

ВЗРОСЛАЯ КОММУНИКАЦИЯ

• АРХИТЕКТОР РЕЗУЛЬТАТА •



• Наталья Черкасова •

Наталья Черкасова

Взрослая коммуникация.

Архитектура результата

<https://litres.ru/74410428>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мы же договорились. Почему тогда каждый сделал своё?

Взрослые люди умеют объяснять, строить стратегии, отвечать за результат. Но стоит другому человеку возразить, не выполнить обещанное или поставить под сомнение нашу правоту — и в разговор входят обида, страх, желание продалить, обесценить или доказать: «Я же предупреждала».

Проблема коммуникации находится не только в словах. Между фразой и действием живут интерпретация, прошлый опыт, профессиональная роль, ценности и правила системы. Поэтому люди могут искренне согласиться — и поступить совершенно по-разному.

Эта книга помогает увидеть, где на самом деле рождается конфликт, что человек защищает своей позицией, и как выбирать между давлением, логикой, смыслом и ценностями.

Здесь нет сладких советов о красивых разговорах. Есть работа взрослого человека: заметить собственную реакцию, выдержать другую правду, увидеть систему и провести разговор, после

которого появляется не формальное «да», а решение, действие и ответственность.

Содержание

Кто сказал, что взрослые умеют	11
Обида в пиджаке	13
Мы же договорились	17
Что на самом деле означает «да» в менеджменте?	23
А где же рождается поведение?	28
Кто сказал, что вопрос — это слабость?	31
Попробуйте на своём разговоре	33
Что важно забрать с собой	34
Состояние говорит раньше слов	35
Контекст, который уже что-то подсказал	37
Состояние — это доступ к мышлению	39
Пока коробочка реципиента полна	44
Кто сказал, что если я вас выслушал, я с вами согласился?	46
Руководитель — Wi-Fi своего состояния	47
Как состояние превращается в систему?	49
Человек больше своей первой реакции	51
Что важно забрать с собой	53
Между событием и действием есть выбор	56
Как мы спасаем себя?	60
Принять ответственность — не значит назначить себя виноватым	64

Где у ёжика пузико?	66
Пять вопросов осознанности:	68
А если ресурса на пять вопросов нет?	71
Как слышать оценку другого человека	72
Взрослый выбор не всегда мягкий	74
Попробуйте на своём разговоре	76
Что важно забрать с собой	77
Конец ознакомительного фрагмента.	79

Наталья Черкасова

Взрослая коммуникация.

Архитектура результата

СЕРИЯ «ВЗРОСЛЕНИЕ ВЗРОСЛЫХ»

НАТАЛЬЯ ЧЕРКАСОВА

ВЗРОСЛАЯ КОММУНИКАЦИЯ

АРХИТЕКТУРА РЕЗУЛЬТАТА

Как видеть неочевидное, выдерживать другую правду и превращать разговор в ответственное действие

Книга 1

2026

НАТАЛЬЯ ЧЕРКАСОВА

Взрослая коммуникация. Архитектура результата

Серия «Взросление взрослых». Книга 1.

© Наталья Черкасова, 2026

Автор метода двух потоков «Метасистемный архитектор».

Часть управленческих кейсов собрана из нескольких реальных ситуаций; имена и отдельные детали изменены. Научные и методологические опоры приведены в конце соответствующих глав. Авторские адаптации и эмпирические выводы обозначены в тексте.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОЛОГ. Кто сказал, что взрослые умеют разговаривать по-взрослому?

6

ЧАСТЬ I. МЕЖДУ СЛОВАМИ И ДЕЙСТВИЕМ

10

Глава 1. Мы же договорились

11

Глава 2. Состояние говорит раньше слов

24

Глава 3. Между событием и действием есть выбор

38

ЧАСТЬ II. МЕЖДУ ДВУМЯ РЕАЛЬНОСТЯМИ

53

Глава 4. К себе — контекст. К другому — приговор

54

Глава 5. Доверие. Насколько мы способны выдерживать правду?

Глава 6. Что человек защищает своей позицией
77

Глава 7. Разные горизонты одной правды
89

ЧАСТЬ III. КОГДА ЧЕРЕЗ КОНФЛИКТ ГОВОРIT СИСТЕМА

105

Глава 8. Конфликт как сигнал системы
106

Глава 9. Сопротивление. Что мы так старательно сохраняем?
120

Глава 10. На каком уровне живёт проблема?
137

ЧАСТЬ IV. АРХИТЕКТУРА ВЗРОСЛОГО ВЛИЯНИЯ

151

Глава 11. Давление, логика, смысл, ценности
152

Глава 12. Язык, который возвращает выбор
168

Глава 13. Трудные разговоры важно разговаривать
186

**ЗА КАДРОМ. Что не стоило писать, но я всё же на-
писала**
203

Об авторе
214

ОДИН РАЗГОВОР НА ВСЮ КНИГУ

Эту книгу можно читать подряд. Но гораздо интереснее взять с собой один реальный разговор — тот, который вы откладываете, уже несколько раз проводили или после которого всё равно ничего не изменилось.

Мы будем возвращаться к знакомым ситуациям. Это не ошибка монтажа. В первый раз мы слышим слова, затем замечаем состояние, потом — смысл позиции, конфликт ценностей, правила и последствия для организации или семьи. Так развивается способность мыслить: ситуация может оста-

ваться той же, а объём увиденного становится больше.

После каждой главы задавайте себе один вопрос: что я теперь замечаю в своём разговоре, чего не видел раньше? И какой следующий ход становится возможным?

Не торопитесь соглашаться. Не торопитесь спорить. Ищите то самое «хм», после которого привычная картина перестаёт быть единственной.

ПРОЛОГ

Кто сказал, что взрослые умеют

разговаривать по-взрослому?

Клэр Грейвз начинал с вопроса, который кажется очень простым: кого можно считать зрелой личностью? И как человек воспринимает реальность, в которой находится?

А мне бы хотелось добавить ещё один вопрос: что происходит с этой зрелой личностью, когда другой человек с ней не согласен?

Пока нам не возражают, мы выглядим достаточно взрослыми. Умеем рассуждать, объяснять, строить стратегии, управлять проектами, считать деньги, отвечать за людей. Мы знаем умные слова: эмпатия, обратная связь, договорённость, психологическая безопасность — и иногда даже используем их.

Настоящая проверка начинается в тот момент, когда другой человек не подтверждает нашу картину реальности. Не делает то, о чём мы, как нам кажется, договорились. Задаёт вопросы, которые подрывают наш авторитет — или нам так кажется. Как будто сомневается в нашей компетентности. Медлит. Отказывается. Спорит. Не выбирает нас. Ставит под угрозу сроки, цели, задачи, результат, репутацию. И, самое главное, забирает право последнего слова.

И где-то между его первой фразой и нашим ответом в

разговор входят ещё несколько бессознательных участников: обида, страх, гордыня, тщеславие, зависть, желание поставить на место, обесценить, иногда даже злорадство.

У каждого из нас есть свой внутренний совет директоров. Он заседает без повестки и без протокола, но его решения мы называем «объективной необходимостью» или «здравым смыслом». Обида надевает пиджак и становится требовательностью; гордыня получает доступ к презентации и превращается в принцип; злорадство оформляется фразой «Я же предупреждала». И мы ещё удивляемся, почему договориться не получается.

Обида в пиджаке

В нас просыпается не милый ребёнок с воздушными шариками. Чаще — обиженный, злой и жестокий. Он умеет обесценивать, наказывать молчанием, игнорировать, радоваться чужой ошибке, прятать страх за принципиальностью и называть месть справедливостью.

Всё это может звучать очень красивым управленческим языком.

Мы не кричим: «Ты плохой». Мы говорим: «У меня есть серьёзные вопросы к качеству твоей работы».

Мы не признаёмся: «Мне больно, что выбрали не мою идею». Мы говорим: «Это решение методологически необоснованно, слабо и в нём слишком много рисков».

Мы не замечаем: «Я боюсь потерять влияние». Мы объясняем: «Я защищаю интересы бизнеса».

Иногда мы действительно защищаем интересы бизнеса. Иногда решение действительно слабое. И иногда человек действительно хочет сохранить власть, отомстить, унизить или причинить вред.

Взрослая позиция требует осознанности: понимания, что происходит со мной и какой выбор я делаю. Очень редко человек входит в разговор с мыслью: «Сейчас я буду плохим». Чаще он видит в своём намерении справедливый и честный выбор.

