

# Уверенность без маски

Как проявлять себя естественно  
в любой компании



Марк Тьюрин<sup>ИИ</sup>

# **Марк Тьюрин**

## **Уверенность без маски: Как проявлять себя естественно в любой компании**

*<https://litres.ru/74564172>*

*SelfPub; 2026*

### **Аннотация**

На совещании вы знаете, что сказать, но ждёте удобной паузы? В новой компании подбираете слова, а после разговора снова и снова ищете, где ошиблись? Уверенность — не громкость и не умение нравиться всем.

Книга «Уверенность без маски: Как проявлять себя естественно в любой компании» поможет заметить привычные защитные роли и выбирать, когда они нужны. Вы научитесь отделять факты от догадок о чужой оценке, вступать в разговор своим темпом и возвращаться к мысли после паузы. Разберётесь, как выдерживать неловкость, выражать несогласие без нападения, обозначать границы без длинных оправданий и принимать полезное в критике, не превращая её в приговор себе.

Книга адресована взрослым, которым трудно свободно говорить и действовать на работе, среди друзей и при новых знакомствах. Шаг за шагом вы найдёте свой способ участвовать

в общении, отстаивать границы и оставаться собой — даже когда волнуетесь.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -  
Лицензия

# Содержание

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Не стать громче, а перестать исчезать        | 5  |
| Маска, которая когда-то помогала             | 20 |
| Внутренний зритель в комнате                 | 37 |
| Опора не равна безупречности                 | 52 |
| Первые минуты: войти в разговор своим темпом | 65 |
| Конец ознакомительного фрагмента.            | 71 |

# **Марк Тьюрин Уверенность без маски: Как проявлять себя естественно в любой компании**

## **Не стать громче, а перестать исчезать**

В 10:07 Ирина уже знала, что сегодня, скорее всего, промолчит. Не потому, что ей нечего сказать: к совещанию она подготовила заметки и проверила цифры. Просто в проектной команде всё происходило быстро. Павел переходил от слайда к слайду, коллеги подхватывали его фразы, а Ирина ждала короткой паузы, в которую можно было бы вступить, не рискуя кого-нибудь перебить.

Команда обсуждала запуск нового порядка обработки заявок в двенадцати филиалах. Ирина несколько лет занималась такими процессами и знала, где обычно возникает путаница: сотрудники уже работают по новой схеме, а справочники и инструкции ещё не приведены к единому виду. В ко-

манде она была недавно и пока не успела понять, какие вопросы здесь считают полезными, а какие — лишними.

На экране появился план запуска. Павел быстро перечислил этапы: обучение, рассылка инструкций, переход на новую схему. Сверить справочники собирались уже после стар-та.

Ирина сразу заметила нестыковку. На полях распечатки стоял вопрос: «На каких данных проверяем первые заявки?» Она чуть подалась вперёд, вдохнула и снова посмотрела на экран. Павел уже листал дальше.

### **Первая точка выбора**

По плану оставалась неясность, которая могла повлиять на работу филиалов. Павел спросил, есть ли вопросы, выдержал короткую паузу и продолжил встречу.

Ирина тут же перевела происходящее в знакомую мысль: «Если я спрошу сейчас, все поймут, что я не разобралась. Может быть, остальным это и так очевидно». Она успела найти несколько причин промолчать: вопрос можно задать позже, не стоит задерживать всех, сначала надо послушать коллег.

Каждая причина по отдельности казалась разумной. Но вопрос никуда не делся. Ирина лишь отложила его на неопределённое потом — то самое, которое в рабочем разговоре часто означает «уже не спрошу».

Ей не требовалось ни выступать с длинной речью, ни демонстрировать экспертность. Можно было просто сказать:

«У меня есть уточнение: на каких данных проверим первые заявки?» Или начать мягче: «Правильно ли я понимаю, что сверка справочников завершится после старта? Тогда хочу уточнить, чем мы проверим первые заявки».

Ирина промолчала. Само по себе это не делало её менее компетентной, но команда не могла учесть важный риск. Она не решила после размышления, что говорить неуместно, — просто отступила, не успев проверить, действительно ли вопрос лишний.

