



ПРАВДА ПРИХОДИТ СЛИШКОМ ПОЗДНО.

ПОЧЕМУ КОМАНДЫ
СКРЫВАЮТ ПРОБЛЕМЫ
ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ

НАТАН РОУ

Натан Роу

**Правда приходит
слишком поздно. Почему
команды скрывают
проблемы от руководителя**

*<https://litres.ru/74391664>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Есть положение хуже незнания: быть руководителем, которому сообщают правду лишь тогда, когда она уже стала убытком. Власть редко лишает человека слуха напрямую. Она делает нечто тоньше: учит окружающих заранее редактировать реальность. Эта книга разбирает, почему умные сотрудники молчат, как культура говорит их голосами, отчего группа изображает мышление и почему красивый отчет способен стать формой коллективной трусости. Вы увидите, как строить доверие без мягкотелости, слушать плохие новости без потери власти и решать после того, как в комнату впущены неудобные факты. Это книга не о том, как нравиться команде. Она о более редком искусстве: создать порядок, в котором люди рискуют говорить Вам то, что Вы меньше всего хотите услышать.

Содержание

Введение	4
ГЛАВА 1 — Кто говорит в нас, когда говорим мы	14
ГЛАВА 2 — От сделки к доверию	28
ГЛАВА 3 — Культура, которая решает за нас	48
Конец ознакомительного фрагмента.	63

Натан Роу

Правда приходит слишком поздно. Почему команды скрывают проблемы от руководителя

Введение

В кабинете, в кухонном разговоре, в вагоне, где двое незнакомых людей вдруг начинают спорить о пустяках, я снова и снова видел одну странную вещь. Человек говорит как взрослый, платит налоги, носит ключи, умеет объяснить, что такое рассрочка, отпуск и давление в шинах. А через минуту перед вами уже не взрослый. Перед вами мальчик, которого пристыдили. Или суровый отец, которому нельзя перечить. Или женщина, которая слышит в обычной фразе старый приговор: с тобой опять что-то не так.

Мы привыкли считать характер чем-то цельным. Сказали: человек вспыльчивый. Сказали: человек мягкий. Сказали: он надежный, она упрямая, тот легкомысленный. Эти слова удобны, как старые таблички на дверях. Но они мало что

объясняют. Один и тот же человек утром может быть терпеливым, днем придирчивым, вечером беспомощным, а ночью мучиться от стыда за три слова, которые он сам же произнес. Если назвать его просто вспыльчивым, мы потеряем половину дела. Если назвать мягким, потеряем другую половину.

В этой книге я буду говорить о простой вещи, хотя сама жизнь редко бывает простой. В каждом из нас живут не мистические существа и не литературные маски, а записанные способы чувствовать, думать и отвечать. Один способ достался нам от больших людей, которые стояли над нашей кроватью, запрещали, учили, жалели, сердились, кормили, торопились, лгали из вежливости и говорили правду в раздражении. Другой способ остался от того маленького человека, которым мы были, когда еще не умели объяснить, почему нам страшно. Третий способ появляется тогда, когда мы наконец начинаем проверять жизнь сами.

Я буду называть эти три способа Родителем, Ребенком и Взрослым. Слова знакомые, даже слишком знакомые. От этого они иногда мешают. Родитель здесь не означает мать или отца как живого человека. Ребенок здесь не означает маленького сына или дочь. Взрослый здесь не означает паспортный возраст. Это рабочие названия. Они нужны не для красоты и не для того, чтобы еще раз украсить психологию новой вывеской. Они нужны, чтобы два человека могли говорить о поведении и не блуждать в тумане.

Психология слишком часто становилась языком посвя-

ценных. Человек приходит с бедой, а слышит набор слов, от которых беда делается еще более одинокой. Ему говорят о механизмах, структурах, вытеснениях, о том, что когда-то давно произошло что-то трудное. Он кивает, платит деньги и уходит с прежним вопросом: почему я опять сорвался на жену, хотя хотел молчать? почему я боюсь начальника, хотя он младше меня? почему я соглашаюсь, когда надо сказать нет? почему мой ум понимает одно, а рот говорит другое?

Мне нужна книга, которую можно держать рядом не как амулет, а как набор простых инструментов. Не для того, чтобы приклеить к себе диагноз. Не для того, чтобы ловко объяснять чужие слабости. Инструмент опасен в руках человека, который применяет его только к соседу. Настоящая польза начинается в тот момент, когда я успеваю спросить себя: кто сейчас во мне отвечает? Кто поднял голос? Кто испугался? Кто требует немедленного уважения? Кто хочет спрятаться? Кто способен проверить факты?

Большая часть наших несчастий в отношениях устроена не как загадка, а как повтор. Сцена новая, лица новые, обои другие, но внутренний ход тот же. Муж слышит в просьбе жены приказ матери. Жена слышит в молчании мужа отвержение отца. Начальник видит в ошибке сотрудника не задачу для исправления, а личное неповиновение. Сотрудник видит в замечании начальника не информацию, а угрозу: сейчас меня разоблачат. Разговор, который мог занять пять минут, превращается в маленькую войну.

Если бы человек был только разумным существом, книги подобного рода не понадобились бы. Достаточно было бы сказать: проверь факты, выбери лучший поступок, не вреди себе и другим. Но человек часто знает, как лучше, и делает иначе. Старый крестьянин мог бы сказать: я и так знаю, как надо пахать, только пашу хуже, чем знаю. В этом признании больше правды, чем в толстом учебнике. Мы живем хуже, чем умеем объяснить. Мы срываемся ниже собственного ума. Потом оправдываемся, стыдимся или делаем вид, что ничего не случилось.

Слова Родитель, Ребенок и Взрослый помогают заметить этот разрыв. Родитель хранит правила, запреты, примеры и интонации, которые были приняты без проверки. Ребенок хранит первые чувства, ранние страхи, радость, стыд, ярость, восторг, голод по признанию. Взрослый собирает сведения о сегодняшнем дне и решает, что делать теперь. В хорошую минуту Взрослый слышит Родителя и Ребенка, но не отдает им руль без проверки. В плохую минуту руль вырывают старые записи.

Мы не начинаем жизнь с чистого листа. Это удобная, но ленивая мысль. К тому времени, когда ребенок впервые выходит из дома в школу, внутри него уже записано огромное количество сцен. Не только слов. Еще взгляд матери, тяжелый шаг отца в коридоре, запах кухни, резкость руки, мягкость голоса, ожидание похвалы, непонятная вина, сияние удачи, когда получилось самому застегнуть пуговицу. Мно-

гое он потом не вспомнит. Но это не значит, что оно исчезло.

Память действует не только как альбом. Она действует как театр, в котором старые сцены могут зажечься без приглашения. Человек слышит песню и вдруг проваливается в грусть, хотя не понимает, откуда она. Ощущает запах мокрой земли и на секунду становится мальчиком на даче. Видит чужое недовольное лицо и снова чувствует себя маленьким, неловким, виноватым. Он не вспоминает детство. Он на миг оказывается в нем. Разница велика.

Из этого не следует, что прошлое всемогуще. Если бы оно было всемогуще, никакая работа над собой не имела бы смысла. Но прошлое настойчиво. Оно не спрашивает разрешения. Оно предлагает готовую реакцию раньше, чем мы успеваем подумать. Взрослый нужен как раз для этой паузы. Не для холодности, не для сухого расчета, а для свободы. Свободный человек не тот, у кого нет старых чувств. Свободный человек способен не делать из каждого старого чувства сегодняшнее распоряжение.

Самая ранняя беда человека, насколько я могу судить по наблюдениям, начинается с простого вывода: со мной что-то не так, а большие люди в порядке. Ребенок мал, зависим, неуклюж, не знает слов, не управляет временем и едой, не может уйти из комнаты, где ему страшно. Взрослые высокие, громкие, знающие, они кормят и наказывают, гладят и отталкивают. Ребенок не составляет философскую схему. Он чувствует. И из этих чувств постепенно складывается первая

позиция: я не в порядке, вы в порядке.

Многие возражают: у меня было хорошее детство. Я не спорю с этим воспоминанием. В доме могли любить, кормить, смеяться, покупать санки, читать сказки. Но даже хороший дом не отменяет самого положения ребенка. Он все равно мал рядом с большими. Он все равно зависит от их настроения. Он все равно не понимает, почему вчера можно было шуметь, а сегодня нельзя, почему мама плачет, почему папа молчит, почему его собственное желание вызывает такую бурю. Хорошее детство может смягчить ранний вывод, но редко отменяет его совсем.

Человеку больно признать эту раннюю позицию, потому что она унижает его взрослую гордость. Он скажет: я не чувствую себя плохим. Я работаю, меня уважают, у меня семья. Но стоит начальнику резко спросить, где отчет, и внутри поднимается знакомое: сейчас поймут, что я ничего не стою. Стоит любимому человеку промолчать, и начинается тревожная арифметика: что я сделал не так? Стоит кому-то засмеяться в стороне, и вдруг кажется, что смеются надо мной. Вот где живет ранний вывод. Не в визитке, не в должности, а в мгновенной реакции.

У этой позиции есть странное продолжение. Человек ищет подтверждение, что он все-таки хорош. Он поднимается по службе, покупает вещи, говорит правильные слова, становится незаменимым, терпит лишнее, помогает там, где не просили, копит благодарности. Иногда он достигает мно-

того. Но внутри остается прежняя бухгалтерия: если меня похвалили, я на время в порядке; если не заметили, снова нет. Такая жизнь может выглядеть успешной, но она держит человека на чужой кнопке.

