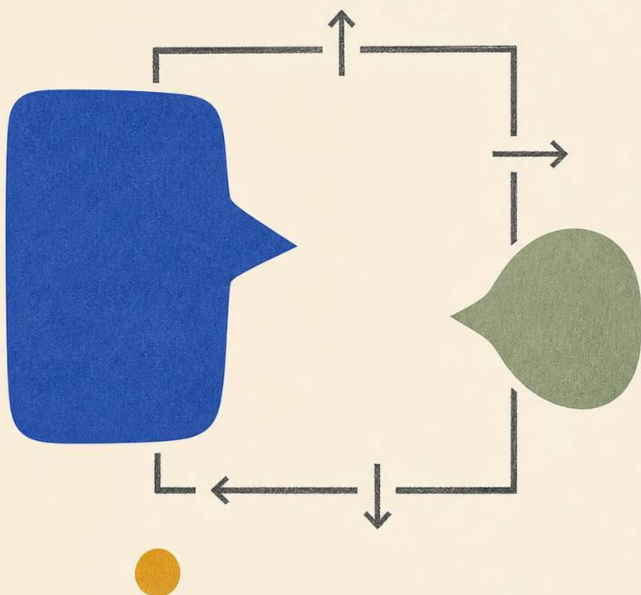


Разговор без победителя



Влад Велирский

Влад Велирский

Разговор без победителя

<https://litres.ru/74336569>

SelfPub; 2026

Аннотация

Можно ли отказаться от победы в споре, не уступая факты, безопасность и право защищать себя?

Медиатор Вера Соколова готовит практикум центра «Диалог» и сталкивается со случаем стажёрки, чья рекомендация зависит от руководителя. Обычные советы о взаимопонимании здесь не работают: личная встреча может усиливать риск, вежливое согласие — скрывать цену, а примирение — подменять ответственность.

«Разговор без победителя» — сюжетный практический нон-фикшн о трудных разговорах дома, на работе и в общественных ситуациях. Авторская модель РАМКА помогает различить предмет и ставки, оценить власть и безопасность, назвать минимум фактов и границу, конкретизировать запрос и проверить итог. На составных примерах книга показывает, как выбрать письменный канал, представителя, паузу, внешний адрес или выход; отделять просьбу от правила, последствие от угрозы, исполнение от обещания и восстановление ущерба от обязательной близости.

Содержание

От автора	4
Глава 1. Не всякий конфликт просит разговора	8
Глава 2. Предмет и скрытая ставка	23
Глава 3. Карта власти	39
Глава 4. Безопасный канал	57
Глава 5. Минимум достаточных фактов	75
Глава 6. Цель без победы	94
Глава 7. Один спорный эпизод	114
Глава 8. Описание без оправдательного романа	132
Конец ознакомительного фрагмента.	133

Влад Велирский

Разговор без победителя

От автора

Трудный разговор часто представляют как задачу на подбор правильных слов. Если спокойно назвать наблюдение, объяснить себя, выслушать другого и сформулировать просьбу, конфликт будто бы обязан стать понятнее. Иногда так и происходит. Двое людей обладают сопоставимой свободой, хотят сохранить отношения, способны отказаться без наказания и готовы исполнять договорённость. Тогда точная речь действительно уменьшает лишний шум.

Но слова произносятся не в пустой комнате.

Один собеседник может назначать смены, распределять деньги, ставить оценку, владеть жильём, контролировать документы, определять доступ к ребёнку, аудитории или профессиональной репутации. Отказ от встречи может сам по себе повлечь последствия. Просьба о понимании иногда скрывает требование согласиться. Приглашение к открытому диалогу может означать, что более уязвимому человеку предлагают рассказать о вреде в присутствии того, от кого он зависит.

В таких условиях недостаточно улучшать формулировку.

Сначала нужно проверить саму возможность разговора: безопасен ли канал, свободен ли отказ, кто распоряжается последствиями, доступен ли свидетель или представитель, что следует фиксировать письменно и какой внешний адрес нужен, если договориться нельзя.

Эта книга построена вокруг модели РАМКА. Её название напоминает, что разговору нужны не только реплики, но и границы:

- различить предмет разговора и скрытые ставки;
- оценить асимметрию власти, безопасность и допустимый канал;
- назвать минимум наблюдаемых фактов и свою границу;
- конкретизировать запрос, варианты и последствия;
- актуализировать итог: договорённость, пауза, письменная фиксация, эскалация или выход.

РАМКА не является способом выиграть спор, заставить другого проявить эмпатию или гарантировать примирение. Она помогает сделать следующий выбор проверяемым. Иногда результатом станет соглашение. Иногда — ясный отказ. Иногда — прекращение встречи и перенос вопроса к руководителю, кадровой службе, профсоюзу, юристу, медиатору, службе безопасности или другому компетентному адресу.

Сюжет книги разворачивается в вымышленном городе и муниципальном центре «Диалог». Все персонажи и ситуации составные. Они нужны не как доказательства эффективности, а как проверка инструментов в действии: дома, на работе, в публичной группе и в отношениях, где стороны не равны. После каждой главы есть практика, но выполнять их подряд не требуется. Выбирайте ту, которая соответствует вашему предмету и риску.

Особенно важно помнить границу книги. Она не заменяет юридическую, психологическую, профсоюзную или кризисную помощь. При угрозе, насилии, преследовании, шантаже, риске ответных мер или зависимости от человека, с которым предлагают встретиться, очный разговор не является моральной обязанностью. Не нужно сообщать опасному человеку о своих планах, доказывать ему вред или искать формулировку, которая гарантированно его остановит. Безопасность, документирование в допустимой форме и обращение к подходящей помощи могут быть единственным нужным маршрутом.

Название «Разговор без победителя» не означает, что факты становятся относительными, ответственность исчезает, а справедливость требует уступить половину. Отказ от победы — это отказ превращать собеседника в трофей и считать признание своей правоты единственным исходом. Он совместим с твёрдой границей, зафиксированным нарушением, законным последствием и прекращением контакта.

Хороший разговор не обязательно приятен. После него люди могут остаться несогласными. Его качество определяется не общей теплотой, а более скромными признаками: предмет назван, ответ был свободным, риск не замаскирован, договорённость проверяема, последствия принадлежат тому, кто вправе их осуществить, а выход из контакта остаётся доступным.

Начинать поэтому будем не с первой фразы. Сначала проверим, просит ли конфликт разговора вообще.

Глава 1. Не всякий конфликт просит разговора

К одиннадцати утра в читальном зале расставили два полукруга стульев. На флипчарте библиотекарь Ирина Гущина написала: «Открытый разговор восстанавливает доверие». Под надписью оставила место для итогов.

Вера Соколова вошла через боковую дверь и сразу увидела Алину. Та сидела у окна в пальто, хотя в зале было тепло, и держала на коленях серую папку. Через два стула от неё разговаривал с директором центра Олег Туманов — руководитель партнёрской организации, где Алина проходила стажировку. Он не повышал голоса. Наоборот, говорил ровно и негромко, так что Аркадий Левин наклонялся к нему с вниманием.

— Хорошо, что мы не уходим в формальности, — сказал Олег. — Молодому сотруднику полезно увидеть, что руководство готово слушать.

Аркадий заметил Веру и поднял ладонь.

— Начинаем через десять минут. У нас полный зал и городское медиа. Отличный случай показать метод.

Вера не ответила. Накануне ей прислали только тему встречи: «Конфликт ожиданий на стажировке». Предполагалось, что она проведёт демонстрационную медиацию, а за-

тем объяснит аудитории четыре приёма уважительного разговора. Алина согласилась участвовать — так было написано в форме.

Вера села рядом с ней.

— Нам нужно пять минут без остальных. Есть место, где можно поговорить?

Алина посмотрела на Олега. Он продолжал беседу, но замолчал на долю секунды.

— Можно здесь, — сказала она.

— Я спрашиваю не о том, можно ли мне. Тебе доступно другое место?

После паузы Алина кивнула на комнату хранения каталогов. Ирина открыла её своим ключом. Внутри пахло картоном и пылью; между шкафами помещались стол и два стула. Вера оставила дверь приоткрытой и спросила, устраивает ли это Алину. Та попросила закрыть.

— Я просмотрела форму, — сказала Вера. — Там указано, что ты согласна на открытую встречу. Мне нужно понять условия согласия. Что произойдёт, если ты сейчас откажешься?

— Ничего.

Ответ был быстрым и слишком общим.

— Стажировка продолжится?

Алина провела пальцем по краю папки.

— Формально да. Олег Сергеевич сказал, что не станет мешать. Но итоговую рекомендацию подписывает он.

— От рекомендации зависит что?

— Конкурс в городскую лабораторию. И дипломный проект у нас связан с их данными. Доступ тоже подтверждает он.

Вера положила перед собой пустой лист. Обычно на таком листе она рисовала две колонки: позиции сторон и общие интересы. Сейчас колонки были преждевременными.

— Кто предложил публичный формат?

— Аркадий Павлович. Олег Сергеевич согласился. Я сначала просила ответить мне письменно.

— На что?

Алина открыла папку. В ней лежали распечатки переписки и таблица смен. В трёх письмах она спрашивала, почему после отказа выходить сверх согласованного графика ей закрыли доступ к части данных. Ответы касались командной гибкости, профессиональной зрелости и недопустимости «считать каждую минуту». Решения о доступе в них не было.

— Я хочу, чтобы он написал, рабочее это ограничение или наказание, — сказала Алина. — И вернул доступ, если оснований нет.

— Что тебе предложили обсудить здесь?

— Наш стиль общения. Он говорит, что я формулирую требования жёстко и не учитываю нагрузку руководителя.

Из зала донёсся смех. Алина вздрогнула и тут же выпрямилась.

— Есть угроза физической безопасности? Преследование

вне работы? Угрозы тебе или близким?

— Нет.

— Были слова о последствиях за жалобу или отказ от встречи?

— Он сказал, что специалист, который не умеет разговаривать, в лаборатории не удержится. И что рекомендация должна отражать зрелость.

Вера записала дословно, поставив рядом вопросительный знак. Она не знала, является ли это нарушением закона, и не собиралась решать это на глаз. Но для выбора канала хватало другого: один участник контролировал ресурс, нужный второму, а отказ от разговора мог повлиять на оценку. Публичность усиливала цену ошибки. Свободного «нет» не было.

— Чего ты ждёшь от меня? — спросила Вера.

— Помочь сказать так, чтобы он услышал.

— А если он услышит и не согласится возвращать доступ? Алина посмотрела на папку.

— Тогда хотя бы все увидят, что я не грубила.

Вера узнала ловушку. Предметом был доступ к данным и возможная связь с отказом от дополнительной работы. Но встреча предлагала Алине доказать приемлемость собственного тона перед аудиторией. Даже без прямого принуждения устройство разговора переносило проверку с решения руководителя на поведение стажёрки.

— Я не буду проводить эту встречу в заявленном формате, — сказала Вера.

Алина подняла глаза.

— Из-за меня?

— Из-за условий. У тебя нет свободного отказа, Олег контролирует рекомендацию и доступ, а предмет подменён обсуждением твоей манеры. Открытый зал этого не исправит.

— Но люди уже пришли.

— Это последствие решения организаторов, не твой долг.

Алина закрыла папку, но не убрала руки.

— Он скажет, что я сорвала разговор.

— Я скажу, что формат остановила я. Письменно.

Вера предложила три ближайших шага. Можно отменить участие и забрать документы. Можно передать письменный запрос через центр без обещания результата. Можно сначала получить независимую консультацию о стажировке, доступе к данным и рекомендации. Выбирать немедленно не требовалось.

— А если я всё-таки хочу выйти? — спросила Алина.

— Тогда мы сначала отдельно согласуем предмет, участников, сведения, которые станут публичными, и способ прекратить встречу. Но моё участие не сделает твою зависимость равенством.

За дверью постучал Аркадий.

— Вера, две минуты.

Она вышла в коридор. Аркадий отвёл её к стенду с афишами.

— Что происходит?

— Встречи не будет.

Он улыбнулся, будто она начала неудачную шутку.

— У нас журналист, двадцать семь регистраций и партнёр, который согласился вынести конфликт наружу. Такого доступа мы добивались месяц.

— Стажёрка зависит от его рекомендации и доступа к данным. Она сначала просила письменного решения. Публичный предмет заменили разговором о её тоне.

— Для этого и нужна медиация. Вытащить интересы из-под позиций.

— До медиации нужен добровольный вход. Если отказ может попасть в рекомендацию, согласие нельзя считать свободным только по галочке.

Аркадий посмотрел на закрытую дверь каталожной.

— Она сказала, что её заставили?

— Мне не нужно ждать этого слова. Я проверяю наблюдаемые условия.

— Ты сейчас обвиняешь партнёра в давлении без расследования.

— Нет. Я не устанавливаю его намерение и не даю юридическую оценку. Я говорю, что публичный разговор в этих условиях не подходит.

Аркадий понизил голос.

— Через три недели совет решает финансирование. Они хотят видеть примирения, а не закрытые двери.

— Тогда сегодня увидят границу метода.

— Граница не помещается в отчёт.

— Значит, отчёт неполный.

Олег подошёл к ним сам. На лице не было раздражения, только собранное недоумение.

— Возникла проблема?

— Я остановила встречу, — сказала Вера. — Заявленный формат не обеспечивает добровольность и удержание предмета.

— Алина так решила?

— Решение о моей работе приняла я.

— Я спрашиваю, отказалась ли она.

Вера не ответила за Алину. Это было бы удобным способом защитить её и одновременно раскрыть содержание отдельного разговора.

— Я не обсуждаю с вами её ответы без согласия. Могу назвать условия, которые вижу: вы определяете доступ к данным и подписываете рекомендацию, а публичная встреча посвящена стилю стажёрки вместо решения по её письменному запросу.

Олег поправил ремешок часов.

— Доступ ограничен по рабочим причинам. Если бы она пришла ко мне не с претензией, а с вопросом, всё давно прояснилось бы.

— Тогда вы можете письменно назвать рабочую причину, срок ограничения и порядок пересмотра.

— Вы уже приняли её сторону.

— Я приняла решение о формате. Решение по доступу остаётся вашим и может быть проверено по соответствующему порядку.

— То есть разговор без победителя начинается с того, что вы назначаете виноватого?

Название будущего курса ещё не было опубликовано. Вера поняла, что Аркадий обсуждал его с партнёром заранее.

— Он начинается с вопроса, нужен ли разговор вообще.

Олег посмотрел на Аркадия.

— Мы пришли навстречу центру. Если демонстрации не будет, прошу не использовать нашу организацию в материалах.

— Не будем, — сказала Вера.

Аркадий резко повернулся к ней, но не возразил при Олеге. Тот забрал пальто и вышел через главный вход. В зале разговоры стали тише.

Ирина подошла с маркером в руке.

— Что говорить людям?

Аркадий ответил первым:

— Техническая отмена.

— Нет, — сказала Вера. — Это не техника.

Она вышла к флипчарту. В первом ряду сидел корреспондент локального медиа, уже державший телефон горизонтально. Вера попросила не снимать участников и не называть организацию: согласия на изменившийся формат не было.

— Демонстрационной встречи сегодня не состоится, —

сказала она. — До начала выяснилось, что один участник зависит от другого в доступе к рабочему ресурсу и оценке, а отказ от публичного разговора может иметь для него цену. Кроме того, заявленный предмет не совпадает с решением, которое требуется. В таких условиях задача медиатора — не подобрать более мягкие реплики, а остановить неподходящий формат.

Кто-то с заднего ряда спросил:

— Но разве разговор не лучше молчания?

— Не всегда. Есть разница между молчанием, которое сохраняет проблему, и отказом от канала, который увеличивает риск. Письменный запрос, представитель, установленная процедура или внешний адрес тоже являются действиями.

— А как же вторая сторона? — спросила женщина у прохода. — Её уже лишили возможности объясниться.

— Объяснение может быть дано письменно по предмету решения. Публичная аудитория не является обязательным условием справедливости.

Корреспондент поднял руку.

— Вы можете назвать критерии, по которым отменили встречу?

Вера повернулась к чистой части флипчарта и написала четыре вопроса:

1. Какой конкретный предмет должен быть решён?

2. Может ли каждый отказаться от этого канала без нака-

зания?

3. Кто контролирует ресурсы и последствия после разговора?

4. Есть ли угроза, насилие, преследование, шантаж или риск ответных мер?

— Четвёртый вопрос не требует совместного обсуждения, — сказала она. — При риске безопасности мы не проводим учебный эксперимент. Первые три помогают понять, подходит ли разговор и какие условия ему нужны.

Аркадий стоял у двери, скрестив руки. Вера знала, что их собственный разговор начнётся после ухода аудитории и тоже не будет равным: он утверждал её нагрузку и представлял проект перед советом. Но у неё был трудовой договор, коллеги-свидетели и возможность письменно зафиксировать методическое решение. Алина находилась в другой зависимости. Называть обе ситуации просто «напряжением» значило потерять существенную разницу.

Ирина предложила использовать оставшееся время для разбора вымышленных примеров. Вера согласилась при условии, что группа сначала будет решать не «что сказать», а «нужно ли говорить этим способом».

Первый пример касался соседей с одинаковыми правами на общий коридор. Один оставлял велосипед у двери, другой не мог провезти коляску. Предмет был наблюдаемым, от-

каз от разговора не лишал никого работы или жилья, непосредственной угрозы не было. Разговор подходил, хотя при неудаче оставались правила дома и управляющая организация.

Во втором примере начальник требовал от сотрудника обсудить жалобу один на один после сообщения о домогательстве. Несколько участников сразу начали составлять фразу сотруднику. Ирина остановила их и вернула к вопросам. Начальник контролировал расписание и оценку, предмет был чувствительным, риск ответных мер — существенным. Личный разговор не являлся обязательным; требовались безопасность, фиксация и компетентный внешний или организационный маршрут.