Павел перешёл к следующему пункту. На экране появилась таблица со сроками. Ирина записала вопрос на полях, будто запись могла заменить участие.

## **Вторая точка выбора**

Когда дошли до способа запуска, Лида предложила сразу подключить все двенадцать филиалов. Пилот на нескольких площадках, сказала она, займёт время, а его результаты всё равно не покажут всех возможных проблем. Лучше провести инструктаж, открыть доступ в один день и разбираться с трудностями по мере их появления.

Ирина понимала, что именно её беспокоит. В филиалах различались привычки работы и качество исходных данных. Если проблемы возникнут одновременно в нескольких местах, команда получит не один понятный сигнал, а сразу несколько потоков вопросов. Однако это ещё не доказывало, что предложение Лиды неверно. Это был риск, который стоило обсудить.

Лида предложила запуск без пилота и объяснила решение сроками. Ирина поймала себя на мысли: «Не надо сразу возражать. Наверное, она уже учла эти сложности. Если я сейчас спрошу, получится, будто я торможу проект».

Павел не ответил сразу. Он пролистнул назад к календарю, и разговор на несколько секунд замер. Ирина заметила эту паузу. Она не означала, что от неё ждут ответа, и не обещала, что все согласятся выслушать. Но возможность выбрать у неё была: промолчать, задать вопрос или обозначить риск, даже если готового решения пока нет.

На этот раз Ирина поймала момент раньше, чем начала спорить с собой.

«Хочу уточнить один риск: как мы заметим, что проблема связана не с инструкцией, а с разными данными в филиалах?»

Она произнесла это негромко. Ей не пришлось рассказывать о своём опыте или перечислять возможные сбои. Вопрос был конкретным и касался решения всей команды.

Лида ответила, что можно собирать обращения в общей таблице. Павел сказал, что так будет проще видеть общую картину, и вернулся к срокам. Вопрос не перевернул совещание. Ирина не получила мгновенного подтверждения, что её опасения верны. Но теперь риск существовал не только в её заметках: остальные могли его обсудить, уточнить или принять другое решение, понимая возможные последствия.

В этом и состоит важное различие. Проявиться — не зна-

чит доказать свою правоту. Иногда смысл реплики в том, чтобы вынести на общее обсуждение факт, сомнение или вопрос, который иначе останется незамеченным.

### **Третья точка выбора**

Через несколько минут Ирина решила пояснить свою мысль. Она начала: «Если запустить сразу все площадки, то...» В этот момент Павел спросил другого участника, кто возьмёт на себя рассылку инструкций. Разговор перескочил на следующий пункт.

Ирина замолчала. Она могла решить, что её перебили намеренно или что её мысль уже никому не нужна. Но сам по себе переход к другой теме ещё не объяснял, почему Павел это сделал. Он вёл встречу быстро и, похоже, просто не заметил, что Ирина не договорила.

И тут же возникла привычная мысль: «Теперь неудобно возвращаться. Значит, не так уж это важно». Но важность мысли не менялась оттого, что разговор пошёл дальше. Изменился только момент, в который можно было вступить.

Ирина могла отпустить мысль, написать о ней после совещания или вернуть себе слово прямо сейчас. Ни один из вариантов не был правильным на все случаи. Важно было не принимать автоматическое отступление за единственный выход.

Она дождалась, пока коллега закончит, и сказала: «Павел, я не успела договорить о запуске. Можно мне ещё двадцать секунд?»

Он посмотрел на неё и кивнул: «Да, конечно».

Ирина не пыталась перехватить разговор и не упрекала Павла. Она просто сказала, что не договорила, и попросила немного времени. Такая реплика может казаться неловкой, особенно если человек привык сразу уступать. Но для неё не нужны ни конфликт, ни оправдания.

Ирина продолжила: «Если запускать все площадки одновременно, обращения могут прийти в один день. Тогда будет сложнее понять, где проблема: в инструкции, в данных или в самой схеме. Я бы сначала проверила процесс на двух площадках».

