

# Харизма без маски

Как располагать к себе людей  
и оставаться собой



— Марк Тьюрин —

Марк Тьюрин

**Харизма без маски:  
Как располагать к себе  
людей и оставаться собой**

«Автор»

2026

## **Тьюрин М.**

Харизма без маски: Как располагать к себе людей и оставаться собой / М. Тьюрин — «Автор», 2026

Как расположить к себе людей, не улыбаясь через силу, не изображая уверенность и не соглашаясь ради одобрения? В работе и повседневной жизни легко спутать харизму с эффектной подачей — и потерять собственный голос. «Харизма без маски» показывает другой путь: доверие рождается из внимания, тепла и надёжности, подтверждённой поступками. Вы научитесь замечать разницу между намерением и впечатлением, слушать и уточнять, ясно выражать главную мысль, признавать, чего пока не знаете, и рассказывать истории по делу. Книга поможет не соглашаться, не разрывая контакт, обозначать границы, влиять без манипуляций и восстанавливать доверие после ошибки. Это руководство для взрослых, которым важно увереннее общаться с коллегами, руководителями и близкими, не примеряя чужую роль. Вы сможете выдерживать сложные разговоры, вызывать доверие и укреплять отношения, оставаясь собой. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Тьюрин М., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Харизма — не фокус                | 5  |
| Цена чужой роли                   | 11 |
| Каково людям рядом с вами         | 17 |
| Личный ориентир в общении         | 22 |
| Внимание, которое чувствуется     | 28 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 32 |

# Марк Тьюрин

## Харизма без маски: Как располагать к себе людей и оставаться собой

### Харизма — не фокус

Разговор о харизме легко свести к поиску приёма: как войти в комнату, куда смотреть, каким тоном говорить. Но прежде чем выбирать приём, стоит понять, что именно мы называем харизмой и по каким признакам замечаем её в обычном разговоре.

Представьте двух одинаково компетентных людей. Первый говорит ярко, быстро и уверенно, легко заполняет паузы и сразу предлагает решения. Второй спокоен, внимательно слушает, задаёт точные вопросы и не торопится заявлять о себе. Кто из них кажется харизматичнее?

Не спешите отвечать. На срочном совещании, где команда ждёт решения, уверенная подача может успокоить. Если же вы рассказываете о проблеме, а собеседник уже перебивает вас советами, спокойное внимание окажется ценнее. Способности одинаковы, ситуации разные — и впечатление тоже. Харизма начинается не с громкости, а с контакта: замечают ли вас, чувствуют ли уважение и верят ли, что на вас можно положиться.

#### Первая встреча Марины

Марина недавно стала руководительницей проектной команды. Перед первой общей встречей она перечитала план, выписала несколько достижений прежней команды и решила говорить энергично. Ей хотелось сразу показать, что она компетентна, уверена в себе и не собирается затягивать разговор.

За столом сидели Илья, давно работавший над проектом, Аня, молодой специалист, и ещё несколько коллег. Марина начала бодро:

— Давайте сразу к делу. У меня большой опыт запуска похожих проектов. Я быстро вникаю, предпочитаю ясные решения и уверена, что мы сможем заметно ускориться.

Она перечислила три задачи, назвала сроки и предложила план. Когда Илья стал рассказывать, где застопорился предыдущий запуск, Марина кивнула и почти сразу ответила:

— Да, понимаю. У нас было похожее, мы тогда решили вопрос за неделю. Давайте я объясню, как можно поступить здесь.

#### Аня подняла руку:

— Там ещё есть зависимость от данных, которые...

— Да, это учтём, — перебила Марина. — Я как раз собиралась попросить вас подготовить сводку.

После встречи Марина вышла с ощущением, что всё прошло достойно. Она проявила инициативу, показала опыт и не выглядела растерянной. Никто из коллег открыто ей не возражал. Но Илья, убирая ноутбук, сказал Ане:

— Энергично. Пока не понял, насколько она услышала, что у нас происходит.

#### Аня пожала плечами:

— Я не успела договорить.

Это не приговор Марине и не разоблачение её «настоящего характера». Она хотела показать компетентность и решительность. Коллеги увидели быстрый темп, готовые ответы и мало места для их собственного опыта. Между намерением и впечатлением стоят ещё два звена: поведение и то, как его считывают.

#### Намерение, поведение, впечатление

Намерение — то, что человек хочет сообщить: «Я справлюсь», «мне важно ваше мнение», «я не хочу тратить ваше время».

Поведение — то, что он действительно делает: говорит быстро, перебивает, задаёт вопрос, но не ждёт ответа, уточняет детали или фиксирует договорённость.

Впечатление — то, что остаётся у собеседника: «она компетентна», «меня не слушают», «можно рассчитывать на её слово», «она старается понравиться».

Эти звенья связаны, но не совпадают автоматически. Намерение нельзя увидеть напрямую: люди судят по поведению и на его основе строят предположения. Если Марина хочет показать уважение, но несколько раз заканчивает фразы Ани за неё, Аня не может проверить её внутренний мотив. Она видит лишь то, что ей не дали договорить.

Это не значит, что нужно контролировать каждое движение и подбирать «правильную» маску. Полезнее сверять замысел с эффектом. Не «я ведь хотела как лучше», а «что человек мог увидеть и услышать?» Впечатление собеседника не становится от этого абсолютной истиной. Но такая проверка помогает заметить расхождение и понять, что можно исправить.

### **Три составляющие впечатления**

Для этой книги достаточно простой рабочей модели: внимание, тепло и надёжность.

Внимание — собеседник чувствует, что вы замечаете не только свою речь и задачу, но и его самого. Вы слушаете, не подменяете ответ предположением, возвращаетесь к важной детали. Для этого не обязательно долго молчать или неотрывно смотреть человеку в глаза. Иногда достаточно уточнить: «Вы сказали, что срок зависит от данных. Каких именно?» Важно, чтобы вопрос продолжал разговор, а не служил переходом к заранее подготовленной реплике.

Тепло — рядом с вами не приходится доказывать, что заслуживаешь уважения. Вы можете быть прямым и требовательным, но не унижаете, не высмеиваете и не используете чужую ошибку, чтобы показать своё превосходство. Тепло — это не улыбка по расписанию и не согласие со всеми. Это уважительное отношение к собеседнику, в том числе когда вы с ним не согласны.

Надёжность — слова и действия сходятся. Вы не обещаете невозможного ради одобрения, обозначаете ограничения и выполняете то, за что взялись. Надёжность часто выглядит менее эффектно, чем уверенный жест: «Я уточню срок и вернусь к вам сегодня до пяти». Но именно такая фраза создаёт основание для доверия — если за ней следует обещанное.

Эти три составляющие не заменяют компетентность. Они определяют, как она воспринимается в общении. Человек может отлично разбираться в проекте, но казаться невнимательным, если говорит только о собственном опыте. Может быть дружелюбным, но не вызывать доверия, если постоянно обещает больше, чем способен выполнить. Может быть надёжным, но производить впечатление холодного человека, если ограничивается короткими распоряжениями и никак не показывает, что понимает цену чужих усилий.

На первой встрече у Марины были заметны компетентность и энергия. А вот внимание проявить не успело: коллеги не получили возможности рассказать, что уже знают. Тепло тоже осталось под вопросом. Марина не хотела обесценить их опыт, но быстро переводила разговор к своему плану. Надёжность нельзя было оценить по одной встрече: обещания ещё предстояло выполнить.

Поэтому харизма не равна эффектному появлению. Первое впечатление может быть ярким, но устойчивое складывается из повторяющихся сигналов. Не обязательно сразу нравиться всем. Гораздо полезнее дать людям понять, как с вами можно работать и чего от вас ждать.

### **Когда энергия становится помехой**

На следующей встрече Марина снова разволновалась. Ей показалось, что тишина в комнате означает сомнение в её компетентности. Она заговорила ещё быстрее и стала чаще ссы-

латься на свой опыт: «Я уже сталкивалась с таким», «я знаю, как обычно решают эту задачу», «я понимаю, что нужно сделать».

В этом и заключается ловушка. Боясь показаться слабым, человек старается заранее убрать все признаки неопределённости. Говорит без пауз, отвечает, прежде чем услышит вопрос, добавляет ещё одно доказательство своей компетентности. Но собеседник может увидеть в этом не уверенность, а тревогу, которую человек пытается заглушить новыми доказательствами.

Неуверенность сама по себе не портит впечатление. Иногда она звучит честнее безупречной самопрезентации. Руководитель может сказать: «Этот участок проекта для меня новый. Сегодня уточню вводные, а завтра предложу решение». Если он выполняет обещание, такая фраза укрепляет доверие. Если же он заверяет: «Всё под контролем», а потом несколько раз переносит сроки, уверенный тон не спасает.

Марина могла бы отказаться от необходимости выглядеть безошибочной и яснее обозначить, что уже известно, а что ещё предстоит выяснить:

— Я вижу, что задача шире, чем в моём первом плане. Давайте сначала разберём ограничения, а потом я предложу срок.

**Или:**

— У меня есть опыт похожего запуска, но я не хочу автоматически переносить его сюда. Илья, что в прошлый раз оказалось самым сложным?

Такие реплики не ослабляют авторитет. Они показывают, что Марина умеет удерживать в уме две вещи: у неё есть опыт, но и у коллег есть знания, без которых решение может оказаться ошибочным.

**Не всякое внимание выглядит одинаково**

Внимание легко спутать с демонстративной сосредоточенностью: смотреть в глаза, кивать, повторять за собеседником его слова. Если делать это механически, человек не почувствует, что его поняли. Иногда простая пауза после ответа говорит больше, чем целая серия выразительных кивков.

Илья не доверял словам без конкретных решений. Для него внимание заключалось не в том, что Марина смотрела на него, пока он говорил, а в том, что она вернулась к обозначенному риску и учла его в плане. Ане, которая обычно сдерживалась на общих встречах, нужен был другой знак: чтобы её не перебивали и дали закончить мысль. Даже один и тот же собеседник может в разных ситуациях нуждаться в разных проявлениях внимания.

**Когда Марина пригласила Аню обсудить подготовку сводки, она начала так:**

— На общей встрече ты говорила о зависимости от данных. Я тебя перебила. Расскажи, что хотела добавить.

Аня объяснила, что часть данных приходит с задержкой, а без неё срок, предложенный Мариной, реалистичен только для первой части работы. Марина не стала сразу защищать первоначальный план.

— Правильно ли я поняла: мы можем начать сейчас, но не можем обещать полный результат к этой дате?

— Да. Если разделить этапы, первый будет готов вовремя.

— Тогда давай разделим. Что нужно для первого этапа и кто подтвердит сроки по остальным данным?

В этом разговоре внимание стало заметно не благодаря особой технике, а благодаря последовательности действий. Марина вспомнила незавершённую мысль, дала Ане возможность высказаться, уточнила смысл и использовала ответ при планировании. Аня не обязана была сразу решить, что Марина — идеальная руководительница. Но у неё появилось основание ожидать, что в следующий раз её тоже выслушают.