В третьем примере сестра не возвращала одолженную вещь и каждый раз меняла срок. Власть была ближе к равной, но предмет расплывался в старые обиды. Группа сузила его до возврата конкретной вещи или согласованной замены. Разговор был возможен, если обе стороны могли завершить его без угрозы.

К концу часа над первоначальной фразой «Открытый разговор восстанавливает доверие» появились две линии. Ирина не стала стирать её. Ниже написала: «Иногда. Если канал подходит».

После ухода группы Аркадий закрыл двери зала.

— Ты понимаешь, что сделала? — спросил он.

— Да. Остановила демонстрацию и публично назвала кри-

терии.

— Ты поставила под удар партнёрство.

— Партнёрство не было предметом встречи, но стало её скрытой ставкой. Это тоже нужно зафиксировать.

— Не превращай мой вопрос в упражнение.

Вера сняла лист с четырьмя вопросами и положила на стол.

— Тогда назови решение, которое от меня требуется.

Аркадий прошёл между пустыми стульями.

— К совету нужен практикум, который можно провести и измерить. Не курс причин, по которым разговор отменяется.

— Если мы измеряем только проведённые встречи, сотрудники будут проводить небезопасные встречи ради отчёта.

— И если мы разрешим каждому объявлять неравенство, любой конфликт уйдёт в переписку и жалобы.

— Неравенство не объявляют. Мы называем доступ к решениям, ресурсам и последствиям. Потом выбираем канал.

— Три недели, — сказал Аркадий. — Покажи мне модель, в которой остановка не становится универсальным выходом. Иначе я верну прежнюю программу.

Он ушёл, оставив на столе гостевой список. В графе «итог» напротив демонстрации стояла пустая клетка.

Вера могла вписать «не состоялась» и превратить решение в отсутствие результата. Вместо этого написала: «Формат остановлен до начала: нет свободного отказа, не согласо-

ван предмет, выявлена зависимость от решений второй стороны». Рядом указала следующий адрес: письменный запрос участницы рассматривается отдельно, без раскрытия содержания группе.

Алина вышла из комнаты каталогов, когда зал опустел.

— Он ушёл?

— Да.

— Что теперь будет?

— Я отправлю тебе письменное подтверждение, что формат остановила я. Ты решишь, передавать ли запрос через центр или сначала получить независимую консультацию. Я не могу обещать, что доступ вернут или рекомендация не изменится.

— Тогда что вообще изменилось?

Вера посмотрела на два пустых полукруга.

— Сегодня тебе не пришлось публично доказывать право задать рабочий вопрос человеку, который оценивает твою пригодность. Это не решило сам вопрос. Но не добавило к нему ещё один риск.

Алина кивнула и впервые расстегнула пальто.

Практика 1. Проверить, нужен ли разговор

До подготовки фраз запишите один конкретный предмет: какое решение, действие, срок или доступ должны измениться? Если предметом становится вся личность другого человека, вся история отношений или требование признать вашу версию, сузьте задачу либо выберите другой формат.

Затем ответьте на четыре вопроса:

1. Может ли каждый участник отказаться от предложенного канала без наказания, потери ресурса или ухудшения оценки?
2. Кто контролирует деньги, расписание, жильё, документы, доступ, рекомендации, аудиторию и последствия после встречи?
3. Совпадает ли заявленная тема с реальным решением или вместо него предлагают обсудить тон, зрелость, лояльность либо характер более зависимой стороны?
4. Есть ли угроза, насилие, преследование, шантаж, риск ответных мер или иная причина не входить в прямой контакт?

Если стороны обладают сопоставимой свободой, предмет ограничен и риска нет, разговор может быть подходящим каналом. Если власть существенно различается, нужны дополнительные условия: письменная фиксация, свидетель, представитель, посредник с ясными полномочиями или установленная процедура.

При угрозе и риске безопасности не используйте очную встречу как тренировку смелости. Обращайтесь к актуальной местной экстренной, кризисной, юридической или организационной помощи по ситуации. Не сообщайте опасному

человеку то, что может увеличить риск.

Отказ от одного канала не равен молчанию. Запишите следующий допустимый маршрут: письменный запрос, представитель, компетентная служба, документирование, пауза или выход. Не обещайте себе, что правильная формулировка устранил неравенство власти.

Глава 2. Предмет и скрытая ставка

На следующее утро в календаре Веры стояло: «Разобрать отмену. Тридцать минут». Аркадий назначил встречу на девять, когда в центре ещё не начинался приём. В малой комнате лежали четыре распечатки: гостевой список, письмо Олега, служебная запись Веры и проект соглашения с партнёрской организацией.

Ирина принесла чайник и села ближе к двери. Координатор программ Павел открыл таблицу мероприятий. Аркадий остался стоять у экрана.

— Нам нужно решить, как отвечать партнёру, — сказал он. — Олег считает, что центр публично поставил под сомнение его добросовестность. До пятницы он ждёт объяснений.

— Это один вопрос, — сказала Вера. — Но не тот, ради которого к нам пришла Алина.

Аркадий коснулся пульта, и на экране появилось письмо. Олег просил подтвердить, что отмена была «методическим решением, не связанным с оценкой действий организации», удалить упоминание зависимости стажёра от руководителя из публичного отчёта и согласовать новую демонстрацию.

— Если мы сейчас уйдём в семантику, — сказал Павел, — они приостановят совместную программу. У нас через них двенадцать направлений на практику.

— Значит, у нас уже не один вопрос, — ответила Вера.

Она подошла к доске и провела вертикальную линию. Слева написала: «Что требуется решить?», справа: «Что мы боимся потерять?»

— Алина просила назвать причину ограничения доступа к данным, срок и порядок пересмотра, — сказала Вера и записала это слева. — Это предмет её запроса. Что ещё сейчас находится в комнате?

Ирина первой посмотрела на правую половину.

— Репутация Олега. Он не хочет, чтобы остановка выглядела обвинением.

— Репутация центра, — добавил Павел. — После вчерашнего нас могут представить людьми, которые обещают диалог, а потом отменяют его перед аудиторией.

— Партнёрство, — сказал Аркадий.

Вера записала.

— Рекомендация Алине, — напомнила Ирина. — Мы не знаем, изменится ли она, но она от неё зависит.

— Финансирование, — после паузы сказал Павел.

Аркадий повернулся к нему.

— Совет не обсуждает одну отменённую встречу.

— Но мы обсуждаем её так, будто обсуждает, — сказал Павел.

В комнате стало слышно, как в коридоре запускается копировальный аппарат. Аркадий убрал пульт на стол.

— Хорошо. Финансирование тоже. И что нам даёт этот перечень?

— Не даёт смешать всё в один разговор, — ответила Вера.
— Вчера от Алины ожидали, что она одновременно обсудит доступ, докажет свою профессиональную зрелость, успокоит руководителя, сохранит рекомендацию и поможет центру провести красивую демонстрацию. Ни один человек не может вести пять переговоров одной репликой.

— Но эти вещи связаны, — возразил Аркадий.

— Связаны. Не тождественны.

Это различие казалось мелким лишь до тех пор, пока последствия не распределялись между разными людьми. Решение о доступе принимал Олег. Рекомендация зависела от него же, но имела другой предмет и другие критерии. За партнёрство отвечал Аркадий. За публичное обещание центра — Вера вместе с командой. Финансирование решал городской совет. Если собрать всё под словом «конфликт», более зависимому участнику незаметно выдавали обязанность спасти всю систему.

Вера стёрла заголовки и нарисовала четыре прямоугольника.

В первом написала: «Предмет». Во втором: «Отношения». В третьем: «Репутация». В четвёртом: «Ресурс».

— Это не четыре стадии и не четыре обязательные темы, — сказала она. — Это временная сортировка. Предмет — решение или действие, которое можно проверить. Отношения — возможность дальше работать, общаться, доверять или держать дистанцию. Репутация — то, кем каждый боит-

ся оказаться в глазах других. Ресурс — деньги, доступ, время, должность, рекомендация, аудитория, жильё, информация. Один эпизод может затрагивать все четыре слоя. Ошибка начинается, когда мы выдаём скрытую ставку за заявленный предмет.

— Например? — спросила Ирина.

Вера указала на письмо Олега.

— «Давайте обсудим, почему Алина выбрала обвинительный тон» звучит как разговор об отношениях. Но если после него Олег решит, вернуть ли ей доступ и что написать в рекомендации, внутри лежат два ресурса. Если встреча ещё и должна показать публике успешную работу центра, внутри лежит наша репутация. Фраза мягкая, а нагрузка на разговор огромная.

Аркадий взял распечатку служебной записи.

— Тогда какой предмет нашего разговора сейчас?

Вера посмотрела на часы. Из обещанных тридцати минут осталось двадцать две.

— Выбрать содержание ответа Олегу до пятницы. Не спасать всё партнёрство, не оценивать его характер и не предсказывать совет.

— Ответ повлияет на партнёрство.

— Конечно. Скрытые ставки не исчезают, когда мы их называем. Но они перестают притворяться предметом.

Павел развернул ноутбук к себе.

— Тогда варианты: принять его формулировку; отказать;

предложить свою.

— С критериями, — сказала Ирина. — Иначе «своя» может быть чем угодно.

Они выписали три критерия. Ответ не должен раскрывать выбор Алины и содержание её отдельного обращения. Он должен точно описывать решение центра: отменён формат, а не вынесено заключение о виновности. И он не должен удалять наблюдаемые условия, из-за которых формат оказался неподходящим.

Аркадий прочитал список дважды.

— Если оставить зависимость от рекомендации, Олег сочтёт это публичным обвинением.

— Мы можем убрать имя организации из открытого материала, как обещали, — сказала Вера. — Но если убрать сам критерий зависимости, мы солжём о методе.

— Ты защищаешь метод ценой отношений.

Вера заметила подмену не сразу. Фраза приглашала её доказывать, что отношения ей дороги, перечислять годы совместной работы, убеждать Аркадия в лояльности. Тогда разговор ушёл бы от текста ответа к оценке её как сотрудника.

— Сейчас предмет — ответ Олегу, — сказала она. — Отношения с партнёром важны, но это отдельный разговор. Какую конкретную фразу ты предлагаешь изменить?

Аркадий постучал пальцем по служебной записи.

— «Отказ мог иметь цену для участницы». Это интерпретация.

— Тогда заменим её наблюдаемыми полномочиями: руководитель определяет доступ к рабочим данным и подписывает итоговую рекомендацию. Из этого читатель сам увидит зависимость.

— И что написать про добросовестность?

— Что центр не устанавливал намерения и не давал оценку правомерности действий организации. Это правда. Но мы не подтвердим, что условия не имели значения.

Павел начал набирать проект ответа. Через несколько минут на экране появился короткий текст: центр остановил учебную демонстрацию, потому что до начала выявились несогласованный предмет и зависимость одной участницы от решений другой стороны о доступе и оценке. Остановка не являлась выводом о намерениях, виновности или правовой стороне действий организации. Имена и узнаваемые сведения в учебных материалах использоваться не будут. Новая публичная встреча по этому случаю не планируется. Вопросы партнёрства предлагается обсудить отдельно.

— Последняя фраза звучит как ультиматум, — сказал Аркадий.

— Почему? — спросила Ирина.

— Потому что мы отказываемся дать им объясниться в том же месте, где нанесли ущерб.

— Вот репутационная ставка, — сказала Вера. — Олег хочет не только получить ответ. Он хочет восстановить положение перед той же аудиторией.

— А разве это нелегитимно?

— Может быть вполне понятно. Но аудитория не обязана становиться ресурсом репутационного восстановления, а Алина — участвовать в нём. Мы можем исправить неточность, если она была. Не обязаны устраивать симметричную сцену.

Аркадий сел. Вера видела, что его тревожит не только Олег. Вчерашняя отмена ударила по обещанию, которое он уже дал совету: центр покажет масштабируемую технологию примирения. Если признать, что часть случаев должна уходить в письменные и внешние каналы, ожидаемый показатель станет ниже. Возможно, честнее. Но ниже.

— Сколько встреч твоя новая модель вообще позволит проводить? — спросил он.

— Пока не знаю.

— Совет не финансирует «пока не знаю».

— Это уже разговор о метриках и финансировании. Он важный. Но если мы спрячем его внутри ответа Олегу, получится, что методическое решение нужно изменить ради цифры, которую мы ещё даже не определили.

— Ты каждый неудобный вопрос будешь складывать в отдельную коробку?

— Нет. Я буду проверять, кто может принять решение и по каким данным. Мы вчетвером можем подготовить ответ партнёру. Решение о финансировании принимает совет. О доступе Алины — организация по своей процедуре. Если

смешать адресатов, мы начнём торговать тем, чем не распоряжаемся.

Ирина положила рядом с четырьмя прямоугольниками чистый лист.

— Давайте запишем не только слои, но и владельцев решений.

Получилась таблица. Напротив доступа стояла организация; напротив рекомендации — руководитель и установленный порядок её выдачи, если такой порядок существует; напротив ответа партнёру — центр; напротив городского финансирования — совет; напротив решения Алины использовать письменный или внешний маршрут — сама Алина.

Последняя строка изменила разговор. До неё команда обсуждала Алину как часть задачи. Теперь стало видно, что её выбор не принадлежал центру.

— Мы всё равно должны ей что-то предложить, — сказал Павел.

— Предложить варианты — да, — ответила Вера. — Выбрать удобный нам — нет.

Они согласовали ответ Олегу без обещания новой встречи. Аркадий настоял, чтобы письмо отправил он как директор. Вера попросила приложить к внутренней записи критерии решения, чтобы через месяц отмена не превратилась в слух о чьей-то обиде. Павел установил срок: проект до полудня, замечания до четырёх, отправка до конца дня.

На этом предмет встречи был исчерпан, но Аркадий не

встал.

— Теперь отдельная коробка, — сказал он. — Финансирование.

Вера перевернула лист. Разговор не стал проще от правильной сортировки. Зато стало ясно, какой риск принадлежал кому.

Аркадий назвал цифры. Город покрывал чуть больше половины расходов центра. В заявке на следующий год он обещал увеличить число завершённых медиаций на двадцать процентов и отдельно выделил публичный практикум как способ привлечения партнёров. Две организации уже интересовались программой. Олег был первой, кто согласился дать реальный случай.

— Я не боюсь неприятного письма, — сказал Аркадий. — Я боюсь, что у нас не будет доказательства полезности. Совет увидит дорогую службу, которая умеет объяснять, почему не провела работу.

Это было точнее прежнего упрёка. Страх финансирования перестал изображать методический довод.

— Тогда предмет следующей работы — не вернуть любой процент примирений, — сказала Вера. — Нужно определить, что считается надлежащим результатом входной оценки и разговора.

— И чтобы это можно было посчитать.

— Да. Проведённая встреча. Письменная передача запроса. Перенаправление к компетентному адресу. Остановка из-

за риска. Договорённость с исполненным сроком. Это разные результаты, не одно слово «успех».

— Совет спросит, сколько людей помирились.

— Тогда мы покажем это число отдельно и не назовём его качеством всей работы.

Аркадий не согласился, но и не вернул прежнюю программу. Он назначил на понедельник встречу по метрикам и потребовал черновик до пятницы.

Когда остальные вышли, Вера сфотографировала доску. Четыре прямоугольника выглядели слишком аккуратно для живого конфликта. В жизни отношения могли быть ресурсом, репутация — условием работы, а решение о доступе — способом наказать. Сортировка не доказывала чистых мотивов. Она лишь мешала одному участнику незаметно получить ответственность за все ставки сразу.

На столе завибрировал рабочий телефон. Алина прислала короткое сообщение: «Хочу передать письменный запрос через центр. Без встречи. Сначала покажите мне текст, который уйдёт Олегу».

Вера ответила: «Да. Вы утверждаете окончательный текст и можете отозвать его до отправки. Центр отдельно укажет только канал передачи и срок ожидания ответа».

Потом открыла исходное письмо Алины. В нём было семь абзацев. Первый описывал закрытый доступ. Второй — разговор у лифта, после которого Алина решила, что Олег считает её неблагодарной. Третий защищал качество её работы.

Четвёртый перечислял дополнительные смены. Пятый спрашивал, не связано ли ограничение с отказом выступить на презентации. Шестой просил честно объяснить отношение. Только в седьмом стоял проверяемый запрос: указать причину ограничения, срок и порядок пересмотра.

Все семь абзацев были понятны. Но вместе они давали адресату семь возможностей ответить мимо решения. Он мог спорить с памятью о разговоре, защищать оценку работы, объяснять собственное отношение или обсуждать благодарность. Доступ остался бы в конце.

Вера не стала сокращать письмо без Алины. Она отправила комментарий: «Предлагаю разделить описание контекста и ближайший предмет. Для первого запроса оставить решение о доступе. Вопрос рекомендации и возможной связи с презентацией зафиксировать отдельно; они требуют другого ответа и могут нуждаться во внешней консультации. Ничего не отправляю до вашего подтверждения».

Алина перезвонила через десять минут.

— Если убрать всё остальное, получится, будто ничего плохого не произошло.

— Понимаю, почему так кажется. Сужение запроса не отменяет остальную историю. Оно не даёт адресату заменить решение спором обо всей истории.

— А если он ответит: «по рабочим причинам»?

— Тогда у нас будет неполный ответ на конкретный вопрос. Можно будет запросить критерий, срок и порядок пе-

решения или выбрать следующий адрес. Если спросить одновременно о его отношении, качестве твоей работы и презентации, он сможет написать длинно и не ответить о доступе вообще.

— Но рекомендация важнее доступа.

— Тогда это нужно признать отдельной ставкой. Какой результат тебе нужен сейчас: вернуть доступ для завершения проекта или получить ясность о рекомендации?

Алина долго молчала.

— Завершить проект. Без данных я не могу показать работу, а без работы рекомендация всё равно будет пустой.

— Значит, ближайший предмет — доступ. Рекомендацию мы не объявляем неважной. Мы не помещаем её в первое письмо без отдельного запроса и подходящего адреса.