Другой человек выбирает обратный путь. Он решает, что вокруг никто не в порядке. Он презирает, обвиняет, заранее готов к удару, сам ударяет первым. Он может казаться сильным, но его сила похожа на забор вокруг старого страха. Ему трудно принять добро, потому что добро идет от людей, которым он не доверяет. Похвала кажется подкупом. Близость кажется ловушкой. Он говорит: я сам по себе. Часто это не гордость, а способ не ждать от мира того, чего когда-то не дали.

Есть и более темная позиция: я не в порядке, и вы тоже не в порядке. Тут мало надежды. Если во мне плохо и вокруг плохо, зачем тянуться к людям? зачем объяснять? зачем просить? Такая позиция не всегда выглядит драматично. Иногда она сидит в тихом человеке, который ходит на работу, покупает хлеб, отвечает вежливо, но давно не ждет ничего живого. Он не ссорится с миром. Он от него отступил.

Наша задача - не выучить названия четырех позиций, а заметить, где именно мы живем. Настоящая четвертая позиция звучит просто: я в порядке, и ты в порядке. Ее легко произнести. Трудно сделать решением. Она не появляется от внушения перед зеркалом. Она требует работы Взрослого, который видит старые записи, проверяет сегодняшние фак-

ты и выбирает поступок, не унижающий ни себя, ни другого. Это позиция не самодовольства, а ответственности.

Я в порядке, и ты в порядке не означает, что все поступки хороши. Человек может солгать, предать, ударить, сорвать-ся, и это нужно назвать. Но можно осудить поступок, не превращая другого в мусор. Можно признать свою вину, не объявляя себя навсегда испорченным. В этой разнице и начинается зрелость. Ребенок внутри нас обычно мыслит тотально: меня любят или бросили, я хороший или плохой, ты за меня или против меня. Взрослый возвращает масштаб.

Эта книга не обещает спокойствия после первой страницы. Я не верю обещаниям такого рода. Старые записи не стираются от красивой фразы. Они могут звучать громко, особенно когда человек устал, болен, испуган, опозорен, влюблен или загнан в угол. Но их можно узнавать. Можно сказать себе: это старая пленка. Она громкая, но она не закон. Уже одно это меняет разговор. Иногда спасает брак. Иногда удерживает от жестокого письма. Иногда не дает превратить ребенка в приемник наших старых приказов.

Писать об этом надо простым языком. Не потому, что предмет мал, а потому что жизнь происходит простыми сценами. Мужчина стоит у двери и не может войти после ссоры. Женщина в третий раз перечитывает короткое сообщение и слышит в нем холод, которого, может быть, там нет. Подросток бросает: отстань, хотя больше всего хочет, чтобы от него не отстали. Старый отец командует взрослым сыном,

потому что иначе не умеет попросить внимания. В этих сценах и находится материал книги.

Я буду говорить о том, как распознать, кто в нас говорит. Как Родитель передает старые правила, полезные и вредные. Как Ребенок приносит не только страх, но и живость. Как Взрослый учится проверять, решать и отвечать. Как люди цепляют друг друга за старые места. Как игры заменяют близость. Как можно не выиграть спор, а выйти из него менее разрушенным. И как человек, не стирая собственной истории, может перестать быть ее послушным исполнителем.

Надежда здесь скромная, но настоящая. Если мы можем увидеть повтор, мы уже не полностью внутри него. Если можем назвать старый голос, мы уже немного отделены от него. Если можем задержать ответ хотя бы на несколько секунд, появляется место для выбора. Человеческая свобода редко приходит как гром. Чаще она начинается с маленькой задержки перед привычной фразой. С вдоха. С вопроса: что происходит сейчас, а что только вспыхнуло из прошлого?

Вот с этого и начнем. Не с теории ради теории, не с модного слова, не с обещания исправить жизнь за неделю. Начнем с наблюдения за человеком в минуту, когда он меняется на глазах. Потому что там, в этой перемене голоса, лица, плеч, темпа речи, прячется вход в устройство, о котором мы обычно догадываемся слишком поздно. Там видно, что человек содержит в себе больше одного состояния. И если мы научимся различать их, то получим не власть над другими,

а более трудную вещь - возможность отвечать за себя.

ГЛАВА 1 — Кто говорит в нас, когда говорим мы

В человеке есть странное постоянство: он остается собой даже тогда, когда перестает быть похожим на себя. Мы узнаем его лицо, но не узнаем тон. Мы помним его обычную рассудительность, но сейчас он говорит так, будто защищается от нападения, которого нет. Или наоборот: только что он был резок, почти жесток, и вдруг сидит тихо, как провинившийся школьник. Кость, кожа, имя, возраст те же. Изменилось состояние.

Каждый видел это без всякой науки. Девочка, которая уверенно спорила с матерью, слышит звонок телефона и за секунду становится сияющей, легкой, будто прежняя сцена ее не касалась. Мужчина, спокойный на совещании, краснеет от одного замечания старшего коллеги. Мать, ласково поправлявшая шарф ребенку, через минуту произносит фразу своей собственной матери, с той же холодной точностью, от которой когда-то сама сжималась. Она может даже ненавидеть эту фразу. Но говорит ее почти без задержки.

Обычно мы объясняем такие перемены настроением. Устал, вспылил, разволновался, не с той ноги встал. Эти слова годятся для бытового отчета, но не дают нам рычага. Настроение похоже на погоду: пришло и ушло. Состояние

устроено иначе. У него есть свой словарь, свои жесты, свои разрешения, свой страх, своя память. Когда состояние включается, человек не просто чувствует сильнее. Он начинает жить из другого слоя собственного опыта.

Родитель в нас чаще всего звучит как готовое знание. Он не сомневается. Он говорит: так надо, так нельзя, приличные люди этого не делают, мужчина обязан, женщина должна, деньги достаются тяжелым трудом, никому нельзя верить, терпи, не позорься, сначала подумай о людях, не высовывайся, бей первым, жалость портит детей, хорошая семья не выносит сор из избы. Набор может быть противоположным, но тон узнаваем. Это тон усвоенного распоряжения.

Родитель может быть полезным. Без него мы каждый день заново выясняли бы, нужно ли смотреть по сторонам у дороги, мыть руки, возвращать долги, не перебивать старика, укрывать ребенка, когда холодно. Внутри нас есть тысячи готовых указаний, которые экономят силы. Нельзя презирать Родителя только за то, что он стар. В старом может быть опыт. Беда начинается там, где старое выдает себя за вечное и не разрешает проверять себя сегодняшней жизнью.

В детстве эти записи входили в нас без суда. Ребенок не мог сказать: мама, твое утверждение о соседях продиктовано усталостью и семейной историей, я проверю его позже. Он не мог заметить, что отец запрещает ложь, а сам говорит по телефону: скажи, что меня нет. Маленький человек не редактирует родительскую речь. Он принимает ее вместе

с интонацией, страхом, запахом комнаты, выражением лица. Поэтому во взрослой жизни старая фраза возвращается не как мысль, а как целый кусок атмосферы.

Одна женщина много лет злилась, когда дети клали шапку на стол. Злость была сильнее самой ситуации. Стол можно протереть. Шапку можно убрать. Но внутри включалось не простое требование порядка, а тревога, почти угроза. Позже она узнала, что в доме ее бабушки шапки не клали на стол из-за страха перед вшами. Когда-то это правило имело смысл. Потом обстоятельства исчезли, а приказ остался. Так Родитель часто тащит через десятилетия тревогу, у которой давно нет предмета.

С Ребенком дело сложнее. О нем любят говорить мягко, как о внутреннем источнике радости. Это правда, но только часть правды. В Ребенке живет радость первого снега, азарт прятков, вкус воды из садового шланга, доверие к теплой руке, восторг от того, что лампа зажглась после собственного щелчка. Там же живет стыд, который не успел получить слов. Там страх, когда дверь хлопнула слишком громко. Там ярость, когда отняли. Там отчаяние, когда никто не понял.

Ребенок не рассуждает как юрист. Он не разбирает мотивы взрослых. Он чувствует их вес. Если большой человек сердится, маленький часто делает вывод о себе. Не он устал, а я плохой. Не у нее тревога, а я мешаю. Не они поссорились между собой, а мир сейчас рухнет, и я ничего не могу сделать. Эти выводы не оформлены в красивые предложения.

Они записаны телом. Потом взрослый человек может услышать сухой голос начальника и почувствовать ту же сжатость в животе.

В Ребенке много неоконченных реакций. Маленький человек хотел крикнуть, но нельзя было. Хотел убежать, но дверь закрыта. Хотел спросить, но слова еще не служили. Хотел ударить, но рука взрослого сильнее. Эти остановленные движения никуда не деваются полностью. Они ждут подходящего крючка. Поэтому взрослый иногда реагирует чрезмерно. Его сегодняшняя сила ответа не соответствует сегодняшнему событию, зато точно соответствует старой беспомощности.

Взрослый появляется позже, когда ребенок начинает сам проверять мир. Он тянется к чашке, роняет ложку, ползет к двери, смотрит, что будет, если потянуть скатерть, пробует открыть коробку, сравнивает, помнит результат. Сначала этот Взрослый слабый, его легко сбить резким запретом или страхом. Но в нем уже есть другое качество: не только принять, что сказали, и не только почувствовать, что больно, а собрать сведения и сделать вывод.