**Тепло без поддакивания**

Желание понравиться иногда превращает тепло в согласие на всё. Руководитель обещает удобный срок, чтобы никого не огорчить, смягчает ясное несогласие до неузнаваемости или говорит «конечно», хотя не готов браться за задачу. На короткое время разговор может стать приятнее. Позже придётся объяснять, почему обещание не выполнено.

**Тепло не требует одобрять предложение. Можно возразить, не превращая разногласие в соревнование:**

— Понимаю, почему такой срок кажется удобным. Но с учётом задержки данных я не могу его подтвердить. Давайте найдём вариант, который можно выполнить.

**Можно остановить разговор, если он начинает задевать человека, и при этом не отказываться от сути:**

— Я не согласна с этим расчётом. Давайте проверим цифры по шагам, не оценивая того, кто ошибся.

**А можно признать чужой вклад без лишней похвалы:**

— Аня, твоя проверка помогла нам заметить зависимость до того, как мы зафиксировали срок.

Тепло становится убедительным, когда в нём нет скрытой сделки: «Я буду приятным, если вы будете мной довольны». Оно не требует немедленной симпатии в ответ. Это способ обращаться с человеком, даже если вы расходитесь во мнениях или вынуждены сообщить ему неприятную новость.

**Надёжность — менее заметная, но решающая часть**

Через несколько дней Марина должна была прислать команде обновлённый график. На встрече она сказала: «К обеду всё соберу и отправлю». Потом возникла срочная задача, и график не был готов. Марина могла прислать его вечером, ничего не объясняя. Или сделать вид, что задержка несущественна, потому что прошло всего пара часов.

**Вместо этого она написала команде заранее:**

— Я не успеваю проверить данные к обеду. Черновой график могу прислать сейчас, но в нём останутся неподтверждённые даты. Полную версию отправлю завтра до десяти. Если вам нужно принять решение сегодня, отдельно отмечу сроки, которые уже подтверждены.

Это не эффектная речь, зато теперь команде не нужно гадать, что происходит. Марина назвала причину задержки, предложила варианты и обозначила новый срок. Надёжность часто состоит именно из такой скучной точности: не исчезать, когда план меняется, не прикрывать сомнение бодрой интонацией, не обещать того, что зависит от других.

Илья, который сначала настороженно отнёсся к словам Марины, не стал после этого её поклонником. Он просто получил конкретное подтверждение: обещание можно обсуждать, срок — уточнить, проблему — не маскировать. Для начала этого достаточно. Доверие обычно растёт не благодаря одному жесту, а благодаря предсказуемому поведению, которое повторяется.

**Один жест — несколько прочтений**

Одинаковое поведение меняет смысл в зависимости от ситуации. Пауза на совещании может означать, что человек внимательно обдумывает вопрос. В разговоре о срочной проблеме она может показаться уходом от ответа. Прямой взгляд передаёт включённость, но иногда воспринимается как давление — особенно если собеседнику нужно время или он чувствует себя уязвимым. Юмор помогает снять напряжение в дружеской беседе, но в момент чужой ошибки может прозвучать как насмешка.

Даже короткое «понятно» не имеет постоянного значения. В спокойном разговоре оно может завершить тему. Если собеседник только что рассказал о серьёзной трудности, тот же ответ порой слышится как «мне больше нечего тебе сказать». В переписке неверно понять друга друга ещё легче: у читателя нет интонации и выражения лица, которые помогли бы уточнить смысл.

Представьте, что близкий человек рассказывает о сложном разговоре на работе. Вы сразу отвечаете: «Тебе надо было сказать начальнику, что это несправедливо». Вы хотели помочь, но человек, возможно, хотел сначала быть выслушанным. Совет прозвучал как попытка поскорее закрыть тему.

**Можно уточнить:**

— Тебе сейчас хочется вместе придумать, что делать, или сначала просто рассказать, как всё прошло?

Это не универсальная формула и не обязательный ритуал. Если времени мало и нужна конкретная помощь, лучше сразу действовать. Но такой вопрос пригодится, когда непонятно, чего хочет человек: решения, участия или просто пространства, чтобы рассказать.

На работе Марине тоже важно было учитывать контекст. На планировании команда ждёт решения — там уместны короткие выводы и чёткое распределение задач. В начале проекта, когда зависимости ещё не выявлены, полезнее остановиться и собрать информацию. Если Марина всегда говорит быстро и уверенно, коллеги не поймут, когда её уверенность основана на проверенных данных, а когда она лишь помогает скрыть тревогу.

Устойчивое поведение — не обязательно одинаковое поведение. Можно менять темп, объём пояснений и степень прямооты, не меняя отношения к людям. Подстроиться к ситуации — не значит притвориться другим человеком. Это значит выбрать такую форму, в которой собеседник сможет услышать содержание.

**Когда Марина хочет понравиться**

В этом и заключается различие между харизмой и стремлением заслужить одобрение. Когда Марина старается понравиться, её внимание приковано к вопросу: «Как я сейчас выгляжу?» Она добавляет ещё один рассказ о своём опыте, потому что боится показаться недостаточно подготовленной. Быстро отвечает, потому что боится паузы. Соглашается на срок, потому что не хочет разочаровать команду.

Когда же она старается быть понятой, вопросы меняются: «Что людям нужно знать? Чего я пока не знаю? Как дать ясный ответ и не скрыть ограничений?» Она не перестаёт думать о впечатлении, но оно больше не становится единственным ориентиром.

Желание понравиться часто толкает на три ошибки. Первая — усиливать то, что и так заметно. Если вы уже говорите громко, дополнительная энергия не обязательно добавит уверенности. Возможно, она лишь затруднит собеседникам возможность вставить слово. Проверьте не громкость, а баланс: кто говорит, сколько и остаётся ли другим место для ответа.

Другая ловушка — заполнять каждую паузу. Пауза может помочь собеседнику сформулировать мысль. Не нужно считать её доказательством собственной слабости. Если вам требуется время, так и скажите: «Дайте мне минуту, я хочу ответить точно». Это яснее, чем поспешный ответ, который потом придётся менять.

Наконец, согласие легко принять за доказательство тепла. Но порой уважительное несогласие лучше обещания, которое вы не выполните. Можно сказать: «Я хочу помочь, но этот срок подтвердить не могу. Вот что реально сделать к пятнице». Прямота с понятной альтернативой чаще создаёт доверие, чем расплывчатое «постараемся».

Перед следующим разговором попробуйте поставить себе другую задачу. Не «произвести впечатление», а «дать собеседнику понять, что я услышал его вопрос и что будет дальше». Небольшая перемена в формулировке смещает внимание с самопрезентации на контакт.

**Проверка реальности**

Вспомните недавнюю встречу, разговор с близким человеком или переписку, после которой вы остались недовольны впечатлением о себе. Не оценивайте, были ли вы достаточно обязательны. Разберите один конкретный эпизод по трём звеньям.

Намерение. Что вы хотели передать? Например: «Я хотел показать, что контролирую ситуацию» или «я хотел поддержать».

**Поведение.** Что можно было увидеть со стороны? Вы перебили, задали вопрос и дождались ответа, пообещали срок, замолчали, перевели тему?

**Впечатление.** Что собеседник мог почувствовать или заключить из вашего поведения? Не пытайтесь угадать наверняка. Запишите две правдоподобные версии: например, «решительный» и «не даёт договорить». Если отношения позволяют, проверьте одну из них: «Я быстро перешёл к решению. Тебе хватило места объяснить, что происходит?»

Затем подумайте, какой из трёх сигналов стоит сделать заметнее в похожей ситуации. Если человеку не хватает внимания, задержитесь на его вопросе и уточните важную деталь. Если ему трудно говорить с вами о неприятном, покажите уважение, не обещая согласиться. Если вы кажетесь ненадёжным, не добавляйте уверенности в голосе — уточните срок и выполните договорённость.

После первой встречи Марина могла бы провести такую проверку. Её намерение: «Показать, что я опытная и могу быстро организовать работу». Поведение: «Назвала прежние результаты, предложила план до того, как выслушала ограничения, перебила Аню». Возможное впечатление: «Она энергична и компетентна, но пока не знает, что команда уже обнаружила». Следующий шаг — не отказываться от опыта и не стараться говорить неестественно тихо. Достаточно спросить Илью о прежних препятствиях, дать Ане договорить и отделить подтверждённые сроки от предположений.

Это упражнение не требует принимать любую реакцию окружающих как справедливую. Кто-то может счесть невнимательностью обычную сосредоточенность, а спокойный тон — холодностью. Невозможно управлять каждым прочтением. Но если один и тот же сигнал снова и снова приводит к нежелательному впечатлению, стоит проверить, можно ли яснее показать своё намерение.

### **Сильное впечатление и устойчивый контакт**

Яркость может привлечь внимание, но не отвечает на вопрос, что произойдёт после первой встречи. Человек может отлично выступить и не выслушать коллегу. Может легко нравиться, но не выполнять обещаний. А может говорить мало, точно понимать, что беспокоит другого, и возвращаться с ясным решением. В устойчивой харизме важен не размах производимого эффекта, а качество контакта, которое сохраняется в разных обстоятельствах.

Марине не нужно становиться менее энергичной, если эта энергия ей свойственна. Ей не обязательно перенимать спокойную манеру Ильи или стараться всегда говорить мягко. Важно замечать, когда волнение заставляет её доказывать компетентность вместо того, чтобы применить её; когда желание понравиться мешает честно сказать о сроке; когда уверенная подача закрывает разговор, который ещё не успел начаться.

Впечатление складывается не из одного жеста. Внимание показывает, что вы замечаете человека. Тепло — что не превращаете контакт в борьбу за превосходство. Надёжность — что ваши слова подтверждаются действиями. В разных ситуациях на первый план может выходить что-то одно, но отсутствие любого из этих качеств меняет смысл поведения.

На следующей встрече Марина уже не пытается выглядеть самым уверенным человеком за столом. Она спрашивает, что изменилось со времени прошлого обсуждения, слушает ответы и подводит итог: «Значит, первый этап можно запустить сейчас, а полный срок подтвердим после получения данных». Это не делает её безошибочной руководительницей. Зато коллеги видят и её компетентность, и готовность учитывать реальность.

Но привычка подменять контакт удобной для окружающих ролью не возникает за один день и не исчезает после одной удачной встречи. Чем сильнее человек старается выглядеть таким, каким, по его мнению, его хотят видеть, тем труднее ему отличить собственный стиль от постоянного напряжения. В следующей главе разберём, чем приходится платить за эту роль и как понять, что желание произвести впечатление начинает отдалять нас от самих себя.

## Цена чужой роли

Харизма рождается не из одной лишь правильной интонации. В ней важны внимание к людям, человеческое тепло и надёжность, подтверждённая поступками. Но стоит задуматься о том, как общаться лучше, и возникает тревога: не придётся ли для этого изображать кого-то другого? Ответ зависит не от того, меняете ли вы поведение, а от того, зачем вы это делаете и какой ценой.

Марина готовилась к разговору с руководителем подразделения и уже третий раз переписывала заметки. На экране ноутбука остался короткий список фраз:

«Мы укладываемся в срок».

«Команда поддерживает план».

«Я возьму на себя координацию».