— А если он поймёт, чего я боюсь?

— Возможно, понимает уже сейчас. Наша задача не скрыть твой страх и не доказать его обоснованность. Наша задача — не отдать ему управление формулировкой решения.

Они вместе сократили письмо до пяти предложений. В нём были дата утраты доступа, название массива данных, влияние на согласованную работу, запрос причины и срока, а также просьба назвать порядок пересмотра. Алина попросила сохранить полную версию в её материалах. Вера сохранила обе, отметив, что короткая не заменяет свидетельство о контексте.

Перед отправкой Алина снова спросила:

— Это выглядит достаточно спокойно?

— Для ответа важнее, достаточно ли ясно.

— Он скажет, что я формальна.

— Может сказать. Формальность не отменяет вопрос. Если ты хочешь, мы можем выбрать нейтральный тон, но не будем платить за мягкость исчезновением предмета.

Алина утвердила текст. Центр передал его через официальный адрес и указал пять рабочих дней для ответа — не как юридический срок, а как предложенную точку проверки. В журнале Вера записала: «Передан запрос о доступе». Не «конфликт урегулирован», не «стороны вступили в диалог» и не «отношения восстанавливаются».

Вечером Аркадий переслал ей окончательный ответ Олегу. Он не удалил фразу о полномочиях руководителя. В сопроводительном сообщении написал: «Партнёрство обсуждаем отдельно. К пятнице жду показатели».

Вера добавила к черновику курса первую букву модели: «Р — различить предмет и скрытые ставки». Под ней записала правило: ближайший разговор получает один предмет, одного владельца решения и один проверяемый следующий шаг. Остальные ставки должны быть названы, но не свалены на того, у кого меньше власти.

Практика 2. Разложить конфликт на четыре слоя

Возьмите один предстоящий разговор и сначала запишите его предполагаемую тему одной строкой. Затем разложите

ситуацию на четыре слоя.

1. Предмет. Какое конкретное решение, действие, срок, доступ или обязательство требуется обсудить? Можно ли по итогам проверить, был ли дан ответ?

2. Отношения. Что может измениться в доверии, близости, рабочем взаимодействии или допустимой дистанции? Не выдаёте ли вы восстановление отношений за обязательное условие решения предмета?

3. Репутация. Кем боится выглядеть каждый участник — плохим сотрудником, неблагодарным ребёнком, слабым руководителем, ненадёжным партнёром? Не используется ли этот страх, чтобы увести разговор от решения?

4. Ресурс. Кто контролирует деньги, время, расписание, информацию, жильё, оценку, рекомендацию, аудиторию или возможность применить последствия?

Теперь рядом с каждым слоем укажите владельца решения. Если один человек не может принять решение, не требуйте от него обещания. Если более зависимая сторона должна одновременно решить предмет, сохранить отношения, защитить чужую репутацию и не потерять ресурс, разговор перегружен и, вероятно, несправедлив по конструкции.

Выберите один предмет ближайшего контакта. Полезная формула подготовки:

> В ближайшем разговоре нам нужно решить что именно; решение принимает кто; достаточным результатом будет наблюдаемый ответ или следующий шаг.

Например: «Нам нужно определить дату возврата оборудования; решение о графике принимают руководители двух смен; достаточный результат — дата, ответственный и письменное подтверждение». Это не запрещает позже обсуждать доверие или причины. Это не позволяет причинам поглотить решение.

Проверьте три типичные подмены:

- вместо решения о ресурсе предлагают обсудить ваш тон, лояльность или зрелость;

- вместо исправления неточности от вас требуют публично восстановить чужую репутацию;

- вместо ответа уполномоченного лица вам предлагают взаимное понимание с человеком, который не может изменить решение.

Скрытая ставка не обязательно означает злой умысел. Люди могут искренне бояться потери лица, отношений или денег. Назвать ставку — не значит обвинить. Это значит не позволить ей незаметно стать обязанностью другого.

Если вопрос связан с угрозой, насилием, преследованием, шантажом, дискриминацией, трудовым нарушением или риском ответных мер, одной сортировки недостаточно. Не

используйте её как замену безопасности и актуальной профильной помощи. Выберите подходящий письменный, представительский, организационный, кризисный или юридический маршрут по ситуации.

В конце запишите, что сегодня не является предметом. Эта строка защищает разговор от расширения. Она не обесценивает остальное; она сохраняет возможность вернуться к нему с правильным адресатом, данными и условиями.

Глава 3. Карта власти

В пятницу утром Аркадий принёс в переговорную таблицу из двенадцати показателей. В первой колонке стояли виды обращений, во второй — количество встреч, в третьей — доля соглашений. Последнюю колонку он назвал «положительный исход» и оставил пустой.

— Вот сюда вы внесёте свою альтернативу примирению, — сказал он. — Но совет не примет философию. Нужны события, которые можно посчитать.

Вера открыла ноутбук, однако не стала переписывать названия колонок.

— Сначала проверим, что именно считает таблица. Проведённая встреча здесь выглядит как работа центра, а непроведённая — как отсутствие работы.

— Потому что встреча и есть наша услуга.

— В случае Алины мы уже сделали входную оценку, остановили неподходящий формат, отделили запросы и передали письменный вопрос. Если считать только встречи, таблица подталкивает нас назначить встречу даже тогда, когда отказ от неё — результат оценки.

— Тогда предложи показатель.

— Предложу. Но сначала нам нужна карта власти. Иначе мы посчитаем аккуратность наших процедур, не заметив, кому они добавляют риск.

Павел принёс фломастеры, Ирина — распечатку короткого запроса Алины. На доске сохранились бледные следы четырёх прямоугольников из прошлого разговора. Вера не стала их стирать. Рядом она написала шесть слов:

полномочия — деньги — расписание — информация — аудитория — ответные меры.

Аркадий прочёл список и отодвинул таблицу.

— Мы сейчас будем доказывать, что руководитель сильнее стажёра?

— Нет. Это и без карты понятно. Нам нужно увидеть, где именно возникает зависимость, кто может изменить каждое условие и что случится после отказа. Общее слово «сильнее» слишком грубое. Оно не подсказывает маршрут.

Вера провела вертикальную линию. Слева написала: «решение», справа: «кто контролирует».

Первым решением был доступ к данным. Алина не могла вернуть его себе, центр тоже не мог. Олег мог дать распоряжение, но команда ещё не знала, делал ли он это единолично или доступом управлял администратор системы по внутреннему регламенту.

— Значит, в строке не Олег, а вопросительный знак, — сказала Ирина.

— Олег — известный адресат первого запроса, — ответила Вера. — Но не будем превращать предположение о полномочиях в факт. Запишем: «руководитель или уполномоченный администратор; требуется уточнить».

Аркадий усмехнулся:

— Очень убедительно выглядит карта из вопросительных знаков.

— Она убедительнее выдуманной определённости.

Следующим решением была рекомендация. Олег мог написать её, отказаться или выбрать формулировку. Даже если организация имела шаблон, качество и тон текста зависели от него. Алина не могла потребовать благоприятной оценки одним разговором. Центр не мог проверить будущую рекомендацию и не имел права обещать, что она не пострадает после жалобы.

— Но мы можем попросить его отделить рекомендацию от конфликта, — сказал Павел.

— Попросить можем, — сказала Вера. — Обеспечить не можем. На карте просьба и контроль должны выглядеть по-разному.

Она обвела слово «рекомендация» янтарным маркером. Так команда отмечала ресурс, который одна сторона контролировала, а другая считала важным для будущего.

Третьей строкой стало расписание. Олег распределял участие стажёров в проектах и мог назначать встречи в рабочее время. Алина зависела от его согласования, но могла выбирать, принимать ли приглашение центра. Центр, в свою очередь, управлял временем практикума и уже однажды поставил её перед фактом публичного формата.

— Не Олег назначил ту встречу, — тихо сказала Ирина.

В комнате возникла пауза. До этого карта выглядела как описание чужой организации. Теперь линия прошла через стол центра.

— Я согласовал её с ним, — сказал Аркадий. — После письма Веры.

— А Алине сообщили, что она может отказаться без последствий? — спросила Ирина.

— Ей предложили участие.

— Это не ответ.

Аркадий посмотрел на Веру. Она вспомнила исходное приглашение: «Для урегулирования ситуации вас ждут в четверг на открытом практикуме». В письме была дата, адрес и просьба подтвердить присутствие. Возможности выбрать другой канал не было. Слово «отказ» тоже не встречалось.

— Нет, — сказала Вера. — Безопасный отказ не был обозначен. Я остановила встречу позже, но вход сконструировали мы.

Она добавила в правую колонку: «центр — канал, место, время, состав участников».

— Получается, мы тоже сторона? — спросил Павел.

— Не сторона её спора с Олегом. Но мы обладатель власти над процедурой. Нейтральность к предмету не отменяет контроля над дверью.

Аркадий постучал пальцем по столу.

— Если каждый организатор обладает властью, слово теряет смысл. Библиотека тоже обладает властью, потому что

выдаёт ключ от зала.

— Власть не равна вине, — сказала Ирина. — Ключ может ничего не решать. А может решать, кто войдёт, кто услышит и кто потом расскажет, что произошло.

Вера разделила каждую строку ещё на три вопроса: «может решить», «может назначить цену», «может назвать результат».

У Олега была возможность повлиять на доступ, расписание, рекомендацию и оценку работы. У Алины — возможность предоставить собственные материалы, отказаться от предложенного контакта, выбрать письменный запрос и обратиться по другому адресу. Эти возможности были реальными, но не равноценными. Отказ Олега от встречи оставлял его в должности. Отказ Алины мог быть истолкован как отсутствие готовности сотрудничать — особенно если именно центр так запишет.

— Вот ответные меры, — сказала Вера. — Не обязательно официальное наказание. Иногда это ухудшение оценки, исключение из проекта, задержка решения, потеря доступа, публичная характеристика как «трудного человека». Нам не нужно утверждать, что это обязательно произойдёт. Нужно спросить, кто может сделать это с небольшими издержками и насколько сторона зависит от результата.

— Тогда любой руководитель заранее подозреваемый, — возразил Аркадий.

— Нет. Карта не устанавливает намерение и не выносит

приговор. Она показывает возможности. Ремень безопасности не обвиняет водителя в желании устроить аварию.

— Ты всё равно строишь процедуру вокруг худшего предположения.

— Вокруг цены ошибки. Если мы ошибёмся в пользу лишней осторожности, письменный запрос займёт несколько дней. Если ошибёмся в пользу обязательной публичной встречи, более зависимый человек может заплатить доступом, оценкой или репутацией. Последствия несимметричны.

Павел дописал под «информацией»: исходные письма, журнал обращений, внутренние правила доступа, записи о работе стажёров. Часть находилась у Алины, часть — у организации, часть — у центра. Но обладание документом ещё не означало возможность заставить другого его признать.

— А аудитория? — спросил он.

— Кто услышит версию первым и чья формулировка станет официальной, — ответила Вера.

У Олега была команда и партнёры. У Алины — несколько коллег, но она не знала, готовы ли они подтверждать её слова. У центра были участники практикума, городской совет, сайт и годовой отчёт. Центр мог назвать отменённую встречу «отказом стороны от примирения», «остановкой из-за риска» или «письменным маршрутом». Все три формулировки создавали разные последствия, хотя описывали один и тот же день.

Аркадий посмотрел на свою таблицу.

— В годовом отчёте не пишут романы. Там есть категории.

— Поэтому категории и есть власть, — сказала Вера. — Кто выбирает название результата, тот влияет на то, кого сочтут сотрудничающим, а кого — проблемным.

Она открыла журнал обращения Алины. После первой консультации Павел выбрал из выпадающего списка «медиа-ция предложена». После отмены практикума система требовала одно из трёх продолжений: «соглашение достигнуто», «соглашение не достигнуто», «клиент отказался». Вера тогда оставила поле пустым.

— В нашей форме нет варианта «формат признан неподходящим», — сказал Павел.

— И нет варианта «выбран другой канал», — добавила Ирина.

Аркадий потянул к себе ноутбук.

— Это техническая форма. Её делали до меня.

— Но сейчас ею пользуемся мы, — сказала Вера.

Он нашёл карточку обращения и несколько секунд смотрел на пустое поле.

— Если выбрать «клиент отказался», показатель отказов вырастет. Если оставить пустым, обращение не попадёт в итог. Что ты предлагаешь записать сегодня?

— До изменения справочника — текстовое примечание: «После входной оценки публичный очный формат остановлен; по выбору заявительницы передан письменный запрос».

В сводной таблице отдельно: входная оценка завершена, канал выбран, запрос передан, ответ ожидается.

— Это четыре события вместо одного исхода.

— Потому что одно слово скрывает работу и власть.

Аркадий вернул ноутбук.

— Хорошо. Но совет спросит, помогли мы или нет.

— Сейчас честный ответ: ещё не знаем. Мы помогли выбрать канал и передать запрос. Доступ пока не возвращён. Считать полезностью обещание, которое не исполнено, так же неверно, как считать провалом отсутствие примирения.

Разговор прервал звонок. Письмо пришло на общий адрес центра, ответом на запрос Алины. Олег написал, что доступ временно ограничен из-за пересмотра проекта, решение касается нескольких участников и не связано с личным отношением. Срока он не назвал. Порядка пересмотра тоже. В конце предложил обсудить «все возникшие недоразумения в конструктивной беседе» и попросил центр помочь вернуть общение в рабочее русло.

— Он ответил, — сказал Павел. — Значит, письменный маршрут сработал.

— На один вопрос из трёх, — сказала Вера. — Причина названа общо. Срока и порядка нет.

Аркадий перечитал письмо.

— Зато он утверждает, что мера не только против неё. Это снижает риск ответных мер.

— Снижает вероятность одной версии, но не доказывает

ни масштаб пересмотра, ни отсутствие иных последствий. И главное — не возвращает возможность завершить работу.

— Ты предлагаешь опять писать?

— Сначала показать ответ Алине и спросить, какой следующий результат ей нужен. Карта власти изменилась: теперь у нас есть письменное объяснение, но контроль доступа остался там же.

Алина подключилась по аудиосвязи в обед. Вера прочитала письмо вслух, затем переслала его целиком. Алина быстро спросила:

— Кто эти «несколько участников»?

— Мы не знаем.

— У двух других стажёров доступ есть. Я утром спрашивала.

— Они готовы это подтвердить письменно? — спросил Аркадий.

Алина замолчала.

— Не знаю. И не хочу втягивать их без согласия.

Вера записала: сведения со слов Алины, подтверждения нет. Расхождение было важным, но не превращалось автоматически в доказанный обман.

— Нам не обязательно сейчас спорить о числе участников, — сказала она. — Ответ всё ещё не содержит срока и порядка пересмотра. Что для тебя важнее следующим шагом: уточнить эти два пункта или оспорить основание ограничения?

— Вернуть доступ хотя бы на два дня, чтобы выгрузить результаты. Потом я закончу отчёт вне системы.

— Кто может разрешить временный доступ? Олег?

— Обычно администратор по письму руководителя проекта.

На доске исчез первый вопросительный знак. Формальное действие выполнял администратор, но распоряжение зависело от руководителя.

— Тогда конкретный запрос может быть таким: предоставить временный доступ на два рабочих дня для выгрузки перечисленных материалов либо письменно указать, кто уполномочен принять это решение и в какой срок, — сказала Вера.

— Звучит так, будто я командую.

— Это предложение решения с возможностью отказа. Тон можно сделать нейтральным. Но полномочия не возникнут от мягкости и не исчезнут от ясности.

Аркадий вмешался:

— Если он откажет, что дальше? Мы не можем бесконечно носить письма.

— Именно поэтому карта включает следующий адрес. Алина решает, обращаться ли по внутреннему порядку, к владельцу проекта или за профильной консультацией. Центр может передать ещё один узкий запрос и зафиксировать ответ. Мы не обещаем принудить организацию.

— Я хочу второй запрос, — сказала Алина. — Без упоми-

нения других стажёров. И хочу знать, что вы запишете, если он снова позовёт на встречу.

Вопрос был адресован не Олегу. Он был адресован центру.

— Запишем фактический ответ и отсутствие решения по запросу, если решения не будет, — сказала Вера. — Не будем отмечать отказ от сотрудничества только потому, что ты не выбрала очный формат.

— Это правило уже есть?

Вера посмотрела на пустую колонку Аркадия.

— Пока нет. Мы вводим его для этого случая и оформим для остальных обращений.

— Тогда пришлите мне формулировку вместе с письмом.

После звонка Аркадий закрыл дверь, хотя в коридоре никого не было.

— Мы только что позволили заявительнице влиять на внутреннюю запись центра.

— Нет, — сказала Вера. — Она не выбирает нашу оценку. Она спросила, не превратим ли выбор канала в обвинение против неё. Мы обязаны ответить.

— А если каждый начнёт согласовывать формулировки журнала?

— Не нужно согласовывать весь журнал. Нужно отделять наблюдаемое событие от нашей интерпретации и исправлять фактические ошибки. Власть над записью остаётся у нас, поэтому нужны ограничения на её использование.

Ирина взяла лист с шестью источниками власти и положила поверх таблицы метрик.

— Давайте проверим сам центр тем же способом.

Они прошли строку за строкой.

Формальных полномочий принуждать стороны у центра не было, но были полномочия допускать случай к программе, выбирать ведущего и прекращать процедуру. Деньги центра зависели от города и партнёров; участники не платили, однако могли стать доказательством результативности для гранта. Расписание назначал центр. Информацию он получал от сторон и хранил в журнале. Аудиторию он собирал на практикуме и имел доступ к совету. Прямых ответных мер против Алины у него не было, но неблагоприятная запись могла поддержать чужую версию о её несговорчивости, если центр передаст её партнёру или включит в отчёт без обезличивания.

— Мы никогда не передаём журналы партнёрам, — сказал Павел.