А мы, в свою очередь, назначаем его врагом и ставим на-
против свою точку зрения — такую же честную и справедли-
вую в нашей картине мира. И вместо договорённости бьём-
ся за правду. Потом хотим мстить, доказывать несостоятель-
ность и ничтожность нашего собеседника-оппонента.

Главная несправедливость, на которую отвечает эта кни-
га: мы требуем взрослого поведения от других людей именно
в тот момент, когда сами теряем взрослую позицию.

А кто сказал, что взрослость определяется возрастом или
должностью? И что уверенность в своей правоте означает
правильное решение в этой ситуации — для всей системы и
для всех её участников?

Поэтому я предлагаю прочесть эту книгу и, возможно,
стать взрослее. Чтобы взрослыми становились наша жизнь,
наши коммуникации, отношения, выборы и решения.

Идеального собеседника можно никогда не дожидаться и
всё время обижаться на то, что люди не такие. Можно в со-
тый раз объяснять, что они не соответствуют нашей высокой
планке, превращая каждый разговор в доказательство несо-
стоятельности других. А можно использовать каждый разго-
вор как пространство взросления — своего и тех, кто рядом.

Восемь миллиардов реальностей.

Нас больше восьми миллиардов. И это больше восьми
миллиардов разных реальностей и картин мира. Каждый со-
бирает происходящее в свою версию.

У нас разные сочетания ДНК, телесной памяти, семей-

ных историй, культурных кодов, опыта, качеств и способов действовать. Мы можем находиться в одном пространстве, смотреть на один слайд и видеть совершенно разные картины.

Интернет соединяет устройства, но не синхронизирует смыслы. Общая корпоративная почта не создаёт общей картины. Поэтому мы часто реагируем не на человека, а на то, что успели о нём придумать.

Не ответил — игнорирует.

Переспросил — сомневается.

Не согласился — саботирует.

Попросил время — тянет.

Замолчал — скрывает.

Улыбнулся — издевается.

Иногда мы угадываем. Гораздо чаще первая версия просто оказывается самой быстрой. Мы любим скорость, потому что завершённая история экономит энергию и возвращает ощущение контроля. Цена этой экономии — человек, которого мы перестали видеть.

Взрослая коммуникация начинается с очень неприятного признания: моя картина мира — ещё не мир. Это одна из версий мира.

И если я хочу вырасти, мне важно вмещать в свою картину как можно больше картин других людей. У другого человека есть своя версия, и она тоже возникла не случайно.

Самая опасная форма неслышания — уверенность,

что мы уже всё поняли.

ЧАСТЬ I

МЕЖДУ СЛОВАМИ И ДЕЙСТВИЕМ

Где рождается поведение и почему одна фраза превращается в разные решения

«Моя картина мира — ещё не мир. Это одна из версий мира».

ГЛАВА 1

Мы же договорились

А кто сказал, что вы одинаково поняли эту договорённость?

Есть фраза, которая почти всегда появляется после того, как наши ожидания не оправдались: «Мы же договаривались». Или ещё увереннее: «Мы же договорились».

Она звучит как удивление. Иногда — как обвинение. И почти всегда — как доказательство того, что всем всё было понятно.

В самой этой фразе спряталась не только чужая ошибка. В ней спряталась наша обусловленность собственным способом думать. История внутри нас строится очень быстро:

Я сказала. Вы услышали. Вы подтвердили то, что я сказала. Значит, мы поняли друг друга. Значит, у нас появилась общая договорённость. Значит, теперь вы сделаете именно то, что я имела в виду.

И ни один из этих переходов мы обычно не проверяем.

Мы как будто перепрыгиваем через весь процесс, который происходит внутри другого человека: его опыт, страхи, примеры из прошлого, профессиональную роль, ответственность, ценности, фильтры восприятия, представление о справедливом и допустимом. И сразу оказываемся в желаемом действии.

Как будто смысл можно отправить курьером: аккуратно

упаковать, поставить пометку «срочно», вручить адресату и получить подпись.

Подпись о вручении смысла.

Человек кивнул. Сказал: «Да, я понял». Возможно, даже повторил наши слова. Посылка доставлена.

И мы почему-то решили, что он обнаружил внутри именно то, что мы туда положили. Что наши слова правильно распаковались в его картине мира. Что он увидел те же причины, те же риски, те же последствия и теперь сделает именно то, что мы считаем логичным.

Я называю это иллюзией общей договорённости.

Нам кажется, что согласие со словами означает совпадение смыслов. Что отсутствие возражений подтверждает общее понимание. Что взрослый человек сам догадается, какой образ результата существует в нашей голове.

Одна встреча — несколько договорённостей.

Возьмём знакомую управленческую ситуацию.

Собственник собирает топ-команду и говорит: «Мы больше не будем расти любой ценой. Фокус — на маржинальности. Нам нужны качественные клиенты и устойчивый бизнес».

На встрече никто не спорит. Продажи согласны. Маркетинг согласен. Операционный блок, кажется, вообще согласен и даже выдохнул. Финансы согласны: расчёты подтверждают необходимость нового курса.

В протоколе появляется новая стратегическая формули-

ровка.

Через два месяца объём вырос, прибыль снизилась, а операционная команда снова готова тушить пожары.

Собственник возмущён: «Мы же договорились».

Продажи отвечают: «План по выручке никто не отменял». Маркетинг продолжает наращивать поток лидов, потому что его результат по-прежнему измеряется количеством этих лидов. Операционный блок принимает клиентов, от которых уже нельзя отказаться. Финансы видят последствия, но не имеют права остановить сделку.

Кто здесь и что не понял?

Возможно, каждый понял по-своему. Все услышали не общую договорённость и не единый критерий результата, а реальный заказ для своей части системы, для своей зоны ответственности.

Продажи могли искренне согласиться с маржинальностью и одновременно понимать: если они не выполнят план по выручке, спрашивать будут с них.

Маркетинг мог поддерживать качественный рост, но продолжал делать то, за что получает вознаграждение.

Операционный директор мог верить в новый курс и при этом не иметь возможности влиять на качество потока до того, как обязательства уже приняты.

Финансы могли видеть, как ухудшается экономика портфеля, но оставаться теми, кто фиксирует последствия, а не принимает решение.

Люди не саботировали новый курс. Они действовали логично внутри той реальности, которую компания вырабатывала годами.

Слова руководителя стали новым сигналом. Показатели, бонусы, полномочия и способы принимать решения остались привычными. И система сделала то, что умела делать.

Слова сказали одно. Архитектура управления сказала другое. Люди подчинились архитектуре.

Общая договорённость существовала в протоколе. В ежедневной работе продолжали действовать несколько разных договорённостей.

Продажи договорились выполнять план. Маркетинг — приводить лиды. Операционный блок — справляться с тем, что уже продано. Финансы — считать последствия. Собственник был уверен, что все договорились менять модель бизнеса.

И каждый мог совершенно честно сказать: «Я сделал именно то, о чём мы договорились».

Все взрослые люди. Все всё понимают.

Есть фраза, которую я слышу практически на каждой стратегической сессии, когда мы разбираем проблемные зоны и пытаемся понять, почему важное решение не было реализовано: «Но здесь же все взрослые люди. Все всё понимают».

На мой взгляд, это одна из самых чудовищных управленческих ошибок.

Все взрослые люди — и поэтому каждый воспринимает происходящее из собственной истории, роли и картины мира.

Все всё понимают — но понимают разное.

Один слышит стратегию. Другой — угрозу своему показателю. Третий — новую задачу без ресурсов. Четвёртый — очередную инициативу, которая через два месяца исчезнет. Пятый — попытку усилить контроль. Шестой — возможность наконец изменить систему.

Взрослость не обеспечивает автоматического совпадения смыслов. Должность не синхронизирует картины мира. Опыт не делает нас телепатами. Ответственность не появляется только потому, что мы объявили человека ответственным.

Более того, ответственность невозможна без свободы принимать решения, ясных критериев, достаточных полномочий и понимания последствий выбора.

Можно сколько угодно говорить: «Ты взрослый человек, сам должен понимать». Но что именно он должен понять? Какой результат является главным? Что делать, если показатели противоречат друг другу? Какой риск допустим? Чем можно поступиться? Кто имеет право остановить решение? Где заканчивается свобода и начинается необходимость согласования?