Она заметила, что говорит быстрее обычного. Сердце билось ощутимо, ладони слегка вспотели. Волнение не исчезло оттого, что она заговорила. Но теперь тревога не заменяла её слова.

### **Четвёртая точка выбора**

Павел спросил, насколько проверка на двух площадках повлияет на сроки. Ирина могла снова отступить: назвать свою мысль просто вариантом, смягчить её до неузнаваемости или взять паузу, чтобы не отвечать сразу.

Точного ответа у неё не было. Она могла честно сказать, что срок ещё нужно проверить. Ей не требовалось любой ценой защищать всю идею или изображать уверенность в расчётах, которых она пока не сделала.

«Точный срок я сейчас не назову, — сказала она. — Но могу сегодня сверить его с планом. Мне кажется, короткая

проверка на двух площадках даст нам больше пользы, чем одновременный запуск везде без возможности сравнить результаты».

Ирина назвала свою рекомендацию и честно сказала, чего пока не знает. Это не ослабило её позицию. Напротив, команде стало понятнее, что именно она предлагает проверить.

Павел посмотрел на календарь. «Хорошо. Ирина, посмотри, сколько это займёт. Лида, оцени, как собрать обращения. После этого решим».

Ничего эффектного не произошло. Лида не передумала тут же, Павел не стал вести встречу медленнее и спрашивать каждого по очереди. Совещание просто пошло дальше, оставив команде задачи и вопросы, на которые предстояло ответить.

Ирина закрыла блокнот. На странице по-прежнему стоял первый, так и не заданный вопрос о справочниках. Она отметила его отдельно и решила проверить данные до конца дня. Теперь это был уже не вопрос, спрятанный в конспекте, а конкретное действие.

### **Уверенность не отменяет волнения**

Со стороны в этой встрече не было большого перелома. Ирина не произнесла речь, не перехватила ведение совещания и не стала человеком, который говорит первым при любой возможности. В первом случае она промолчала, но потом задала вопрос, вернула себе слово и честно обозначила, чего не знает.

Так выглядит уверенность, если не путать её с бесстрашием. Это способность действовать, пока волнение остаётся. Не обязательно сначала почувствовать себя готовым и только потом заговорить. Нередко бывает наоборот: человек делает небольшой шаг, ещё не зная, как отреагируют окружающие.

Ирина не была уверена, что её идея — лучшая. Она боялась показаться медлительной или недостаточно подготовленной. Но могла выдержать это чувство и сказать то, что считала полезным. Ей не пришлось притворяться бесстрашной. Достаточно было не бросать собственную мысль только потому, что она сопровождалась тревогой.

Это не призыв говорить при любых обстоятельствах. Иногда молчание — осознанный выбор. Человек может слушать, чтобы разобраться в позициях, не хотеть делиться личным или понимать, что вопрос лучше обсудить наедине. Уверенность включает право решить, что сейчас говорить не нужно, и не считать такой выбор поражением.

Разница обнаруживается не в самом факте молчания, а в том, как оно возникло. Если Ирина решила не уточнять, потому что ответ уже прозвучал или тема её больше не касается, — это один выбор. Если она хочет спросить, но автоматически убеждает себя, что вопрос глупый, даже не проверив это, — совсем другой.

После ситуации полезно спросить себя: «Я промолчал по собственному выбору или потому, что не позволил себе вы-

брать?» Ответ не всегда находится сразу. Само сожаление тоже не доказывает, что нужно было говорить: можно жалеть и о вполне разумном решении. Но если после разговоров человек снова и снова вспоминает одну и ту же незаданную фразу, а единственной причиной молчания называет страх чужой оценки, стоит обратить внимание на момент выбора.

### **Заметность не равна доминированию**

Многим уверенный человек представляется самым быстрым, громким и заметным участником в комнате. Он легко вступает в разговор, не теряется при возражениях и будто заранее знает, что сказать. Так бывает, но это лишь один из способов влиять на разговор.