«Всё решаемо».

Внизу страницы стояла строка «Моё предложение», но после двоеточия ничего не было.

Марина недавно стала руководить проектной командой. Она хорошо знала работу и умела собирать людей вокруг задачи. Но к важному разговору готовилась так, словно ей предстояло не обсудить проект, а пройти проверку на удобство. Что руководитель хочет услышать? Что не создаст лишних проблем? Как показать, что назначение на новую должность было верным решением?

Она открыла переписку с командой. Илья, опытный коллега, несколько раз указывал на риск: одну из частей проекта нельзя было закончить к обещанной дате, пока команда не получит данные от другого отдела. Аня, младшая специалистка, говорила о другой зависимости: без доступа к материалам она не могла завершить расчёты. Марина знала, что обе правы. И понимала: если предложит сократить объём или перенести срок, разговор может стать сложнее.

Рядом с заметками она набрала: «Есть рабочие нюансы», перечитала и удалила. Если назвать существенную задержку «нюансом», она не станет меньше. Марина вдруг увидела, что подготовила много слов о том, как собирается поддержать план, и ни одного — о том, считает ли сам план выполнимым.

Она устала ещё до встречи. Не от объёма работы, а от необходимости заранее предугадать чужую оценку и произнести только те слова, которые эту оценку улучшат. Это было знакомое состояние. Марину часто хвалили за надёжность и за то, что с ней «нет лишних сложностей». Постепенно она привыкла подтверждать свою надёжность согласием: не просить времени на проверку, не показывать сомнений, не возвращать задачу с вопросами.

Стремление подстроиться возникло не на пустом месте. Оно помогало Марине быть внимательной к людям и справляться с требованиями работы. Но теперь та же привычка заставляла её говорить так, будто собственная оценка проекта ничего не значит.

### **Четыре мифа о «правильном» общении**

Миф первый: быть собой — значит говорить всё, что приходит в голову.

Это не искренность, а отсутствие выбора. Можно честно относиться к собеседнику и при этом не высказывать каждую раздражённую мысль, не перегружать разговор подробностями и не отвечать мгновенно. Тактичность меняет форму сообщения, но не подменяет его смысл. Если вы не согласны, об этом можно сказать спокойно, не превращая несогласие в нападение.

Миф второй: чтобы располагать к себе, нужно выглядеть уверенным.

Иногда спокойная уверенность помогает. Но изображать полную определённости, когда данных недостаточно, — не то же самое, что быть надёжным. Фраза «Я ещё проверю этот расчёт и отвечу завтра» может звучать убедительнее бодрого обещания, в котором вы сами не уверены. Уверенность не требует скрывать границы своих знаний.

Миф третий: хороший коллега всегда готов помочь.

Полезность не измеряется количеством задач, на которые человек ответил «да». Если Марина берёт новую работу, не выяснив, что придётся отложить, она рискует подвести и того, кто попросил о помощи, и тех, за чьи задачи уже отвечает. Иногда внимательный ответ — не согласие, а уточнение: «Это нужно к пятнице. Какую из моих текущих задач тогда переносим?»

Миф четвёртый: если человеку не нравится мой ответ, значит, я плохо общаюсь.

Не всякое неодобрение означает, что вы ошиблись. Собеседник может быть разочарован отказом, недоволен неудобной информацией или просто предпочитать другой вариант. Ваша задача — говорить ясно и уважительно, а не управлять любой реакцией другого человека. Если принять чужое недовольство за доказательство собственной неправоты, очень легко снова начать угадывать ожидания.

### **Гибкость без самоотмены**

Адаптация — это изменение способа общения ради более ясного контакта. С теми, кому нужны только основные выводы, можно говорить короче; тому, кто принимает решение, — подробнее объяснить контекст. Иногда лучше выдержать паузу и дать собеседнику высказаться. Вы выбираете форму, потому что понимаете, чего требует разговор.

Самоотмена начинается там, где ради принятия вы умалчиваете о важном для решения или обещаете то, что не считаете выполнимым. Можно изменить темп речи, не изображая несвойственную вам напористость. Смягчить формулировку несогласия — не значит заменить его одобрением, особенно если от этого зависит работа. Проявить участие — не значит взять на себя обязанности, которые вы не сможете выполнить.

Различить эти вещи помогает простое разделение: что относится к предпочтениям и манере, что — к навыкам, а что — к ценностям и обязательствам.

Предпочтение — привычный, удобный вам способ действовать. Например, Марина любит сначала спокойно обдумать вопрос, а потом отвечать. В некоторых ситуациях ей полезно научиться говорить кратко и по ходу обсуждения. Это требует усилия, но не делает её другим человеком.

Навык — то, чему можно научиться: задавать уточняющие вопросы, обозначать несогласие, подводить итог встречи. Поначалу новый навык может казаться неестественным. Это не значит, что вы притворяетесь: вы только осваиваете его.

Ценность — принцип, который влияет на ваши решения: не вводить людей в заблуждение, относиться к команде с уважением, выполнять обещания. Стиль речи можно менять; сохранить ценность точности не получится, если вы сознательно сообщаете руководителю заведомо неверную оценку.

Обязательство — конкретная задача, срок или граница вашей ответственности. Если вы говорите «я сделаю», собеседник вправе на это рассчитывать. Поэтому согласие, данное лишь из страха расстроить человека, — не безобидная уступка: оно может иметь последствия для других.

Проверяйте не то, насколько непривычно вам новое поведение, а то, зачем оно нужно. Помогает ли оно собеседнику понять вас и принять решение? Или заставляет убирать из разговора важную часть своей оценки, чтобы не вызвать недовольствия?

Есть и ещё одно важное различие: усилие не всегда означает самоотмену. Сложный разговор может утомить, даже если вы вели его честно. Новая роль или навык могут требовать внимания. Сигналом тревоги становится не разовая усталость, а повторяющаяся цена: вы заранее часами придумываете безопасные фразы, во время встречи следите за каждым словом, а после прокручиваете разговор и сердитесь на себя за сказанное. Особенно если подобное происходит в разных отношениях, а облегчение приходит только после того, как вы согласились, промолчали или отказались от своей оценки.

### **Аудит привычного образа**

Не ставьте себе диагноз по одному разговору. Лучше некоторое время замечать повторяющиеся действия. Вспомните недавнюю ситуацию, в которой вы старались произвести хорошее впечатление или избежать недовольства. Запишите, что именно вы сделали, зачем, какой ценой и что можно было бы попробовать вместо привычного.

Сразу подтверждаю срок, не сверившись с командой. Хочу выглядеть надёжным человеком, но рискую пообещать невыполнимое и переложить давление на коллег. Вместо этого можно сказать, когда я проверю расчёт и сообщу ответ.

Сглаживаю несогласие до фразы «всё нормально». Не хочу показаться конфликтным, но собеседник не узнаёт о проблеме, и решение принимается на неверных данных. Вместо этого можно сначала обозначить общее намерение, а затем назвать конкретное расхождение.

Беру дополнительную задачу, не обсудив приоритеты. Хочу быть полезной, но перегружаюсь и задерживаю уже принятые обязательства. Вместо этого можно спросить, что переносится, если новая задача становится приоритетной.

Говорю нарочито уверенным тоном. Боюсь показаться слабой, но трачу силы на образ и скрываю, где мне нужна проверка. Вместо этого можно спокойно отделить то, что уже известно, от того, что ещё нужно выяснить.

Эти записи не делят людей на искренних и неискренних. Они помогают увидеть, зачем вы поступаете именно так. Фраза «я возьму это на себя» может выражать ответственность, если у вас есть время и полномочия. Та же фраза становится попыткой заслужить одобрение, если вы произносите её автоматически, не оценивая последствий.

После записи сравните две вещи: что собеседник действительно попросил и чего вы сами испугались. Руководитель Марины не говорил: «Если вы не подтвердите срок, я сочту вас некомпетентной». Это предположение родилось у неё из прежнего опыта, в котором согласие получало одобрение. Оно могло оправдаться, а могло и нет. Пока вы его не проверили, это всего лишь догадка.

Проверка реальности не требует спорить с собой или убеждать себя, что бояться нечего. Достаточно спросить: «Какие слова или действия собеседника подтверждают мой вывод? Что я подумала? Какой вопрос поможет уточнить ожидания?» Вместо того чтобы угадывать, можно спросить: «Вам сейчас нужна предварительная оценка или срок, который я смогу подтвердить после проверки?» Этот вопрос не гарантирует одобрения, зато возвращает разговор к задаче.

### **Марина учится не говорить от имени чужих ожиданий**

Перед встречей Марина не стала заново переписывать весь список. Она оставила себе одну опорную мысль: «Мне важно предложить план, который команда сможет выполнить». Затем записала два факта: срок возможен, если данные поступят до четверга; если они задержатся, придётся либо сократить объём, либо перенести завершение. Наконец, сформулировала предложение: сначала получить подтверждение по данным, а затем зафиксировать дату и объём.

### **На встрече руководитель спросил:**

— Как ты оцениваешь срок? Мне важно услышать именно твою оценку, а не только статус.

**Марина почувствовала знакомый импульс — ответить быстро и обнадеживающе. Она даже начала:**

— Мне кажется, всё...

И остановилась. Пауза показалась длиннее, чем была. Можно было закончить привычное «всё реально» и перейти к следующему пункту. Вместо этого Марина выдержала паузу и сказала:

— Срок возможен, если мы получим данные от смежного отдела до четверга. Без этого я пока не готова его обещать. Предлагаю сегодня выяснить, когда будут данные, а потом выбрать: сокращаем объём или переносим дату.

Руководитель не стал её успокаивать и не объявил такую осторожность недопустимой. Он спросил, когда команда сможет оценить, как задержка повлияет на другие части проекта. Разговор перешёл от впечатления о Марине к плану работ.

Это не стало магическим доказательством того, что честность всегда вознаграждается. Руководитель мог отреагировать иначе, а срок всё равно мог оказаться неудобным для подразделения. Но Марина внесла в разговор информацию, без которой нельзя было принять ответственное решение. Она не переложила на собеседника весь свой страх и не отказалась от ответственности. Назвала условия, предложила следующий шаг и честно сказала, что пока не может подтвердить срок.

После встречи Марина почувствовала облегчение, но не без остатка. Она всё ещё мысленно возвращалась к паузе: не прозвучала ли растерянно? Не стоило ли ответить увереннее? Затем заметила, что снова оценивает себя глазами воображаемого слушателя. Полезнее было спросить себя: «Что теперь знает руководитель такого, чего не узнал бы, если бы я сказала “всё реально”?» Теперь он знал о зависимости и мог помочь получить данные или выбрать приоритет.

**В тот же день Марина обсуждала ситуацию с командой. Илья выслушал её и спросил:**

— Мы опять соберём варианты, а потом всё равно останемся с прежним сроком?

В прежнем режиме Марина могла бы бодро ответить «нет, конечно» или раздражённо защищать своё решение. Теперь она услышала в вопросе не только скепсис, но и просьбу прояснить, что изменится после обсуждения.