Если ответы существуют только в голове руководителя, перед нами не договорённость. Перед нами надежда, что

другой человек угадает нашу картину мира.

Что на самом деле означает «да» в менеджменте?

«Да» — одно из самых удобных и одновременно самых опасных слов в менеджменте. Оно создаёт ощущение, что разговор можно заканчивать: человек услышал, понял, согласился и теперь пойдёт делать.

Но что на самом деле может означать это «да»?

Я услышал твои слова.

Я понял твою логику.

Я не хочу с тобой спорить.

Мне нужно время, но сейчас я не могу тебе об этом сказать.

В целом согласен, только не представляю, как это сделать.

Я хочу закончить сейчас разговор, а потом пойду и разберусь.

Да. Ровно то, что я хочу сказать, чтобы ты перестал продолжать мне объяснять.

И это очень интересно. Давайте вспомним себя: когда мы с чем-то соглашаемся, какие мысли в этот момент звучат в нашей голове?

Часто мы говорим одно, думаем другое, чувствуем третье, а делаем четвёртое. Внешне коммуникация состоялась. Внутри человек уже принял своё решение — иногда совсем не то, о котором мы сейчас «договорились».

И это как раз говорит о том, что коммуникация перестала быть осознанной, а значит — взрослой. Мы приспособляемся, защищаемся, избегаем конфликта, сохраняем лицо, пытаемся угадать ожидания или просто хотим поскорее выйти из неприятного разговора. Здесь-то и просыпается наш внутренний совет директоров. Только он заседает без протокола: обида сразу берёт слово и называет себя «принципиальностью», страх предлагает «не рисковать», а гордыня настаивает на «сохранении лица». И все они голосуют за одно и то же «да» — но каждый вкладывает в него свой смысл.

Кивок не является договорённостью. Молчание не является знаком согласия. Даже способность повторить ваши слова не означает, что образ результата в голове другого человека совпадает с вашим.

Мы часто спрашиваем: «Всё понятно?» — и думаем, что проверили понимание. Но чаще этим вопросом мы проверяем, запомнил ли человек наши слова и готов ли он признать-ся в непонимании перед тем, от кого зависит.

А вот на действительно важные вопросы ответа по-прежнему нет:

Что именно он будет делать?

Как это отразится в его работе?

Как он поймёт, что движется в верном направлении?

Какие риски он увидел?

Что считает справедливым?

Какая часть решения кажется ему применимой, а какая

— нет?

Что он будет делать, когда у него не получится?

В какой момент он вернётся к вам, а какое решение примет самостоятельно?

Вот здесь и обнаруживается реальная договорённость. Не в повторении формулировки, а в образе будущего действия.

Искусство поставить задачу и искусство её принять.

Конечно, тот, кто принимает задачу, отвечает за то, чтобы уточнить непонятное, назвать риск и не соглашаться с тем, что он не готов выполнить. Но ровно такая же ответственность есть у того, кто задачу ставит.

Есть искусство поставить задачу. И есть искусство её принять.

Это дорога с двусторонним движением, о которой мы очень часто забываем.

Когда-то давно, начав обучать топ-менеджмент управлению, я говорила: вы станете сильными управленцами, когда после серьёзной ошибки подчинённого сможете задать первый вопрос не только ему, но и себе.

Что я сделал и чего я не сделал, чтобы человек именно так понял задачу и получил именно такой результат?

Что осталось только в моей голове? Какой критерий я считал очевидным? Какой риск видел, но не назвал? Где я попросил проявить инициативу, но не передал право принимать решение? Где назвал человека ответственным, но оста-

вил все полномочия у себя?

За эти годы появилось много инструментов, которые помогают не обнаруживать расхождение уже в тот момент, когда работа сделана, срок закончился и обе стороны раздражены.

Здорово, если уже на старте мы спрашиваем:

Что будет наилучшим результатом?

Как ты понимаешь, что должно появиться в конце?

Как ты поймёшь, что движешься в верном направлении?

Какие риски ты уже учёл?

Почему важно это сделать?

Что тебе потребуется от меня?

Где ты принимаешь решение самостоятельно, а где нам важно свериться?

Тогда на старте появляется полный управленческий контур: что, как, зачем и для чего.

Это не вредные и противные вопросы. Это вопросы для прояснения картины мира и сопоставления двух образов результата: того, который представляю я, и того, который представляет человек, с которым я взаимодействую.

И неважно, кто перед нами: подчинённый, коллега, партнёр, супруг, ребёнок или родитель. Мы используем одинаковые слова — «помочь», «поддержать», «вовремя», «качественно», «побыть вместе» — и редко проверяем, какие конкретные картинки стоят за ними у каждого.

Если мы рассчитываем, что человек будет выполнять со-

вершенно определённые действия, которые мы уже придумали, здорово назвать эти действия прямо.

А если мы настолько взрослые, что передаём человеку ответственность за способ действия, вместе с ней важно передать и право выбирать.

Невозможно одновременно сказать: «Прояви самостоятельность» — и потом возмутиться: «Почему ты сделал не так, как я себе представлял?»

Самая удобная и одновременно незрелая управленческая конструкция выглядит так: сохранить правильный способ у себя в голове, назвать другого человека ответственным, а затем наказать его за то, что он этот способ не угадал.

Ответственность невозможна без свободы принимать решения. Но свобода требует ясности результата, критериев, границ, рисков и полномочий.

А где же рождается поведение?

Между нашей фразой и поведением другого человека находится целый ряд невидимых переходов.

Фраза → интерпретация → оценка → состояние → выбор → действие → наша реакция на результат этого действия.

Мы говорим: «Нужно ускориться».

Один человек слышит: «Нужно быстрее работать». Второй — «Нужно сделать процесс эффективнее». Третий вспоминает прошлый опыт и сразу начинает объяснять, почему ничего не получится. Четвёртый думает, что теперь не увидит семью, ребёнка, кошку и собаку, будет только работать — и уже демотивирован.

Слова одинаковы. Реакции и действия — абсолютно разные.

Потому что решение рождается не в словах. Оно рождается в значении, которое человек этим словам присвоил.

Именно поэтому невозможно управлять коммуникацией только на уровне содержания. Можно бесконечно улучшать текст письма, структуру презентации, аргументы и формулировки. Но человек всё равно будет слышать через собственные фильтры восприятия.

Взрослая коммуникация допускает факт, что другой может услышать иначе.

В этом и кроется её взрослость: позволить себе и другим

быть отдельными личностями.

Мы не ждём, что другие станут нашими копиями. Что их мотивирует то же, что мотивирует нас. Что у них те же ценности. Что решения они принимают так же. Что наша логика для них автоматически является единственно разумной.

Взрослость заключается в способности отделить другого от себя и увидеть в нём субъекта, который живёт свою жизнь, а не объект, который существует рядом с нами как функция.

Когда мы разговариваем не с человеком.

Как только мы начинаем видеть в человеке только функцию, первая интерпретация становится почти мгновенной.

Не ответил — значит, проигнорировал.

Переспросил — значит, сомневается в моей компетентности.

Возразил — саботирует.

Попросил время — тянет.

Замолчал — что-то скрывает.

Улыбнулся — издевается.

Все эти истории рождаются из моей картины мира.

Вместо вопроса «Что значит эта ситуация?» мы навешиваем ярлык. А потом смотрим на всё, что человек делает, через этот фильтр.

Как только мы дали человеку роль, надели на него костюмчик саботажника, лентяя, манипулятора или безответственного, ему практически невозможно оправдаться. Любое его действие становится подтверждением уже принятого

нами решения.

Он молчит — значит, скрывает. Объясняет — оправдывается. Спорит — конфликтный. Соглашается — неискренний. Что бы он ни сделал, наш приговор уже готов.

И так мы попадаем в зависимость от собственных стереотипов и фильтров. Не задаём вопросы себе и про себя. Обвиняем тех, кто находится рядом.

В какой-то момент мы говорим уже не с человеком, а с нашим представлением о человеке. И слушаем не его, а собственные мысли в голове о нём.

Представление — не живое. Человек — живой.

Даже если он вошёл в разговор из обиды, страха, желания доказать или наказать, его состояние и выбор могут измениться. Но только в том случае, если мы допускаем, что это возможно.

Если мы уже назначили человека врагом, вопрос превращается в допрос, уточнение — в поиск признания, а разговор — в исполнение вынесенного заранее приговора.