— Хорошо. Это защита, а не отсутствие власти, — ответила Вера. — Запишем, кто имеет доступ и когда данные обезличиваются.

Аркадий медленно зачеркнул название «положительный исход».

— Как назовём?

— «Наблюдаемый результат этапа», — предложил Павел.

— Канцелярски, но честно, — сказала Ирина.

Они оставили четыре поля: выполненное действие, выбранный канал, следующий владелец решения, срок проверки. Отдельно добавили отметку о том, мог ли человек отказаться от предложенного формата без ухудшения услуги центра. Формулировка не обещала защитить его от всех внешних последствий. Она фиксировала то, что контролировал сам центр.

Аркадий настоял на пятом поле — исполнено ли решение к контрольной дате. Вера согласилась. Это связывало разговор с реальным изменением, а не с красотой протокола.

— И всё-таки это ещё не показатель для совета, — сказал он.

— Из этих событий можно собрать показатель, не смешивая их. Сколько обращений получили входную оценку. В скольких выбран допустимый канал. Сколько конкретных решений исполнено. Сколько перенаправлено по компетенции. Сколько остановлено из-за риска. И отдельно — сколько завершилось взаимным соглашением.

— Совет захочет одну цифру.

— Тогда одна цифра будет управлять нашими решениями. Если платить за процент соглашений, мы начнём уговаривать соглашаться. Если платить за количество встреч, будем назначать встречи. Выбирать метрику — значит распределять давление.

Аркадий не спорил. Он сохранил таблицу под новым именем: «результаты этапов — черновик». Это не было согласи-

ем с курсом. Но старый файл он закрыл без сохранения.

К концу дня второй запрос Алины был готов. В нём не было обвинения в выборочном ограничении, потому что подтверждений пока не хватало. Были название массива, два дня требуемого доступа, перечень материалов для выгрузки и просьба назвать уполномоченного, если решение принимает не Олег. Алина утвердила текст и отдельно получила формулировку записи центра.

Вера внесла в карточку: «Получен частичный письменный ответ: указана общая причина ограничения, не указаны срок и порядок пересмотра. По выбору заявительницы подготовлен уточняющий запрос о временном доступе. Очная встреча не назначалась и не является условием дальнейшей работы центра».

Последнее предложение заняло одну строку. Но именно оно меняло цену отказа.

Перед уходом Вера вернулась к доске. Карта Алины была испещрена стрелками. Ни у кого не было всей власти. Алина контролировала согласие на контакт и собственные материалы; Олег — распоряжение и оценку; администратор — техническое действие; центр — канал и запись; городской совет — деньги центра. Неравенство не выглядело лестницей с одним человеком наверху. Оно было сетью, где разные рычаги соединялись в одной точке: кто заплатит, если разговор не состоится или закончится отказом.

Вера дописала вторую букву модели:

«А — оценить асимметрию власти, безопасность и допустимый канал».

Под ней появилась проверка: если организатор выбирает место, формат, запись и название исхода, его нейтральность должна подтверждаться ограничениями на собственную процедурную власть.

Практика 3. Построить карту власти для конкретного решения

Карта власти нужна не для того, чтобы объявить одного человека сильным, а другого беспомощным. Она помогает увидеть, кто способен принять нужное решение, кто назначает цену отказа и какой маршрут не увеличит зависимость.

Сначала запишите один предмет. Не «разобраться в отношениях», а, например: получить срок возврата доступа; изменить смену; исправить запись; вернуть вещь; прекратить нежелательные сообщения; согласовать объём работы. Для другого решения понадобится другая карта.

Затем проверьте шесть источников власти.

1. Формальные полномочия. Кто вправе принять решение, отменить его, проверить или передать выше? Не путайте человека, который сообщает решение, с человеком, который его принимает.

2. Деньги и необходимые ресурсы. Кто контролирует оплату, бюджет, жильё, оборудование, рекомендацию, медицинскую или иную значимую услугу? Насколько трудно за-

менить этот ресурс?

3. Расписание и доступ. Кто назначает время, место, смены, встречи, сроки и право войти в систему или помещение? Можно ли отказаться от предложенного времени без наказания?

4. Информация и запись. У кого документы, переписка, журналы, критерии оценки и возможность исправить неточность? Кто решает, какая версия станет официальной?

5. Аудитория. Кто может первым обратиться к коллегам, семье, руководству, клиентам или публичной площадке? Чьё объяснение сочтут достоверным без дополнительной проверки?

6. Возможность ответных мер. Кто может ухудшить расписание, доступ, оценку, рекомендацию, доход, участие в проекте или репутацию? Здесь оценивают возможность и цену ошибки, а не объявляют доказанным злой умысел.

Для каждого пункта задайте три вопроса:

- кто может принять или изменить решение;

- кто может увеличить цену несогласия;

- кто сможет назвать итог после разговора.

Отметьте также собственные рычаги. У менее влиятельной стороны редко нет никакой власти: она может выбрать канал, не давать согласия на публичность, сохранять документы, привлекать представителя, обращаться по другому адресу или прекращать контакт. Но не приравнивайте право отказаться к способности избежать последствий отказа.

Теперь оцените цену двух ошибок. Что произойдёт, если вы выберете более осторожный маршрут, хотя опасность не реализуется? И что произойдёт, если вы назначите прямой разговор, а риск ответных мер реален? Чем сильнее различаются последствия, тем меньше оснований считать очную встречу вариантом по умолчанию.

Если вы организуете чужой разговор как руководитель, медиатор, преподаватель, родственник или ведущий группы, добавьте себя на карту. Проверьте, кто выбирает участников, канал, время, правила, протокол и публичное толкование результата. Посредник может не решать предмет спора, но всё равно управлять процедурой.

Полезная итоговая запись выглядит так:

> Решение контролирует кто; цену отказа может увеличить кто и каким способом; я контролирую какой следующий шаг; допустимый канал сейчас — какой; результат будет проверен когда и по какому событию.

Карта не доказывает дискриминацию, шантаж, преследование или нарушение закона. Она не заменяет профильную оценку и не обещает безопасность. Если есть угроза, наси-

лие, преследование, риск потери жилья, средств к существованию, свободы или физической безопасности, не используйте упражнение как приглашение к самостоятельной очной конфронтации. Сохраните относящиеся к делу сведения и выберите компетентную помощь с учётом вашей ситуации.

В конце проверьте будущую запись. Как назовут ваш отказ от неподходящего канала? Кто увидит эту формулировку? Можно ли исправить фактическую ошибку? Иногда главный рычаг находится не в самой беседе, а в строке, которую после неё заполнит тот, кто считает результат.

Глава 4. Безопасный канал

В четверг вечером в читальном зале районной библиотеки столы стояли не кругом, а четырьмя короткими рядами. Ирина объяснила, что круг занимает слишком много места, но Вера увидела в новой расстановке ещё одно преимущество: никто не оказывался выставлен в середину. Для пилотного занятия это было важнее геометрии равенства.

На каждом столе лежали четыре карточки: «очно», «письменно», «через посредника», «внешний адрес». Участникам предстояло выбрать канал для одного и того же конфликта. Аркадий хотел проверить, поймут ли они метод без длинного объяснения. Вера хотела проверить другое: не превратят ли они очную встречу в моральный экзамен.

Первым пришёл Константин, руководитель небольшой монтажной бригады. Он прочитал карточки и отодвинул три из них.

— Если люди не могут сказать всё в лицо, какой смысл учить их разговаривать?

Ирина не стала возвращать карточки на место.

— А что именно доказывает личная встреча?

— Что человек отвечает за слова.

— Письмо без подписи?

— Вы понимаете, о чём я. В переписке каждый герой. А глаза в глаза сразу видно, кто врёт.

Вера записала последнюю фразу на доске, не подписывая автора. В ней соединялись три распространённых обещания очного разговора: будто присутствие подтверждает смелость, тело выдаёт правду, а совместная комната сама создаёт равенство. Ни одно из них нельзя было принять как правило.

К началу занятия собрались двенадцать человек: руководители двух городских учреждений, трое специалистов по работе с обращениями, библиотекари, преподаватель колледжа, мастер жилищной службы и двое участников общественной приёмной. Павел сидел у стены с секундомером. Аркадий занял последнее место и предупредил, что вмешиваться не будет.

Вера раздала короткий случай.

Сотрудница просит изменить график, потому что начальник четыре раза подряд поставил её в вечернюю смену после отказа выйти в неоплачиваемый выходной. Начальник отвечает, что график составлен по производственной необходимости, и предлагает «спокойно обсудить взаимные претензии» у себя в кабинете после смены. От оценки начальника зависит квартальная премия. Переписка о выходном сохранена. В организации есть вышестоящий руководитель и кадровая служба, но порядок пересмотра графика сотруднице неизвестен.

— Выберите лучший канал, — сказала Вера.

Константин поднял карточку «очно». Ещё пятеро сделали

то же самое. Трое выбрали письмо, двое — посредника, одна участница — внешний адрес.

— Теперь напишите, какой результат должен дать канал,
— продолжила Вера.

Руки задержались над листами. Выбор, который минуту назад казался очевидным, оказался ответом без вопроса.

Ирина подошла к первой группе.

— Зачем встречаться?

— Чтобы выслушать обе стороны, — сказала заведующая молодёжным клубом.

— Это действие ведущего. Что должна получить сотрудница?

— Нормальный график.

— Начальник вправе изменить его на встрече?

В условии этого не было. Группа перечитала абзац.

— Допустим, вправе, — сказал Константин.

— Тогда вы добавили факт, которого не знаете. А если не вправе?

— Узнаем на месте.

Вера поставила на доске первый критерий: предмет и полномочие.

— Канал нужен не для демонстрации доброй воли, — сказала она. — Он должен приближать конкретное решение. Если предмет — изменение графика, важно знать, кто меняет график и что ему нужно для решения. Очная встреча с человеком без полномочий может быть полезна для сбора све-

дений, но не становится лучшей только потому, что в ней больше человеческого присутствия.

Письменная группа указала иной результат: получить основания графика, критерии распределения смен и срок пересмотра. Посредническая хотела, чтобы третий человек не позволил перейти к оценке характера сотрудницы. Участница с внешним адресом написала: «узнать порядок защиты трудовых прав».

— У нас четыре разных результата, — сказал Павел. — Значит, условие плохое?

— Значит, конфликт содержит несколько возможных задач, — ответила Вера. — Канал выбирают для задачи, а не для конфликта вообще.

Она попросила группы поменяться карточками. Теперь сторонники встречи должны были защитить письмо, а сторонники письма — очный разговор. Константин поморщился, но взял новую карточку.

— Письмо оставляет след, — сказал он после паузы. — И можно сформулировать без эмоций.

— Без эмоций обязательно? — спросила Ирина.

— Иначе не воспримут всерьёз.

— Тогда мы уже подстраиваем право на запрос под требование выглядеть невозмутимо. След важен не потому, что бумага бесчувственна. Он сохраняет предмет, дату, ответ и отсутствие ответа.

Вера добавила второй критерий: необходимость фикса-

ции.

В очной группе тем временем обнаружили преимущества живой беседы: можно быстро уточнять, замечать непонимание, предлагать варианты без длинной переписки. Но преподаватель колледжа написал рядом условие: «если отказ от встречи не ухудшит положение и можно взять паузу».

Так появился третий критерий: свобода отказа и остановки.

— Если человеку говорят «приходить необязательно», но неявка будет записана как несговорчивость, выбора нет, — сказала Вера. — Если разговор можно остановить только ценной премией, допуска к проекту или хорошей характеристики, дверь в кабинете формально открыта, а канал всё равно принудительный.

Константин покрутил ручку.

— Но у руководителя тоже есть право потребовать личного объяснения.

— Иногда есть установленная процедура, в которой личное присутствие действительно требуется. Тогда мы не спорим с выдуманнным правилом и не обещаем, что письмо его отменит. Мы выясняем основание, полномочия, возможность представителя, фиксации и переноса. Но в нашем случае начальник предложил обсуждение. Слово «предложил» ещё не отвечает на вопрос, что будет при отказе.

— А если сотрудница просто боится неприятного разговора?

— Неприятность тоже реальна, но сама по себе не определяет канал. Мы сравниваем цену ошибок. Назначить лишнее письмо вместо безопасной встречи обычно означает задержку и потерю части нюансов. Назначить личную встречу при реальной угрозе ответных мер может означать ухудшение графика, оценки или доступа без свидетелей. Последствия несимметричны.

На доске появился четвёртый критерий: цена ответных мер и ошибки.

Аркадий впервые поднял руку.

— Получается, письменный канал всегда безопаснее для центра. Есть документ, нет сцены, меньше ответственности ведущего.

— Для центра — возможно. Для участника — не всегда, — ответила Вера. — Письмо легко переслать, вырвать из контекста, приложить к личному делу. На него могут не ответить. Человек с трудностями письма окажется в худшем положении. А при контроле устройства или почты письменный след может увеличить риск. Мы не выбираем канал, который удобнее хранить нам.

Ирина перевернула четыре карточки. На обороте были напечатаны ограничения.

У очного канала: давление присутствия, отсутствие точной записи, сложность остановки, риск внезапного расширения темы. У письменного: задержка, пересылка, формализация, возможность игнорирования. У посреднического: зави-

симость от полномочий и добросовестности третьей стороны, предел конфиденциальности, искажение сообщения. У внешнего: время, стоимость, доступность, возможная преждевременная эскалация и отсутствие гарантированного результата.

— Ни одна карточка не называется безопасной, — заметила участница общественной приёмной.

— Потому что безопасность — не свойство канала, — сказала Вера. — Это соответствие канала конкретному риску, предмету и человеку в данный момент.

Они вернулись к случаю. На этот раз группы должны были не выбрать один вариант, а построить маршрут.

Письменный запрос руководителю: назвать критерий вечерних смен, основание четырёх назначений и срок возможного пересмотра. Если ответа нет — уточнение у кадровой службы о процедуре. Если необходима встреча — заранее согласованный предмет, ограниченное время, представитель или свидетель, после встречи письменное резюме. Если появляются угрозы, давление на премию или иные признаки возможного нарушения — прекращение учебного сценария и обращение за актуальной профильной консультацией.

— Вы всё равно ведёте к письму, — сказал Константин.

— В этом случае письмо лучше решает первую задачу и сохраняет данные, которые уже существуют, — ответила Вера. — Измените условия — изменится маршрут.

Она добавила: начальник и сотрудница вместе работают у

оборудования, решение нужно принять за десять минут до начала смены, полномочие начальника подтверждено, рядом присутствует выбранный сотрудницей представитель, а отказ от разговора не влияет на оценку.

Теперь большинство подняло карточку «очно».

— А потом короткая фиксация решения, — сказал Константин. — Кто меняет график и с какой даты.

— Вот теперь вы выбираете не форму честности, а средство для результата.

После перерыва Вера предложила второй случай без готовой развязки. Подросток хочет через школьного посредника попросить одноклассника прекратить рассылать унижительные изображения. Несколько участников сразу выбрали посредническую встречу. Ирина остановила голосование вопросом: изображения продолжают распространяться или уже удалены? Есть ли угроза? Согласен ли подросток находиться рядом с отправителем? Кто может остановить рассылку и сохранить сведения? Каковы обязанности школы?

Условий не хватало. Группа записала сначала не канал, а вопросы безопасности и компетенции. Внешний адрес перестал казаться провалом разговора; он стал маршрутом к тому, кто способен действовать. Вера отдельно сказала, что учебная модель не заменяет школьные правила, законных представителей, профильную помощь и обязательные меры защиты.

— Значит, посредник нужен только между равными? —

спросила заведующая клубом.

— Нет. Но при неравенстве его функция должна быть названа точно. Он может передать сообщение, удержать предмет, подтвердить полученный ответ, помочь согласовать условия. Он не делает стороны равными одним присутствием и не должен убеждать более уязвимого человека принять встречу ради красивого исхода.

На последнем упражнении каждый участник получил фразу: «Я готов обсудить это только лично». Нужно было написать ответ, который не спорит о характере собеседника и не сдаёт выбор канала.

На листах появились варианты:

«Личная встреча сейчас мне не подходит. Я направлю два вопроса письменно».

«Прежде чем назначать встречу, прошу подтвердить её предмет, участников и то, кто принимает решение».

«Я согласен на встречу с представителем и письменной фиксацией решения».

«В предложенном формате участвовать не буду. Дальнейшее сообщение прошу направлять через указанного посредника».

«Этот вопрос требует не личного обсуждения, а обращения к компетентному адресу».

Константин написал короче всех: «Не согласен на кабинет после смены. Готов десять минут обсудить график до смены при мастере и затем подтвердить решение письменно».

— Здесь есть встреча, — сказал он, словно защищаясь.

— И условия, при которых она служит предмету, — ответила Ирина.

Аркадий собрал анкеты. В графе «полезность» участники поставили высокие оценки, но его интересовал другой вопрос.

— Как это внести в нашу процедуру? Мы не можем каждый раз устраивать занятие из четырёх карточек.

Вера заранее оставила в форме место после карты власти. Теперь она вписала правило:

> Канал выбирается для конкретного предмета с учётом полномочий, нужной фиксации, свободы отказа или остановки и цены возможных ответных мер. Сторона может запросить смену канала без автоматического ухудшения оценки сотрудничества. При изменении риска, предмета или полномочий канал пересматривается.

— «Может запросить» — значит, центр может отказать? — спросил Павел.

— Да. Например, мы не обещаем конфиденциальность там, где обязаны передать сведения, и не выступаем посредником без согласия другой стороны. Но отказ должен быть связан с возможностями процедуры, а не с наказанием за неудобство.

— А если человек меняет канал после каждого ответа и тянет время? — спросил Аркадий.

— Тогда мы называем срок, предел нашей роли и следую-

ций доступный вариант. Свобода выбора не означает бесконечную услугу. Она означает, что прекращение одного формата не переименовуют в отказ от решения вообще.