— Я не хочу просить вас придумать варианты ради вида, — сказала она. — Сегодня до конца дня выясню, когда будут данные. Завтра сравним последствия сокращения объёма и переноса даты. Потом я зафиксирую решение и распределю задачи.

Илья не обязан был сразу поверить: доверие к словам без подтверждающих действий не возникает по требованию. Марина не пыталась убедить его тоном — она назвала шаги, которые можно было проверить.

Она заметила и то, что сама задаёт встрече привычный темп: говорит первой, быстро закрывает обсуждение, чтобы не показаться неуверенной. В этот раз она попросила Аню первой рассказать о зависимости, которую та обнаружила в расчётах. Аня ответила коротко, а потом добавила важную подробность: часть данных можно получить раньше, если заранее запросить их у ответственного сотрудника. Это не решило вопрос целиком, но добавило ещё один вариант.

Марина не превратилась в человека, который всегда спокоен и всё знает. Она изменила одну конкретную привычку: перестала сразу подтверждать срок, пока не проверит условия. Она по-прежнему отвечала за результат, уважала команду и хотела довести проект до конца. Изменился способ воплощать эти ценности. Вместо обещания, которое звучит надёжно только в момент разговора, Марина стала давать оценку с оговорёнными условиями и называть срок, когда вернётся с ответом.

**Когда чужое ожидание не высказано**

Привычка угадывать ожидания часто переходит и в близкие отношения. На работе на кону может быть образ компетентного руководителя, дома — заботливой дочери, подруги или партнёра. Обстоятельства меняются, а автоматическая реплика остаётся: «Конечно, мне удобно».

**Однажды мама Марины предложила приехать к ней в субботу. Марина сначала ответила:**

— Да, конечно, приеду.

Она уже представила дорогу после тяжёлой недели и поняла, что сказала «да» не потому, что хочет провести день вместе. Ей не хотелось расстраивать маму отказом. Но мысль о поездке

вызывала такое сопротивление, что Марина начала заранее раздражаться — на маму, на себя и даже на саму субботу.

**Она перезвонила:**

— Мам, я хочу тебя увидеть, но в эту субботу не готова ехать. Могу приехать в воскресенье на обед или поговорить вечером по телефону. Что тебе удобнее?

Мама немного помолчала, затем выбрала воскресенье. Эта сцена не гарантирует, что близкий человек спокойно примет любой отказ. Важно другое: Марина не отменила собственное ограничение и не стала использовать его как наказание. Она сохранила и честное «сейчас не могу», и желание поддерживать отношения.

Так же и на работе можно быть внимательным, не становясь безотказным. Если коллега просит помочь, сначала выясните, какая часть задачи горит и что действительно нужно решить сегодня. Самоотмена — согласиться на всю работу, а потом молча злиться и в итоге нарушить другие обещания. Если близкий человек расстроился, можно выслушать его, не объявляя свой отказ ошибкой только потому, что он не понравился.

**Что делать в момент автоматического согласия**

Привычная роль включается быстрее, чем успевает появиться осознанное решение. Поэтому не требуйте от себя немедленно отвечать «правильно». Достаточно создать небольшую паузу, чтобы проверить факты, свои возможности и цену ответа.

Попросили назвать срок, а вы ещё не проверили зависимости? Не подтверждайте его ради хорошего впечатления. Скажите: «Мне нужно свериться с командой. Я вернусь с ответом завтра до обеда». Если вы уже знаете, что обещание выполнимо, подтвердите его и назовите, от чего зависит результат.

Когда неясно, чего от вас ждут, не стройте длинную речь на догадках. Уточните: «Вам нужна моя рекомендация или сначала факты?» или «Какой результат должен быть готов к встрече?» Такой вопрос экономит силы: он заменяет воображаемый экзамен реальной задачей.

При несогласии не обязательно выбирать между резким спором и полным молчанием. Назовите общее намерение и конкретное расхождение: «Я тоже хочу закончить проект без потери качества. Но при текущем объёме срок подтвердить нельзя. Давайте сравним два варианта». Это не попытка смягчить ответ ради одобрения, а уважительный способ сообщить важную информацию.

С просьбой о помощи можно одновременно проявить участие и обозначить границы: «Я могу помочь сегодня с первым шагом, но целиком задачу взять не смогу». Не обещайте на одной волне сочувствия того, в чём не уверены. А если после ясного ответа собеседник продолжает давить, считайте это новой информацией о разговоре. Решите, какую границу готовы удержать, вместо того чтобы снова объяснять своё «нет» так, будто оно недействительно.

Если вы меняете только темп, структуру или степень подробности, скорее всего, вы подстраиваете форму общения. Если же регулярно заменяете свою оценку желаемой, скрываете реальные ограничения или берёте на себя обязательства из страха неодобрения, проверьте, какой цены требует эта роль. Такие признаки не выносят приговор вашему характеру. Они показывают, где привычку можно изменить.

Чтобы аудит не превратился в очередное требование быть безупречным, разберите один разговор без обвинений. Вспомните, что хотели сохранить — контакт, ясность, отношения, доверие. Затем спросите себя, что именно изменили в поведении и какое важное мнение или факт оставили за рамками. После разговора вы устали от самой задачи или от необходимости играть уверенного, довольного, всегда доступного человека? Ответ может быть неясным. Тогда достаточно понаблюдать ещё раз, прежде чем делать вывод.

Не всякое неудобство означает, что поведение нужно немедленно менять. Иногда человек устаёт, потому что осваивает сложный навык: впервые говорит о несогласии, не перебивая; остаётся в трудном разговоре; просит время на проверку. Это может быть непривычно и

тревожно, но всё же оставляет вам пространство для выбора. Роль, напротив, обычно требует следить за собой без передышки: не сказать лишнего, не показать сомнение, не разочаровать, не попросить.

В следующий раз, когда вы поймаете себя на желании автоматически согласиться, не требуйте от себя немедленно отказать. Поставьте между просьбой и ответом паузу: «Я уточню, что для этого нужно, и отвечу». Для Марины именно эта небольшая привычка стала способом оставаться полезной, не обещая от имени команды того, чего она ещё не проверила.

Со временем команда будет судить о Марине не только по её намерениям, но и по тому, насколько рядом с ней можно говорить о сомнениях, ошибках и несогласии. Чтобы понять, укрепляет ли её поведение доверие, нужно посмотреть на общение глазами собеседника. Это и станет следующим шагом.

## Каково людям рядом с вами

Харизма проявляется не только в том, что вы делаете для людей, но и в том, как они чувствуют себя рядом с вами. Одной удачной фразы или собственного впечатления после разговора недостаточно, чтобы это понять. Нужны наблюдения — и готовность услышать, что ваши намерения не всегда совпадают с чужим опытом.

Сквозным учебным примером в этой главе будет команда Марины. Мы проследим путь от первой встречи и разговора о ней на следующий день до последующих планёрок. Эта рабочая история помогает разобрать конкретные действия, но не служит универсальной моделью всех отношений. Позже мы рассмотрим разговоры с близкими, друзьями и переписку.

На первой встрече команды Марина старалась говорить спокойно и уверенно. Она заранее записала цель проекта, сроки и решения, которые предстояло принять. Когда участники разошлись, ей казалось, что всё прошло хорошо: обсуждение не затянулось, задачи распределили, никто не возвращался к одному и тому же. Марина даже подумала, что наконец звучала как руководитель.

На следующий день она попросила Илью задержаться после планёрки. Он давно работал в команде и осторожно относился к переменам. Марине хотелось понять, как её воспринимают коллеги, но вопрос «Я вам понравилась?» казался слишком личным и бесполезным. Вместо этого она спросила:

— В какой момент вчера тебе было легко включиться в обсуждение, а когда стало труднее? Может быть, ты заметил, как чувствовали себя другие?

Илья помолчал, подбирая слова.

— Цель ты объяснила ясно. Было понятно, к чему мы идём. Но ты быстро перешла к решению. Я хотел спросить о риске по срокам, а к тому моменту мы уже распределяли задачи.

Первым порывом Марины было объяснить, почему она торопилась. У неё был плотный график, встреча и правда затянулась, а команде нужно было показать, что проект сдвинется с места. Она уже вдохнула, чтобы перечислить причины, но остановилась.

Пауза не делала её слабой и не превращала замечание Ильи в окончательный приговор. Она помогла Марине отделить услышанное от ощущения, что на неё нападают. Вместо защиты она уточнила:

— Можешь вспомнить конкретный момент? Что я сделала или сказала перед тем, как ты решил не задавать вопрос?

Так разговор о том, хорошая ли Марина руководитель, сменился разговором о конкретной встрече.

### Три слоя одного впечатления

В обратной связи часто переплетены три вещи: ваше намерение, наблюдаемое поведение и впечатление собеседника.

Намерение — то, чего вы хотели добиться. Марина хотела провести встречу собранно, не тратить время команды и показать, что проектом можно управлять. Намерение помогает понять контекст, но не отменяет последствий. Человек может хотеть поддержать коллегу и всё же перебить его на середине фразы — так, что поддержка не почувствуется.

Поведение — то, что можно было увидеть или услышать. Марина объяснила цель, подвела итог, быстро перешла к распределению задач и не оставила паузы для вопросов. Это не диагноз характера. «Ты высокомерная» — оценка, а «ты сказала: “Тогда делаем так” и сразу перешла к распределению задач» — описание действий, которое можно проверить.

Впечатление — то, как это поведение подействовало на другого человека. Илье показалось, что обсуждение уже закрыто. Другие участники могли увидеть встречу иначе. Но переживание Ильи было реальным: он не стал задавать вопрос.

Полезно удерживать все три слоя, не подменяя один другим. Намерение отвечает на вопрос «Чего я хотел?», поведение — «Что именно я сделал?», впечатление — «Как это восприняли?». Между ними может быть совпадение, а может — разрыв. Если сразу объяснять своё намерение, собеседник может услышать: «Твоё впечатление неверно». Если принять впечатление за приговор, легко решить: «Со мной что-то не так». Ни то ни другое не помогает разобраться.

Проследите путь от конкретного события к действию, а от действия — к эффекту, о котором рассказал собеседник. По словам Ильи, он собирался спросить о сроках; Марина быстро подвела итог и перешла к задачам; он решил, что возвращаться к вопросу уже поздно. Чтобы проверить эту цепочку, Марина может уточнить, какие именно слова или действия создали у него такое ощущение. Чем конкретнее разговор, тем меньше он превращается в спор о личностях.

### **Сигналы включённости и дистанции**

О том, как складывается контакт, говорят не только прямые отзывы. В разговоре можно заметить, где людям легче включаться, а где контакт ослабевает. Но это не детектор правды и не повод толковать каждый жест. Один человек молчит, потому что не согласен; другой обдумывает ответ; третий привык сначала выслушать остальных. Важно не отдельное движение, а сочетание признаков и то, повторяется ли одна и та же картина.

Когда собеседнику легче включиться, он может задавать вопросы по теме, развивать вашу мысль, уточнять условия или предлагать свой вариант. В группе люди могут обращаться друг к другу, а не ждать разрешения руководителя. Несогласие тоже бывает признаком включённости: участник уточняет последствия решения, предлагает альтернативу, говорит о риске. Спокойное обсуждение разногласий иногда говорит о доверии больше, чем всеобщее молчаливое согласие.