Кто сказал, что вопрос — это слабость?

Часто мы приходим в разговор с готовым ответом. Нас учили не приходить с вопросами, а приходить с решениями. Как будто наличие решения автоматически говорит о нашей взрослой позиции, компетентности и силе.

Всё как раз наоборот.

Способность признать, что решение ещё не до конца понято, что моей картины недостаточно, что мне нужны данные другого человека и что мы можем обсуждать, — говорит о взрослости и осознанности гораздо больше, чем способность выпустить массу необдуманных и не согласованных решений.

Вопрос не уменьшает авторитет. Он показывает, что мы способны выдержать пространство, в котором ответ ещё не готов, а другой человек имеет право принести свою часть реальности.

Взрослый разговор начинается не с уверенности, что я уже всё понял. Он начинается с готовности проверить, что именно понял я, что понял другой и какую новую картину мы способны собрать вместе.

Кто сказал, что вопрос — это слабость? Иногда вопрос — единственное доказательство того, что в разговоре ещё осталось место для человека.

Если разговор ещё можно продолжить, вернитесь к нему не с обвинением, а со словами: «Похоже, мы по-разному поняли договорённость. Давай сопоставим наши картинки и определим следующий шаг».

Сформулируйте три вопроса, которые вы могли задать до начала действия: «Как ты понимаешь наилучший результат?», «Что изменится в твоей работе?», «В какой точке нам важно свериться?».

Отдельно зафиксируйте: что человек собирался делать, по каким признакам мог понять, что движется верно, какие риски увидел и где мог принять решение самостоятельно.

Вспомните последнюю ситуацию, после которой вы сказали: «Мы же договорились». Запишите, какой результат существовал в вашей голове и что именно подтвердил другой человек.

Попробуйте на своём разговоре

Вопрос не ослабляет позицию. Он проверяет, действительно ли две картины будущего совпали.

Ответственность за способ действия возможна там, где вместе с ней переданы свобода выбора, полномочия и понятные границы.

Постановка задачи и её принятие — две стороны одного движения. Ошибка редко принадлежит только тому, кто говорил, или только тому, кто слушал.

Договорённость появляется там, где участники сопоставили результат, критерии, риски, границы самостоятельности и следующий шаг.

Слово «да» подтверждает, что человек услышал нас. Оно ещё не доказывает совпадение смыслов, образов результата и способов действия.

Что важно забрать с собой

Но даже если мы научились задавать правильные вопросы и проверять договорённости, разговор может пойти не по плану. Почему? Потому что между словами и действием вклинивается наше состояние. Слова мы подбираем, а состояние — оно всегда говорит раньше. Именно о том, как состояние становится главным участником любого разговора, — следующая глава.

ГЛАВА 2

Состояние говорит раньше слов

Кто сказал, что разговор начинается с первой фразы?

Смотрите. Есть простой эксперимент, который можно провести без лаборатории и сложного оборудования. Напишите сотруднику: «Зайди ко мне», не объясняя зачем. Или скажите мужу: «Нам надо поговорить». И посмотрите, сколько версий происходящего успеет создать его мозг, пока он идёт к вашему кабинету или садится напротив вас.

Возможно, вы хотите уточнить дату отпуска, спросить мнение о проекте, передать приглашение на конференцию или вообще обсудить идею. А человек уже вспомнил последний отчёт, ошибку двухмесячной давности, вчерашнюю паузу в вашем голосе, странный взгляд финансового директора и слух о возможной реорганизации. Особенно тревожные успеют мысленно уволиться, обновить резюме и написать супругу: «Кажется, началось».

Разговор ещё не начался. Слова, ради которых вы позвали человека, ещё не прозвучали. Но его нервная система уже решает, насколько безопасно входить в эту дверь и что придётся защищать: статус, компетентность, работу, право принимать решение или хотя бы собственное достоинство.

И здесь появляется важный вопрос: с какого момента начинается коммуникация?

Мы привыкли считать, что с первой фразы. На самом де-

ле она начинается раньше: с ожидания, контекста, выражения лица, скорости шагов, истории прошлых встреч и того состояния, которое каждый приносит с собой.

Состояние говорит раньше слов. И иногда значительно громче.

Контекст, который уже что-то подсказал

В психологии есть понятие прайминга — предварительной настройки восприятия контекстом. То, что человек увидел, услышал или пережил раньше, повышает доступность одних ассоциаций и делает менее доступными другие. Поэтому одна короткая фраза может открыть совершенно разные сценарии.

Если предыдущий разговор с руководителем закончился критикой, фраза «зайди ко мне» быстро становится праймом угрозы. «Зайди ко мне, хочу обсудить с тобой идею» будет гораздо эффективнее, чем «Зайди ко мне, чтобы разобрать вчерашнюю ошибку». В первом случае человек понимает контекст и приходит в разговор с интересом. Во втором ещё до встречи начинает готовиться защищаться.

Это не означает, что серьёзный разговор стоит упаковывать в сахарную вату. Если ошибку действительно важно разобрать, можно сказать: «Хочу вместе понять, что произошло вчера и что нам важно изменить, чтобы это не повторилось». Серьёзность ситуации сохраняется, но первая фраза не назначает виноватого и не закрывает человеку доступ к размышлению.

Пояснить, зачем вы приглашаете человека, — не лишняя вежливость. Это способ вернуть ему возможность войти в

разговор из реальности, а не из собственной фантазии.

Состояние — это доступ к мышлению

Состояние часто воспринимают как фон: человек сегодня в настроении или не в настроении, выспался или устал, раздражён или спокоен. В управлении хочется вынести это за скобки. Часто говорят: «Вы пришли на работу работать. Оставляйте эмоции за порогом». Ах, если бы это было возможно.

С одной стороны — задачи, сроки, цифры и совещания. Пусть взрослый человек соберётся и работает. Однако состояние определяет не только настроение. Оно определяет, какую часть реальности человек способен заметить, сколько вариантов удерживает одновременно, как слышит двусмысленную фразу и какое значение придаёт происходящему.

Когда человек чувствует себя достаточно безопасно, он может быть исследователем: допускать, что чего-то не знает, быть уязвимым, сохранять доверие, слушать аргументы, признавать риск, задавать вопросы и менять решение, не переживая это как поражение.

Когда ситуация оценивается как угроза, мышление перестраивается под задачу защиты. Внимание сужается, рабочая память удерживает меньше переменных, когнитивная гибкость снижается, а неоднозначные сигналы легче считываются как опасные. Экспериментальные исследования и метаанализы острого стресса показывают снижение контроля вни-

мания, ухудшение рабочей памяти и гибкости мышления, а также уменьшение связанной с рабочей памятью активности дорсолатеральной префронтальной коры.

Это не значит, что любой стресс выключает мозг. Короткая мобилизация иногда помогает. Но когда переживание угрозы становится сильнее нашей способности справляться, на первый план выходят привычные действия, которые когда-то помогли выжить, сохранить лицо, избежать стыда или вернуть контроль.

Человек продолжает думать. Просто в его мышлении появляется другой заказчик — страх.

В состоянии угрозы интеллект начинает обслуживать защиту.

Если мне важно защитить статус, я нахожу доказательства неуважения. Если защищаю компетентность, уточняющий вопрос слышится как сомнение в моём профессионализме. Если под угрозой контроль, предложение обсудить решение воспринимается как попытка забрать власть. Если я боюсь оказаться виноватым, факты быстро выстраиваются в объяснение, почему ответственность лежит на ком-то другом.

У сильного интеллекта здесь есть особый талант: он умеет красиво обосновать решение, которое эмоция уже приняла. Чем умнее человек, тем убедительнее может звучать адвокат его страха, гордыни или обиды.

В этот момент наш внутренний совет директоров работает без права вето: обида, страх и гордыня быст-

ро находят самые убедительные аргументы, чтобы мы не заметили их присутствия.

Поэтому сильные люди не перестают быть сильными и умными в сложном разговоре. Они временно теряют доступ ко всей ширине собственного мышления. Интеллект работает, но внутри более узкой картины.

Тело замечает раньше, чем мы успеваем объяснить.

Есть ещё один участник разговора, которого мы часто игнорируем, — тело. Оно успевает заметить угрозу раньше, чем сознание напишет служебную записку о причинах тревоги.

Дыхание становится поверхностным. Плечи поднимаются. Челюсть сжимается. В груди появляется давление. Хочется говорить быстрее, перебить, замолчать, отшутиться, уйти в детали или закончить встречу одним жёстким решением.