Взрослый в человеке не холодный бухгалтер. Это часть нас, которая спрашивает: что сейчас происходит? какие есть факты? что я знаю точно? что я только предполагаю? к чему приведет мой ответ? кто говорит во мне сейчас? Если Родитель кричит: немедленно накажи, а Ребенок плачет: меня бросили, Взрослый может задержать руку и рот. Он не обя-

зан отменяет чувства. Он обязан не отдавать им всю власть.

Представим простую сцену. Мужчина возвращается домой, а на столе лежит записка: буду поздно. Телефон жены не отвечает. Родитель внутри него говорит голосом отца: женщинам верить нельзя. Ребенок говорит без слов, с болью: меня оставили. Взрослый может сделать третье: посмотреть время, вспомнить, что у жены сегодня отчет, написать короткое сообщение, заняться делом и не превращать два часа тишины в суд. Если Взрослый не успеет, вечер будет испорчен до ее прихода.

Другой пример. Сотрудница получает правку к тексту. В письме нет грубости: нужно сократить начало, убрать повтор, уточнить срок. Но ее Ребенок слышит: ты опять не справилась. Родитель добавляет: нельзя показывать слабость. Она отвечает резко, хотя начальник просил только исправить три места. Через час ей стыдно. Если бы Взрослый успел включиться, он сказал бы: это правка, не приговор; можно задать вопрос, можно исправить, можно обсудить срок. Ничего большего пока не случилось.

Большая часть работы над собой состоит не в том, чтобы стать другим человеком, а в том, чтобы перестать путать эти три источника. Родитель говорит старым знанием. Ребенок говорит старым чувством. Взрослый проверяет сегодняшний день. Когда они смешаны, человек уверен, что видит реальность, хотя на самом деле видит реальность через грязное стекло старой сцены. Он говорит: я знаю, чем это кончится.

Часто он знает только, чем это кончалось раньше.

Особенно опасна уверенность Родителя. Она звучит убедительно, потому что была выучена у тех, от кого зависела жизнь. Маленькому ребенку родители казались почти всемогущими. Их слова получали вес закона еще до того, как ребенок мог оценить их правоту. Поэтому взрослый человек иногда продолжает жить по правилам, которые никто давно не проверял. Нельзя просить помощи. Нельзя показывать радость. Нельзя зарабатывать больше отца. Нельзя уходить из плохого брака. Нельзя говорить правду старшим. Нельзя ошибаться.

Некоторые родительские записи выглядят благородно и все же вредят. Будь удобным. Не огорчай людей. Всегда уступай. Не думай о себе. Ребенок слышал это как путь к любви. Взрослый человек выполняет и удивляется, почему его используют. Он называет это добротой, хотя часто это страх потерять расположение. Добро становится настоящим только тогда, когда есть выбор. Если человек не может отказать, его согласие мало говорит о любви. Оно говорит о старой зависимости.

Иногда Родитель, наоборот, учил грубости как защите. Не верь никому. Попросил - значит слабый. Уступил - проиграл. В таком доме ребенок может вырасти с быстрыми кулаками или быстрым языком. Он будет считать жесткость честностью. А потом потеряет друзей, измучит семью, испортит разговоры, где никто на него не нападал. Старое правило ко-

гда-то помогало выжить в доме, где мягкого давили. В другом мире оно превращается в источник одиночества.

Ребенок тоже умеет обманывать нас своей очевидностью. Чувство кажется доказательством. Мне страшно, значит опасно. Мне стыдно, значит я виноват. Мне одиноко, значит меня не любят. Мне хочется, значит надо сейчас. Но чувство не всегда сообщает о настоящем. Иногда оно сообщает о записи. Пожарная сирена полезна, когда горит дом. Если она включается от запаха поджаренного хлеба, нужна проверка, а не паника.

В этом смысле Взрослый занимается не подавлением, а проверкой. Он может сказать Ребенку: я вижу, тебе страшно. Но давай посмотрим, кто перед нами. Это не отец с ремнем, это врач, который задает неприятный вопрос. Это не мать, уходящая навсегда, это жена, которая задержалась на работе. Это не толпа, которая смеется над тобой, это два человека за соседним столом. Такая проверка не всегда мгновенно успокаивает, но она возвращает человека в настоящее.

Я часто встречал людей, которые гордятся тем, что говорят все прямо. При ближайшем рассмотрении выясняется, что прямо говорит их Родитель, а расплачивается потом их Ребенок. Они произносят жесткую фразу, получают ответную холодность, ночью лежат без сна и думают, зачем опять так. Взрослая прямота отличается от родительской резкости. Взрослая прямота сообщает факт и границу. Родительская резкость карает. Разница слышна сразу, особенно тому, кого

карают.

Есть и обратный тип. Человек считает себя мягким, но его мягкость продиктована испуганным Ребенком. Он улыбается, когда зол. Обещает, когда не может. Молчит, когда его унижают. Потом копит обиду и однажды взрывается в неподходящем месте. Взрослый не обязан быть жестким, но он обязан быть честным с фактами: я устал, я не успеваю, мне это не подходит, я злюсь, я готов обсудить, но не готов терпеть крик. Для испуганного Ребенка такие фразы кажутся опасными. Для отношений они часто спасительны.

Почему нам трудно оставаться во Взрослом? Потому что сильный сигнал приходит сразу в несколько мест. Обидное слово попадает в ухо, но откликается в старом стыде. Резкий жест партнера напоминает старую угрозу. Молчание ребенка вызывает не только сегодняшнюю тревогу, но и память о собственном одиночестве. Взрослый должен обработать слишком много сведений, а Родитель и Ребенок уже предлагают готовый ответ. Поэтому старая рекомендация сосчитать до десяти не так глупа. Она дает Взрослому несколько секунд.

Иногда нескольких секунд мало. Человеку нужно выйти из комнаты, умыться, пройти квартал, написать черновик и не отправить, перенести разговор на утро. Это не бегство, если он возвращается к разговору. Это забота о том, чтобы отвечал не самый ранний испуг и не самый жесткий приказ. Умение взять паузу часто выглядит менее блестяще, чем остроумный ответ, зато после него меньше развалин.

Чтобы узнать Родителя, полезно слушать слова с привкусом окончательности: всегда, никогда, все нормальные люди, в нашей семье, мужчина должен, детям нельзя, стыдно, позор, запомни раз и навсегда. В этих словах не обязательно ложь. Но они требуют проверки. Взрослый спрашивает: это правда сейчас? это помогает? это мое убеждение или чужой голос, который я ношу без пересмотра? что случится, если я поступлю иначе?

Чтобы узнать Ребенка, полезно смотреть на силу реакции. Если мелкая задержка вызывает отчаяние, если обычная правка вызывает стыд, если просьба партнера вызывает ярость, если чужой успех вызывает ощущение личного уничтожения, перед нами, скорее всего, не только сегодняшний день. Ребенок не умеет измерять линейкой. У него мало масштаба. Он живет крупно: все или ничего, любят или бросили, победил или исчез.

Чтобы узнать Взрослого, полезно заметить качество речи. Взрослый не обязательно говорит тихо. Он может быть твердым. Но в нем меньше заклинаний и больше проверки. Он умеет сказать: я не знаю, надо уточнить. Он различает факт и догадку. Он не путает просьбу с приказом, отказ с презрением, ошибку с гибелью. Он способен признать: сейчас я взвинчен, лучше продолжить позже. Это уже не слабость. Это управление.

Семейная жизнь часто становится местом, где старые записи звучат громче всего. С чужими людьми мы держимся

собрание. Дома защитная оболочка тоньше. Муж отвечает жене голосом своего отца. Жена молчит так, как молчала ее мать. Ребенок в семье нажимает на те кнопки, о которых родители сами не знали. Отец вдруг слышит в сыновьем упрямстве собственное детское неповиновение и наказывает не только сына, но и того мальчика в себе, которого когда-то не простили.

Вот почему воспитание детей так быстро превращается в повтор. Мы можем заранее решить, что не будем кричать, не будем стыдить, не будем сравнивать. Потом ребенок разливает суп, тянет время, приносит двойку, врет из страха, и из нашего рта выходит ровно то, что мы поклялись не говорить. В этот миг не нужно заниматься самобичеванием. Оно только подбрасывает дрова Ребенку. Нужно остановиться и признать: включилась старая запись. Потом извиниться, если надо, и вернуться к Взрослому.

Родительские записи нельзя просто выбросить. Среди них есть любовь, ремесло, осторожность, вкус, сила, верность, способность трудиться. Человек, который объявляет войну всему своему прошлому, часто остается без опоры. Задача тоньше: отделить живое от мертвого. Оставить правило, которое защищает. Отпустить правило, которое держит в страхе. Сохранить голос заботы. Перестать передавать голос унижения. Это работа, похожая на разбор старого дома: не все гнилое, не все годится для новой жизни.

Ребенка тоже нельзя запереть. Без него жизнь становит-

ся правильной и пустой. В нем источник игры, нежности, любопытства, смеха, привязанности, способности удивиться. Опасен не Ребенок, а его одиночное правление. Когда он один у руля, он требует немедленного утешения, мстит за старую боль, покупает лишнее, говорит лишнее, цепляется за недоступных людей, пугается ясного разговора. Когда рядом Взрослый, Ребенок перестает быть бедствием и снова становится живостью.

У многих людей Взрослый долго работал только на внешние задачи. Они умеют считать деньги, вести проекты, чинить приборы, планировать отпуск, спорить с подрядчиком. Но в близких отношениях их Взрослый исчезает. Там появляются старые голоса. Это объясняет, почему умный человек может быть беспомощен в браке, почему образованный человек верит в грубые семейные суеверия, почему сильный руководитель боится разговора с матерью. Развитый ум сам по себе не гарантирует взрослого состояния в каждом месте жизни.