Заметность не измеряется количеством минут у микрофона. Человека замечают и тогда, когда он задаёт точный вопрос, обозначает границу, формулирует несогласие или предлагает решение. Ирина не стала говорить больше всех. Она сделала так, чтобы её профессиональное наблюдение стало частью общего обсуждения.

Доминирование устроено иначе: человек занимает слишком много места и мешает другим участвовать. Оно может проявляться в громкости, перебивании и длинных монологах. Но можно говорить тихо и всё равно монополизировать разговор, если не замечать, кому не дают слова. И наоборот, громкая речь не обязательно означает доминирование, если человек ясно формулирует мысль и оставляет другим место для ответа.

Ирине не нужно было перенимать манеру Лиды или Маши. Маша легко включается в обсуждение и часто сразу формулирует своё мнение. Для неё пауза может быть естественным приглашением высказаться. Ирина же воспринимает её как короткое окно, которое вот-вот захлопнется. Ни одна из этих привычек не делает человека более ценным участником команды. Но руководителю полезно помнить: быстрый разговор не всегда отражает общее согласие. Иногда он показывает лишь, кто успел вступить первым.

Участие — это не громкость, а возможность действовать в согласии со своими намерениями. Задать важный вопрос, обозначить несогласие или внимательно слушать без внутреннего самоунижения — тоже значит быть частью разговора. Постоянно доказывать свою значимость не требуется.

### **Молчание: выбор или привычка**

Представим, что на том же совещании Ирина услышала предложение Лиды, но решила пока не возражать. Возможно, у неё нет данных, чтобы оценить, что даст пилот. Возможно, она хочет изучить историю прошлых запусков и вернуться к обсуждению с конкретными примерами. Такое молчание не означает, что Ирина исключила себя из разговора. У него есть причина, и за ним может последовать действие: «Я проверю цифры и вернусь к вопросу завтра».

Совсем иначе звучит внутренний разговор: «Не говори, а то решат, что ты усложняешь. Да и всё равно никто не прислушается». Снаружи обе ситуации выглядят одинаково: че-

человек сидит тихо. Но в первом случае он принимает решение, исходя из задачи и доступной информации. Во втором страх чужой оценки заранее закрывает остальные варианты.

В жизни бывает сложнее. Иногда человек молчит, потому что не уверен, безопасно ли спорить с руководителем. Это может быть осторожностью, основанной на реальном опыте: за возражениями раньше следовали унижение, наказание или давление. Тогда задача не в том, чтобы заставить себя немедленно выступить, а в том, чтобы оценить обстановку. Иногда безопаснее изложить позицию письменно, поговорить с руководителем после встречи или заручиться поддержкой коллеги. От публичного спора можно и вовсе отказаться. Не всякую среду удаётся изменить одной удачной фразой.

Но даже в безопасной обстановке выбор бывает непростым. Страх легко выдаёт себя за рациональность: «Не хочу тратить время», «пусть решают без меня», «мне всё равно». Иногда это правда. Иногда так проще не сталкиваться с возможной неловкостью. Разобраться помогает не общий вопрос «Хочу ли я быть увереннее?», а более конкретный: «Если бы никто не оценивал меня и мне не нужно было доказывать, что я умён, хотелось бы мне всё равно высказаться?»

Любой ответ полезен. Если да — можно поискать самую простую форму. Если нет — не нужно выдавливать из себя выступление ради образа активного человека. А если ответ

пока неясен, стоит понять, чего именно не хватает.

## **Как понять, чего хочется именно вам**

За обедом команда выбирает, где поест. Маша предлагает место в соседнем здании, кто-то её поддерживает. Ирине хочется пройтись, но она обычно говорит: «Мне всё равно». Кажется, это мелочь. Обед — всего лишь часть рабочего дня, и каждый может распорядиться этим временем по-своему. Но фраза «мне всё равно» иногда становится привычной заменой слов «мне хотелось бы другого».

Не нужно превращать предпочтение в требование. Ирина может сказать: «Я бы лучше прошлась. Если вам подходит, давайте возьмём еду в кафе подальше». Или: «Я сегодня останусь здесь, а вы идите». Так она сообщает о своём желании и оставляет другим свободу не соглашаться. Не борется за власть и не проверяет отношения — просто не исключает себя из собственной повседневности.