Эти сигналы не доказывают, что другой человек опасен или неправ. Они показывают: моя нервная система уже присвоила ситуации значение. И если я этого не замечу, тело успеет выбрать стиль разговора раньше меня.

Можно начать говорить очень спокойным голосом и при этом выдавать угрозу каждым движением. Можно произнести: «Я просто хочу разобраться», не отрывая взгляда от экрана и не оставляя человеку ни одной паузы для ответа. Можно пригласить к открытому разговору, сидя в позе следователя, которому признание уже известно.

Тело не выносит приговор собеседнику. Оно сообщает о

нашей нагрузке. И чем раньше мы это услышали, тем больше шансов, что реакция не станет единственным доступным действием.

Сначала факт. Потом история.

В одной компании запустили новый формат онлайн-продаж. Спрос оказался в десятки раз выше прогноза. Система не выдержала: часть сервисов перестала работать, клиенты начали массово обращаться за помощью, продуктовая команда несколько суток восстанавливала инфраструктуру.

Ольга отвечала за клиентский сервис. Поток жалоб рос. Она несколько раз написала коллегам, которые запускали продукт. Ответа не было.

Факты выглядели так: три сообщения отправлены, ответа нет, клиенты ждут, проблема усиливается.

История, которая возникла внутри Ольги, звучала иначе: «Им всё равно. Их задачи важнее наших клиентов. Они запустили продукт и бросили нас разбираться».

Из этой истории родились гнев и обида. Из гнева — действие. Ольга пошла разбираться, как она потом сама сказала, «с вилами наперевес».

В продуктовой команде в это время происходило другое. Люди не игнорировали Ольгу. Они пытались поднять упавшие сервисы, отвечали разработчикам и подрядчикам, принимали решения в аварийном режиме и сами находились на границе паники.

Они увидели Ольгу, которая вошла с обвинением, и услы-

шали: «Вы всё сделали плохо, а теперь ещё и прячетесь». Их состояние тоже стало защитным. Вместо общей работы две функции начали доказывать, кто сильнее пострадал и кто виноват.

Это очень человеческая история. В момент неопределённости мозг стремится быстро завершить картину. Тишина должна что-то означать. И если у нас уже есть опыт игнорирования, разочарования или борьбы функций, первая версия находится мгновенно.

Факт позволяет задать вопрос. История уже содержит приговор.

Проверить свою гипотезу — не значит оправдать другого человека. Возможно, он действительно проигнорировал, скрыл, саботировал или принял плохое решение. Взрослая позиция не требует закрывать глаза на вред. Она требует не наказывать человека за то, что пока произошло только в нашей голове.

Фраза «Что у вас происходит?» могла открыть реальность раньше. Фраза «Почему вы нас игнорируете?» уже назначила виновного и оставила собеседнику две возможности: признать обвинение или защищаться.

Вопрос не гарантирует приятного ответа. Зато создаёт шанс встретиться с живым человеком, а не с собственной версией этого человека.

Пока коробочка реципиента полна

Константин Павлов, директор Восточно-Европейского Гештальт Института, однажды сказал фразу, которую я часто вспоминаю в сложных разговорах:

«Пока коробочка реципиента полна, не войдёт даже жемчужина смысла».

Представьте чайник, у которого уже поднимается крышка. Если продолжать наливать воду, она не станет полезнее. Она просто польётся через край.

В разговоре происходит то же самое. Человек переполнен злостью, тревогой, стыдом или обидой, а мы продолжаем загружать аргументы: ещё один факт, ещё одна цифра, ещё одно объяснение, почему он неправильно реагирует.

Нам кажется, что сильный аргумент должен победить эмоцию. Человек слышит дополнительное давление. Коробочка становится ещё полнее. Жемчужина смысла остаётся у нас в руках, а мы удивляемся, почему её никто не оценил.

Иногда самое сильное управленческое действие — остановиться и спросить: «Ты сейчас готов это обсуждать?»

Можно сказать: «Я вижу, что ситуация сильно тебя задела. Мне важно её разобрать, но сейчас мы, кажется, только усиливаем конфликт. Давай решим, продолжаем или возвращаемся через час».

Это не уход от разговора и не разрешение бесконечно жа-

ловаться. Мы возвращаем участникам способность думать. Иногда человеку нужно высказаться. Иногда — несколько минут тишины. Иногда — назвать, что именно он сейчас защищает. Иногда — получить ясность, о чём разговор и какое решение от него требуется.

Выслушать человека не означает признать его правым. Признать эмоцию не означает согласиться с интерпретацией. Пауза не отменяет требовательность.

Кто сказал, что если я вас выслушал, я с вами согласился?

Мы можем одновременно сказать: «Я слышу, что ты зол» и «Так разговаривать со мной нельзя». «Я понимаю, почему решение кажется тебе несправедливым» и «Срок всё равно важно восстановить». «Твой риск реален» и «Нам придётся искать другой способ действовать».

Взрослая коммуникация выдерживает несколько правд одновременно. Именно поэтому она требует большей ёмкости мышления, чем давление или привычное «я всё понял».

Руководитель — Wi-Fi своего состояния

Руководитель является Wi-Fi собственного состояния. Группа ловит его частоту быстрее, чем он успевает открыть первый слайд.

Это метафора, но очень точная. Мы считываем интонацию, выражение лица, позу, темп речи и уровень телесного напряжения. Через механизмы социального восприятия, эмоционального заражения и сонастройки состояние одного человека становится контекстом для других. Экспериментальные исследования групп показывают, что эмоциональное заражение влияет на сотрудничество, конфликт и воспринимаемое качество общей работы.

Руководитель может сказать: «Коллеги, без паники», — голосом человека, который уже мысленно эвакуируется из здания. Может говорить о доверии и перепроверять каждое слово. Просить инициативу и перебивать любую идею. Объявлять, что ошибки — это опыт, а затем публично искать виноватого. Уверять, что время на обсуждение есть, и смотреть на часы каждые тридцать секунд.

Система верит поведению больше, чем слайду.

Если руководитель входит в панике, команда начинает искать угрозу, даже когда фактов ещё нет. Если входит с презрением, люди защищают достоинство вместо результа-

та. Если ему важно доказать правоту, совещание быстро превращается в конкурс аргументов.

Собранность тоже передаётся. Не как магическое спокойствие и не как запрет на эмоции. Собранный руководитель способен назвать реальность, выдержать паузу, признать неизвестное, разделить факты и гипотезы и не требовать от людей уверенности там, где её пока не может быть.

В кризисе команде часто не нужен лидер, который знает всё. Ей нужен лидер, рядом с которым можно продолжать думать.

Руководитель может раздавать по системе тревогу, контроль и презрение. А может — ясность, собранность и право исследовать.

Как состояние превращается в систему?

Представим, что руководитель обнаружил серьёзную ошибку в проекте. Он уверен: сотрудник проявил невнимательность и сейчас попытается уйти от ответственности.

Он вызывает человека и начинает достаточно спокойно: «Я хочу понять, почему это произошло». Но голос, взгляд и первая пауза уже сообщают: виновный найден, сейчас начнётся допрос.

Сотрудник считает угрозу и начинает объяснять контекст: сроки изменились, данные пришли поздно, решение согласовывали несколько участников. Руководитель слышит оправдания и усиливает давление: «Меня не интересует, кто что прислал. Это была твоя ответственность».

Сотрудник защищается ещё сильнее, умалчивает часть информации и выбирает самые безопасные формулировки. Руководитель получает подтверждение собственной версии: человек действительно не умеет брать ответственность.

После разговора каждый уходит с доказательством своей правоты. Руководитель думает: «С ним невозможно честно обсуждать ошибки». Сотрудник: «Руководителю нужны виноватые, правду говорить опасно». Следующая проблема будет скрыта ещё дольше.

Тревога руководителя → усиление контроля → защита со-

трудника → меньше честной информации → ещё больше тревоги руководителя.

Вот так личное состояние становится организационной петлёй.

Внутренняя гипотеза руководителя превращается в стиль разговора. Стиль запускает реакцию сотрудника. Реакция подтверждает гипотезу. Через несколько повторений в компании появляется устойчивая культура, в которой руководители жалуются на безответственность, а сотрудники учатся приносить только хорошие новости.