Взрослого нужно тренировать именно там, где он обычно выключается. Если человек теряет голову при критике, тренировка начинается с критики. Не с публичной казни, а с малой дозы: выслушать замечание, записать факты, не отвечать сразу, через час отделить полезное от лишнего. Если человек теряет себя в любви, тренировка начинается с паузы между тревогой и сообщением. Если человек цепенеет перед авторитетом, тренировка начинается с одного спокойно-

го вопроса. Малые действия важнее громких обещаний.

Иногда помогает простая запись на бумаге. Слева - что случилось. Справа - что я почувствовал. Ниже - что сказал мой Родитель. Потом - чего хотел мой Ребенок. И наконец - какие факты видит Взрослый. Это не школьное упражнение, если делать его честно. Оно возвращает порядок там, где внутри все слилось. Человек вдруг видит: событие было одно, а ответов внутри три. Он перестает считать первую реакцию единственной правдой.

Надо быть осторожным с использованием этих слов против других. Стоит человеку выучить Родителя, Ребенка и Взрослого, как появляется соблазн сказать близкому: это у тебя Ребенок говорит. Обычно после такой фразы разговор становится хуже. Люди не любят, когда их раскладывают на части в момент боли. Лучше начать с себя: сейчас во мне включился Родитель; сейчас я отвечаю из страха; сейчас мне нужно пять минут, чтобы вернуться в нормальное состояние. Собственная честность обезоруживает чаще, чем чужая диагностика.

Впрочем, иногда полезно видеть состояние другого, даже если не называть его вслух. Если человек кричит из Родителя, ответный крик Родителя устроит обмен приговорами. Если человек плачет из Ребенка, холодная логика Взрослого может прозвучать как равнодушие. Если человек говорит из Взрослого, а мы отвечаем обидой Ребенка, он будет недоумевать. Хороший разговор начинается не с победы, а с по-

падания в реальность собеседника без потери собственной.

Транзакция, то есть обмен между людьми, всегда имеет направление. Я посылаю вам сигнал. Вы отвечаете. На поверхности это могут быть слова о чае, отчете или ключах. Под поверхностью может идти другое: признай меня, не бросай меня, подчинишься, пожалеешь, не трогай, докажи, что я прав. Люди часто ссорятся именно из-за второго слоя. Один сказал: ты не видел мои очки? Другой услышал: ты опять все потеряла. Ответ уже идет не на вопрос, а на обвинение, которого, возможно, не было.

Здесь Взрослый особенно нужен. Он способен переспросить: ты меня обвиняешь или просто спрашиваешь? Он способен уточнить: я сейчас услышал упрек, но, может быть, ошибся. Эти простые фразы кажутся неловкими, пока человек не увидит, сколько бед они предотвращают. Мы слишком часто отвечаем не на сказанное, а на услышанное внутри. А внутри, как мы уже знаем, сидит целая семья старых голосов.

Работа с этими состояниями не делает человека бесстрастным. Напротив, она возвращает чувствам адрес. Я злюсь не на весь мир, а на конкретный поступок. Мне страшно не вообще, а перед разговором с этим человеком. Мне стыдно не потому, что я ничтожен, а потому что я ошибся и должен исправить. Чем точнее адрес, тем меньше разрушение. Ребенок склонен заливать краской всю стену. Взрослый берет кисть тоньше.

В этой главе мне нужно было сделать только первый шаг: показать, что внутри человека различимы три состояния, и что каждое имеет собственную историю. Дальше мы будем говорить о том, почему ранний вывод о себе становится жизненной позицией, как люди строят вокруг него игры и почему простое желание быть лучше часто не срабатывает. Пока достаточно одного практического наблюдения. В следующий трудный разговор не спешите верить первой реакции. Спросите: кто во мне сейчас поднялся отвечать? Иногда этого вопроса хватает, чтобы не повторить старую сцену.

ГЛАВА 2 — От сделки к доверию

Есть один признак, по которому легко узнать организацию, привыкшую жить на уровне сделки. Люди там почти всегда говорят правильно. Они вежливы, аккуратны, знают, кому ставить копию, умеют не обещать лишнего и не брать на себя чужую ответственность. На первый взгляд это зрелость. Все понимают границы, никто не лезет не в свое дело, роли расписаны. Но стоит появиться задаче, где никто заранее не знает точного ответа, как эта вежливая система начинает скрипеть.

Сделка в работе нужна. Было бы глупо ругать ее саму по себе. Когда я покупаю билет, сдаю документы, вызываю мастера, подписываю стандартный акт или прошу коллегу выслать файл, мне не требуется глубокая связь. Достаточно, чтобы каждый выполнил свою часть. Во многих местах профессиональная дистанция защищает людей от лишнего давления.

Проблема начинается там, где сделку принимают за единственно взрослый способ работать. Тогда человек становится должностью. Не Иван, который понимает старую систему лучше всех, а инженер поддержки. Не Мария, которая видит, что команда устала и начинает ошибаться, а руководитель группы. Роль удобна, потому что упрощает. Но она же ослепляет, если за ней перестают видеть человека и его зна-

ние.

В сделочных отношениях есть своя честность: я делаю то, что положено мне, ты делаешь то, что положено тебе. Вопрос в том, что делать с тем, что не положено никому, но влияет на всех. Кто отвечает за странное чувство, что проект идет не туда? Кто должен заметить, что новый регламент формально выполняется, но портит работу?

На уровне сделки такие вещи часто остаются бесхозными. Они не вписываются в должностную инструкцию. Человек может видеть проблему, но не чувствовать права говорить. Или чувствовать право, но не видеть смысла, потому что уже знает ответ: это не твоя зона, занимайся своим участком. Так организация постепенно учит людей не вмешиваться.

Отношение второго уровня начинается не с душевной исповеди, а с другого ожидания. Я ожидаю, что ты скажешь мне важное для работы, даже если это неудобно. Ты ожидаешь, что я не использую твою откровенность против тебя. Мы оба ожидаем, что общее дело важнее защиты красивой картинки.

Само слово личные в разговоре о рабочих отношениях многих настораживает. Кажется, сейчас начнется принудительное сближение, игры на тренингах, разговоры о чувствах там, где людям хочется просто нормально работать. Такой страх понятен. В организациях часто портят хорошие идеи показной близостью.

Более личные рабочие отношения не требуют ломать гра-

ницы. Они требуют увидеть, что перед тобой человек с опытом, страхами, сильными сторонами, привычками и обстоятельствами, которые влияют на работу. Мне полезно знать, что один коллега плохо говорит на больших совещаниях, зато точно формулирует письменно. Другой быстро спорит не из агрессии, а потому что так проверяет мысль.

Человек не обязан становиться приятным, чтобы заслужить доверие. Это важная деталь. Доверие в работе часто путают с симпатией. Если я с кем-то легко разговариваю за обедом, мне кажется, что мы хорошо работаем. Но хорошая работа проверяется не обедом, а ситуацией, где надо сказать неприятное, признать ошибку, попросить помощи или уступить сильному доводу.

Руководителю особенно опасно окружать себя людьми, с которыми ему удобно. Удобные люди быстро становятся фильтром. Они знают, как подать новость, когда промолчать, как смягчить риск. Они не обязательно лгут. Чаще они просто берегут отношения с руководителем, потому что эти отношения для них важны.

Отношение второго уровня не обещает комфорта. Оно обещает более полезную прямоту. В такой связи человек может сказать: я не согласен, потому что вижу риск здесь и здесь. Он может добавить: возможно, я ошибаюсь, но мне нужно, чтобы мы это проверили. Он не бросает вызов ради самоутверждения и не молчит ради безопасности.

Привычка появляется через малые эпизоды. Новый со-

трудник задает вопрос, который всем кажется наивным. Руководитель может отмахнуться: это уже обсуждали. А может спросить: что именно тебе непонятно? Иногда за наивным вопросом скрывается то, что старые сотрудники перестали замечать.

Другой эпизод: человек приносит ранний риск. Не доказанную катастрофу, а слабый сигнал. Клиент странно реагирует. Поставщик отвечает медленнее. В команде растет усталость. В данных есть несостыковка. На уровне сделки такой сигнал легко отложить: приходи, когда будет факт.

Третий эпизод: ошибка. Здесь уровень отношений виден особенно ясно. Если первая реакция системы - найти виновного, люди учатся прятать начало ошибки и приносить только конец, когда скрывать уже невозможно. Если первая реакция - понять последовательность, у организации появляется шанс учиться.

Рабочее доверие не терпит романтической слепоты. Если человек постоянно подводит, это надо назвать. Если руководитель прикрывается словами о безопасности, чтобы не принимать неприятных решений, доверие разрушается не меньше, чем от жесткости. Люди хотят не мягкой туманности, а справедливости.

Для руководителя переход от сделки к доверию начинается с наблюдения за собственной реакцией. Когда человек говорит неприятное, лицо руководителя уже сообщает больше, чем его следующий текст. Раздражение, насмешка, уста-

лое ну опять - и дверь закрывается. Можно потом долго объяснять, что мнение важно, но группа запомнила первый сигнал.

Сдерживать первую реакцию трудно. Особенно когда руководитель перегружен, когда сроки горят, когда критика попадает в его собственное решение. Но именно здесь начинается работа власти. Власть дает возможность не только приказывать, но и испугать. Иногда руководитель пугает даже тогда, когда не хочет.