На телефоне Веры мигнуло письмо от Олега. Он отвечал на второй запрос Алины.

«Временный доступ может быть предоставлен после личной встречи, на которой мы проясним цели использования материалов и восстановим рабочее доверие. Предлагаю завтра в 18:30 в моём кабинете. Присутствие посторонних считаю нецелесообразным».

Ни срока доступа после встречи, ни имени администратора, ни причины запрета представителя в письме не было.

Аркадий прочитал сообщение с экрана.

— Он не отказал.

— И не решил запрос, — сказала Вера.

— Но поставил условие. Возможно, разумное: материалы организации.

— Возможно. Мы не знаем правил использования материалов и не будем объявлять условие незаконным или злонамеренным. Но можем увидеть, что доступ связан с личной встречей без представителя, а предмет расширен до «доверия». Это меняет риск и канал.

Константин, уже надевший куртку, задержался у двери.

— А она раньше писала, зачем ей материалы?

— Для завершения отчёта, с перечнем файлов и двумя днями доступа.

— Тогда вопрос о целях уже получил ответ. Если ему нужны ограничения на копирование, пусть назовёт их письменно.

Вера не стала превращать замечание в вердикт, но внесла его в список уточнений. У Алины оставались варианты: согласиться на встречу; предложить представителя и узкую повестку; продолжить письменно; обратиться к иному владельцу решения или за внешней консультацией. Выбор принадлежал ей, не пилотной группе.

Алина ответила на звонок в коридоре библиотеки. Вера прочитала письмо полностью и спросила:

— Какой результат тебе нужен сейчас и какие варианты ты готова рассматривать?

— Доступ. Не «доверие». Я не пойду к нему одна после смены.

— Готова на встречу при другом времени и с представителем?

— Только если заранее письменно подтвердят два дня доступа при соблюдении правил работы с файлами. Тогда на встрече можно согласовать эти правила. Не наоборот.

— Если это условие не принимают?

— Хочу узнать, кому подать запрос выше. И поговорить с тем, кто понимает порядок таких стажировок. Не писать пока, что мои права нарушены. Я этого не знаю.

Вера повторила выбор своими словами. Алина поправила одно: ей нужен был не просто «представитель», а человек,

выбранный ею и допущенный с ясной ролью. Центр не должен был назначить удобного наблюдателя вместо неё.

Они согласовали ответ:

«Спасибо за предложение. Встреча один на один после смены мне не подходит. Цель использования и перечень материалов указаны в предыдущем письме. Я готова обсудить правила временного доступа в рабочее время с выбранным мной представителем после письменного подтверждения возможности предоставить доступ на два рабочих дня. Если такое решение не входит в ваши полномочия либо предложенные условия невозможны, прошу указать уполномоченное лицо и порядок обращения».

В тексте не было предположения о намерениях Олега. Не было обещания прийти ради доказательства доброй воли. Не было и угрозы. Он сохранял возможность согласиться, отказать, назвать условия или передать вопрос тому, кто принимает решение.

— А если он снова ответит про доверие? — спросила Али-на.

— Один раз вернёмся к предмету и зафиксируем отсутствие решения. Затем ты выберешь следующий адрес. Центр не будет бесконечно передавать один и тот же вопрос.

— И в карточке не напишете, что я сорвала встречу?

Вера открыла журнал.

— Напишу: «Предложена личная встреча один на один после смены как условие временного доступа. Заявитель-

ница не согласилась на предложенный канал; предложила рабочее время, выбранного представителя и предварительное подтверждение решения либо указание уполномоченного лица». Если ответишь иначе, исправим факты.

— Так точно.

После звонка Аркадий долго смотрел на новую запись.

— Она всё равно выглядит как отказ.

— Потому что отказ и был. От одного формата.

— Совет не увидит разницы.

— Тогда наша метрика должна её показать. Иначе мы будем подталкивать людей к самому удобному для отчёта каналу.

Павел предложил добавить в форму две строки: «предложенный канал» и «доступная альтернатива». Ирина — отдельное поле о том, можно ли было взять паузу и покинуть разговор без ухудшения услуги центра. Аркадий сократил формулировки, но поля оставил.

Они проверили правило на крайних случаях. Если человек угрожает другому, центр не предлагает выбрать более уютную комнату, а прекращает процедуру и направляет к подходящей помощи. Если спор о простом расписании между коллегами с сопоставимыми полномочиями, короткая очная встреча может быть быстрее переписки. Если нужно подтвердить сумму, срок или доступ, устный канал дополняют фиксацией. Если посредник не имеет полномочий и скрывает пределы конфиденциальности, его присутствие созда-

ёт ложное чувство защиты. Если внешний адрес недоступен немедленно, это не делает внутреннюю встречу безопасной по умолчанию.

Вера обвела слово «канал». Оно звучало как труба, по которой сообщение должно пройти неизменным. На деле каждый маршрут менял само сообщение: в кабинете приходилось отвечать быстрее; письмо оставляло след; посредник выбирал, что передать; внешний адрес переводил личный спор в язык процедуры. Поэтому канал нельзя было выбирать после формулировки. Он был частью решения.

На доске рядом с буквой «А» появились четыре вопроса:

1. Какой предмет должен пройти по этому каналу?
2. Можно ли отказаться, остановиться или взять паузу без дополнительного наказания?
3. Что необходимо зафиксировать и кто получит запись?
4. Какова цена ошибки и возможных ответных мер?

Вера дописала пятый: «Что изменится, если риск, предмет или полномочия изменятся?»

Без этого безопасный выбор быстро превращался в обязательный ритуал.

Практика 4. Выбрать канал и предусмотреть его смену

Начните не с вопроса «как лучше поговорить», а с одного результата. Получить ответ о сроке. Исправить график. Пе-

редать требование прекратить контакт. Согласовать правило использования материалов. Зафиксировать отказ. Узнать, кто уполномочен решать. Для разных результатов в одном конфликте могут понадобиться разные каналы.

Сравните четыре маршрута.

Очный разговор полезен, когда нужно быстро уточнять, совместно искать варианты и решение может быть принято присутствующими. Проверьте, можно ли заранее ограничить предмет и время, взять паузу, пригласить выбранного представителя и после встречи подтвердить итог. Не используйте личное присутствие как тест честности. По взгляду, голосу и волнению нельзя надёжно устанавливать правду.

Письменный канал полезен, когда важны точные вопросы, даты, условия, ответ и отсутствие ответа. Уточните, безопасно ли хранить сообщение, кто сможет его переслать и обязан ли адресат отвечать. Письмо не гарантирует решения и не обязано быть бесчувственным, чтобы считаться серьёзным.

Посреднический канал полезен, когда третья сторона может удерживать предмет, передавать сообщения, помогать с условиями или подтверждать результат. До начала выясните её полномочия, интересы, пределы конфиденциальности и порядок прекращения. Посредник не создаёт равенство одним присутствием и не получает право решать за участника.

Внешний адрес нужен, когда решение находится вне личного разговора, внутренний маршрут исчерпан или риск требует компетентной помощи. Это может быть руководитель

другого уровня, кадровая или учебная служба, представитель, профсоюз, профильный консультант, служба безопасности, кризисная или экстренная помощь — в зависимости от ситуации. Не называйте обращение наружу поражением диалога и не обещайте результат, которого не контролируете.

Для выбранного маршрута заполните короткую запись:

> Мой предмет — какой. Этот канал помогает получить какой наблюдаемый результат. Я соглашусь на него при условиях каких. Я остановлю или сменю его, если произойдёт что. Итог будет зафиксирован кем, где и кому доступно. Следующий адрес при отсутствии решения — какой.

Проверьте свободу отказа не по словам, а по последствиям. Что запишут, если вы не придёте? Изменятся ли оценка, доступ, график, деньги или услуга? Можно ли предложить альтернативу? Есть ли срок для ответа? Если цена отказа скрыта, сначала проясните её настолько, насколько это возможно и безопасно.

Заранее установите правило смены канала. Например:

> Я готов обсуждать указанный вопрос письменно. Если потребуется встреча, прошу заранее сообщить предмет, участников, полномочия принимающего решение и способ фиксации итога.

Или:

> Встреча в предложенном формате мне не подходит. Я готов рассмотреть разговор в рабочее время с выбранным представителем. Если это невозможно, прошу напра-

вить письменный ответ и указать следующий доступный порядок обращения.

Эти формулировки не гарантируют, что условия примут. Их задача — сделать выбор и следующий шаг видимыми. Не повторяйте один вопрос бесконечно: определите, сколько раз вы возвращаете разговор к предмету и после какого события переходите к другому адресу.

Если есть угроза, насилие, преследование, шантаж, контроль устройств или риск существенных ответных мер, не применяйте упражнение как приглашение к самостоятельной встрече. Оцените возможность безопасно сохранить относящиеся к делу сведения и обратитесь к подходящей помощи с учётом обстоятельств. Учебная модель не заменяет юридическую, психологическую, трудовую, медицинскую или экстренную оценку.

Хороший канал не обязан быть самым тёплым, быстрым или привычным. Он должен соответствовать предмету, оставлять человеку реальную возможность остановиться и не увеличивать риск только ради того, чтобы разговор выглядел состоявшимся.

Глава 5. Минимум достаточных фактов

В четверг утром на столе перед Верой лежали три версии одной истории.

Первая помещалась в коротком письме Алины: ей закрыли доступ к рабочим материалам, без которых она не могла закончить отчёт. Вторая возникла в пересказах двух стажёров: Олег якобы давно убирал неудобных людей из проектов. Третью Аркадий составил для себя из обрывков переписки и назвал «конфликтом доверия между руководителем и стажёркой».

Все три версии звучали законченно. Ни одна пока не годилась как основание для следующего действия.

— Нам не нужен роман о том, что происходило у Олега в голове, — сказала Вера участникам пилотной группы. — Но и пустая фраза «у сторон разные взгляды» нам не поможет. Сегодня ищем минимум фактов, достаточный для конкретного решения.

Ирина разложила на длинном библиотечном столе карточки четырёх цветов. Белые — события, которые можно привязать ко времени и источнику. Серые — сообщения людей о том, что они видели или слышали. Синие — выводы. Жёлтые — пробелы.

Константин взял первую карточку.

— «Олег наказал Алину за несогласие» — синяя?

— Почему? — спросила Вера.

— Потому что «наказал» описывает намерение.

— Не обязательно. Штраф, выговор или лишение доступа могут быть наблюдаемым последствием. Но связь «за несогласие» требует основания. Что у нас есть вместо этой фразы?

Они открыли журнал дела. Девятого числа Алина отправила черновой анализ руководителю. Десятого получила комментарии и ответила, что одна из предложенных правок меняет вывод данных. Одиннадцатого её пропуск в архивный раздел перестал работать. Двенадцатого администратор сообщил ей устно, что доступ ограничен по указанию руководителя. В тот же день Алина попросила объяснить причину. Позже Олег написал, что материалы содержат рабочие данные, а порядок доступа требует уточнения. Срок и порядок пересмотра он не указал.

— Вот, — сказал Павел. — Несогласие, потом закрытие доступа. Причина очевидна.

— Последовательность очевидна, — поправила Ирина. — Причина пока нет.

Павел нахмурился:

— Если всё время так осторожничать, власть всегда выиграет. Она просто не напишет: «Я тебя наказываю».

— Осторожность к выводу не означает бездействие, — от-

ветила Вера. — Нам не нужно доказать месть, чтобы спросить об основании ограничения, сроке и владельце решения. И не нужно назвать мотив, чтобы зафиксировать последствие для Алины.

Она написала на доске:

> Факт должен быть достаточным не вообще, а для выбранного действия.

Чтобы запросить временный доступ, требовались одни сведения. Чтобы оспаривать оценку стажировки — другие. Чтобы заявлять о преследовании или нарушении — ещё другие и, возможно, профильная консультация. Попытка сразу собрать «всю правду» обещала либо бесконечное расследование, либо преждевременный приговор.

Аркадий вошёл, когда участники раскладывали события по датам. Он поставил чашку на подоконник и прочитал верхнюю строку.

— Вы собираетесь расследовать партнёра?

— Нет, — сказала Вера. — Мы отделяем то, на что можем опереться, от того, чего не знаем.

— Для партнёра разница будет тонкой.

— Тогда особенно важно не писать лишнего.

Аркадий посмотрел на синюю карточку с фразой о наказании.

— Это точно лишнее.

— Пока да.

Он ожидал спора и потому не сразу понял, что Вера согла-

силась. Потом заметил рядом белую карточку: «После ограничения доступа Алина не может завершить раздел отчёта, основанный на перечисленных файлах». Внизу стояла пометка: «Проверить перечень и связь с заданием».

— А это вы оставите?

— Если задание и перечень подтверждают связь.

— Олег может сказать, что отчёт можно закончить без этих файлов.

— Тогда это будет новый ответ. Мы его тоже зафиксируем. Наша запись не обязана заранее победить все будущие возражения.

Аркадий сел рядом с Ириной. Его тревожила не аккуратность карточек, а то, что аккуратная хронология могла оказаться убедительнее громкого обвинения. С громким обвинением было легко спорить. Даты заставляли отвечать по существу.

Вера предложила проверить каждый пункт пятью вопросами:

1. Что именно произошло или было сообщено?
2. Когда это произошло и насколько точна дата?
3. Откуда это известно?
4. Что запись позволяет утверждать?

5. Чего она не позволяет утверждать?

Первым разобрали прекращение доступа. Алина прислала снимок экрана с сообщением системы и письмо администратору, отправленное через семь минут. Сам снимок показывал отказ во входе, но не причину. Письмо подтверждало, что Алина сразу сообщила о проблеме, но не доказывало, кто изменил настройки. Устный ответ администратора был важен, однако существовал пока только в записи Алины, сделанной после разговора.

— Значит, это вообще не факт? — спросил Константин.

— Факт в том, что Алина сообщила нам такую фразу администратора, — сказала Вера. — Содержание сообщения может быть точным, ошибочным или неполным. Мы не выбрасываем его, а честно указываем источник.

Ирина переписала карточку:

> 12-го числа Алина сообщила: администратор устно сказал ей, что доступ ограничен по указанию руководителя. Независимого подтверждения этой фразы в материалах центра нет.

— Звучит слабее, — заметил Павел.

— Зато выдерживает проверку, — ответила Ирина.

Следующей была переписка о правках. В письме Олега не было угрозы. Он просил убрать вывод, который считал выходящим за рамки выборки. Алина ответила таблицей и объяснила, почему считает вывод допустимым. Фраза «она вступила с ним в конфликт» исчезла. Осталось: «они разошлись

в оценке допустимого вывода; обе позиции изложены письменно».

Вера попросила группу не решать сейчас, чья методика верна. Для запроса доступа это было боковой дорогой. Если спор о содержании отчёта позже повлияет на оценку стажировки, понадобится отдельный предмет и, вероятно, человек с профильной компетенцией. Центр не мог назначить себя экспертом по исследованию только потому, что письмо лежало в папке конфликта.

— Но без контекста последовательность выглядит подозрительнее, чем есть, — сказал Аркадий.

— Контекст нужен, — согласилась Вера. — Только контекст — это не всё, что можно рассказать об отношениях. Берём то, что меняет понимание выбранного решения.

Они добавили: ограничению предшествовал спор о правке; неизвестно, связан ли спор с ограничением; в первом письменном ответе Олег назвал рабочий характер данных и необходимость уточнить порядок доступа. Такая запись не оправдывала ограничение и не объявляла его ответной мерой. Она сохраняла обе возможности и позволяла задать следующий вопрос.

На серой карточке оставались рассказы других стажёров. Один написал Алине, что у него «тоже отбирали задачи после споров». Другая сказала по телефону, что Олег «всегда делает лояльность условием». Ни один не обращался в центр и не давал согласия включать свои случаи в дело.

— Если это повторяется, мы обязаны учитывать закономерность, — сказал Павел.

— Учитывать как сигнал риска — да, — ответила Вера.
— Утверждать установленную закономерность — нет. Мы не знаем обстоятельств, не проверяли документы и не должны раскрывать чужие сообщения без согласия.

Она предложила три разных места для такой информации. В рабочей оценке риска можно отметить: «Алина сообщает о похожих рассказах других стажёров; сведения не проверены». В письме Олегу эти рассказы пока не нужны. Если другие люди захотят отдельно зафиксировать свои случаи, центр откроет самостоятельные записи и не станет склеивать их в хор против одного человека.

— Получается, повторяемость исчезает из поля зрения, — возразил Константин.

— Нет. Она не превращается в доказанный факт раньше времени. Это разное.

Ирина передвинула две серые карточки в отдельную колонку «сигналы, влияющие на осторожность». Их не уничтожили и не использовали как обвинение. Из-за них центр не предложил Алине проверять ситуацию новой встречей один на один. Но из-за них же не написал, что Олег систематически преследует стажёров.

К полудню хронология занимала восемь строк. Она была короче любого устного пересказа:

- 9-го числа Алина направила черновик отчёта;

- 10-го Олег попросил изменить вывод, Алина письменно не согласилась и приложила обоснование;
- 11-го система отказала Алине в доступе к архивному разделу;
- 12-го Алина письменно запросила причину и сообщила об устном объяснении администратора;
- 13-го Олег сослался на рабочие данные и уточнение порядка, не назвав срока пересмотра;
- 14-го Алина запросила временный доступ на два рабочих дня к перечисленным файлам;
- 15-го Олег предложил личную встречу после смены как условие доступа;
- 15-го Алина отказалась от предложенного формата и предложила рабочее время, выбранного представителя и предварительное письменное подтверждение либо указание уполномоченного лица.

Напротив каждой строки стояли источник и степень точности. Напротив двух — пробелы: кто технически изменил права доступа и на основании какого правила; кто уполномо-

чен разрешить временный доступ. Отдельно записали неизвестное: повлияет ли отсутствие отчёта на итоговую оценку и рекомендацию.

— Последнее Алина уже говорила, — напомнил Аркадий.