Самое неприятное в таких петлях — каждый действительно видит доказательства своей правоты. Система заботливо производит их снова и снова.

Разорвать петлю можно в разных точках: назвать намерение до вопроса, отделить факт от интерпретации, спросить, как человек видел ситуацию в момент решения, согласовать, что мы исследуем механизм, а не ищем удобного виновного, выдержать ответ, который нам не нравится.

И здесь появляется ещё один вопрос к руководителю: способен ли я сейчас услышать версию, в которой моя собственная часть ответственности тоже станет видна?

Человек больше своей первой реакции

В этой книге мы будем много говорить о защите, обиде, гордыне, страхе, тщеславии и злорадстве. Это неприятный материал. Гораздо приятнее обсуждать эмпатию, доверие и красивые вопросы.

Но взросление начинается там, где мы перестаём строить образ себя только из социально одобряемых качеств. Внутри нас есть способность поддерживать, исследовать, создавать и договариваться. И есть часть, которая хочет наказать, победить, обесценить и доказать ничтожность другого.

Осознанность не уничтожает эту часть. Она перестаёт отдавать ей единоличное право принимать решения.

То же относится к собеседнику. Человек не равен своей первой реакции. Он может войти в разговор из обиды и выйти с любопытством. Начать с желания защититься и увидеть общий риск. Хотеть поставить нас на место и в процессе признать цену собственного намерения.

Это возможно, когда мы оставляем ему место для движения. Ярлык такого места не оставляет. Как только человек получил от нас костюм саботажника, лентяя, манипулятора или вечной жертвы, любое его действие начинает подтверждать роль. Молчит — скрывает. Объясняет — оправдывается. Соглашается — хитрит. Возражает — саботирует.

В таком разговоре живому человеку уже невозможно появиться: мы говорим с собственным представлением и слушаем свои мысли о нём.

Верить в способность человека переосмыслить выбор — не значит быть наивным. Это значит не закрывать систему раньше, чем появились данные.

Ясный контекст не делает трудный разговор мягким. Он освобождает человека от необходимости сначала бороться с собственной фантазией о том, зачем его позвали.

Руководитель передаёт системе не только решения, но и собственное состояние. Люди быстрее верят его поведению, чем словам о спокойствии, доверии и инициативе.

Тело сообщает о нагрузке раньше, чем интеллект успевает объяснить происходящее. Эти сигналы помогают заметить автоматизм до действия.

Состояние определяет не только настроение. Оно влияет на ширину внимания, рабочую память, способность удерживать несколько вариантов и слышать неоднозначное без немедленной защиты.

Коммуникация начинается раньше первой фразы: ожидание, контекст и история прошлых встреч уже настраивают восприятие.

Что важно забрать с собой

Попробуйте на своём разговоре:

три вопроса до первого слова

Перед сложным разговором полезно не только подготовить аргументы. Сначала стоит проверить состояние, из которого мы собираемся их произносить.

Я предлагаю три вопроса. Они занимают меньше минуты, но часто меняют весь ход встречи:

Что я сейчас чувствую и какой автоматический ход уже готов сделать?

Что моя первая фраза создаёт в другом: угрозу, защиту, интерес или готовность исследовать?

Способен ли я услышать версию, в которой моя первая история окажется неполной, а моя часть ответственности — видимой?

Иногда после этих вопросов разговор стоит отложить. Иногда — дать человеку контекст. Иногда — изменить первую фразу. Иногда — честно назвать собственное состояние: «Я сейчас злюсь, потому что вижу риск для проекта. Мне важно не превратить разговор в обвинение, поэтому давай сначала соберём факты».

Это не слабость. Это управление собой до того, как собой начнут управлять автоматизмы.

Взрослая позиция не означает всегда быть спокойным. Она означает замечать, что со мной происходит, и выбирать, какое действие я разрешаю своему состоянию создать в системе.

Сложный разговор начинается с вопроса не «что я сейчас скажу?», а «что я сейчас создаю собой?»

Мы уже увидели: разговор начинается до первой фразы, а состояние определяет, какую ширину реальности человек способен удержать. Но само состояние не возникает из пустоты — оно рождается из того значения, которое я мгновенно придаю событию. А теперь представьте: вы задали себе три вопроса, успокоились, но собеседник всё равно сделал не то, что вы ожидали. Почему? Потому что у него — своя оценка, своя цепочка от события к действию. Именно о том, как между событием и нашей реакцией возникает невидимый переход и как мы можем его заметить, пойдёт речь в следующей главе.

Научные и методологические опоры

Liston C., McEwen B. S., Casey B. J. Psychosocial stress reversibly disrupts prefrontal processing and attentional control. PNAS, 2009, 106(3), 912–917.

Qin S. et al. Acute psychological stress reduces working memory-related activity in the dorsolateral prefrontal cortex. Biological Psychiatry, 2009, 66(1), 25–32.

Shields G. S., Sazma M. A., Yonelinas A. P. The effects of acute stress on core executive functions: a meta-analysis

and comparison with cortisol. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 2016, 68, 651–668.

Holmes A. et al. Electrophysiological evidence for greater attention to threat when cognitive control resources are depleted. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 2014, 14(2), 827–835.

Wible C. G. et al. Connectivity among semantic associates: an fMRI study of semantic priming. *Brain and Language*, 2006, 97(3), 294–305.

Barsade S. G. The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(4), 644–675.

ГЛАВА 3

Между событием и действием есть выбор

Кто сказал, что мы реагируем на реальность?

Смотрите, я прихожу домой после тяжёлого рабочего дня. Сын тогда был подростком. В раковине — посуда. На кухне — следы прекрасной насыщенной жизни. А мой замечательный ребёнок сидит за компьютером. Он занят. Всем примерно всё понятно.

В физической реальности есть посуда в раковине и подросток за компьютером. Но через две секунды посуда перестаёт быть посудой. Она становится документом, удостоверяющим, что меня в этом доме не уважают, не слышат, используют как обслуживающий персонал и вообще специально ждали, когда я вернусь, чтобы нанести последний удар по моей нервной системе.

Мозг успевает провести следствие, судебное заседание и исполнение приговора раньше, чем я сниму пальто.

Я не обязательно начну кричать. У меня мама педагог, поэтому саркастическую тираду я умею выдать мастерски. Можно одним предложением сообщить ребёнку и о состоянии кухни, и о его моральных качествах, и о том, что в этой семье никто, кроме матери, не способен удерживать цивилизацию.

Но вот вопрос: **на что именно я сейчас реагирую?**

На посуду? На сына? На усталость? На историю «обо мне никто не подумал»? На страх, что я плохая мать и вырастила человека, который ничего не замечает? На собственное правило «если любишь — должен сам догадаться»?

Мы очень редко реагируем на событие. Мы реагируем на значение, которое успели ему присвоить.

Событие ещё ничего не решило.

Два человека могут оказаться в одинаковой ситуации и прожить её как две разные жизни.

Руководитель возвращает презентацию со словами: «Нужно серьёзно доработать». Один сотрудник думает: «Хорошо, он увидел слабые места, сейчас сделаю сильнее». Второй: «Мне опять не доверяют». Третий: «Меня публично обесценили». Четвёртый: «Значит, критериев не было, а виноватым сделают меня». Пятый уже ищет новую работу, хотя руководитель хотел заменить три диаграммы и уточнить вывод.

Ситуация одна. Значение разное. А дальше различаются эмоции, состояние, способ справляться и действие.

Психолог Ричард Лазарус предложил смотреть на стресс не как на свойство события, а как на отношения человека с ситуацией. Прежде чем возникнет эмоциональная реакция, мы мгновенно отвечаем как минимум на два вопроса.

Что это значит для меня: опасность, потеря, вызов, возможность или вообще нечто несущественное?

Справлюсь ли я: есть ли у меня ресурсы, контроль, поддержка, время и право действовать?

Эти ответы могут занимать доли секунды. Мы не успеваем услышать их как сформулированные мысли. Но тело и действие уже получают инструкцию.

Если ситуация считается как вызов и я верю, что справлюсь, появляется энергия. Если как угроза, а ресурсов недостаточно, появляется тревога. Если как несправедливый вред, за который кто-то должен ответить, — гнев. Если как собственный провал, который невозможно исправить, — стыд или бессилие.

Эмоция — это не помеха между нами и реальностью. Она сообщает, какое значение мы уже придали происходящему.

Невидимая цепочка.