Дистанция может проявляться иначе. Ответы становятся короткими, люди перестают развивать тему, важные вопросы задают уже после совещания. Решение выполняют без уточнений, хотя раньше спорили о деталях. Кто-то начинает говорить, но замолкает, когда его перебивают. В разговоре один на один собеседник может перестать делиться подробностями и ограничиваться формальным «всё нормально».

Но ни один из этих сигналов не объясняет причину. Молчание может означать несогласие, усталость, нехватку времени или то, что человек ещё не успел сформулировать мысль. Поздний вопрос может говорить о том, что на встрече не хватило пространства для обсуждения, а может — о привычке всё обдумывать после. За семейным столом короткие ответы тоже могут быть следствием усталости, а не обиды. Наблюдение подсказывает, о чём спросить, но не даёт права додумывать за другого.

В течение следующих недель Марина стала внимательнее смотреть, как проходит обсуждение в команде. Аня, недавно пришедшая в неё, обычно записывала замечания, но редко высказывала их сама. Раньше Марина считала это осторожностью или недостатком опыта. Теперь она заметила: Аня начинала фразу, пока обсуждение ещё не было закрыто, но после быстрого перехода к решению замолкала и возвращалась к записям. Это не доказывало, что дело именно в Марине, но подсказывало, что можно изменить способ обсуждения и посмотреть, станет ли Ане легче включаться.

Если вы замечаете повторяющийся сигнал, не начинайте с обвинения: «Ты опять ничего не говоришь». Назовите то, что наблюдаете, и оставьте место для разных объяснений: «Я заметил, что на встрече ты начала говорить, а потом остановилась. Тебе не хватило времени или ты решила, что тема уже закрыта? Может быть, причина в чём-то другом». Такой вопрос не требует от человека принять вашу версию.

### **Как спрашивать, чтобы услышать больше, чем оценку**

На общий вопрос часто отвечают так же общо. На «Ну как я провёл встречу?» можно услышать «нормально», «уверенно» или «слишком быстро». Эти слова не бесполезны, но не подсказывают, что делать дальше. Чтобы получить более точный ответ, попросите человека вспомнить конкретный момент.

Вместо «Я хорошо выступил?» спросите: «В какой части выступления за мыслью было легче всего следить, а где я перескочил через важный шаг?» Вместо «Я нормально слушал?» — «Был ли момент, когда тебе показалось, что я уже готовлю ответ, пока ты ещё говоришь?» Вместо «Я вас не подавляю?» — «Когда я подвожу итог обсуждения, что помогает вам высказать возражение, а что мешает?»

Хороший вопрос не подсказывает желательный ответ. «Я не слишком торопился, правда?» — это просьба успокоить. «На каком моменте темп стал слишком быстрым, если такое было?» — приглашение вспомнить ситуацию. Не нужно задавать всё сразу. Достаточно одного вопроса и паузы, чтобы человек мог ответить не по инерции.

Если ответ остаётся общим, попросите привести пример. На слова «Ты иногда перебиваешь» можно ответить: «Можешь вспомнить недавний случай?» Затем уточнить: «Я начал говорить, пока ты не закончил, или сменил тему? Что ты решил или почувствовал в тот момент? Бывает ли ситуация, когда этого не происходит?» Последний вопрос помогает найти не только проблему, но и условия, при которых контакт складывается. Возможно, человек увереннее говорит в небольшой группе, когда повестка известна заранее или его отдельно приглашают к обсуждению. Это не снимает с вас ответственности, но даёт больше вариантов, чем вывод «я всегда всех перебиваю».

Полезно спросить и о том, что помогало собеседнику участвовать, и о том, что мешало: «Что в моём способе вести разговор помогало тебе включиться? А что затрудняло?» Так можно понять, что одно и то же поведение способно и поддерживать контакт, и ограничивать его. Например, ясное объяснение цели разговора помогает человеку понять направление, но быстрый переход к совету может помешать ему рассказать о своей ситуации.

Вопрос о конкретной ситуации особенно важен, если обратная связь звучит тревожно: «Ты не умеешь слушать», «с тобой сложно», «ты создаёшь напряжение». Не обязательно сразу просить человека смягчить слова. Лучше спокойно уточнить: «Что произошло перед тем, как ты так почувствовал? Какой мой поступок сильнее всего на это повлиял?» За общей формулировкой нередко стоит вполне конкретный эпизод.

### **Как выслушать и не превратить разговор в защиту**

Пока собеседник говорит, в голове могут появиться объяснения, возражения и доказательства обратного. Это нормально: обратная связь задевает самооценку, особенно если вы старались поступить правильно. Но если сразу начать объясняться, вы рискуете услышать только то, с чем уже спорите, а другой человек — решить, что его опыт неважен.

Марина хотела сказать Илье, что торопилась из-за расписания. Это было правдой, но не ответом на его наблюдение. Она спросила, как ему было на встрече, а не почему сама торопилась. Эти два вопроса важны, но их необязательно обсуждать одновременно.

Выслушав ответ, можно коротко пересказать услышанное: «Правильно ли я поняла: цель была ясна, но после того, как я подвела итог, ты уже не стал поднимать вопрос о сроках?» Пересказ не означает согласия со всеми выводами. Он показывает, что вы проверяете, верно ли поняли собеседника, а не сочиняете возражение.

Если пример собеседника вы не помните или его вывод кажется вам несправедливым, не нужно немедленно доказывать обратное. Можно сказать: «Я не помню этот момент, но хочу понять, что именно ты заметил». Память участников не обязана совпадать до деталей. Ваша задача — не установить единственную версию встречи, а разобраться, как конкретное поведение повлияло на собеседника.

Отнестись к обратной связи серьёзно — не значит принять каждое обобщение. Человек может ошибаться в причине или говорить из сильного раздражения. Сначала выясните, какой эпизод он имеет в виду, а затем сопоставьте его рассказ со своим опытом и другими наблюдениями. Если вы видите ситуацию иначе, можно обозначить свою сторону, не отменяя чужого опыта: «Я понимаю, почему мой быстрый переход мог прозвучать как закрытие обсуждения. Я торопилась закончить встречу, но вижу, что не оставила времени на вопрос». Это не то же самое, что «Ты неправильно понял, я просто сэкономила время». В первом случае намерение добавляет контекст, во втором — становится способом объявить впечатление ошибочным.

**Именно так Марина продолжила разговор с Ильёй:**

— Ты сказала «тогда делаем так» и сразу перешла к распределению задач, — пояснил он. — Я решил, что решение уже принято. Не думаю, что ты хотела меня заставить замолчать. Просто я не увидел места, чтобы вернуться к срокам.

Марина почувствовала, что напряжение постепенно спадает. Ей всё ещё хотелось напомнить, что на встрече были сроки и другие пункты повестки, но теперь она понимала: Илья не судит о её характере, а рассказывает об одном конкретном моменте.

— А если бы я тогда спросила, какие ещё риски ты видишь, ты бы поднял вопрос?

— Скорее всего, да. Или попросил бы вернуться к срокам.

— Спасибо. Это полезно. На следующей встрече я оставлю время для рисков и вопросов после того, как предложу решение. Посмотрю, изменится ли обсуждение.

Марина не стала обещать, что больше никогда не будет торопиться. Она выбрала конкретное действие, которое можно проверить: после предложения решения приглашать команду назвать риски и выдерживать паузу.

**Проверка важнее немедленного обещания исправиться**

Обратная связь — не инструкция «стань другим», а материал для проверки. Одно мнение не даёт окончательного ответа, но подсказывает, на что стоит обратить внимание. Если разные люди в разных ситуациях говорят о похожем затруднении, к нему нужно отнестись внимательнее. Если об этом заговорил один человек после напряжённого эпизода, разумнее проверить его наблюдение, не обесценивая.

Проверка должна касаться конкретного действия, а не общего вопроса «стал ли я лучше?». В случае Марины можно смотреть, задают ли коллеги вопросы о рисках до распределения задач и помогает ли им выделенное для этого время. После нескольких встреч она может уточнить: «На этот раз было полезно отдельно обсудить риски или я всё равно слишком быстро закрыла тему?» Это не экзамен на безупречность, а способ собрать дополнительные данные.

Не стоит одновременно менять весь стиль общения. Если Марина попытается замедлить темп, говорить мягче, меньше подводить итоги и чаще обращаться к каждому по имени, она не поймёт, что именно помогло. К тому же сплошная самокоррекция легко превращается в новую роль: теперь это не уверенный руководитель, а человек, который контролирует каждое своё движение. Лучше выбрать одно действие, соразмерное полученной обратной связи.

Если проверка покажет, что поведение действительно мешает, его можно изменить, не отказываясь от своей особенности. Марина может оставаться быстрой и собранной, но делать паузу перед окончательным решением. Ей не нужно изображать неторопливого человека. Достаточно помнить: ясное решение без пространства для вопросов некоторым коллегам кажется уже закрытым обсуждением.

**Тот же подход работает за пределами команды**

Представьте, что близкий человек говорит вам: «Ты всё время решаешь за меня». Первая реакция может быть такой: «Я просто хотел помочь». Это объясняет намерение, но не помогает понять, что именно другой человек воспринял как решение за него. Можно ответить: «Похоже, я поспешил предлагать выход. Можешь вспомнить недавний момент, когда тебе хотелось, чтобы я сначала просто выслушал?» Возможно, выяснится, что дело не в любых

советах, а в том, что они появляются до вопроса: «Тебе сейчас нужен совет или ты просто хочешь рассказать, что произошло?» Тогда у вас появится конкретное действие для следующего разговора.

В дружбе обратная связь может звучать менее официально. Допустим, подруга говорит: «После встречи я чувствовала себя лишней». Вместо «Но я же тебя пригласил» можно спросить: «В какой момент ты почувствовала себя лишней? Я слишком увлёкся разговором с кем-то другим, не включил тебя в тему или случилось что-то ещё?» Возможно, вы заметите эпизод, который раньше упустили. А может выясниться, что причина была не в вашем поведении. В обоих случаях конкретика полезнее спора между «я не хотел обидеть» и «ты обиделась».

Если обратная связь пришла в сообщении, не обязательно разбирать всё перепиской. Письменный текст не передаёт интонацию, а длинная переписка легко превращается в обмен версиями. Можно ответить: «Я хочу понять, что ты имеешь в виду. Давай поговорим голосом или при встрече. Расскажи, пожалуйста, о конкретном случае». Если тема срочная или человеку так проще, продолжайте письменно, но задавайте по одному уточняющему вопросу и не требуйте немедленного ответа.

### **Небольшая проверка после важного разговора**

Чтобы обратная связь стала частью обычной жизни, не нужно разбирать каждое общение. Выберите одну недавнюю ситуацию, в которой вам было важно наладить контакт: совещание, разговор с близким или обсуждение сложной задачи. Вспомните её как последовательность действий, а не как общий вердикт о себе.