Полезно ненадолго остановиться и назвать три вещи: что именно вы заметили, чего хотите добиться и какой небольшой шаг может этому помочь. Важно отделить наблюдение от оценки. Не «всё опять сделано неправильно», а «план запуска не предусматривает проверку данных до старта». Затем спросить себя, чего хотелось бы на самом деле: не «выглядеть уверенно», а, например, «сделать так, чтобы этот риск учли до принятия решения». И только потом выбрать ближайший шаг — задать вопрос, произнести одну фразу, попросить время на ответ или написать после встречи.

Такой разбор помогает не требовать от себя идеального выступления. Ирине не нужно было говорить без запинки, подробно обосновывать каждый риск и убеждать всю команду. Ближайшая задача была скромнее: поделиться наблюдением, которое могло повлиять на решение.

Начальная фраза не обязана звучать эффектно. Часто достаточно прямо обозначить, что вы хотите сделать: «У меня есть уточнение». «Хочу добавить один риск». «Можно вернуться к моему пункту?» «Я пока не готова решить, но могу проверить и вернуться с ответом». Такие реплики не гарантируют идеальной реакции, зато помогают вступить в разговор, не дожидаясь, пока волнение пройдёт.

Если разговор уже ушёл дальше, можно выбрать другой способ высказаться: «Павел, я не успела договорить про запуск. Напишу коротко после встречи». Если вопрос важен и требует обсуждения, стоит договориться, когда к нему вернуться: «Давайте сверим это до утверждения графика». Не всякую недосказанную мысль нужно возвращать в разговор. Важно лишь, чтобы решение отпустить её было вашим, а не единственным вариантом, который оставил страх.

### **Четыре секунды до реплики**

Между импульсом и привычной реакцией иногда есть короткая пауза. За неё не успеть всё обдумать, да это и не требуется. Достаточно заметить, что происходит на самом деле, какую историю вы себе рассказываете, чего хотите добиться и какой небольшой шаг можете сделать сейчас.

На совещании фактом было не то, что «Ирину не слушают», а то, что Павел перешёл к следующему пункту. История звучала так: «Моя мысль уже никому не нужна». Ирина хотела объяснить риск запуска, а её небольшим шагом стала просьба дать ей ещё двадцать секунд.

В другой ситуации выбор может быть иным. Если вопрос несущественный, можно спокойно слушать. Если не хватает данных, — сказать об этом и договориться, что делать дальше. Если хочется высказаться, но пугает длинное объяснение, начните с короткой версии. А если собеседник постоянно перебивает, попробуйте вернуть себе слово. Если это не помогает, выберите другой способ обсудить вопрос и подумайте, безопасно ли продолжать разговор.

Четыре секунды не должны становиться новым требованием к себе. Не нужно успевать за это время найти безупречную формулировку. Пауза нужна не для того, чтобы победить волнение, а чтобы заметить: у меня есть хотя бы один выбор. Иногда увереннее всего будет сказать свою фразу. Иногда — отказаться говорить сейчас, но договориться с собой, когда вернуться к теме. А иногда можно просто признать, что отвечать не хочется.

После совещания Ирина всё ещё прокручивала в голове несколько реплик. Ей казалось, что фразу о двух площадках можно было сформулировать точнее, а ответ Павлу — короче. Это обычная привычка разбирать разговор задним числом, а не доказательство провала. Важнее было другое:

привычка «лучше не высовываться» не распорядилась всеми моментами. Сначала Ирина промолчала, но потом задала вопрос, вернула себе слово и честно сказала, чего не знает.

Уверенное присутствие не требует занимать всё пространство. Оно начинается там, где человек перестаёт заранее исключать из разговора собственную мысль, вопрос, предпочтение или границу. Ирина не стала громче всех. Она позволила себе быть одной из участниц, чьи наблюдения могут повлиять на общее решение.