Мы привыкли видеть короткую связь: произошло событие — человек отреагировал. Поэтому и объясняем поведение характером: вспыльчивый, пассивный, тревожный, безответственный, конфликтный.

В реальности между событием и действием проходит целая цепочка:

Событие → оценка → эмоция и состояние → привычный способ совладания → действие → результат → новая оценка.

Самое интересное происходит в конце. Результат часто подтверждает исходную оценку и превращает единичную реакцию в устойчивую историю.

Человек думает: «Договор всё равно будут согласовывать месяц». Эта мысль снижает энергию: зачем торопиться, если система медленная? Он отправляет документ позже, не напоминает, не проясняет спорные пункты. Договор снова согласуется месяц. И вот у него уже есть доказательство: «Я же говорил, здесь всегда так».

Руководитель уверен: «Люди не берут ответственность». Поэтому проверяет каждый шаг, не передаёт полномочия и исправляет решения команды. Люди перестают рисковать и ждут указаний. Руководитель получает очередное подтверждение: без него действительно ничего не происходит.

Мы называем это реальностью, хотя часть реальности только что создали собственным способом действия.

Мысль не просто описывает происходящее. Через наше действие она начинает производить доказательства самой себя.

Именно поэтому коммуникация — часть системной динамики. Моя оценка становится тоном. Тон запускает реакцию другого. Его реакция становится для меня фактом. Факт укрепляет мою первоначальную версию. Через несколько повторений у нас уже не эпизод, а отношения, культура или «такой человек».

Как мы спасаем себя?

Когда ситуация становится напряжённой, психика не сидит сложа руки. Она пытается помочь нам справиться. Эти привычные способы совладания Лазарус и его коллеги называли копинг-стратегиями.

Мне важно сразу убрать одну ловушку: копинг — не диагноз и не тип личности. Это не штамп «ты избегающий» или «ты конфликтный». У одного человека доступен целый репертуар. Просто некоторые способы мы включаем быстрее и чаще других.

С точки зрения психики все копинги когда-то были полезны. Они либо помогали решить задачу, либо уменьшали переживание, когда решить её было невозможно. Проблема начинается не в самой стратегии, а в её автоматизме и несоответствии ситуации.

Планирование может спасти проект — и превратиться в бесконечное откладывание действия. Самоконтроль позволяет выдержать кризис — и сделать человека настолько непроницаемым, что рядом с ним всем тревожно. Положительная переоценка возвращает смысл — и иногда помогает с улыбкой проехать мимо риска в минус двадцать миллионов.

Теперь посмотрите на эти стратегии через призму нашего внутреннего совета директоров.

Конфронтация — это голос обиды, которая надела пиджак справедливости. Дистанцирование — голос страха, который дипломатично называет себя «стратегической паузой». Планирование решения — попытка гордыни всё предусмотреть и не потерять контроль. Каждая стратегия когда-то помогала нам выжить, но когда она становится единственным голосом в совете директоров, мы перестаём замечать другие варианты.

Ниже — таблица, которая поможет вам узнать свои привычные способы и увидеть, когда они работают, а когда начинают управлять нами.

Стратегия

Её сила

Когда она начинает управлять нами

Конфронтация

Даёт энергию защищать границы, говорить прямо и быстро действовать.

Разговор превращается в бой за правоту; собеседник нужен только как противник.

Дистанцирование

Помогает не утонуть в чужих эмоциях, сказать «нет» и посмотреть со стороны.

Мы обесцениваем значимость ситуации или уходим из

собственной ответственности.

Самоконтроль

Позволяет не сорваться, выдержать напряжение и сохранить рабочую форму.

«Покерфейс» скрывает реальное состояние; люди не понимают, что вы думаете, и додумывают худшее.

Поиск социальной поддержки

Даёт опору, опыт других, помощь и чувство, что мы не одни.

Решение передаётся коллективному чату: много советов, мало собственного выбора.

Принятие ответственности

Помогает увидеть свою часть и перестать делать виноватыми только других.

Ответственность превращается в вину: человек страдает, но не собирает решение.

Бегство / избегание

Даёт передышку, если ресурс исчерпан, и иногда защищает от бессмысленной эскалации.

Пауза становится исчезновением: письма не открываются, разговоры переносятся, проблема растёт.

Планирование решения

Собирает факты, шаги, риски и возвращает чувство управляемости.

Мы проектируем идеальный план вместо первого реального действия и создаём проблемы заранее.

Положительная переоценка

Позволяет увидеть смысл, опыт, новый шанс и восстановить энергию.

Мы слишком быстро говорим «зато научились» и не считаем цену ошибки и последствия.

Мы не обязаны избавляться от привычных стратегий. Нам нужен выбор. Конфронтация уместна, когда нарушена граница. Дистанцирование — когда нас затягивают в чужую драму. Самоконтроль — когда цена импульсивного ответа высока. Избегание иногда даёт необходимую паузу. Но если один и тот же способ включается на всё, он перестаёт быть инструментом и становится хозяином.

Пока мы не замечаем, как справляемся со стрессом, наш копинг принимает решения за нас и называет это характером.

Принять ответственность — не значит назначить себя виноватым

Отдельно хочу остановиться на стратегии, которую в управлении часто романтизируют: принятие ответственности.

Человек говорит: «Это я виноват. Я должен был предусмотреть. Мне надо было проконтролировать». Снаружи звучит очень взросло. Но принятие ответственности за проблему и принятие ответственности за решение — разные действия.

Можно часами испытывать вину и не сделать ни одного шага. Можно взять на себя чужую часть, выдохнуть всем остальным возможность не участвовать и потом обидеться, что опять тащишь всё один.

Вина смотрит назад и спрашивает: «Как я мог это допустить?» Ответственность за решение смотрит вперёд: **«Что теперь в моей зоне влияния и какой следующий ход я сделаю?»**

Страдать по поводу ошибки — ещё не значит исправлять её.

Поэтому, если перед вами человек, который и так быстро берёт всё на себя, дополнительное давление чувством вины не создаст ответственности. Оно скорее усилит стыд и сузит мышление. Полезнее помочь разделить: что действительно

было его решением, что создала система и что теперь нужно сделать.

Где у ёжика пузико?

На одном из тренингов мы обсуждали, зачем вообще понимать копинг-стратегии собеседника. И родилась очень точная метафора: чтобы взаимодействовать с ёжиком, нужно сначала понять, где у него пузико.

У меня собака однажды нашла ёжика. Носом — больно, лапой — больно, вокруг копает, злится, а подобраться не может. Потому что вход со стороны колючек выбран неудачно.

С людьми примерно так же. Мы видим защитную форму и начинаем давить ровно туда, где человек уже защищён лучше всего.

Человек с высоким самоконтролем не показывает эмоций — и мы решаем, что ему всё равно. Начинаем усиливать воздействие, хотя внутри он может быть переполнен.

Человек ищет социальную поддержку — и мы раздражаемся: «У тебя своего мнения нет?» Хотя ему важно свериться с опытом и снизить риск.

Человек уходит в планирование — и мы называем его медленным. Возможно, он удерживает риски, которые остальные не замечают. Но ему действительно может понадобиться срок, после которого планирование должно превратиться в тест.

Человек конфронтрует — и мы конфронтуем в ответ. Две системы защиты встречаются колючками, а задача спо-

койно лежит рядом и ждёт, когда про неё вспомнят.

Понять, где у ёжика пузико, — не значит найти слабое место и надавить. Это значит перестать разговаривать только с защитой.

Если собеседник избегает, договоритесь о конкретной дате и маленьком следующем шаге. Если берёт на себя слишком много вины — отделите его часть от чужой. Если нуждается в поддержке — дайте примеры и людей, с которыми можно свериться. Если застрял в позитивной переоценке — спросите о цене, рисках и данных. Если идёт в бой — верните разговор к критериям результата и границам.

Цель не в том, чтобы управлять человеком как кнопчным устройством. Цель — увидеть его способ сохранять устойчивость и создать разговор, в котором у него появится больше вариантов.

Пять вопросов осознанности:

Вернёмся к посуде в раковине. В момент, когда меня уже потряхивает и в голове собирается педагогическая речь на тему человеческой неблагодарности, мне нужен не идеальный характер. Мне нужна короткая пауза.

Я использую пять вопросов осознанности. Они не отрицают эмоцию и не превращают меня в просветлённого человека. Они просто не дают первой реакции автоматически получить право подписи.