Сначала запишите, чего хотели добиться. Затем — что именно сказали или сделали, то есть что мог заметить собеседник. Наконец, отметьте, какой эффект увидели. Например: «Хотела побыстрее распределить задачи; после первого замечания Ильи подвела итог и перешла к распределению; Илья не задал вопрос о сроках». Не добавляйте к наблюдению догадок вроде «он решил, что я плохой руководитель». Это уже версия, а не факт.

После этого сформулируйте один вопрос, который поможет проверить вашу версию: «Ты не задал вопрос, потому что решил, что мы уже приняли решение, или причина была в другом?» Если вы пока не разговаривали с человеком, не превращайте упражнение в обвинительное заключение самому себе. Вы сформулировали гипотезу, а не вынесли приговор.

### **Можно попросить отзыв у человека, которому вы доверяете:**

«Хочу лучше замечать, как мой способ общаться влияет на других. Вспомни, пожалуйста, недавний разговор, в котором тебе было легко обсуждать со мной тему, и момент, когда это было труднее. Что именно я сказал или сделал? Как это на тебя повлияло?»

После ответа можно спросить: «Есть ли похожая ситуация, в которой я повёл себя иначе?» Так вы увидите не только то, что стоит изменить, но и то, что уже работает. Не просите собеседника оценить вас целиком и не задавайте вопрос, если готовы принять только одобрение. Выбирайте человека, способного привести пример, а не только вынести общий вердикт.

Марина не узнала за один разговор, каково всем коллегам рядом с ней. Она услышала конкретный опыт Ильи, заметила возможный сигнал у Ани и стала проверять, меняется ли обсуждение после того, как в нём появилось больше места для вопросов. Разные люди могли воспринимать одни и те же встречи по-разному. Задача руководителя — не добиться одинакового впечатления у всех, а замечать последствия своих действий и отвечать на них.

Обратная связь не требует отказываться от себя ради одобрения. Она помогает увидеть, где привычная манера общения поддерживает контакт, а где ограничивает его. Чтобы выбрать, что менять, а что сохранить, важно понимать собственные принципы и границы.

## Личный ориентир в общении

Обратная связь помогает понять, какое впечатление производят наши действия. Но сама по себе она не подсказывает, как поступить в следующий раз. Если превращать каждое замечание в новое правило, легко начать играть ещё одну роль — теперь уже «правильного» человека. Нужен собственный ориентир: не готовый сценарий на все случаи, а несколько принципов, которые помогут выбрать слова под давлением.

В понедельник утром Марина открыла совещание вопросом о сроках пилотного запуска. Команда готовила новую версию сервиса для небольшой группы пользователей. До назначенной даты оставалось две недели, а один из ключевых сценариев ещё не проверили.

Илья, опытный участник команды, предложил не переносить запуск. Внутренние проверки прошли, основные функции работали, а внешнюю проверку можно было провести уже после пилота. Если ждать полной уверенности, рассуждал он, команда рискует сорвать срок и подорвать доверие тех, кто уже рассчитывает на результат. Идея не была безответственной: Илья предлагал ограничить аудиторию и внимательно следить за ошибками.

Марина видела другой риск. Команда пока не знала, как поведут себя реальные пользователи в сценарии, который проверяли только внутри команды. Она могла согласиться, чтобы не задерживать обсуждение, или резко ответить: «Нет, без проверки запускать нельзя». Первый вариант обещал тишину на совещании, второй — быстрый контроль над решением. Ни тот ни другой не помогал разобраться.

**Марина уже вдохнула, собираясь оправдывать свою позицию, но остановилась и спросила:**

— Илья, какой риск ты считаешь приемлемым, если мы запускаем пилот без внешней проверки?

Он ответил, что речь не о полном запуске: группа будет небольшой, а команда сможет быстро откатить изменение. Тогда Марина уточнила:

— А что именно нам нужно проверить до пилота, чтобы не пропустить проблему, которую потом трудно исправить?

Вопрос изменил ход разговора. Илья назвал два критических сценария, а Аня, до этого молчавшая, добавила, что один из них команда ещё не проходила целиком. Вместо спора о том, кто осторожнее, участники стали выяснять, какой риск действительно остаётся и чем его можно уменьшить.

**Марина сформулировала критерий:**

— Для меня дата важна, но без проверки этих двух сценариев я запуск не поддержу. Давайте сегодня проверим их на небольшой группе пользователей, а если не успеваем — ограничим пилот теми сценариями, которые уже проверили.

Это не была безупречная реплика и не обещание, что все согласятся. Она сделала другое: обозначила меру решения и оставила место для совместной работы. Такой ход редко рождается из одной лишь смелости. Он становится доступнее, когда человек заранее понимает, каким хочет быть в напряжённом разговоре.

**Принцип, а не лозунг**

Ценность — это то, что вы считаете важным и стараетесь учитывать в своих решениях и поступках. Само слово ещё мало говорит о поведении. «Уважение», «честность», «ответственность» могут означать разное для разных людей, а иногда ими прикрывают привычку молчать, контролировать или соглашаться со всеми.

Чтобы ценность стала ориентиром, переведите её в действие. Например, уважение может означать не перебивать, сначала разобраться в аргументе собеседника и не высмеивать его ошибку. Ясность — прямо говорить о сроках и ограничениях, а не ждать, что собеседник сам

догадается. Ответственность — обозначать, что именно вы берёте на себя, и заранее сообщать, если больше не можете выполнить договорённость.

Одна и та же ценность заметна в обычном разговоре не меньше, чем в конфликте. Человек может говорить о честности, но соглашаться на невыполнимый срок и исчезать, когда понимает, что не справится. Или заявлять об уважении, но задавать вопросы лишь для того, чтобы поймать другого на ошибке. Ориентир виден не в красивой формулировке, а в повторяющихся действиях.

Начать можно с короткого упражнения. Вспомните два недавних разговора: после одного вы почувствовали, что поступили в согласии с собой, после другого — что промолчали, поспешили или сказали лишнее. Не оценивайте себя словами «хорошо» и «плохо». Восстановите конкретные детали: о чём вас попросили, что вы ответили, что сделали потом. Затем спросите себя: какому принципу я следовал в первом случае и какого не сумел придерживаться во втором?

Марина могла бы вспомнить, как на прошлой неделе отказалась обещать команде готовый результат к пятнице, пока не выяснила объём работ. Ей было неловко задерживать ответ, но она сказала: «Проверю оценку с разработчиками и вернусь к вам к трём». Для неё это была ясность, выраженная в действии: не угадывать срок и не создавать ложных ожиданий.

В другом эпизоде она сразу согласилась провести дополнительную встречу, хотя уже знала, что не успеет подготовить материалы. Потом раздражалась на коллег и работала вечером. Здесь важным ориентиром могла быть не попытка «быть удобной», а ответственность: честно обозначить, сколько у неё есть времени, и договориться о приоритетах.

Если из таких эпизодов раз за разом проступают одни и те же принципы, выберите два или три. Не нужно составлять полный кодекс жизни. Чем длиннее список, тем проще превратить его в набор красивых слов и тем труднее вспомнить о нём под давлением.

Ориентир общения складывается из трёх частей. Сначала назовите ценность — например, ясность. Затем переведите её в слова: «Я пока не могу подтвердить срок. Проверю объём и отвечу сегодня до конца дня». И подумайте, как она проявится под давлением: не соглашаться на срок только ради того, чтобы не разочаровать собеседника, а при задержке предупредить, не скрывая её.

Для Марины второй ценностью стало уважение. Она могла бы сказать: «Я не согласна с предложением, но сначала хочу понять, на чём оно основано». Под давлением уважение означало не превращать несогласие в оценку человека: не «ты опять торопишься», а «я вижу риск в этом сценарии».

Третьим ориентиром стала ответственность. Она могла звучать так: «Я готова поддержать пилот, если мы заранее ограничим его рамки». Под давлением ответственность означала не перекладывать на команду решение, которое Марине как руководительнице нужно принять самой, но и не взваливать всё на себя лишь потому, что так проще.

Эти формулировки не обязаны быть окончательными. Ориентир уточняется по мере того, как вы замечаете последствия своих решений. Но даже черновик помогает отделить собственные принципы от общих требований вроде «руководитель должен быть решительным» или «хороший коллега всегда поддерживает».

### **Гибкость — не то же самое, что уступка из страха**

Иногда мы меняем решение, потому что узнали новые факты. Это гибкость. Иногда соглашаемся из страха перед чужим недовольством, хотя понимаем, что такое согласие противоречит важному для нас условию. Со стороны обе ситуации могут выглядеть одинаково: человек говорит «ладно». Разница становится заметна по тому, как принято решение и что происходит после.

Гибкий человек способен объяснить, что именно изменилось. Например: «Я планировал сделать полный отчёт, но мы узнали, что до встречи нужен только раздел с рисками. Подго-

товлю его, а остальное отправлю позже». Он не обязан цепляться за первоначальный план, чтобы доказать свою твёрдость.

При уступке из страха человек часто знает, чего хочет, но не позволяет себе это произвести. Он соглашается, не успев разобраться в условиях, а потом злится на собеседника или на себя, затягивает работу и надеется, что просьбу отменят. Иногда цена становится заметна не сразу: внешне разговор заканчивается мирно, но доверие постепенно разрушается, потому что слова «да» перестают означать готовность выполнить обещанное.

Это не значит, что любое согласие, после которого осталось неприятное чувство, было неправильным. Разговор может быть трудным, а решение — разумным. Страх тоже не всегда сигнал к отказу: он может сопровождать новое поведение. Полезнее проверить не само наличие тревоги, а то, понимаете ли вы условия выбора и можете ли честно назвать причины своего ответа.

Когда вас о чём-то просят и хочется ответить сразу, сначала отделите саму просьбу от страха перед реакцией. Чего именно от вас ждут: результата, срока, участия или согласия с чужой оценкой? Затем назовите условие, которое важно сохранить: качество работы, свободное время, безопасность, справедливое распределение нагрузки или возможность честно говорить о риске.

Теперь подумайте, что можно изменить, не нарушая это условие. Сократить объём, перенести срок, разделить ответственность, запросить недостающую информацию. Часто именно здесь и находится пространство для гибкости: не в отказе от ценности, а в поиске другого способа её сохранить. После этого выберите ответ: согласиться, отказать, предложить другой вариант или взять паузу. Если данных пока мало, пауза — полноценный ответ, а не слабость: «Я не хочу обещать на ходу. Проверю расписание и скажу завтра утром».

Например, сестра пишет Марине, что в субботу вся семья собирается у родителей и очень рассчитывает на её помощь с подготовкой. У Марины на этот день запланирован отдых после напряжённой недели. Она может автоматически согласиться, а потом провести субботу с чувством, что её использовали. Может резко ответить: «Почему вы всегда всё решаете за меня?» А может понять, что хочет сохранить и отношения, и время для восстановления. Тогда она скажет: «Я не смогу приехать с утра и помогать весь день. Могу привезти продукты к двум и остаться на ужин». Это гибкость, если такой вклад ей подходит, а не способ замаскировать невысказанное «нет».