Некоторые считают это чрезмерной чувствительностью. Пусть люди будут крепче. Пусть говорят, даже если начальник сердится. Такой подход хорош в теории, но плохо описывает реальные организации. Люди оценивают не только нравственную смелость, но и последствия. У них есть ипотека, дети, репутация, планы, усталость.

Норма прямооты строится не общей смелостью, а устройством разговора. Например, руководитель может отделить обсуждение проблемы от оценки человека. Сначала факты и последовательность, потом причины, потом решение, и только после этого вопрос ответственности. Если начать с оценки, факты исказятся.

В командах с более зрелыми отношениями люди умеют говорить друг другу вещи, которые на уровне сделки звучали бы как нападение. Твоя версия не учитывает пользователя. Мы обещали срок, которого не понимаем. Ты сейчас защищаешь свой отдел, а не общее решение. Такие фразы опас-

ны, если нет доверия.

Эта уверенность не появляется из одного хорошего разговора. Она копится. Люди смотрят, как ты ведешь себя с теми, кто слабее по статусу. Как ты говоришь об отсутствующих. Присваиваешь ли чужие идеи. Признаешь ли свою ошибку без длинного оправдания. Выполняешь ли малые обещания.

Есть еще один слой: отношения между группами. Внутри своей команды доверие создать легче. Между отделами доверие слабее. Там легче представить другую сторону ленивой, глупой или злонамеренной. Продажи думают, что продукт живет в фантазиях. Продукт думает, что продажи обещают невозможное.

Руководитель, который хочет строить доверие, не может ограничиться своей вертикалью. Ему придется создавать места, где разные группы разбирают общие случаи, а не обмениваются обвинениями. Лучше всего работает конкретика: один сорванный контракт, один сбой поставки, одна жалоба клиента, один неудачный запуск.

В таких разборах полезно спрашивать не почему они так сделали, а что они знали в тот момент. Этот вопрос резко меняет тон. После провала все умные. Задним числом виден правильный путь, и ошибка кажется почти оскорбительной. Но в момент решения люди действовали с неполными данными, под давлением, с ограниченным временем.

Рабочее доверие связано с уважением к чужому контексту. Уважение не означает согласие. Можно уважать кон-

текст другого отдела и все равно считать его решение неверным. Но тогда спор идет о реальности, а не о характере людей. Вместо они безответственные появляется другой вопрос: какой показатель толкнул их к этому выбору?

В организациях часто пытаются поднять доверие мероприятиями: выезд, общая встреча, ценности, командная игра. Иногда это помогает, если после мероприятия меняются реальные рабочие практики. Но само по себе совместное фото не выдержит первого конфликта за ресурс.

Порядок работы должен отвечать на несколько простых вопросов. Где можно поднять риск до того, как он доказан? Как мы отличаем ранний сигнал от пустой тревоги? Кто имеет право остановить процесс и что происходит после остановки? Как мы обсуждаем ошибки? Как решение возвращается к тем, кто давал информацию?

Нельзя забывать о языке статуса. В некоторых организациях люди говорят: у нас открытая культура, но младшие сотрудники на совещании не произносят ни слова, пока старший не обозначит позицию. Формально им можно говорить. Практически они знают порядок.

Статус влияет даже на вопросы. Когда начальник спрашивает все согласны, это редко хороший вопрос. Люди слышат в нем желание закончить. Лучше спросить: что в этом решении может не сработать? Кто видит риск, который мы пока недооценили?

Сомнение нужно защищать от двух врагов. Первый - раз-

дражение большинства. Когда команда устала, ей хочется закрыть вопрос. Человек с сомнением становится помехой. Второй - самодовольство сомневающегося. Некоторые люди используют роль критика, чтобы никогда ничего не строить.

Доверие не означает, что все говорят все. В хорошей организации тоже есть конфиденциальность, границы, право не обсуждать личное, необходимость принимать решения без полного раскрытия каждой детали. Но там меньше ненужного скрывания. Люди понимают, почему информация закрыта, когда она действительно закрыта.

Есть руководители, которые пытаются купить доверие доступностью. Дверь открыта, можно писать в любое время, любой вопрос принимается. Сначала это выглядит хорошо. Потом руководитель превращается в узкое горло, а люди перестают решать сами.

Для этого надо развивать горизонтальные связи. Команды, где все важное проходит через руководителя, зависимы и медленны. Люди в них часто не договариваются напрямую, потому что привыкли получать разрешение сверху. Руководитель может начать с простого: не принимать каждую проблему как личный центр решения.

Переход к доверию требует от руководителя отказаться от части удовольствия быть незаменимым. Это неприятно. Когда все приходят к тебе, ты чувствуешь значимость. Когда люди начинают решать между собой, твоя власть становится менее заметной, зато организация взрослеет.

Иногда открытость путают с постоянной доступностью эмоций. Это ошибка. Рабочие отношения второго уровня не требуют, чтобы люди бесконечно обсуждали свое состояние. Но они должны иметь возможность назвать состояние, если оно влияет на задачу. Команда может сказать: мы устали настолько, что качество падает.

Отдельно стоит сказать о признании незнания в группе. Многие сотрудники боятся произнести я не понимаю. Их учили, что компетентный человек должен понимать сразу. В результате непонимание прячется до момента исполнения, где ошибка обходится дороже.

В сильных группах обучение происходит вслух. Человек может сказать: моя версия изменилась после того, что ты показал. Это редкая фраза. Она требует, чтобы в комнате изменение мнения не считалось поражением. В политической культуре организации люди держатся за первую позицию, потому что уступка выглядит слабостью.

Потеря лица - недооцененная сила. Люди часто защищают плохое решение не потому, что считают его хорошим, а потому что уже публично связали себя с ним. Чем выше статус, тем труднее отступить. Поэтому полезно оставлять решениям пространство для пересмотра.

Доверие связано и с тем, как организация обращается с обещаниями. Если руководитель регулярно обещает больше, чем может выполнить, даже из лучших побуждений, он разрушает основу. Люди начинают слушать не слова, а скид-

ку на слова.

Обещания должны быть аккуратными. Лучше сказать меньше и выполнить, чем красиво вдохновить и не вернуться. Особенно это касается обратной связи. Если сотрудник поднял сложный вопрос, а руководитель сказал я разберусь, дальше у него возникает долг.

Руководитель не всегда может дать людям то, что они хотят. Он может отказать. Может закрыть проект. Может сократить бюджет. Может выбрать другой вариант. Доверие не требует согласия с каждым запросом. Оно требует уважительного объяснения логики и признания последствий.

В отношениях второго уровня есть место конфликту интересов. Не надо притворяться, что все всегда хотят одного и того же. Отделы борются за ресурсы, люди хотят признания, руководители защищают направления. Вопрос не в том, чтобы убрать интересы, а в том, чтобы сделать их видимыми.

Иногда для доверия нужно больше структуры, а не меньше. Люди ошибочно думают: если доверяем, регламенты не нужны. На деле понятные правила могут снизить страх. Если все знают, как поднимается риск, кто принимает решение, какие данные нужны и как фиксируются разногласия, меньше пространства для произвола.

Особенно ценны правила, которые защищают слабую позицию. Например, право младшего специалиста остановить опасную операцию без немедленного наказания за задержку. Право команды эскалировать конфликт приоритета, если

два руководителя требуют несовместимого. Такие механизмы сообщают людям: организация знает, что статус может заглушить правду.

Ни один механизм не спасет, если руководители обходят его ради удобства. Если человек остановил процесс по правилу, а потом его неофициально наказали, правило умерло. Если в протоколе можно фиксировать риск, но за это считают нелояльным, протокол становится ловушкой.

Переход от сделки к доверию меняет и оценку эффективности. На уровне сделки ценится тот, кто быстро закрывает свою часть. На уровне доверия ценится еще и тот, кто помогает системе видеть целое. Человек может выполнить свой участок идеально и при этом навредить общему результату, если скрыл зависимость.

Организация получает то поведение, которое реально вознаграждает. Если премируют только личный показатель, не стоит ждать щедрого обмена информацией. Если повышают тех, кто никогда не приносит проблем наверх, проблемы будут прятать.

При этом нельзя измерить доверие одной анкетой и успокоиться. Опрос может дать сигнал, но он не заменит наблюдения за поведением. Говорят ли люди о рисках до провала? Меняют ли мнение после новых данных? Обращаются ли отделы друг к другу напрямую?

Иногда самый честный показатель доверия - скорость плохой новости. В слабой культуре плохая новость идет мед-

ленно, меняет форму, обростает оправданиями и появляется наверху поздно. В зрелой культуре она приходит раньше, чем стала катастрофой.

Когда люди начинают говорить правду, первое время может стать тяжелее. Всплывают старые обиды, недоделки, противоречия, нелепые правила. Руководитель, который ждал немедленного улучшения атмосферы, разочаруется. Но это нормальный этап.

Есть разница между жалобой и сигналом. Жалоба ищет сочувствия или виновного. Сигнал помогает увидеть, что мешает делу. Но одна и та же фраза может стать и тем и другим в зависимости от реакции руководителя.

Руководитель не обязан быть психотерапевтом группы. Его задача - не лечить всех и не превращать работу в бесконечный разговор о переживаниях. Его задача - создать условия, в которых человеческая реальность не отрицается, когда она влияет на результат.

Отношение второго уровня особенно заметно в момент помощи. На уровне сделки просьба о помощи часто воспринимается как слабость или нарушение границ. Каждый должен справляться со своим. На уровне доверия просьба о помощи является нормальным способом защитить общий результат.