Вот как это выглядит в действии — на примере всё той же посуды и на примере рабочего совещания.

1. Что я сейчас чувствую?

Не «всё нормально» и не «он меня бесит». Точнее: я злюсь, устала, чувствую себя незначимой, мне обидно, что никто не заметил мою нагрузку.

На работе: я раздражён, потому что мой план раскритиковали, хотя я вложил в него много времени.

Когда мы называем эмоцию, она перестаёт быть всей реальностью и становится частью опыта. Исследования показывают, что называние переживания снижает эмоциональную реактивность и усиливает участие префронтальных областей, связанных с регуляцией.

2. Что я собираюсь сделать?

Автоматический сценарий: выдать сарказм, демонстра-

тивно вымыть посуду, начать перечислять всё, что я делаю для этой семьи.

На работе: начать защищать план, перебивая оппонентов, или уйти в холодное молчание.

То есть выбор пока не сделан, но автоматический сценарий уже стоит в прихожей с ключами от машины.

3. К какому результату это приведёт?

Ребёнок вымоет посуду? Возможно. Заодно закроется, ответит грубо или научится в следующий раз прятать следы. Я получу чистую раковину и ещё один виток истории «меня не слышат».

На работе: я, возможно, отстою план, но коллеги перестанут давать обратную связь. Выигрыш краткосрочный, проигрыш — в отношениях.

4. Чего я хочу на самом деле?

Чтобы посуда была вымыта. Чтобы обязанности не лежали только на мне. Чтобы сын замечал других людей. Чтобы наши отношения не превращались в ежедневный суд по кухонным доказательствам.

На работе: чтобы мои идеи обсуждались по существу, а не по эмоциям. Чтобы критику перестали воспринимать как личное оскорбление.

5. Какой выбор я делаю?

Я могу сказать прямо: «Я очень устала и злюсь, когда прихожу и вижу посуду. Мне важно, чтобы ты вымыл её сейчас, а потом давай договоримся, кто за что отвечает». Это не га-

рантирует ангельскую реакцию подростка. Но хотя бы моё действие соответствует результату, который мне нужен.

На работе: «Я слышу критику, но давайте сначала проверим факты, а потом решим, что править. Я хочу, чтобы мы пришли к лучшему решению, а не к победе одного из нас».

Осознанность — это не способность не злиться. Это способность заметить злость раньше, чем она начнёт управлять системой от нашего имени.

А если ресурса на пять вопросов нет?

На тренингах меня часто спрашивают: «Чтобы задать себе пять вопросов, нужен ресурс. А если его нет и ты уже орёшь?»

Да, ресурс нужен. Именно поэтому осознанность не строится на героическом подвиге в самый тяжёлый момент. Она тренируется заранее — на повторяющихся, небольших историях.

Мы сначала замечаем реакцию уже после разговора. Потом — в середине. Затем — за секунду до привычной фразы. И только со временем пауза появляется достаточно рано, чтобы выбор действительно стал возможен.

Это и есть нейропластичность в повседневной жизни: мы не стираем старую дорогу, а прокладываем рядом другую и много раз выбираем её, пока она не становится доступной под нагрузкой.

Если вы уже сорвались, взрослая позиция тоже возможна. Можно вернуться и сказать: «Я сейчас говорила из злости и перешла на обесценивание. Суть вопроса остаётся, но способ был разрушительным. Давай попробуем ещё раз».

Исправить коммуникацию — не значит потерять лицо. Иногда именно способность вернуться и пере договориться впервые делает лицо человеческим.

Как услышать оценку другого человека

Свою автоматическую мысль мы ещё можем поймать. Гораздо сложнее увидеть, какое значение ситуации присвоил собеседник.

Руководитель спрашивает: «Почему ты не сделал?» Сотрудник отвечает: «Не успел». На поверхности — факт о сроке. Внутри может быть совершенно разная оценка: «это бессмысленно», «у меня нет полномочий», «если я ошибусь, меня сделают крайним», «приоритет уже изменился», «я не понимаю, зачем это нужно», «я уверен, что завтра всё отменят».

Если мы спорим только с ответом «не успел», мы остаёмся на поверхности. Нам важно услышать мысль, которая управляла действием.

Что ты подумал, когда получил эту задачу?

Что в ней показалось тебе самым рискованным или сложным?

В какой момент ты решил отложить?

Как ты оценивал свои возможности справиться?

Что ты пытался сохранить своим решением?

Эти вопросы не снимают ответственность. Они помогают найти точку, где решение действительно родилось. Именно там можно что-то изменить.

Иногда окажется, что человек сознательно выбрал удобство. Иногда — что не обладал навыком. Иногда — что система дала два противоположных приоритета. Иногда — что он боялся признаться в непонимании. Взрослая коммуникация выдерживает любой ответ, потому что ей нужен не удобный виновный, а работающий способ изменить результат.

Взрослый выбор не всегда мягкий

Осознанный выбор часто путают с мягкостью. Как будто, если я заметила эмоцию и поняла чужой копинг, теперь должна всё простить, говорить тихо и бесконечно исследовать причины.

Нет. Иногда после пяти вопросов выбор звучит: «Так больше нельзя». Иногда — «Я прекращаю проект». Иногда — «Это решение было в твоей зоне ответственности, и последствия будут». Иногда — «Я не готов продолжать разговор в таком тоне».

Разница в другом. Я говорю это не для того, чтобы выгрузить обиду, унижить, отомстить или доказать превосходство. Я выбираю действие, потому что понимаю результат, границы и последствия для системы.

Взрослость проявляется не в том, чтобы всегда выбирать мир. Она проявляется в том, чтобы понимать, кто и зачем сейчас выбирает войну.

Иногда конфронтация — зрелый способ защитить важное. Иногда дистанцирование — единственная возможность не раствориться в чужой проблеме. Иногда пауза — ответственнее немедленного ответа. Вопрос не в названии стратегии. Вопрос в том, выбрали ли мы её или она выбрала нас.

Сформулируйте действие, которое сохраняет важное, но не повторяет привычный сценарий. Проверьте его в неболь-

шом разговоре и посмотрите, какую обратную связь даст реальность.

Спросите себя, что эта стратегия пыталась сохранить: достоинство, контроль, безопасность, принадлежность, справедливость или возможность не чувствовать боль.

Возьмите эпизод, в котором ваша реакция была особенно быстрой. Разложите его на шесть шагов: событие, первая мысль, эмоция и состояние, привычный способ справляться, действие, результат.

Попробуйте на своём разговоре

Осознанный выбор не всегда мягкий. Иногда взрослое действие — граница, конфронтация, пауза или завершение отношений. Важно понимать, кто и зачем делает этот выбор.

Ответственность отличается от вины: она возвращает авторство следующего действия, а не фиксирует человека в собственной плохости.

Копинг-стратегия — не окончательная характеристика человека. Это знакомый способ справляться с напряжением, который может быть полезным или разрушительным в зависимости от контекста.

Эмоция не мешает видеть реальность — она показывает, как мы уже оценили происходящее и что считаем поставленным на кон.

Мы реагируем не на событие в чистом виде, а на значение, которое успели ему присвоить.

Что важно забрать с собой Кто сказал, что первая реакция — это и есть вы?

Первая реакция важна. Она показывает нашу ставку, страх, старую боль, привычный способ удерживать контроль. Но она не обязана становиться последним словом.

Между событием и действием существует пространство. Иногда оно длится секунды. Иногда мы обнаруживаем его только вечером, когда разговор уже разрушен. Но с каждым новым наблюдением оно расширяется.

Сначала я вижу только посуду и неблагодарного подростка. Потом замечаю усталость и собственную историю. Потом могу спросить, что произошло. Потом — выбрать прямую просьбу вместо педагогической казни. Мир вокруг не стал идеальным. Но моя способность действовать стала шире.

Кто сказал, что первая мысль о человеке — самая честная? Чаще всего она просто самая быстрая.

Мы уже научились замечать, как событие превращается в нашу версию реальности, а версия — в привычный способ действовать. Теперь появляется следующий шаг: увидеть, что у другого человека эта цепочка устроена иначе.

Я могу вернуть себе выбор. Но договорённость всё равно не родится, если я буду считать чужую оценку ошибкой, ко-

торую нужно немедленно исправить. В следующей части мы будем учиться входить в реальность другого человека, не теряя собственной позиции и общего результата.

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.