— Она говорила, что боится этого, — сказала Вера. —
Страх реален. Последствие пока не подтверждено.

Эта фраза остановила группу. Обычно люди спорили либо с чувством, либо от имени чувства. Одни говорили: «Тебе нечего бояться», будто могли отменить риск. Другие превращали страх в доказательство того, что худшее уже произошло. Вера предложила удержать обе части: человек действительно опасается ущерба, а размер и вероятность ущерба требуют отдельной проверки.

Аркадий взял жёлтую карточку и написал вопрос: «Как отсутствие доступа и невозможность использовать перечисленные файлы будут учтены при оценке отчёта и стажировки?»

— Это уже не про доступ, — сказал он.

— Верно. Но это про цену отсутствия решения. Можно задать отдельным пунктом, не смешивая ответы.

Они подготовили короткое письмо. Оно не пересказывало всю историю и не требовало признать неправоту:

> В продолжение запроса о временном доступе просим до 17:00 пятницы сообщить: возможно ли предоставить Алине Юдиной доступ на два рабочих дня к указанным в приложении файлам при соблюдении действующих правил рабо-

ты с данными; кто уполномочен принять это решение; как отсутствие доступа будет учтено при оценке раздела отчёта, для которого эти файлы были предусмотрены заданием. Если решение к указанному сроку принять невозможно, просим сообщить срок и доступный порядок обращения. Предложение о встрече в ранее указанном формате заявительница не приняла и предложила альтернативные условия; это не является отказом от запроса.

Павел перечитал текст.

— Здесь нет, почему мы считаем ограничение подозрительным.

— Потому что мы просим решение, а не признание мотива, — сказала Вера.

— А если он никогда не признает?

— Возможно, никогда. У нас всё равно останутся сроки, ответы, отсутствие ответов и последствия. Иногда это и есть достаточная основа для следующего адреса.

После обеда Алина подключилась по видеосвязи. Вера показала ей хронологию и попросила исправить только события, даты и источники. Алина долго смотрела на строку о страхе за рекомендацию.

— Вы написали, что влияние не подтверждено. Получается, мне не верят?

— Мы верим, что ты опасаясь такого влияния. У нас пока нет решения или правила, которое подтверждает, что доступ повлияет на рекомендацию. Поэтому мы спрашиваем

отдельно.

— Олег никогда не напишет это прямо.

— Возможно. Тогда мы зафиксируем, что на прямой вопрос не получили ответа, если так и будет. Это не докажет его намерение, но покажет предел доступной информации и цену неопределённости.

Алина попросила добавить один документ. В первоначальном задании к стажировке был список источников, среди них четыре файла из закрытого раздела. Она нашла письмо с приложением. Теперь связь между материалами и отчётом была не только её объяснением.

Зато другую строку она попросила убрать. В разговоре с Верой Алина называла администратора человеком, который «всё делает по команде Олега». На вопрос, откуда это известно, ответила: так считают все стажёры.

— Это не помогает, — сказала она после паузы. — Оставьте только его слова про указание. И то как мои слова о разговоре.

Для Веры это было важнее идеальной формулировки. Человек не обязан ослаблять собственную позицию ради видимости беспристрастности. Но он может выбирать, какое утверждение готов защищать и какое действие оно должно поддержать. Алина не отказалась от подозрения. Она отказалась выдавать его за установленный факт.

До отправки письма Аркадий предложил заменить «до 17:00 пятницы» на «в ближайшее время». Ему казалось, что

точный срок раздражает партнёров.

— А когда мы зафиксируем отсутствие ответа? — спросила Вера.

— В понедельник.

— Почему в понедельник, если срок не назван?

Аркадий не ответил. Формула «в ближайшее время» оставляла центру возможность ждать сколько угодно и каждый день считать, что ответа ещё рано требовать. Они сохранили пятницу. Срок не превращал центр в начальника Олега; он обозначал момент, когда Алина будет выбирать следующий шаг.

Письмо ушло в 14:18. В журнале появилась запись не «потребовали объяснений», а «направили три проверяемых вопроса и обозначили срок, после которого отсутствие решения будет зафиксировано». Вера настояла на словах «отсутствие решения», а не «отказ». Молчание могло означать отказ, задержку, болезнь, ошибку доставки или нежелание отвечать. Для дальнейшего действия важен был наблюдаемый результат: к сроку решения нет.

— Вы оставляете ему слишком много оправданий, — сказал Павел.

— Я не выбираю оправдание. Я не выбираю и обвинение. Я называю предел вывода.

Вера разделила доску вертикальной чертой. Слева написала: «Мы знаем». Справа: «Мы решаем». Между колонками не было автоматической стрелки.

Один и тот же факт мог поддерживать разные законные решения. Отсутствие ответа позволяло повторить запрос, обратиться к уполномоченному лицу, получить консультацию, изменить план отчёта или прекратить попытки — в зависимости от предмета, риска и срока. Факт не принимал решение за человека. Но решение, которое игнорировало факт, становилось произвольным.

Группа проверила несколько фраз, часто звучавших в конфликтах.

«Ты меня унизил» иногда называло переживание и влияние, иногда — вывод о намерении. Его можно было уточнить: какие слова или действия произошли, при ком, что изменилось после них. Но уточнение не должно превращаться в допрос на право быть задетым.

«Она постоянно срывает сроки» требовало периода, примеров, согласованных сроков и учёта изменений задания. Для просьбы назвать новый срок мог хватить одного текущего случая. Для кадрового решения слово «постоянно» требовало гораздо большей опоры.

«Он опасен» могло быть оценкой риска, которую нельзя отмахнуть из-за отсутствия полной доказательной базы. В экстренной ситуации человек сначала увеличивает безопасность, а не собирает безупречное досье. Позже для разных внешних адресов понадобятся разные сведения и профильная помощь.

«Со мной никто не советовался» иногда опровергалось

одним письмом, но письмо с уведомлением не всегда означало возможность влиять на решение. Нужно было установить, что подразумевается под «советовался»: сообщение, запрос мнения или согласование.

Из примеров складывалось правило: точность не равна холодности. Можно точно назвать унижение как пережитое воздействие, страх как текущую реакцию, чужое сообщение как сообщение, а подозрение как гипотезу. Ошибка начиналась там, где одна категория тайно переодевалась в другую.

В пятницу в 16:42 пришёл ответ Олега.

Он писал, что не возражает против доступа при соблюдении режима работы с данными, но техническое решение принимает начальник административного отдела. Временный доступ возможен только из помещения организации и в рабочие часы. Личная встреча, по его словам, была предложена не как условие, а как способ быстрее согласовать правила. О влиянии отсутствия доступа на оценку отчёта он не ответил. Имя начальника и порядок обращения указал.

В комнате на несколько секунд стало тихо. Каждый нашёл в письме подтверждение своей прежней версии.

Аркадий увидел, что партнёр не блокировал решение. Павел — что два предыдущих письма не называли настоящего владельца полномочия. Ирина — что формулировка об условии теперь оспаривалась. Константин — что очная встреча, возможно, и правда была просто удобным маршрутом.

— Кто победил? — спросил он, улыбнувшись.

— Вопросы, — сказала Ирина.

Вера вернула группу к четырём цветам. Белая карточка: Олег сообщил, что не возражает против доступа при названных условиях, и указал уполномоченное лицо. Белая карточка: он описал встречу как способ согласования, а не условие. Белая карточка: в его прошлом письме доступ был сформулирован как возможный после личной встречи. Синяя карточка: он изменил версию, чтобы выглядеть лучше. Другая синяя: центр с самого начала неверно понял доброжелательное предложение. Обе синие карточки не были нужны для следующего шага.

— Мы можем написать, что формулировки различаются, — сказала Вера. — Не обязаны решать, почему.

Алина, услышав ответ по телефону, сначала рассмеялась.

— Значит, встреча уже не условие.

— В новом письме он говорит, что не условие. В предыдущем доступ был связан со встречей словом «после». Мы зафиксируем оба текста.

— Не пишите ему, что он врёт.

— Не будем.

— Но и не пишите, что я всё придумала.

— Тоже не будем.

Они составили обращение к начальнику административного отдела, приложив перечень файлов, задание и предложенные условия работы в помещении. Отдельным письмом спросили Олега, как задержка доступа будет учтена при

оценке отчёта. Теперь предмет разделился на два решения с разными владельцами. Это стало возможным не потому, что группа раскрыла истинный мотив, а потому, что перестала делать мотив входным билетом к действию.

Аркадий обновил метрику пилота. Раньше он хотел считать только число соглашений. Теперь добавил строки: «источник ключевого утверждения указан», «неизвестное обозначено», «владелец решения установлен», «вывод не превышает данные». Последняя формулировка казалась ему слишком академической, пока он не увидел, сколько времени команда тратила на спор о намерении, не необходимый для доступа.

— А если потом выяснится, что Алина была права насчёт наказания? — спросил он.

— Тогда появятся новые сведения, и вывод изменится, — сказала Вера. — Аккуратная запись не запрещает будущую правду. Она не позволяет назначить её заранее.

На доске буква «М» получила первое содержание: минимум наблюдаемого. Не стерильный список, из которого удалены власть, страх и последствия, а рабочая опора, где каждому утверждению назначены источник, предел и задача.

Практика 5. Собрать минимум достаточных фактов

Сначала назовите действие, для которого собираете сведения. Получить ответ о сроке, запросить исправление, подготовиться к встрече, оспорить решение, обратиться к следующему владельцу полномочия или оценить безопасность

— это разные задачи. Для них не существует одного универсального досье.

Постройте короткую хронологию. Для каждого пункта запишите:

- событие, сообщение или документ;
- дату и, если нужно, время;
- источник;
- что из этого непосредственно следует;
- чего из этого не следует;
- какой пробел мешает следующему решению.

Разделяйте четыре категории.

Наблюдаемое или документированное. Письмо отправлено, доступ закрыт, встреча назначена, сумма перечислена, срок истёк, при таком-то составе прозвучали такие-то слова. Документ тоже требует контекста: снимок ошибки подтверждает ошибку, но не всегда её причину.

Сообщение человека. «Коллега сказал мне...», «я слышала...», «мне сообщили по телефону...». Такое сведение не становится бесполезным из-за отсутствия записи, но источник надо назвать. Оно может влиять на осторожность и выбор канала, не становясь доказанным обвинением.

Вывод или гипотеза. «Он хотел наказать», «она специально затягивает», «им всё равно». Гипотеза может подсказать вопрос, однако не подменяет ответ. Проверьте, нужен ли мотив для выбранного действия. Часто достаточно назвать событие, влияние и запрос.

Пробел. Неизвестно, кто принимает решение, какое правило применили, был ли документ доставлен, каковы последствия или когда ждать ответ. Пробел — не поражение. Это точное место для следующего вопроса.

Используйте формулу:

> Подтверждено что источником каким от какой даты. Сообщено, но отдельно не проверено что. Пока неизвестно что. Для действия какого достаточно установить что. Без новых сведений я не утверждаю какого вывода.

Не требуйте полной доказанности перед любым защитным действием. При риске насилия, преследования, шантажа, контроля устройств или существенных ответных мер допустимо сначала увеличить безопасность и обратиться к подходящей помощи. Учебная хронология не заменяет экстренную, юридическую, медицинскую, психологическую или трудовую оценку.

Не собирайте сведения скрытно или опасным способом только ради полноты. Учитывайте законность записи, сохранность персональных данных, доступ к устройствам и возможные последствия обнаружения. Если нужна доказательственная стратегия для официальной процедуры, обра-

титесь к профильному специалисту по актуальным правилам вашей ситуации.

Заранее определите срок ответа. После него фиксируйте именно наблюдаемое: «ответ не получен», «решение не сообщено», «вопрос оставлен без ответа». Молчание не доказывает мотив, но может быть достаточным основанием сменить адрес, канал или план.

Минимум достаточных фактов не обещает нейтральности между вредом и защитой. Он помогает не отдавать действие в заложники недоказуемому намерению. Вы можете не знать, почему другой человек поступил так, и всё же точно назвать, что произошло, что изменилось, чего вы просите и после какого события выберете следующий шаг.

Глава 6. Цель без победы

В понедельник утром на столе Веры лежали два ответа, и каждый по отдельности выглядел почти достаточным.

Начальник административного отдела подтверждал временный доступ Алины к четырём файлам: во вторник и среду, с десяти до шестнадцати, из рабочего помещения организации. Учётную запись должен был включить администратор; выгружать исходные данные за пределы внутренней системы запрещалось. В конце письма стояло: «Просим подтвердить согласие с условиями до 13:00».

Олег ответил на вопрос об оценке иначе. Он написал, что качество стажировки определяется «совокупностью профессиональных и коммуникативных критериев», а все обстоятельства будут учтены при итоговом заключении. Ни слова о том, уменьшит ли задержка доступа оценку отчёта. Ни слова о том, можно ли перенести срок сдачи на два рабочих дня.

Аркадий прочитал оба письма и постучал пальцем по первому.

— Доступ дали. Значит, кейс можно закрывать положительно.

— Какой именно кейс? — спросила Вера.

— Алине нужны были файлы. Файлы будут.

— Ей ещё нужен ответ, не будет ли задержка считаться её провалом.

— Но нельзя требовать от партнёра отчёта за каждую формулировку. Мы получили практический результат.

Вера не спорила. Она открыла журнал и выписала на доску два вопроса.

Доступ: сможет ли Алина работать с перечисленными файлами два дня на названных условиях?

Оценка: будет ли задержка доступа учтена так, чтобы Алине не вменили невыполненную часть задания как её нарушение?

Под первым она поставила: «решение есть, исполнение ещё не проверено». Под вторым: «ответ о принципах есть, решение по последствию неизвестно».

— Это один конфликт, — сказал Аркадий.

— Одна история, но два результата. Если назвать их одним словом «урегулировано», мы потеряем половину последствий.

Ирина принесла из библиотеки коробку с карточками пилотной группы. На прошлой неделе участники писали, чего хотят от трудного разговора. В коробке лежали обычные человеческие желания: «чтобы он понял», «чтобы она признала», «чтобы они увидели, что я не слабый», «чтобы мне наконец поверили», «чтобы всё стало как раньше».

Вера разложила карточки рядом с письмами.

— Ничего плохого в этих желаниях нет, — сказала она. — Плохо, когда мы выдаём их за управляемые результаты. Константин выбрал карточку «чтобы он понял».

— А понимание вообще нельзя ставить целью?

— Можно надеяться на него. Можно создать условия для него. Можно проверить, услышал ли человек конкретный факт или просьбу. Но нельзя назначить чужое внутреннее изменение обязательным пропуском к завершению разговора.

Павел взял чистый лист.

— Тогда какая цель у Алины? Получить доступ?

— Спросим у неё, — ответила Вера. — И не будем предлагать один ответ вместо другого.

До видеозвонка оставалось двадцать минут. Вера разделила лист на четыре колонки: результат, признак, срок, следующий шаг. Аркадий добавил пятую — владелец решения. Получилась таблица, которая не пыталась установить победителя.

В первой строке записали доступ. Результат: учётная запись активна, четыре файла открываются, условия работы известны. Признак: Алина входит в систему и видит перечисленные материалы. Срок: вторник, 10:00. Владелец: начальник административного отдела, технический исполнитель — администратор. Следующий шаг при неисполнении: один письменный запрос уполномоченному лицу с фиксацией ошибки; затем смена адреса, а не новая попытка убедить Олега.

Во второй строке была оценка. Результат сформулировать оказалось труднее.

— «Олег обещает не снижать оценку», — предложил Павел.

— Мы можем просить обещание, которое потом невозможно проверить, — сказала Ирина. — Или решение, которое видно в правилах.

— Перенос срока? — спросил Константин.

— Возможно. Либо письменное подтверждение, что раздел отчёта оценивается с учётом фактического периода доступа. Это уже можно сопоставить с итоговой оценкой.

Аркадий поморщился:

— Звучит так, будто мы готовим жалобу заранее.

— Мы готовим проверяемое решение заранее, — сказала Вера. — Если оно будет исполнено, жалоба может не понадобиться.

Когда Алина появилась на экране, за её спиной был пустой коридор организации. Она говорила тихо: до начала смены оставалось десять минут.

Вера сначала зачитала условия доступа и спросила, выполнимы ли они. Алина попросила уточнить, можно ли делать рабочие выписки внутри системы. В задании требовались не только итоговые цифры, но и описание метода. Без выписок два дня превратились бы в просмотр без возможности закончить отчёт.

— Я согласна работать из помещения, — сказала она. — Но если мне нельзя сохранить свои расчёты, доступ декоративный.

На доске рядом с «файлы открываются» появилась новая строка: «разрешено создавать и сохранять производные рабочие материалы, не содержащие выгрузки исходных данных». Решение административного отдела было конкретным, но ещё не полностью пригодным.

— Что будет для тебя достаточным итогом по доступу? — спросила Вера.

Алина посмотрела в сторону, проверяя, не идёт ли кто-нибудь по коридору.

— Чтобы я смогла закончить раздел отчёта.

— Как мы это увидим до того, как раздел закончен?

— Я войду, открою четыре файла, сделаю расчёты и сохраню таблицу в папке проекта.

— Если это возможно, вопрос доступа решён?

Алина не ответила сразу.

— Практически — да.

— А не практически?

— Он всё равно сделал так, что я неделю просила то, что было в задании. И теперь пишет, будто встреча была просто удобством. Если мы скажем, что всё решено, получится, что этого не было.

Аркадий поднял глаза от блокнота, но промолчал.

Вера подвинула к камере лист с двумя строками.

— Получить доступ — не то же самое, что согласиться с его описанием событий. Мы можем зафиксировать оба письма и задержку. Закрыть запрос на доступ после исполнения

— не значит объявить прошлое нормальным.

— А он узнает, что мы не согласились?

— Мы можем написать, какие формулировки и даты зафиксированы. Но если условием завершения станет его признание: «да, я поставил встречу условием и был неправ», — достижение цели будет полностью в его власти.