В дружбе та же проверка помогает не превращать близость в обязанность отвечать в любой момент. Если подруга вечером просит срочно посмотреть презентацию, можно отложить всё из неловкости или раздражённо написать: «Я не дежурная редакторша». А можно ответить: «Сегодня не успею вдумчиво посмотреть. Если пришлёт до обеда завтра, выделю полчаса и отмечу самые важные места». В таком ответе есть граница и доступный вариант, но нет обещания, которое вы не собираетесь выполнять.

Перед согласием полезно спросить себя: «Я считаю это разумным или хочу избежать недовольства? Какое условие для меня важно? Что именно я готов сделать? Смогу ли я повторить это решение завтра без внутреннего торга?» Не каждый ответ станет очевидным. Иногда достаточно понять, что вы не обязаны отвечать прямо сейчас.

### **Говорить о сильных сторонах без саморекламы**

Некоторым людям проще перечислить свои недостатки, чем назвать то, что они умеют делать хорошо. Похвала вызывает неловкость, и человек отмахивается: «Да это ерунда». Другие стараются звучать уверенно и переходят к общим оценкам: «Я сильный руководитель», «Я лучше всех веду переговоры». Такие заявления редко помогают окружающим понять, на что можно рассчитывать.

Полезнее говорить не о собственной ценности целиком, а о конкретной способности и ситуации, в которой она проявляется. Например: «Я умею быстро структурировать сложную

задачу. На прошлой неделе разделил обсуждение запуска на три решения, и команде стало понятно, кто и что проверяет». Это не самореклама, а информация о способе работы. Она помогает коллегам понять, чем вы можете быть полезны.

Описывая свою сильную сторону, покажите, в какой ситуации она проявляется, что именно вы делаете и к какому результату это обычно приводит. Добавьте и то, где проходит предел вашей компетенции. Это не обесценивает способность, а делает описание надёжнее.

Марина могла сказать команде: «Когда обсуждение расплывается на несколько вопросов, я быстро собираю их в список решений и ответственных. Так мы не теряем итог встречи. Но оценку технических рисков я хочу сверять с вами: у вас больше деталей по реализации». В этой фразе нет заявления «я здесь главный эксперт». Есть ясное описание своего вклада и признание того, где ей нужна команда.

Так можно говорить на собеседовании, при распределении задач и в дружеском разговоре, если вас спрашивают, в чём вы особенно полезны. «Я хорошо замечая, где в плане не хватает промежуточных шагов» звучит конкретнее, чем «я очень организованный человек». «Я умею выслушать обе стороны и сформулировать спорный вопрос» точнее, чем «я дипломатичный». Описание действий не требует изображать безошибочность: можно признать, что вы ещё тренируетесь или что в другой ситуации эта сильная сторона окажется не так полезна.

Упражнение простое: закончите фразу «Когда происходит..., я обычно умею...». Подтвердите её одним наблюдаемым примером. Если не можете сразу вспомнить пример, не спешите отбрасывать способность, но и не выдавайте желаемое за факт. Попросите человека, который видел вашу работу, назвать конкретный случай, когда ваш вклад помог. Ищите не общий комплимент вроде «ты классный», а описание действия: «Ты заметил, что мы не договорились о следующем шаге, и вернул разговор к решению».

Под давлением сильная сторона может стать особенно надёжной опорой. Если вы умеете задавать точные вопросы, вам не нужно перенимать чей-то громкий и жёсткий стиль, чтобы выглядеть уверенно. Если ваша сила — спокойно соединять детали в общую картину, она может стать вашим способом вести разговор. Это не освобождает от развития новых навыков, но помогает опереться на то, что уже принадлежит вам.

### **Каким человеком вы хотите быть в трудном разговоре**

Легко поставить себе цель, которая зависит не только от вас: чтобы собеседник согласился, не расстроился, признал вашу правоту или ушёл с совещания довольным. Такие желания понятны, но надёжного ориентира из них не получится. Даже уважительный разговор может закончиться несогласием. Даже продуманное решение может кого-то разочаровать.

Полезнее выбрать поведение, за которое вы отвечаете сами. Не «хочу, чтобы Илья понял, что я права», а «хочу понять его аргумент, назвать критерий решения и не скрывать риск». Не «хочу, чтобы на встрече всем было комфортно», а «хочу дать людям время высказаться и в конце ясно обозначить, к чему мы пришли».

Важно не сочинить себе идеальный образ. «В напряжённом разговоре я всегда спокойна, уверена и доброжелательна» — слишком строгая планка. Она может превратиться в новую маску и стать причиной самокритики после обычной ошибки. Лучше выбрать действия, которые можно выполнить, даже если голос дрожит или вам не по себе: задать уточняющий вопрос, не отвечать, пока вы не поняли просьбу, назвать свою позицию без нападения, признать, что вы не знаете ответа.

Представьте, что разговор идёт не так, как хотелось бы. Вас перебивают, коллега настаивает на своём, близкий человек расстроен вашим отказом. Какой поступок поможет сохранить уважение к себе, не обесценив другого? Ответ может быть совсем коротким: «Не обещать того, что не могу выполнить» или «Не использовать молчание как наказание». Такой принцип задаёт направление, но оставляет место для живого разговора.

Для себя Марина сформулировала три ориентира: ясность — сначала назвать, что решаем, и лишь потом излагать позицию; уважение — проверить, правильно ли поняла предложение собеседника, и только затем возражать; ответственность — обозначить критерий решения и следующий шаг, не оставляя команду в неопределённости.

Эти ориентиры не гарантировали Марине идеального самообладания, но помогали заметить знакомые развилки: согласиться, чтобы не вызвать недовольство; заговорить резче, чтобы вернуть себе контроль; или спросить о логике предложения и назвать свой критерий. Между автоматической уступкой и резким отпором находился третий путь — достаточно гибкий, чтобы слышать другого, и достаточно ясный, чтобы не терять собственную позицию.

### **Маленький эксперимент**

Большая перемена в стиле общения часто начинается не с важного конфликта, а с небольшого разговора, где можно попробовать новый ход и посмотреть на результат. Марина решила проверить свой ориентир на ближайшем коротком совещании команды. Она хотела не стать заметно увереннее и не произвести впечатление на коллег, а задать вопрос до принятия решения и ясно обозначить свою позицию после обсуждения.

Перед встречей она выбрала вопрос: «Что мы пока не знаем, но должны выяснить до пятницы?» Он соответствовал её ценностям — ясности и ответственности — и не подсказывал команде заранее «правильный» ответ. Марина также решила не заполнять паузу, если участники замолчат.

На совещании она коротко обозначила задачу и задала вопрос. Первые секунды никто не отвечал. Раньше Марина, скорее всего, сама предложила бы три варианта, чтобы не допустить неловкой паузы. Теперь она подождала. Аня сказала, что не уверена в данных по одному пользовательскому сценарию. Илья добавил, что его можно проверить, не перенося всю работу. Предложение оказалось полезным, хотя вопрос о сроках оставался открытым.

Марина уточнила, кто сможет провести проверку и когда команда получит результат. Затем сформулировала свою позицию: «Я поддерживаю этот вариант, если до пятницы мы проверим сценарий и сообщим, что ещё остаётся неизвестным. Если не успеваем, я не буду называть запуск готовым». Разговор завершился конкретной договорённостью.

Марина заметила, что в середине встречи всё-таки начала говорить быстрее. Она не стала считать это провалом. После совещания проверила не то, понравилась ли она всем, а три более надёжных признака: задала ли вопрос, обозначила ли критерий и договорилась ли о следующем шаге. На все три вопроса ответ был «да». Один пункт можно было улучшить: дать Ане договорить, прежде чем переходить к плану действий.

Такой эксперимент полезно сделать небольшим и конкретным. Выберите один разговор на ближайшие дни — рабочий, семейный или дружеский. Не пытайтесь одновременно говорить медленнее, чаще улыбаться, задавать больше вопросов и избегать любых неловких пауз. Определите одно действие, которое выражает вашу ценность: если не знаете ответа — скажите, что проверите; если не согласны — сначала назовите, с чем в предложении вы согласны; если не можете помочь — откажите без выдуманных оправданий.

После разговора восстановите факты, а не выносите себе приговор. Вспомните, о чём вас попросили или из-за чего возникло разногласие, что вы ответили и какое условие обозначили. Отметьте реакцию собеседника, а затем решите, что стоит повторить, а что изменить в следующий раз. Если вы сорвались на резкость, можно вернуться к разговору и исправить ситуацию: «Я ответил слишком резко. Суть моего возражения такая-то. Давай обсудим её отдельно». Ориентир нужен не для того, чтобы никогда не ошибаться, а чтобы понимать, как вернуться к выбранному способу общения.

Перед сложным разговором полезно коротко напомнить себе, какая ценность здесь важна, как вы выразите её одной фразой и что предпримете, если почувствуете давление. Решите также, какое условие для вас не подлежит торгу и где вы готовы искать другой способ.

Не обязательно записывать ответы каждый раз. После нескольких повторений такой порядок начнёт занимать меньше времени, чем привычное внутреннее колебание между уступкой и отпором.

Марина не перестала сомневаться. Она научилась замечать момент, когда желание понравиться подменяет решение, а стремление выглядеть сильной толкает к резкости. Её ориентир не диктовал готовые слова для каждого случая. Он помогал выбирать слова, которые соответствовали ситуации и оставались её собственными.

Так личные принципы превращаются в повседневную практику: в обещание, которое вы не даёте наугад; в отказ без унижения; в вопрос, после которого становится яснее, а не страшнее. Дальше разговор можно строить не только вокруг того, что хотите сказать вы, но и вокруг того, почувствует ли собеседник, что вы его слышите. Для этого понадобятся навыки слушания и присутствия, благодаря которым человек понимает: его действительно услышали.

## Внимание, которое чувствуется

На столе перед Мариной лежат план проекта, блокнот и телефон экраном вверх. Совещание уже началось. Илья объясняет задержку поставки, и вдруг экран вспыхивает уведомлением. Марина на секунду опускает глаза. В это время Аня, сидящая напротив, начинает говорить тише. Марина не знает, связаны ли эти события, и не пытается угадать, что почувствовала Аня. Она замечает только последовательность: взгляд ушёл к экрану — голос коллеги стал тише.

Марина уже поняла: руководить командой — не значит говорить громче всех или без запинки отвечать на любой вопрос. Она определила, каким принципам хочет следовать, и теперь учится воплощать их в поведении, которое заметно окружающим. Внимание — один из таких принципов. Для него не нужна особая манера, но нужно присутствие: недостаточно просто сидеть рядом, важно быть доступной для разговора.

Повод у совещания простой: команда готовит запуск нового проекта. Сроки сдвигаются, несколько задач зависят от решений смежного отдела. Илья, опытный специалист, сомневается в новом плане. Аня хорошо знает детали подготовки, но на прошлых встречах не всегда успевала договорить. Марина недавно стала руководительницей и тревожится, что может потерять контроль. Перед началом она даже репетировала про себя уверенное вступление.

Вступление выходит ровным — почти слишком ровным. Марина быстро проходит повестку, уточняет сроки и сразу спрашивает, что мешает команде уложиться в них. Вопрос разумный, но темп не оставляет пространства: отвечать нужно немедленно, пока она не перешла к следующему пункту. Илья объясняет, что смежный отдел ещё не дал согласование. Марина уже тянется к ноутбуку — открыть таблицу, проверить дату, выяснить, кто именно задерживает решение.