Если привычка исчезать повторяется, у неё часто есть своя история: когда-то она помогала не привлекать лишнего внимания, избегать конфликта или сохранять отношения. Следующая глава поможет взглянуть на эту защиту без осуждения: понять, зачем появилась привычная маска и как сохранить то, что она давала, не позволяя ей решать за вас каждый раз.

# Маска, которая когда-то помогала

В первой главе Ирина заметила на совещании важный риск, но высказала его позже, письменно. Здесь важно не повторять этот эпизод, а понять, как складывается привычка не занимать место в разговоре.

Уверенность не требует говорить громче остальных, перестать волноваться или заслужить всеобщее одобрение. Это способность оставаться участником разговора и выбирать действие в согласии со своей позицией, темпом и границами. Чтобы понять, почему мы порой действуем автоматически, полезно различать несколько понятий.

Маска — общее название защитной стратегии, которая помогает приспособиться к ситуации или уберечь что-то важное. Защитная роль — устойчивый способ держаться внутри этой стратегии: например, быть удобным, остроумным, безошибочным или незаметным. Роль удобного человека — один из вариантов защитной роли. А молчание, быстрое согласие, шутка вместо прямого ответа или откладывание реплики — конкретные поведенческие привычки, которыми роль может проявляться.

## Сначала роль выглядит характером

За обедом Маша ставит поднос рядом с Ириной и рассказывает, как Павел торопится утвердить новый график. Ирина улыбается:

— Если мы будем считать скорость согласования отдельным видом спорта, у нас уже есть победитель.

Маша смеётся.

— С тобой всегда легко, — говорит она. — И в работе, и просто поговорить.

Ирине приятно. Она и правда умеет вовремя заметить смешное, снять напряжение, избавить людей от неловкости. Только вопрос о сроках, который она хотела обсудить, так и остаётся при ней. Шутка сработала: разговор стал теплее, обед прошёл без неудобной паузы. Ирина снова получила знакомое подтверждение — рядом с ней другим хорошо.

Вечером она рассказывает партнёру Алексею, что выходные опять придётся провести за рабочей таблицей. Он предлагает поехать к его родителям: давно обещали заехать, да и всей семье полезно собраться. Ирина устала и хотела остаться дома, но отвечает:

— Конечно. Давай.

— Ты у меня вообще бесппроблемная, — говорит Алексей.  
— С тобой всегда легко.

Он произносит это с любовью и благодарностью. Он не знает, что Ирина согласилась раньше, чем успела понять, хочет ли ехать. Сама она замечает это позже, когда думает о выходных, которые снова не будут похожи на отдых.

На работе и дома проявляется одна и та же роль удобного человека. Ирина уступает чужой спешке и планам близкого человека, бережёт отношения, снижает напряжение, ста-

рается не создавать другим лишних хлопот. Это не обязательно притворство. В каждой роли есть настоящее умение: чуткость, чувство юмора, надёжность, способность слушать. Трудность начинается не с того, что Ирина умеет быть удобной, а с того, что ей кажется: иначе нельзя.

Слово «маска» не означает, будто под ней скрывается единственное «настоящее я», которому достаточно наконец открыться. Мы по-разному разговариваем с коллегой, ребёнком, близким другом и незнакомцем — и это не делает нас фальшивыми. Важно не то, одинаково ли мы ведём себя в любых обстоятельствах, а осталось ли у нас право выбирать своё поведение.

Чтобы понять, откуда взялась привычная роль, не нужно ставить себе диагноз или искать один роковой эпизод. Иногда она складывается из множества небольших уроков: промолчала — никто не поссорился; помогла — тебя похвалили; подготовилась заранее — тебя не застали врасплох. Со временем повторяющееся действие начинает казаться не выбором, а описанием личности: «Я просто не люблю спорить», «я не умею отказывать», «мне не сложно».

### **Ирина когда-то была маленькой**

Ей девять. В семье полно дел: мама возвращается поздно, младший брат не хочет собирать портфель, на кухонном столе лежат счета и школьные тетради. Ирина спрашивает, можно ли ей поехать с классом на экскурсию. Мама устало смотрит на календарь, прикидывает расходы и говорит, что

нужно подумать.