— Значит, он никогда не ответит за это.

— Я не знаю, какой ответ возможен внутри организации. Центр может сохранить запись, помочь уточнить правила и показать тебе внешние или административные адреса. Мы не можем изготовить признание. И не должны делать вид, что доступ отменил вопрос об ответственности.

В коридоре хлопнула дверь. Алина сказала, что перезвонит в обед, и отключилась.

Аркадий дождался, пока экран погаснет.

— Вот поэтому людям нужен разговор. Не только ради файла. Ей нужно, чтобы он признал, как это выглядело.

— Ей может быть нужно признание, — ответила Вера. — Но нам нельзя обещать его как услугу центра.

— Тогда наше предложение беднее человеческой потребности.

— Да. Честная услуга иногда беднее потребности. Она не должна поэтому становиться ложной.

Аркадий прошёл к окну. На площади перед центром рабочие снимали старый рекламный щит, оставляя на стене светлый прямоугольник. Через три недели сюда должны бы-

ли повесить афишу практикума. На макете пока стояла фраза: «От конфликта к согласию».

— Совет ждёт результатов, которые можно показать, — сказал он. — Если мы будем делить каждое дело на пять незавершённых вопросов, процент никогда не сойдётся.

— Зато станет видно, что именно произошло.

— А финансирование от этого станет виднее?

— Нет.

Вера знала, что спокойный ответ не устраняет ставку. Аркадий отвечал за зарплаты, помещение и договоры. Его желание назвать доступ успехом было не только тщеславием. Но тревога за центр не превращала одну решённую задачу в две.

Они вернулись к таблице. Вера предложила различать три уровня цели.

Первый — внутреннее желание: чтобы другой понял ущерб, признал несправедливость, раскаялся, перестал считать тебя трудным человеком. Такое желание важно назвать, иначе оно тайно будет управлять разговором. Но его нельзя целиком контролировать или надёжно проверить.

Второй — наблюдаемый результат: доступ включён, решение исправлено, срок перенесён, вопрос получил ответ, запись внесена, контакт прекращён, следующий адрес назван. Он зависит не только от говорящего, но его можно запросить и проверить.

Третий — собственное действие при любом ответе: под-

твердить условия, отказаться от небезопасного формата, сохранить переписку, обратиться к владельцу полномочия, получить профильную консультацию, изменить план или выйти. Эта часть остаётся у человека даже при чужом отказе.

— Получается, цель должна быть только третьего уровня?

— спросил Павел.

— Нет. Иначе мы заранее откажемся от влияния. Просить реального решения можно и нужно. Но рядом должен стоять шаг, который не требует чужого просветления.

На пилотной встрече вечером Ирина предложила группе упражнение. Каждый выбирал одну карточку с желанием и переводил её в результат, который можно наблюдать, не обесценивая исходную потребность.

Женщина по имени Лариса прочитала свою запись:

— «Хочу, чтобы сестра поняла, что нельзя распоряжаться маминими вещами без меня».

— Что изменится, если она поймёт? — спросила Ирина.

— Она перестанет всё раздавать.

— Это уже ближе. Какой результат нужен сейчас?

Лариса подумала.

— До субботы ничего не выносить из квартиры. Потом составить список и решать вместе.

— А если она скажет, что всё поняла, но завтра вынесет коробки?

— Тогда понимания недостаточно.

— А если скажет, что не понимает, но согласится на паузу

и список?

— Для вещей этого достаточно. Для наших отношений — нет.

На листе появились две отдельные цели: сохранить вещи до совместного решения и позднее обсудить отношения, если обе готовы. Первая не притворялась исцелением второй.

Константин работал с фразой «чтобы начальник перестал меня считать безответственным». Его наблюдаемым результатом сначала стало «он признаёт, что ошибался». После нескольких попыток Константин написал: «Критерии дежурств и случаи нарушения перечислены письменно; оценка следующего месяца опирается на них; я могу внести фактические возражения». Он не обещал себе изменить мнение начальника. Он хотел уменьшить власть неясного ярлыка над расписанием.

Павлу досталась карточка «чтобы сосед больше не хамил». Он быстро написал: «сосед разговаривает уважительно», но группа не смогла определить, что именно будет считаться исполнением. Тогда Павел сузил цель: вопросы о шуме обсуждаются только сообщениями до девяти вечера; при оскорблениях переписка прекращается, а спор о допустимом шуме переводится к правилам дома и уполномоченному адресу. Это не гарантировало вежливости. Зато переставало делать вежливость условием защиты границы.

— Но так можно превратить отношения в инструкцию, — заметила Лариса.

— Можно, — согласилась Вера. — Поэтому цель должна соответствовать ситуации. Между близкими людьми часто важны понимание и восстановление. Но даже там полезно знать, где просьба, а где надежда. При неравной власти эта разница особенно важна: требование добиться понимания часто удерживает более зависимого человека в контакте дольше, чем безопасно или полезно.

Она нарисовала на доске мишень, а потом перечеркнула её.

— В конфликте нас часто учат целиться в центр: найти главную потребность, дойти до корня, достичь полного согласия. Но некоторые разговоры не обязаны доходить до центра. Достаточно открыть дверь, остановить действие, получить срок или установить, что решения здесь не будет.

— Это поражение? — спросил Константин.

— Только если единственной победой считать изменение другого человека.

После перерыва группа училась задавать признаки прекращения. Эта часть вызвала больше сопротивления, чем формулировка целей.

Людям казалось, что заранее назначить предел — значит недостаточно стараться. Они писали: «буду повторять, пока не поймёт», «объясню ещё раз спокойнее», «найду правильные слова». Вера предложила заменить состояние другого человека наблюдаемым событием.

Попытки через выбранный канал прекращаются, если:

- уполномоченное лицо дало окончательный отказ и назвало порядок дальнейшего обращения;

- вопрос дважды ушёл от предмета после одного ясного возврата;

- согласованный срок истёк, а решение или новый срок не сообщены;

- условия контакта нарушены: появились угрозы, унижение, давление, требование тайны или ответные меры;

- выяснилось, что у собеседника нет полномочий;

- практический результат получен, а продолжение нужно только ради признания, которое другая сторона не обязана или не готова дать;

- цена продолжения стала выше ожидаемой пользы.

— Почему дважды? — спросил Павел. — Почему не три раза или пять?

— Это не универсальное число, — сказала Вера. — Предел выбирают по риску, сроку и цене. При угрозе достаточно одного события или вообще не нужно начинать. В обычном рабочем вопросе можно дать человеку возможность уточнить. Важно, чтобы предел существовал до бесконечного

цикла объяснений.

Ирина добавила к упражнению вопрос: «Что вы сделаете после прекращения?» Без него предел звучал как пустая угроза. Ответы были разными: зафиксировать отсутствие решения, перейти к другому владельцу полномочия, попросить представителя, обратиться за консультацией, использовать формальную процедуру, скорректировать собственный план, прекратить контакт. Иногда после прекращения не следовало ничего, кроме сохранения дистанции.

— А если следующий адрес тоже откажет? — спросила Лариса.

— Тогда будет новое решение, — сказала Вера. — Цель без победы не гарантирует справедливый исход. Она не позволяет одному разговору стать бесконечной комнатой ожидания.

В обед Алина перезвонила. Она сидела на скамье возле районной библиотеки и теперь могла говорить свободно.

Вера показала ей таблицу и спросила, какие строки та готова принять как свои.

По доступу Алина выбрала конкретный итог: во вторник к 10:30 она проверит вход, наличие четырёх файлов и возможность сохранить расчёты в рабочей папке. Если что-то не работает, отправит одно сообщение администратору и начальнику отдела со снимком ошибки и перечнем недоступного. Если до 14:00 решение не появится, она не будет снова просить личной встречи с Олегом; центр зафиксирует неис-

полнение и поможет определить следующий адрес.

По оценке она хотела написать: «Олег подтверждает, что задержка произошла не по моей вине».

— Что тебе даст именно эта фраза? — спросила Вера.

— Я смогу приложить её, если рекомендация будет плохой.

— Для этого подойдёт более проверяемая формулировка: дата предоставления доступа фиксируется; срок раздела переносится на два рабочих дня; отсутствие файлов до этой даты не учитывается как просрочка. Она защищает отчёт, даже если Олег не обсуждает вину.

— Но слово «вина» исчезает.

— Да. Ты можешь отдельно оставить вопрос об оценке действий и процедуре. Сейчас мы ищем минимальный результат, который защищает срок.

Алина повела пальцем по краю телефона.

— Если он согласится на перенос, вы закроете всё дело?

— Нет. Мы закроем два запроса, если они исполнены. В записи останутся различие его формулировок, задержка, твой отказ от встречи один на один и отдельный вопрос: нужна ли тебе процедура для оценки действий, а не только исправления последствий.

— А такая процедура есть?

— Пока не знаем. И это нельзя выяснять бесконечно через Олега. Мы можем один раз спросить административный отдел, где рассматривают вопросы о действиях руководите-

ля стажировки и правилах доступа. Если адреса нет или он не независим, зафиксируем предел центра и предложим тебе получить внешнюю консультацию о доступных вариантах. Решать, обращаться ли дальше, будешь ты.

Алина перечитала формулировку о сроке.

— Хорошо. Пусть сначала будет это. Но я не хочу, чтобы письмо называлось примирением.

— Не будет.

— И не хочу ещё одной встречи для закрытия случая.

— Она не нужна.

Вера слышала, как Алина выдохнула. Не облегчённо — скорее так, как выдыхают после того, как перестают удерживать дверь, которую кто-то всё время пытается открыть.

Они составили два коротких ответа. Административному отделу Алина подтверждала согласие с работой в помещении и просила до начала доступа уточнить возможность сохранять производные расчёты в папке проекта. Олегу она предлагала перенести срок сдачи соответствующего раздела на два рабочих дня после фактического открытия файлов и письменно подтвердить, что период недоступности не считается её просрочкой.

Ни в одном письме не было требования признать неправоту. Ни одно письмо не отзывалось от фактов.

Аркадий прочитал черновики и всё-таки спросил:

— Если оба ответа будут положительными, какой статус ставим?

Вера написала на доске:

Практический результат достигнут. Вопрос об оценке действий не разрешён и не является условием исполнения.

— Слишком длинно для отчёта.

— Тогда сделаем поля, а не лозунг. Доступ: исполнен или нет. Последствие для срока: исправлено или нет. Процедурный вопрос: назван адрес или нет. Согласие на личный разговор: не требовалось. Признание неправоты: не критерий.

— Совет спросит, примирились ли стороны.

— Мы ответим, что это не было целью.

Аркадий сел напротив неё.

— Ты понимаешь, что такой отчёт может стоить нам продолжения?

— Понимаю.

— И всё равно хочешь убрать процент примирений?

— Хочу перестать выдавать его за качество. Мы можем считать исполненные решения, соблюденные сроки, свободу выбора канала и подходящие переходы к следующему адресу. Если совету нужен только красивый процент, разговор с ним тоже не должен длиться без предела.

Это была первая фраза за неделю, после которой Аркадий не стал искать компромисс. Он закрыл блокнот и сказал:

— Тогда к четвергу дай мне таблицу, которую можно защищать. Не философию. Показатели, источники данных и случаи, где центр признаёт свою работу законченной без соглашения сторон.

Вера поняла, что административное решение появилось не только в деле Алины. Теперь выбор был и у неё: попытаться убедить Аркадия, что прежняя метрика морально неверна, или принести работающую замену. Первое могло длиться до заседания совета. Второе имело срок и наблюдаемый результат.

Во вторник в 10:07 Алина прислала сообщение: учётная запись активна, четыре файла открываются. Через девять минут возникла проблема — система запрещала сохранять созданную таблицу в папке проекта. Она отправила одно письмо по согласованному маршруту, не добавляя Олега в отдельную переписку и не предлагая встречу.

В 10:41 администратор сообщил, что права на сохранение не включились вместе с правами чтения. В 10:56 доступ исправили. Алина сохранила тестовую таблицу и прислала снимок журнала без содержимого данных. Первая цель была достигнута не тогда, когда стороны одинаково описали прошлое, а когда нужное действие стало возможным.

В 12:20 Олег подтвердил перенос срока на два рабочих дня после открытия доступа. Он не использовал слова «не по вине Алины». Он написал: «Период до 10:56 сегодняшнего дня не учитывается при оценке своевременности соответствующего раздела».

Алина позвонила Вере сама.

— Это достаточно, — сказала она. — Для отчёта — достаточно.

— А для остальных?

— Нет. Но я не хочу добиваться от него признания через вас. Спросите только, куда подают вопрос о действиях руководителя. Один раз. Потом я решу.

Вера записала точный предел: центр направляет один процедурный запрос административному отделу. Если к пятнице адрес не назван или выяснится, что независимого порядка нет, центр фиксирует результат и прекращает посреднические попытки. Алина получает копию материалов и сама выбирает, нужна ли ей внешняя профильная консультация. Новая личная встреча с Олегом не предлагается.

В журнале Аркадий поставил доступу отметку «исполнено», последствию для срока — «исправлено», процедурному адресу — «ожидается». Потом задержал ручку над старой колонкой «положительный исход» и провёл через неё тонкую линию.

— Я не признаю, что был неправ насчёт показателей, — сказал он.

— Это не требуется для таблицы, — ответила Вера.

Он усмехнулся, но линию не стёр.

На доске рядом с буквами «М — минимум наблюдаемого» появилась буква «К». Пока только первое слово: «конкретизировать». Не убедить любой ценой, не довести другого до правильного чувства, не получить красивое общее согласие. Назвать результат, по которому видно изменение; срок, после которого ожидание заканчивается; владельца ре-

шения; собственный следующий шаг.

Разговор без победителя оказался не разговором без цели. Напротив: цель становилась строже, потому что больше не пряталась в чужой голове.

Практика 6. Сформулировать цель и предел

Перед трудным разговором закончите две разные фразы:

> Я надеюсь, что другой человек поймёт, признает или почувствует...

> Мне нужен наблюдаемый результат...

Не высмеивайте первую фразу и не запрещайте себе хотеть признания, сочувствия, извинения или восстановления отношений. Просто не делайте чужое внутреннее изменение единственным условием завершения.

Проверьте наблюдаемый результат пятью вопросами:

1. Что должно измениться в действии, решении, сроке, доступе, записи или способе контакта?
2. По какому признаку я пойму, что это произошло?
3. Кто действительно владеет нужным решением?
4. К какому сроку результат ещё имеет практический смысл?
5. Что я сделаю, если получу согласие, отказ, молчание или ответ без решения?

Формула рабочей цели:

> Я прошу конкретное действие или решение у владельца полномочия к сроку. Исполнение будет видно по признаку. При согласии я сделаю следующий шаг. При отказе, молчании или нарушении условий я сменю действие, канал или адрес.

Разделяйте связанные, но самостоятельные цели. Доступ к ресурсу и оценка задержки; возврат денег и объяснение ошибки; прекращение нежелательного контакта и признание причинённого вреда; исправление расписания и изменение отношения руководителя — не один результат. Один пункт может быть исполнен, пока другой остаётся открытым.

Заранее выберите признак прекращения попыток через текущий канал. Это может быть окончательный ответ уполномоченного лица, истечение разумного срока, повторный уход от предмета, отсутствие полномочий, нарушение условий безопасности или достижение практического результата. Предел не обязан сопровождаться угрозой. Он нужен вам для решения, а не другому человеку для устрашения.

Если продолжение контакта опасно, связано с угрозами, насилием, преследованием, шантажом, контролем устройств или существенным риском ответных мер, не используйте упражнение как обязанность сначала сделать запрос. Безопасность, документирование законным способом и обращение к подходящей службе или профильному специалисту могут быть первым шагом. Разговор не является вступитель-

ным экзаменом к защите.

Не путайте достаточный практический итог с оправданием прошлого. Исправленная ошибка не стирает факт ошибки. Полученный доступ не доказывает, что прежнее ограничение было нормальным. Перенесённый срок не требует отказать от процедурного вопроса. Но и признание неправоты не всегда нужно, чтобы защитить ближайший результат.

Полезная итоговая запись может выглядеть так:

> Результат по первому вопросу достигнут и проверен таким способом. По второму вопросу решения нет. Попытки через текущий канал прекращаются после события или срока. Дальше я выбираю фиксацию, другой адрес, консультацию, изменение плана или выход. Признание моей интерпретации другой стороной не является условием этого шага.

Цель без победы не уменьшает требовательность. Она возвращает требовательность туда, где её можно проверить: к решению, исполнению, сроку, безопасности и вашему праву не оставаться в разговоре только ради того, чтобы однажды услышать правильные слова.

Глава 7. Один спорный эпизод

К четвергу Аркадий получил таблицу показателей, но первым делом спросил не о цифрах.

— Где здесь конфликт?

На экране были строки: предмет назван, владелец решения установлен, безопасный канал выбран, срок обозначен, результат исполнен, переход к следующему адресу обоснован. Ни одной колонки про виноватого, трудного человека или испорченные отношения.

— В журнале случая, — сказала Вера.

— Совет не будет читать журнал. Им нужен пример, по которому видно, что метод работает.

— Дело Алины уже пример.

— Оно незавершённое и чувствительное. Нужен такой, который можно показать без чужой истории и без двадцати пояснений.

На столе лежала анкета Константина из пилотной группы. Накануне он попросил разобрать конфликт с начальником ремонтной службы. В графе «предмет» написал: «Меня постоянно выставляют безответственным, хотя весь участок держится на мне». В графе «желаемый результат»: «Пусть прекратит ложь при коллегах и признает мой вклад».

Аркадий прочитал анкету.

— Отлично. Узнаваемо, без угроз и юридических рисков.

Сделайте из этого учебный пример.

— С согласия Константина, — сказала Вера.

— Разумеется. И обезличьте организацию.