Ничего необычного в этом нет. Так поступают многие: слушают, одновременно разыскивая файл, отвечая на сообщение или готовя следующий вопрос. Каждое действие по отдельности кажется мелочью. Но вместе они заставляют собеседника гадать, в какой момент его слова перестали быть главным предметом разговора.

Когда Марина поднимает глаза, Илья заканчивает фразу. Она не знает, говорил ли он короче из-за её взгляда в экран: возможно, просто сказал всё, что собирался. Наблюдение не даёт права читать чужие мысли. Оно лишь подсказывает проверить, что изменится, если изменить собственное поведение.

**Аня добавляет:**

— Есть ещё один риск по срокам.

Марина смотрит на уведомление. Аня продолжает, но её голос становится тише. Марина ловит себя на желании взять телефон, прочитать сообщение и при этом не потерять нить обсуждения. Вместо этого она переворачивает телефон экраном вниз. Не превращает жест в заявление и не объясняет команде, насколько сосредоточилась. Просто убирает один источник отвлечения.

Аня продолжает не сразу. Её мысль оказывается не о задержке поставки, как предполагала Марина, а о порядке проверок: если начать тестирование до получения одного из материалов, работу, возможно, придётся повторить. Марина выдерживает короткую паузу, чтобы не перебить её уточнением.

— Что именно нужно проверить до начала тестирования?

Вопрос касается дела, а не состояния Ани. Он не вынуждает её объяснять, почему она заговорила тише или замолчала. Аня называет две проверки и показывает в блокноте, откуда берётся риск. Илья добавляет, что одну из них команда может провести, не дожидаясь ответа смежников.

Совещание не становится образцом взаимного доверия за одну минуту. Илья по-прежнему считает срок слишком оптимистичным. Аня говорит не всё, что знает, а Марина всё ещё ловит себя на желании ответить, не дождавшись конца чужой мысли. И всё же разговор становится предметнее. Замечание Ани не теряется среди открытых окон и быстрых переходов к следующему вопросу.

### **Что именно чувствуют люди**

Внимание трудно измерить напрямую. Зато заметно, когда собеседнику проще продолжить мысль: он может закончить фразу, видит, что его слова не пропали, и получает ответ по существу.

Чтобы слушать внимательно, не обязательно долго смотреть человеку в глаза или часто кивать. Если слушателя отвлекает экран, разговор обычно не прекращается, поэтому говорящий не всегда укажет на помеху. Он может продолжить, сократить объяснение, отложить вопрос или решить, что сейчас не время. Но причины у такого поведения бывают разные: человек может торопиться, подбирать слова, сомневаться в своих данных или просто не хотеть занимать время группы. По одному жесту не понять, что именно происходит.

Полезнее следить за собственной долей внимания. Если я проверяю уведомления, пока коллега докладывает, он видит, куда направлен мой взгляд. Это факт. «Он решил, что я его не уважаю» — уже предположение. Чтобы проверить эффект, не нужно угадывать его по выражению лица. Достаточно изменить своё поведение и посмотреть, станет ли разговор яснее.

Марина не обнаружила тайного знака, объясняющего поведение Ани. Она заметила, что та заговорила тише после того, как Марина посмотрела на телефон, но не стала считать одно доказательством другого. В этом и разница: внимательность помогает замечать происходящее, а пристальное наблюдение превращается в попытку расшифровать человека по отдельным движениям.

Представьте собеседника, который следит за каждым вашим взглядом и вздохом, а потом спрашивает: «Почему вы сейчас отвели глаза?» Даже если он хочет проявить участие, разговор легко превращается в проверку, которую вам приходится проходить. Внимание не требует такого контроля. Оно помогает замечать слова и контекст, чтобы отвечать бережнее и точнее, но оставляет человеку право не объяснять каждую паузу.

### **Взгляд, поза и удобство**

В рабочей культуре часто повторяют простые предписания: смотреть собеседнику в глаза, сидеть прямо, не скрещивать руки. Они звучат убедительно, потому что предлагают понятный код. Но у людей разные привычки, особенности восприятия и способы думать. Одному удобнее смотреть на собеседника, другому — на заметки или в сторону, пока он формулирует ответ. Человек может откинуться на спинку кресла от усталости, а не от безразличия. А скрещённые руки — всего лишь означать, что в комнате прохладно.

Вместо универсальной позы лучше найти способ оставаться включённым, не заставляя себя ломать привычки. Можно время от времени смотреть на собеседника, а затем переводить взгляд на записи. Повернуться к экрану, когда обсуждаются данные, и обратно — когда коллега объясняет вывод. Или сказать: «Я буду записывать, поэтому иногда посмотрю вниз. Продолжай, пожалуйста». Такая простая фраза избавляет другого от необходимости гадать, что означает ваш взгляд.

Положение корпуса тоже не служит надёжным кодом само по себе. Важно не изображать открытость, а устроиться так, чтобы слышать собеседника, видеть материалы и отвечать. Если за столом неудобно, можно сменить позу. Если коллега стоит у доски, стоит повернуться к нему, а не продолжать печатать, не поднимая головы. Иногда достаточно развернуть стул или закрыть ноутбук, если он больше не нужен.

На совещании Марина замечает, что сильно напрягла плечи. Она не принимается срочно расправлять их, чтобы выглядеть увереннее: это только добавило бы самоконтроля. Вместо

этого она ставит ноги поудобнее, убирает телефон и спокойно выдыхает перед ответом Илье. Выдох не волшебный приём. Он просто даёт секунду не выпалить первую защитную фразу.

**Илья говорит:**

— Мы уже закладывали такой срок в прошлом квартале. Тогда согласование заняло больше времени, чем вы рассчитываете.

Марина готова возразить: «Сейчас ситуация другая». Фраза звучит решительно, но не отвечает на конкретный риск. Она позволяет Илье закончить мысль и спрашивает:

— Какой этап согласования тогда занял больше всего времени?

Илья называет два этапа и поясняет, что один из них команда в новом плане вообще не учла. Информация неприятная, зато с ней можно работать. Марина записывает её, уточняет, кто проверит сроки по каждому этапу, и не притворяется, будто заранее знает ответ.

Внимание не означает согласия. Руководитель может выслушать возражение и всё же выбрать другой вариант. Но если решение уже принято, лучше честно обозначить границы обсуждения: «Сегодня срок не меняем. Давайте проверим риски и договоримся, при каких условиях вернёмся к этому вопросу». Так честнее, чем изображать открытый разговор, в котором на самом деле ничего не может измениться.

**Темп, дыхание и пауза**

Марина говорит быстро, когда боится потерять нить или показаться недостаточно компетентной. Ей кажется, что пауза выдаст сомнение, а подробное объяснение убедит команду: ситуацию она контролирует. На деле спешка нередко затрудняет понимание. Собеседникам приходится удерживать в голове сразу несколько условий и угадывать, когда можно вступить в разговор.

Медленный темп сам по себе не делает речь убедительной. Если намеренно растягивать каждую фразу, можно звучать неестественно и даже покровительственно. Задача проще: оставить собеседникам достаточно времени, чтобы услышать мысль и ответить на неё. Особенно полезна пауза после вопроса, перед возражением и в тот момент, когда хочется перебить.

У паузы нет единственного значения. Человек может обдумывать ответ, подбирать слово, переводить дыхание или ждать, пока его не прервут. В онлайн-разговоре к этому добавляется задержка связи. Необязательно заполнять тишину шуткой или новым вопросом. Иногда достаточно подождать пару секунд. Если пауза затянулась, можно мягко спросить: «Хочешь ещё минуту подумать или перейдём дальше?»

Следить за дыханием тоже не нужно, будто на совещании Марина сдаёт экзамен по спокойствию. Но она замечает знакомое напряжение: когда Илья возражает, ей хочется набрать воздух и немедленно ответить. Если удаётся выдохнуть и дождаться конца фразы, появляется выбор — уточнить, признать риск или не согласиться. И для этого не нужно менять голос на чужой.

Есть и другая крайность: паузу используют как способ показать власть. Долго молчать, не отводя тяжёлого взгляда, чтобы собеседник занервничал, — совсем не то же самое, что дать ему закончить мысль. Внимательная пауза помогает разговору, а не демонстрирует контроль. Если она превращается в спектакль, напряжение обычно чувствуют оба участника.

**Телефон и другие маленькие разрывы**

Телефон может отвлечь, даже если его не брать в руки. Экран загорелся — взгляд уже сдвинулся; вспомнилось сообщение — часть внимания ушла на догадки о том, что в нём. То же происходит с открытым ноутбуком: одно окно с повесткой сменяется почтой, календарём и таблицей. Слушатель остаётся за столом, но теряет часть разговора.

Не всякое использование устройства означает невнимательность. Марина может сверить цифры, записать решение или ждать срочного звонка. Важно, понятно ли окружающим, зачем она смотрит в экран и вернётся ли к разговору. Если нужно открыть файл, она говорит: «Сейчас проверю дату в таблице — одну минуту». Если ждёт звонка, лучше предупредить заранее: «Я

жду важный звонок по текущей задаче. Если он поступит, скажу и на минуту выйду». Прозрачность не отменяет отвлечения, но избавляет коллег от догадок о том, куда пропало внимание.

Некоторые отвлекающие действия маскируются под занятость. Человек печатает, пока слушает, отвечает на сообщения или проверяет расписание. Даже если ему удаётся делать несколько дел одновременно, собеседник не обязательно чувствует его включённость. Проще разделить задачи: записывать ключевые слова, а не всё подряд; проверять сообщения в паузе; оставить на экране только нужный документ. Так слушателю легче следить за разговором, а говорящему — понимать, что происходит.

Марина замечает: убрав телефон, она перестала поправлять бумаги и искать глазами следующий пункт повестки. Она не ставила перед собой цель «выглядеть внимательной». Просто часть внимания освободилась для разговора. Проверить это можно по делу: стало ли проще понять, о чём просит человек, что предлагает и к какому следующему шагу ведут его слова.

### **Как Марина проверяет эффект**

На совещании Марина выбирает один эксперимент: не смотреть на телефон, пока говорит коллега. Не пытается сразу изменить голос, позу, выражение лица и зрительный контакт — только убирает один постоянный источник отвлечения. Так проще заметить результат и не превращать встречу в спектакль самоконтроля.

Первое, что меняется: Марине легче следить за разговором. Когда Илья заканчивает объяснение, ей не приходится просить повторить важное условие. Второе: она успевает услышать зависимость, которую сама не предусмотрела. Это не доказывает, что раньше телефон заставлял коллегу молчать. Но изменение приносит практическую пользу: важная информация не теряется в момент переключения внимания.

После встречи Марина не спрашивает Аню: «Ты стала говорить тише, потому что я посмотрела на телефон?» Такой вопрос заставил бы её объяснять своё состояние и мог бы поставить в неловкое положение. Вместо этого Марина проверяет результат конкретнее:

— Я записала твою мысль о тестировании до получения материалов. Что я могла упустить в решении?

## **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.