Руководителю стоит следить, кто в команде всегда помогает, а кто всегда только пользуется. Доверие разрушается, если одни люди постоянно вытягивают общую работу, а дру-

гие прикрываются общей культурой. В здоровой группе взаимность не обязательно равна каждый день, но в долгую она должна чувствоваться.

Нередко руководитель узнает о качестве отношений слишком поздно, когда сильный сотрудник уже уходит. На прощальном разговоре вдруг выясняется, что человек давно не верил в решения, не чувствовал права говорить, устал тащить чужую работу или видел риск, который никто не слушал.

Впрочем, не каждый уход означает провал доверия. Люди уходят по разным причинам. Зрелая организация не обязана удерживать всех. Но она должна уметь учиться у уходов. Если из одного места уходят разные люди с похожими словами, это сигнал.

Доверие строится и через признание вклада. Не через общую похвалу, а через точное называние: ты заметил риск раньше других; ты удержал разговор от поспешного решения; ты признал ошибку вовремя; ты помог другому отделу, хотя твой показатель от этого не выиграл.

Точная похвала важна еще и потому, что она снижает зависимость от громкости. В организациях часто выигрывают те, кто лучше рассказывает о себе. Более тихие люди остаются в тени, хотя именно они держат надежность. Руководитель, который видит только громких, постепенно создает культуру самопрезентации.

Но признание не должно становиться сладкой заменой

справедливости. Нельзя хвалить человека за вклад и одновременно оставлять его перегруженным. Нельзя благодарить за прямоту и не защищать от тех, кому эта прямота неудобна. Люди быстро различают символическую награду и реальные последствия.

В какой-то момент руководитель замечает, что доверие требует от него новой честности с самим собой. Почему мне неприятен этот сотрудник? Может быть, потому что он трудный. А может быть, потому что он видит то, что я не хочу признавать.

Такие вопросы не любят публичности. Их не надо превращать в красивую исповедь. Достаточно отвечать на них перед собой и менять поведение. Иногда лучший шаг руководителя - позвать человека, которого он обычно перебивает, и сказать: на прошлом обсуждении я слишком быстро закрыл твою мысль; вернемся к ней.

Рабочее доверие не строится ровно. Будут откаты. Под давлением руководитель сорвется, команда спрячется, отделы снова начнут защищаться. Важнее не отсутствие срывов, а способность восстанавливать отношения.

Конечно, не всякая ошибка восстанавливается словами. Если руководитель систематически унижает людей, одно извинение ничего не значит. Если организация годами наказывала за правду, один новый лозунг не спасет.

От сделки к доверию переходят не потому, что сделка плоха. Переходят потому, что сложная работа требует боль-

ше, чем обмен ролями. Ей нужны люди, которые знают друг друга достаточно, чтобы говорить прямо, спорить без унижения, помогать без унижения, признавать незнание без стыда и принимать решения без притворства.

Если первая глава говорила о том, что руководитель не видит всего, то эта глава добавляет: он не увидит недостающее через людей, которые остаются для него только ролями. Чужое знание открывается через отношения.

Дальше неизбежно придется говорить о культуре. Потому что отношения не существуют в пустоте. Даже самый честный руководитель входит в уже сложившиеся привычки: как здесь спорят, как здесь молчат, как здесь повышают, как здесь наказывают, как здесь объясняют неудачи.

Есть еще одна причина, по которой сделочные отношения так живучи. Они удобны для отчетности. Роль легко описать, обязанность легко зафиксировать, нарушение легко оформить. Человеческая связь плохо помещается в таблицу. Нельзя быстро измерить, почему один сотрудник сказал правду вовремя, а другой промолчал. Нельзя одной цифрой показать, что команда стала меньше играть в защиту и больше думать о деле. Поэтому руководитель, воспитанный на измеримых вещах, часто недооценивает то, что трудно посчитать, хотя именно там рождается качество решения.

Но трудность измерения не означает второстепенность. Воздух тоже трудно заметить, пока его хватает. Когда его не хватает, все остальное теряет смысл. С доверительными ра-

бочими отношениями похоже. Пока они есть, люди воспринимают их как норму: можно позвонить, можно уточнить, можно не бояться раннего вопроса, можно признать сомнение. Когда их нет, энергия уходит на обходы. Сначала все еще работает, но дороже. Потом медленнее. Потом с ошибками, которые выглядят случайными только для тех, кто не видел накопленного молчания.

Руководитель может начать с простого наблюдения: какие темы требуют не одного разговора, а нескольких предварительных кругов? Если сотрудник не может сказать что-то прямо и сначала ищет союзников, значит, прямой канал небезопасен или бесполезен. Если отделы готовят друг другу документы как юридические позиции, значит, они уже не решают общую задачу, а защищаются. Если люди после совещания собираются малыми группами, чтобы обсудить настоящий смысл сказанного, значит, само совещание было сценой, а не работой.

Иногда полезно спросить себя, сколько в организации скрытого труда уходит на перевод. Один человек переводит резкую правду на язык, который выдержит начальник. Другой переводит решение начальника на язык, который не деморализует команду. Третий переводит просьбу соседнего отдела так, чтобы она не выглядела нападением. Небольшой перевод нужен всегда. Но если большая часть времени уходит на упаковку очевидного, организация платит налог на недоверие.

Доверие второго уровня снижает этот налог. Не полностью, потому что люди остаются людьми, со своими амбициями, страхами и привычками. Но достаточно, чтобы больше сил шло в работу, а не в маскировку. Сотрудник может сказать короче. Руководитель может спросить точнее. Отделы могут быстрее перейти от обвинений к условиям задачи. Это не делает организацию идеальной. Это делает ее менее глупой.

Важная проверка для руководителя звучит так: что люди делают с плохой новостью до того, как принести ее мне? Если они уточняют факты, ищут варианты и приходят с ясной картиной, это хороший знак. Если они несколько дней подбирают формулировку, спорят, кто пойдет, и надеются, что проблема рассосется, это знак другой культуры. Не надо сердиться на посланников. Надо смотреть, почему путь к руководителю стал таким дорогим.

Нередко путь дорогой потому, что руководитель любит окончательные ответы. Он не хочет слышать промежуточное, сырое, неуверенное. Ему кажется, что зрелые люди должны приносить решение, а не проблему. В этом есть доля правды: нельзя превращать начальника в склад нерешенных вопросов. Но в сложной работе ранняя проблема часто еще не имеет решения. Если ждать готового решения, можно потерять время, когда вмешательство было дешевым.

Поэтому полезно различать три вида сообщения: наблюдение, версия и предложение. Наблюдение говорит: я вижу

вот это. Версия говорит: возможно, причина здесь. Предложение говорит: давайте сделаем так. Во многих организациях от человека требуют сразу третьего уровня, и из-за этого он молчит на первом. Более зрелая культура разрешает принести наблюдение, если цена молчания высока. Потом группа помогает превратить его в версию и действие.

Так руководитель постепенно учит людей не прятать незавершенную мысль. Это особенно важно для инноваций. Новое редко приходит как полностью собранный план. Сначала это ощущение несоответствия, странная жалоба клиента, неудобный вопрос, слабый намек на другую возможность. Если культура принимает только polished-доклады, она убивает ранние формы нового. Потом покупает дорогие исследования, чтобы услышать то, что свои люди пытались сказать раньше простыми словами.

Отношения второго уровня позволяют ранней мысли выжить. Ее можно проверить, усилить, отклонить, но не высмеять преждевременно. Руководитель в этом месте похож не на судью конкурса идей, а на человека, который помогает группе отличать пустую фантазию от слабого, но ценного сигнала. Иногда он говорит: это пока неубедительно, но давайте проверим. Иногда: нет, это уводит нас от задачи. Главное, чтобы отказ не превращался в урок молчания.

Есть и обратная опасность: доверительная культура может начать уважать любую высказанную мысль настолько, что потеряет требовательность. Это уже другая форма сла-

бости. Не всякая идея заслуживает долгой жизни. Не всякая тревога равна риску. Не всякое несогласие полезно. Поэтому вместе с открытостью нужна проверка. Что мы знаем? Что предполагаем? Как быстро можем выяснить? Какой факт заставит нас отказаться от этой версии? Такие вопросы удерживают доверие в рабочем состоянии.

Отношения нужны не для того, чтобы всем было приятно говорить, а для того, чтобы группа могла лучше думать. Это грубее и честнее. В хорошей группе человек может выйти из обсуждения уставшим, даже раздраженным, но понимать: разговор был честным, меня услышали, решение принято не вслепую. В плохой группе он может выйти внешне спокойным, потому что никто не спорил, но знать: главное осталось несказанным.

Руководитель должен научиться ценить второе ощущение больше внешней гладкости. Гладкое совещание часто льстит самолюбию. Все согласны, все кивают, все благодарят. Но если после него каждый уносит свой скрытый скепсис, оно было пустым. Более полезное совещание может быть неровным. Кто-то говорит слишком резко, кто-то поправляется, кто-то признает, что не понимает, кто-то меняет позицию. Внешне это хуже. По делу лучше.

И все же доверие не должно зависеть только от личности одного руководителя. Хороший руководитель может уйти, устать, ошибиться, получить другое назначение. Если вся открытость держалась на нем, система быстро вернется к ста-

рому. Поэтому надо превращать личную практику в групповую норму: как мы начинаем разбор, как фиксируем риск, как возвращаемся к решениям, как даем слово, как спорим после появления новых данных. Норма переживает человека лучше, чем настроение.