Он ушёл на встречу, оставив последнее требование: к вечеру показать один заполненный маршрут от жалобы до проверяемого результата.

Константин согласился быстро. Его больше беспокоило другое.

— Только не вырежьте половину, — сказал он. — Если взять один случай, получится, будто я обиделся на мелочь. Сергей Петрович делает это год.

— Один случай не отменяет год, — ответила Вера. — Он даёт точку, которую можно проверить. Повторяемость запишем отдельно.

— Так всегда говорят: давайте конкретный пример. Ты даёшь, они объясняют его случайностью. Потом второй. Его тоже объясняют. И в итоге системы вроде нет.

Это было справедливое возражение. Требование конкретики могло прояснять предмет, а могло дробить повторяющийся вред на безопасные для системы кусочки. Вера написала на доске две задачи:

1. Разобрать один эпизод, чтобы получить решение по нему.

2. Проверить повторяемость, чтобы решить вопрос правила или практики.

— Если смешать их, собеседник сможет спорить сразу со всей твоей биографией, — сказала она. — Если оставить только первую, мы рискуем назвать закономерность случайностью. Значит, нужны два маршрута, а не один огромный разговор.

Константин достал телефон и открыл заметки. Список занимал почти три экрана.

— Вот. В январе он сказал, что я опоздал, хотя смену перенесли. В феврале при диспетчере заявил, что я не проверил насос. В марте снял меня с дежурства, потому что я якобы не подтвердил график. Потом история с ключами. Потом он сказал, что на меня нельзя положиться.

— Какой результат нужен сейчас?

— Чтобы перестал.

— Какое решение влияет на тебя ближайшим образом?

Константин пролистал сообщения и остановился на фотографии графика.

— В следующем месяце мне дали две ночные смены вместо четырёх. Сергей Петрович сказал при бригаде: «После истории с ключами я не могу ставить тебя чаще».

— Что за история с ключами?

— Он написал, что я не сдал комплект после дежурства. Но я сдал его диспетчеру. В журнале подпись есть.

— Значит, предмет ближайшего разговора — не весь год и не то, какой ты человек. Это решение о графике, основанное на конкретном эпизоде.

Константин нахмурился.

— А остальные случаи мы подарим ему?

— Нет. Мы не говорим, что их не было. Мы спрашиваем: какая запись про ключи использована при составлении графика; учтена ли отметка диспетчера; по каким критериям распределены смены; можно ли пересмотреть решение. А отдельно сохраняем перечень повторяющихся публичных оценок и решений, чтобы понять, нужен ли системный адрес.

— Он ответит, что дело не только в ключах.

— Тогда попросим назвать другие конкретные основания. Это лучше, чем самим приносить ему пять эпизодов и давать возможность выбрать самый удобный для спора.

Они начали с фразы Константина: «Вы постоянно выставлете меня безответственным».

Вера не запрещала слово «постоянно». Она спросила, какую работу оно выполняет. Константин хотел передать длительность и повторяемость. Но в начале разговора слово одновременно выносило приговор личности Сергея Петровича, приглашало спорить о каждом исключении и не показывало, какое решение нужно изменить.

После нескольких вариантов получилось:

> В понедельник при объявлении графика вы сказали: «После истории с ключами я не могу ставить Константина чаще». В журнале приёма за ту смену есть подпись диспетчера о возврате комплекта в 8:12. Прошу уточнить, какая запись о ключах использована при распределении смен, и пе-

решить график с учётом журнала. Отдельно я хочу получить письменные критерии распределения дежурств.

Константин прочитал и покачал головой.

— Слишком чисто. Там было человек десять. Он сказал это так, будто всем давно понятно, какой я.

— Добавим влияние, которое относится к предмету.

— «Это унизило меня»?

— Если тебе важно назвать унижение — можно. Но для пересмотра графика точнее показать, что публичная характеристика стала объяснением рабочего решения.

Они дописали:

> Публичная характеристика моей надёжности была названа основанием уменьшить число смен. Я прошу обсуждать решение по проверяемым записям и критериям, а не по общей оценке личности.

Теперь текст не был бесчувственным. Он называл не только подпись и время, но и переход от одного спорного события к ярлыку, который повлиял на доход и репутацию.

— А если он скажет, что не говорил именно так? — спросил Константин.

— Ты слышал фразу сам?

— Да. И остальные слышали.

— Тогда можно написать: «я услышал такую формулировку». Не обязательно начинать со сбора показаний всей бригады. Если он оспорит слова, решение о графике и запись о ключах всё равно останутся.

— А если журнал потом исчезнет?

Вера попросила его не фотографировать документы, если правила организации этого не разрешают, и не вступать ради доказательства в рискованный спор. Константин уже имел доступ к журналу по работе и мог указать дату, страницу и имя диспетчера. Для официальной доказательственной стратегии требовалась бы профильная консультация, а не импровизация центра.

На дневной встрече пилотной группы Вера принесла обезличенную версию случая. Она попросила участников выбрать, с какого из утверждений начать:

- «Руководитель год систематически уничтожает мою репутацию»;

- «Меня всегда наказывают за его ошибки»;

- «При объявлении графика руководитель связал уменьшение смен с несданными ключами; в журнале есть отметка о сдаче»;

- «Коллектив знает, кто на самом деле безответственный».

Группа почти единогласно выбрала третье. Тогда Вера усложнила задачу.

— А что мы теряем?

Лариса ответила первой:

— Повторяемость. Если человек год так делает, один жур-

нал его не показывает.

— Верно. Поэтому конкретный эпизод — не вся правда о конфликте. Это единица действия. Для утверждения о практике нужен другой набор материалов, другой адрес и часто другой уровень проверки.

Павел предложил приложить весь список к первому письму. Константин возразил:

— Тогда Сергей Петрович напишет три страницы про январское опоздание и забудет график.

— Именно, — сказала Ирина. — Большой список выглядит сильнее, но в разговоре создаёт много дверей для ухода.

Они проверили это на ролевой сцене. Павел играл руководителя, Константин начинал с общего обвинения.

— Вы постоянноставляете меня безответственным.

— Ничего подобного. В прошлом месяце я сам просил дать тебе сложный объект.

— А в январе вы сказали, что я опоздал.

— Ты пришёл позже обычного.

— Потому что вы перенесли смену.

— Перенесли для всех, и никто не спорил.

Через минуту исходный график исчез. Участники обсуждали январь, характер Константина и то, что значит «постоянно». Павлу даже не пришлось сознательно уклоняться: широкая формулировка сама открыла путь в боковые споры.

Во второй попытке Константин назвал эпизод с ключами и задал вопрос о пересмотре графика.

— Дело не только в ключах, — ответил Павел.

— Назовите, пожалуйста, какие проверяемые основания использованы для уменьшения смен в апрельском графике.

— Все знают, что с тобой трудно планировать.

— Общую оценку личности я сейчас не обсуждаю. Мне нужны критерии решения по графику и записи, на которые вы опирались.

— То есть ты считаешь меня лжецом?

Константин замолчал. Первая его реакция была видна по плечам: он хотел доказать, что не называл Павла лжецом, а потом объяснить, почему подозрение всё же понятно.

Ирина остановила сцену.

— Вопрос о том, лжец ли руководитель, относится к графику?

— Нет, — сказал Константин.

— Что можно ответить?

Он попробовал:

— Я говорю, что запись о возврате ключей не совпадает с основанием, которое прозвучало при объявлении графика. Прошу проверить это основание и назвать остальные критерии решения.

В третьей попытке Павел сменил ход.

— Хорошо, ключи ты сдал. Но твой тон сейчас подтверждает, что тебе нельзя давать больше смен.

В комнате засмеялись, но Константину было не смешно.

— Он именно так и скажет.

— Тогда появится новый наблюдаемый эпизод, — ответила Вера. — Решение о графике связывают с поведением в разговоре, хотя письменные критерии не названы. Не нужно сразу выигрывать спор о тоне. Можно повторить запрос один раз, завершить разговор и перейти к письменной фиксации или следующему владельцу решения.

Они составили короткую реплику:

> Я готов обсуждать конкретное рабочее действие и критерии графика. Общая оценка моего тона не отвечает на вопрос об основаниях решения. Если критерии сейчас назвать нельзя, я завершу разговор и направлю запрос письменно.

Лариса заметила, что такая фраза годится только там, где человек может позволить себе завершить разговор. В некоторых местах уход от начальника сам станет нарушением.

— Поэтому канал и риск проверяются до реплики, — сказала Вера. — Константин выбрал письменный запрос и разговор в рабочее время при диспетчере, а не внезапный спор в кабинете. В другой ситуации нужны представитель, профсоюз, кадровая служба, профильная консультация или иной адрес. Точная фраза не отменяет власть.

После упражнения Вера вернулась к вопросу повторяемости. Она нарисовала две папки.

В первой — «эпизод для решения»: апрельский график, фраза о ключах, запись о возврате, запрос критериев, срок ответа.

Во второй — «возможная практика»: перечень дат, сход-

ство решений, свидетели или документы, влияние на доход и распределение работ, круг затронутых людей, действующий порядок обращения. Эта папка не добавлялась к разговору автоматически. Она помогала решить, достаточно ли лично-го запроса или вопрос уже относится к правилам организации.

— А сколько эпизодов нужно для системы? — спросил Павел.

— Нет магического числа, — ответила Вера. — Один тяжёлый эпизод может требовать внешнего действия. Десять мелких ещё не доказывают единый мотив. Значение имеют сходство, период, правило, последствия и качество источников. Если речь о формальной жалобе или правовой оценке, нужен компетентный адрес с актуальными требованиями.

Она предложила не использовать повторяемость как усилитель громкости. Фраза «ты всегда» редко помогает проверить практику. Гораздо полезнее вопрос: «Какие решения повторились, по какому правилу, у кого есть полномочия изменить это правило?»

К концу встречи у Аркадия был учебный маршрут на одной странице.

Широкая жалоба: меня постоянно выставляют безответственным.

Ближайшее решение: количество смен в апрельском графике.

Спорный эпизод: уменьшение смен публично связано с

несданными ключами; журнал содержит отметку о возврате.

Запрос: назвать записи и критерии, использованные при распределении, проверить отметку диспетчера и пересмотреть график.

Предел: один возврат к предмету; при общей оценке личности вместо критериев — завершение устного обсуждения и письменный запрос.

Отдельный системный вопрос: повторяются ли публичные характеристики и решения без письменных критериев; какой адрес рассматривает такую практику.

Аркадий прочитал страницу и сказал:

— Для совета годится. Только слово «жалоба» заменим на «исходное описание».

— Почему?

— Жалоба звучит так, будто мы уже в официальной процедуре.

Вера согласилась. Здесь уточнение языка не уменьшало серьёзность случая, а различало учебную запись и формальный статус.

— И ещё, — добавил Аркадий. — Нельзя показывать настоящий журнал и организацию.

— Не будем. Константин согласовал только составной обезличенный пример.

Аркадий задержался у строки «отдельный системный вопрос».

— Это обязательно?

— Иначе мы используем конкретику как способ не замечать повторяемость.

— Но системный вопрос может остаться без ответа.

— Тогда это будет видно в таблице.

Он кивнул неохотно. Таблица постепенно переставала быть инструментом красивого отчёта. В ней появлялись пределы работы центра, и именно поэтому она становилась честнее.

На следующий день Константин отправил письменный запрос. Руководитель ответил быстрее, чем он ожидал. Сергей Петрович подтвердил, что фраза о ключах прозвучала, но написал, что число смен уменьшено «с учётом общей надёжности и текущей производственной необходимости». Отметку диспетчера он признал. График менять отказался, потому что две дополнительные смены уже передали другому работнику. Письменных критериев не приложил.

— Вот видите, — сказал Константин, показывая ответ Вере. — Конкретный эпизод объяснили, а решение оставили.

— Да. Сужение предмета не гарантировало согласия.

— Тогда зачем всё это?

— Теперь мы знаем, что ключи не остаются подтверждённым основанием. Знаем, что график уже распределён. И знаем, что руководитель ссылается на общую надёжность без названных критериев. Ты можешь решить, просить ли критерии у следующего владельца, поднимать вопрос о практике или остановиться.

— Смены я всё равно потерял.

— Да.

Вера не стала превращать ясность в компенсацию. Константин потерял доход, и аккуратная коммуникация не возвращала прошедшие смены. Но теперь его следующий выбор не зависел от спора о том, кто какой человек.

Он решил не проводить личную встречу. Вместо этого попросил у кадрового специалиста действующие критерии распределения дежурств и порядок исправления фактической ошибки, если она повлияла на график. Отдельно сохранил перечень предыдущих эпизодов, но не включил в письмо утверждение о намеренной травле.

— Я всё ещё думаю, что он делает это специально, — сказал Константин.

— Ты не обязан перестать так думать, чтобы выбрать проверяемый запрос.

— И не обязан доказывать весь год, чтобы спросить про апрель?

— Не обязан.

— А чтобы спросить про правило, одного апреля может не хватить.

— Верно. Это разные задачи.

Вера внесла учебный случай в таблицу Аркадия. В строке «соглашение» стояло «нет». В строке «предмет сужен до решения» — «да». «Ошибка в основании признана» — «да». «Решение исправлено» — «нет». «Следующий владе-

лец полномочия определён» — «да». «Личная встреча требовалась» — «нет».

Если сложить это в одно слово, случай выглядел либо провалом, либо успехом — в зависимости от того, какую историю хотел рассказать центр. Разделённые строки не позволяли ни похоронить потерю Константина, ни назвать работу бесполезной.

Вечером пришёл ответ административного отдела по делу Алины. Отдельного независимого порядка для оценки действий руководителя стажировки в организации не было. Можно было направить обращение тому же начальнику отдела, который отвечал за доступ, либо руководителю организации через общую приёмную. Центр не имел полномочий проводить внутреннюю проверку.

Вера переслала ответ Алине вместе с копией журнала и кратким описанием двух доступных адресов. Она не советовала, какой даст результат, и не обещала независимость процедуры. Напомнила, что при необходимости оценки трудовых или иных прав лучше получить актуальную профильную консультацию.

Алина ответила одним предложением: «Материалы получила, дальше решу после сдачи отчёта».

Пятничный предел наступил. Центр не назначил новую встречу и не послал ещё одно письмо Олегу. В журнале появилось: «Практические запросы исполнены; процедурный адрес сообщён; заявительница выбирает дальнейшие дей-

ствия самостоятельно; посреднические попытки завершены».

Это не означало, что история Алины свелась к одному эпизоду с доступом. Наоборот, точный эпизод позволил не заставляя её доказывать весь характер отношений, чтобы закончить отчёт. А отсутствие независимого внутреннего порядка осталось отдельным фактом о системе.

Вера посмотрела на две строки — Константина и Алины. В обоих случаях сужение не уменьшило конфликт. Оно уменьшило власть расплывчатого спора над следующим действием.

Практика 7. Выбрать один спорный эпизод

Начните не с вопроса «какой он человек?» и не с попытки пересказать всю историю. Найдите ближайшее решение или последствие, на которое вы хотите повлиять: график, платёж, доступ, срок, запись, распределение задачи, способ контакта, исправление результата.

Затем выберите один эпизод, который связан с этим решением. Запишите:

- когда и где он произошёл;
- какое действие, сообщение или решение вы наблюдали;
- какой источник у записи;
- что изменилось после эпизода;

- какой вопрос или запрос относится именно к нему.

Рабочая формула:

> Когда и в каком контексте произошло конкретное действие или прозвучала конкретная формулировка, после чего изменилось решение или последствие. У меня есть источник или указание на источник. Я прошу проверяемое действие и ответ по конкретному критерию.

Если собеседник переводит разговор к вашей личности, своим намерениям или всей истории отношений, один раз верните предмет:

> Я сейчас не оцениваю вас как человека и не прошу согласиться с моей полной интерпретацией. Я спрашиваю о конкретном решении, связанном с этим эпизодом.

Не используйте конкретику как способ обесценить повторяемость. Рядом заведите отдельную запись возможной практики:

- какие сходные решения повторялись;

- за какой период;

- что у них общего;

- какие последствия возникали;

- какие источники доступны;

- кто может оценить правило или практику, а не только один случай.

Один эпизод может быть достаточен для ближайшего исправления и недостаточен для вывода о системе. Это не противоречие. Разным действиям нужен разный объём подтверждений.

Не собирайте лишние персональные данные, свидетельства или документы без необходимости и законного основания. Не подвергайте себя и других риску ради идеального досье. Для официальной жалобы, правовой позиции, трудового спора или доказательственной стратегии уточняйте актуальные требования у компетентного специалиста.

Проверьте, не стал ли широкий рассказ ловушкой. Признаки:

- на каждый пример возникает отдельный спор, а исходное решение исчезает;

- слова «всегда» и «никогда» обсуждаются дольше последствия;

- вы защищаете всю свою биографию вместо одного действия;

- собеседник выбирает самый слабый пункт и объявляет опровергнутой всю историю;

- признание характера другого человека становится условием практического результата.

Сужение — не капитуляция и не обещание забыть остальное. Это решение не отдавать ближайший запрос в заложники спору без границ. Один эпизод помогает проверить одно действие. Повторяемость, правило и системный вред получают собственный маршрут — с подходящим адресом, объёмом сведений и пределом ответственности.

Глава 8. Описание без оправдательного романа

В четверг Аркадий принёс в учебную комнату распечатку для наблюдательного совета. На листе было шесть строк, и в каждой умещалось то, что центр сделал по одному случаю: предмет, канал, владелец решения, срок, исполнение, следующий адрес.

Строка Константина выглядела особенно аккуратно:

> Работник оспорил основание изменения графика. Фактическая ошибка проверена. Ответственный руководитель признал запись журнала. Решение не пересмотрено. Запрошены критерии у кадрового специалиста.

Вера прочитала дважды.

— Здесь не видно, что произошло с человеком.

— Зато видно, что сделал центр, — ответил Аркадий. — Совет спрашивает об управляемом результате.

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.