, но критерии перехода были рассыпаны по двум разделам.

# 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.