В конце концов, переход от сделки к доверию - это переход от вопроса кто кому что должен к вопросу что нужно общему делу и кто владеет частью ответа. Первый вопрос не исчезает. Обязанности, роли, сроки, ответственность остаются. Но поверх них появляется более взрослая связь. Люди начинают понимать, что их работа не заканчивается границей должности, если за этой границей уже видно приближающуюся ошибку.

Такой подход трудно внедрять приказом, зато его можно начинать немедленно. В ближайшем разговоре. В ближайшем разборе сбоя. В ближайшей реакции на неудобное замечание. Руководитель не меняет всю культуру за один день, но каждый день либо подтверждает старую, либо дает шанс новой. Это звучит почти слишком просто. На практике именно простые повторяемые действия и решают, станет ли доверие рабочей силой или останется словом в корпоративном тексте.

ГЛАВА 3 — Культура, которая решает за нас

Человек редко входит в организацию как чистый лист. Он приносит свой характер, опыт, привычки, страхи, амбиции. Но уже через несколько недель начинает понимать другое: здесь есть свои правила жизни, и часть этих правил никто не произносит вслух. Ему объясняют должность, показывают систему, дают доступы, знакомят с людьми. А настоящую инструкцию он собирает сам. На кого можно ссылаться. Кого лучше не задевать. Какие вопросы считаются умными. Какие вопросы считаются опасными. Как быстро надо отвечать. Что здесь называют инициативой, а что самостоятельностью.

Эта невидимая инструкция и есть начало культуры в практическом смысле. Не торжественное определение на сайте. Не список ценностей на стене. Культура живет в ответах на простые вопросы: как здесь выживают, как получают уважение, как избегают неприятностей, как объясняют ошибки, как спорят с сильными людьми, как встречают плохую новость. Человек может не знать слова культура, но очень быстро чувствует, что можно делать, а что лучше оставить при себе.

Руководители часто говорят о культуре так, будто это от-

дельный предмет, который лежит где-то рядом с настоящей работой. Есть стратегия, продукт, продажи, финансы, операции, а есть еще культура. Ею занимаются на сессиях, в HR, на внутренних мероприятиях. Такое разделение удобно, но неверно. Культура не стоит рядом с работой. Она проходит через работу. Она определяет, как люди пользуются стратегией, как читают показатели, как сообщают о рисках, как относятся к клиенту, как обходят правила и как защищают себя от начальства.

Если в организации принято скрывать проблемы до последнего, никакая стратегия не будет точной. Если принято соглашаться с главным человеком, даже когда он ошибается, аналитика будет подстроена под его ожидания. Если принято наказывать за раннее предупреждение, система будет узнавать правду поздно. Если принято считать чужой отдел противником, общая цель будет разрезана на маленькие победы участков. Всё это культура. Не слова, а повторяющиеся последствия.

Культура появляется не сразу, но потом начинает казаться естественной. В начале группа решает реальные задачи. Что делать, если клиент недоволен? Как реагировать на ошибку? Кого слушать в споре? Что важнее: срок или качество? Как обращаться с человеком, который принес плохую новость? Как распределять редкий ресурс? Если решение сработало или хотя бы помогло выжить, оно запоминается. Потом повторяется. Потом передается новичкам уже как очевидность.

Через несколько лет люди говорят: у нас так принято.

В этом смысле культура - накопленная память группы. Она содержит то, чему группа научилась, иногда верно, иногда криво. Когда-то осторожность спасла от провала, и теперь вся организация боится смелых решений. Когда-то быстрый рывок принес успех, и теперь любое сомнение называют торможением. Когда-то один сотрудник злоупотребил свободой, и теперь никому не доверяют. Когда-то публичная жесткость помогла выбить результат, и теперь грубость считают признаком силы. Прошлые уроки продолжают управлять настоящим, даже если обстоятельства давно изменились.

Руководитель, который хочет менять организацию, должен относиться к культуре не как к украшению, а как к системе старых уроков. Нельзя просто сказать: теперь мы будем открытыми. Надо понять, какой опыт научил людей закрываться. Нельзя объявить: теперь каждый имеет право на инициативу. Надо увидеть, что происходило с теми, кто проявлял инициативу раньше. Нельзя требовать сотрудничества между отделами, если годы оценки и премий учили их выигрывать друг у друга.

Самая трудная часть в том, что культура часто защищает себя под видом здравого смысла. Люди не говорят: мы боимся правды. Они говорят: надо быть реалистами. Не говорят: здесь нельзя спорить с руководителем. Говорят: надо уважать решение. Не говорят: мы прячем слабые места.

Говорят: не надо выносить сор из избы. Не говорят: отделы враждуют. Говорят: у каждого свои задачи. В таких фразах может быть доля правды. Но иногда это просто приличная упаковка старого страха.

Ситуативное смирение руководителя начинается с признания, что он тоже находится внутри культуры, а не над ней. Даже если он пришел недавно, культура быстро начинает влиять на него. Ему начинают приносить информацию привычным способом. Его окружают теми же фильтрами. Ему объясняют, что можно, а что невозможно. Он может считать, что принимает независимые решения, но часто уже играет по местным правилам, которые не успел разглядеть. Особенно если эти правила помогают ему чувствовать себя сильным.

Например, в компании принято не спорить с первым лицом. Новый руководитель может искренне считать, что команда с ним согласна, потому что люди кивают и быстро исполняют. Ему приятно: какие собранные, какие взрослые, как быстро понимают. Только позже выясняется, что половина решений была принята без настоящего обсуждения. Команда не доверяла самой возможности спора. Руководитель не создавал страх сознательно, но с удовольствием принял комфорт, который страх ему подарил.

Культура всегда предлагает руководителю удобства. Если люди привыкли молчать, ему не приходится выслушивать неприятное. Если они привыкли перерабатывать, ему легче

держат сроки. Если они привыкли решать невозможное за счет личной жизни, он выглядит эффективным. Если они не выносят конфликт наверх, он может верить, что система работает гладко. Поэтому честный разговор о культуре почти всегда задевает интересы власти. Менять культуру - значит лишаться части удобств, которые старая культура давала руководителю.

Тут начинается настоящая проверка. Легко говорить о доверии, пока оно не требует отказаться от приятного самообмана. Труднее принять, что твоя скорость держалась на чужом молчании, твоя управляемость - на страхе, твоя ясность - на фильтрации фактов, твоя репутация решительного человека - на том, что люди перестали приносить тебе сложные варианты. Не всякий руководитель готов это увидеть. Но без этого он будет менять фасад, а не культуру.

Культура состоит не только из социальных привычек. В ней есть техническая сторона: как устроена работа, какие процессы считаются правильными, какие показатели главные, как распределены роли, какие инструменты используются. И есть социальная сторона: кто с кем говорит, кому верят, кто имеет право на ошибку, кто получает внимание, как выражают несогласие. Эти две стороны переплетены. Нельзя изменить одну, не затронув другую.

Допустим, компания хочет быстрее выпускать продукт. Технически она меняет процесс: короткие циклы, частые проверки, ясные приоритеты. Но социальная культура оста-

ется старой: за ошибку наказывают, руководитель любит только хорошие новости, отделы обвиняют друг друга. Новый процесс быстро станет старой игрой в новой форме. Люди будут проводить частые встречи, но скрывать настоящее. Будут показывать прогресс, но не риски. Будут писать новые документы, но защищать прежние привычки.

И наоборот. Можно много говорить о доверии, но если структура работы заставляет людей конкурировать за один ресурс, доверие останется красивым словом. Если премии завязаны только на показатели отдела, руководители отделов будут защищать свои участки. Если сроки назначаются без участия тех, кто выполняет работу, люди будут учиться обещать невозможное и потом спастись. Если все решения проходят через один кабинет, горизонтальная открытость не вырастет. Социальная культура требует технической опоры.

Поэтому руководитель должен смотреть на культуру через конкретные повторения. Не что мы заявляем, а что мы делаем каждый раз. Что происходит каждый раз, когда кто-то ошибся? Что происходит каждый раз, когда срок нереален? Что происходит каждый раз, когда младший возражает старшему? Что происходит каждый раз, когда клиентская реальность противоречит внутреннему плану? Культура проявляется в этих каждый раз. Один красивый случай ничего не доказывает. Повторение доказывает.

Новички особенно хорошо чувствуют культуру, пока еще не привыкли. Их первые удивления ценны. Почему все мол-

чат, хотя решение странное? Почему люди смеются над этой шуткой начальника, если она грубая? Почему нельзя напрямую позвонить в соседний отдел? Почему ошибку называют уроком только в презентации, а в коридоре ищут виновного? Через несколько месяцев новичок либо адаптируется, либо уйдет, либо станет неудобным. Поэтому мудрый руководитель спрашивает новичков рано, пока их взгляд не затерт.

Но спрашивать новичков опасно, если организация не готова слышать. Они могут сказать неуклюже. Могут не знать истории. Могут перепутать важную традицию с бюрократической глупостью. Все равно их вопросы полезны. Не как окончательный диагноз, а как зеркало. Если старые сотрудники сразу раздражаются на новичка, стоит спросить: что именно он задел? Иногда он задел то, что давно не работает, но все научились не смотреть.

Культура часто скрывается в шутках. В шутке можно сказать то, что нельзя сказать всерьез. Если в компании смеются над людьми, которые уходят вовремя, значит, переработка стала моральной нормой. Если шутят, что плохие новости надо приносить в пятницу вечером, значит, реакция начальства всем известна. Если называют соседний отдел болото, значит, вражда давно стала привычкой. Руководитель, который слушает только официальные слова, пропускает эти сигналы.

Еще культура видна в историях, которые рассказывают новым людям. Вот у нас был случай: человек пообещал кли-

енту невозможное, потом вся команда работала ночами и спасла контракт. Какую мораль несет такая история? Возможно, о самоотверженности. А возможно, о том, что безответственное обещание одного превращается в подвиг многих. Вот другой случай: сотрудник остановил опасную операцию, из-за этого сорвали срок, но потом выяснилось, что он предотвратил крупную аварию. Если эту историю рассказывают с уважением, культура учит одному. Если с раздражением, другому.

Руководители любят истории успеха, но надо внимательно смотреть, чему они учат. История, где один сильный человек продавил решение и оказался прав, может вдохновлять. Но если только такие истории получают внимание, группа учится ждать сильного человека. История, где команда долго разбиралась, спорила, признала незнание и нашла лучшее решение, менее эффектна. Зато она учит другому типу силы. Какие истории повторяются, такая культура и растет.

Проблема многих изменений в том, что руководитель пытается вставить новую практику в старый смысл. Он вводит открытые обсуждения, но по-прежнему ценит тех, кто подтверждает его линию. Он создает канал для идей, но лучшие идеи потом тонут без ответа. Он говорит о командности, но повышает одиночных победителей. Он просит правду, но расстраивается, когда правда не совпадает с его планом. Люди быстро понимают, что новая практика служит старой культуре.

Менять культуру значит менять последствия. Это жесткое слово, но без него разговор будет слабым. Если за открытость нет последствий, кроме риска, открытости не будет. Если за сотрудничество нет последствий, кроме потери времени, сотрудничества не будет. Если за скрывание проблемы нет последствий, пока она не взорвалась, проблемы будут скрывать. Если за уважительное несогласие человек получает репутацию трудного, несогласие уйдет в тень. Слова важны, но последствия сильнее.

При этом последствия не всегда означают наказание и наград в грубом виде. Последствием может быть внимание руководителя. Кого он слушает дольше? Кого благодарит точнее? Чьи вопросы выносит на общий разбор? Какие решения пересматривает после обратной связи? Кого зовет в следующий важный проект? Люди считывают эти сигналы. Если руководитель говорит одно, а вниманием поддерживает другое, культура выберет внимание.

Одна организация может годами говорить о клиентах, но на совещаниях обсуждать только внутренние показатели. Другая может говорить о людях, но планировать работу так, будто люди бесконечный ресурс. Третья может говорить о качестве, но повышать тех, кто быстрее всех закрывает задачи, неважно какой ценой. Культура всегда уточняет настоящие приоритеты. Она отвечает не на вопрос что мы ценим в речи, а на вопрос что мы защищаем под давлением.

Давление - лучший тест культуры. Пока спокойно, лег-

ко быть открытыми, уважительными и дальновидными. Когда сроки срываются, деньги заканчиваются, клиент угрожает уйти, пресса задает вопросы или совет директоров требует результата, наружу выходит настоящий порядок. Можно ли по-прежнему говорить правду? Можно ли признать риск? Можно ли отказаться от красивого, но опасного решения? Или все быстро возвращается к крику, скрытию, героическому авралу и поиску виновного?

Если под давлением культура откатывается, это не повод для цинизма. Это повод понять, что новые нормы еще не стали сильнее старых. Старые нормы часто создавались именно в давлении, поэтому они включаются автоматически. Чтобы новая культура выдержала кризис, ее надо тренировать до кризиса. На обычных задачах. В небольших разборах. В регулярных решениях. Иначе в тяжелый момент люди не вспомнят красивую декларацию. Они вспомнят то, что спасало их раньше.

В организациях есть разные глубины культуры. На поверхности - видимые вещи: офис, форма совещаний, документы, ритуалы, язык. Глубже - провозглашенные ценности: мы за качество, клиента, скорость, уважение, развитие. Еще глубже - молчаливые предположения: людям нельзя доверять без контроля; начальник должен знать ответ; ошибка позорна; клиент всегда мешает плану; хороший сотрудник не жалуется; конфликт опасен; сильный руководитель не сомневается. Именно эти предположения чаще всего управля-

ют поведением.

С ними трудно работать, потому что люди считают их реальностью, а не мнением. Если человек уверен, что без жесткого контроля все расслабятся, он будет видеть любой сбой как доказательство своей правоты. Если он уверен, что подчиненные скрывают правду из лени, он будет усиливать давление и получит еще больше скрывания. Если он уверен, что сомнение разрушает авторитет, он будет изображать уверенность даже тогда, когда группа нуждается в честном поиске.

Руководителю полезно искать свои невидимые предположения через повторяющиеся раздражения. Что меня больше всего бесит в людях? Медлительность, вопросы, осторожность, самостоятельность, просьбы о помощи, несогласие? Иногда раздражение показывает не объективную проблему, а внутреннее правило руководителя. Например: хороший человек сам справляется. Тогда любая просьба о помощи кажется слабостью. Или: сильный человек говорит быстро. Тогда глубокий, но медленный сотрудник кажется недостаточно умным.

Культура команды часто строится вокруг таких правил руководителя. Он может их не произносить, но люди учатся. Если руководитель ценит быстроту ответа, сотрудники перестают приносить сложность. Если ценит блестящую презентацию, начинают полировать форму. Если любит уверенность, исчезают сомнения. Если уважает тихую точность, больше людей начинают готовить факты. В этом смысле по-

ведение руководителя становится обучающим устройством. Каждый день оно учит, что здесь считается разумным.

Смена культуры требует от руководителя стать внимательнее к тому, чему он обучает невольно. Он может говорить о смелости, но своим нетерпением учить осторожности. Говорить о доверии, но постоянными проверками учить зависимости. Говорить о самостоятельности, но наказывать за решение без согласования. Говорить о честности, но просить не портить отчет перед важной встречей. Люди верят не общей линии, а точным эпизодам.

Есть простой способ увидеть культуру: посмотреть, что люди делают, когда руководителя нет в комнате. Продолжают ли обсуждать проблему или ждут его позиции? Спорят ли по существу или расходятся по лагерям? Берут ли ответственность или откладывают до следующего согласования? Помогают ли соседнему отделу или говорят: это не наша зона? Если поведение резко меняется при отсутствии руководителя, значит, культура еще держится на его личном присутствии, а не на общей норме.

Хорошая культура не делает руководителя ненужным. Она делает его менее узким горлом. Люди в ней понимают принципы решения и могут действовать без постоянного разрешения. Они знают, какие риски надо поднимать немедленно, а какие решать на месте. Они понимают, где допустима ошибка, а где нужна остановка. Они не превращают каждую неясность в ожидание команды сверху. Руководитель

освобождается для того, ради чего он нужен: видеть дальше, связывать сложное, принимать решения на границе известного.

Культура может быть сильной и плохой. Сильная культура - не всегда благо. Если все одинаково быстро молчат, одинаково ловко обходят правила, одинаково презирают клиента или одинаково боятся начальства, это тоже сила. Она дает предсказуемость, но ведет не туда. Поэтому вопрос не в том, сильная ли культура, а чему она служит. Помогает ли она видеть реальность, учиться и делать новое лучше? Или помогает сохранять привычную картинку, пока внешний мир меняется?

Часто руководители хотят культуру доверия, но боятся потери контроля. Им кажется, что если люди начнут говорить свободнее и решать ближе к месту работы, организация расползется. Иногда такой риск есть. Свобода без общих принципов действительно превращается в хаос. Но контроль без доверия превращается в слепой порядок. Выход не в том, чтобы выбрать одно. Нужно ясное направление, понятные границы и достаточно доверия, чтобы внутри этих границ люди могли использовать свой опыт.

Границы важны. Культура открытости не означает, что каждый спор идет до бесконечности. Не означает, что каждый может действовать как хочет. Не означает, что чувства важнее обязательств. Она означает, что информация, нужная для решения, не должна погибать от страха или стату-

са. После того как информация собрана и решение принято, организация должна действовать. Открытость без действия раздражает людей не меньше, чем авторитарность.

В хорошей культуре люди знают разницу между обсуждением и исполнением. До решения они могут спорить, приносить риски, менять версии. После решения они либо выполняют свою часть, либо честно сообщают, почему не могут. Скрытый саботаж разрушает доверие. Но и руководитель должен выполнять свою часть: не притворяться, что обсуждение было открытым, если решение уже было принято заранее. Люди терпят тяжелые решения лучше, чем фальшивое участие.

Фальшивое участие - один из быстрых способов испортить культуру. Руководитель собирает мнения, но использует их как декорацию. Просит идеи, но не возвращается к ним. Организует обсуждение, когда все уже решено. Люди сначала стараются, потом понимают игру и начинают играть в ответ. Они говорят безопасное, кивают, участвуют в сессиях, пишут стикеры. Внешне культура выглядит активной. Внутри люди давно не верят.

Восстановить веру после такого труднее, чем начать с нуля. Поэтому лучше честно назвать границы участия. Здесь решение уже принято, мне нужна помощь в рисках реализации. Здесь решение не принято, и ваши данные могут изменить выбор. Здесь я хочу услышать возражения, но срок не позволяет широкую дискуссию. Такая честность может пока-

заться менее вдохновляющей, зато она уважает людей. Они понимают, где их голос действительно влияет.

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.