**Ирина замечает её лицо и тут же добавляет:**

— Да ладно, мам. Я могу не ехать. Там ничего такого.

**Мама обнимает её:**

— Ты у меня такая понимающая. С тобой всегда легко.

Ирина не повторила просьбу. Возможно, денег действительно было мало; возможно, мама нашла бы выход. В тот вечер девочка не могла знать, что случилось бы. Она знала другое: напряжение в комнате спало, мама улыбнулась, никто не стал вслух считать расходы. Отказ от желания помог сохранить тепло и избавить близкого человека от ещё одного решения.

В другой день Ирина сама напоминает брату про форму на физкультуру, а потом помогает маме разобрать покупки. Она замечает, что нужно сделать, прежде чем её попросят. Семья это ценит. Ирина получает не только одобрение, но и понятное место среди взрослых: на неё можно положиться. Такая роль может быть настоящим вкладом, а не только уступкой. Ребёнок способен радоваться тому, что помог. Трудность начинается, когда возникает негласное правило: чтобы оставаться хорошей и любимой, нужно обходиться без собственных просьб.

Для этого не обязательно, чтобы кто-то прямо требовал молчать. В отношениях всем может стать легче, если один человек заранее замечает чужие желания и отодвигает свои. Близкие привыкают к тому, что просьбы не звучат, а отказов

не бывает. Они видят лёгкость, которую роль создаёт снаружи, но не всегда замечают усилия, за счёт которых она поддерживается.

Став взрослой, Ирина быстро отвечает на сообщения, помнит, кто чем занят, редко просит перенести встречу. Если её спрашивают, удобно ли ей, она говорит «да», даже когда ещё не успела понять, что думает. Это не значит, что она сознательно приносит себя в жертву. Часто она и правда согласна помочь. Но иногда привычная реакция опережает её, и проверить своё согласие она не успевает.

### **Остроумие как быстрый мост**

В подростковом возрасте Ирина обнаруживает, что может одной фразой изменить настроение компании. На дне рождения подруги кто-то неловко спрашивает, почему она так мало говорит. Несколько человек оборачиваются. Ирина чувствует, как теплеют щёки, и отвечает:

— Берегу реплики для экранизации. Там бюджет большой, нельзя тратить всё в первой серии.

Все смеются. Внимание переключается, напряжение исчезает. Подруга хлопает Ирину по плечу: «Ну ты даёшь». До конца вечера её уже не спрашивают, почему она молчит. А когда кто-то грустит или чувствует себя неловко, Ирина умеет подхватить разговор, найти точный смешной образ и помочь людям снова почувствовать себя частью компании.

Это умение остаётся с ней. В университете её зовут в компании, потому что она оживляет разговор. На работе кол-

леги ценят её лёгкие комментарии, а в сложные дни ждут, что она разрядит обстановку. Юмор становится и способом сблизиться, и защитой от неловкости. В этом нет ничего плохого. Ирина не обязана отказываться от шуток только потому, что порой использует их вместо ответа.

Цена появляется, когда шутка подменяет то, что Ирина хотела сказать. Например, Алексей спрашивает, почему она весь вечер молчит. Она отвечает: «Провожу внутренний конкурс на лучшую причину не мыть посуду». Он смеётся и уносит тарелки на кухню. Разговор получается приятным, но не касается того, что Ирине было обидно: накануне Алексей отменил их планы, даже не спросив, согласна ли она.

Шутка может помочь сохранить контакт в непростой момент. Но если она включается автоматически, другой человек не узнаёт, что происходит. Ирина получает смех вместо ответа, а близкий — сигнал, будто всё в порядке. Не нужно резко отказываться от юмора и говорить только серьёзно. Достаточно не делать шутку единственным ответом: «А если без шутки — мне было неприятно, что ты решил за нас обоих». Юмор остаётся сильной стороной Ирины, но перестаёт быть единственным выходом.

### **Безошибочность, которая принесла доверие**

Первую серьёзную ответственность на работе Ирина получила в начале карьеры. Ей поручили собрать данные для отчёта, который обсуждали на общем совещании. Опыта было немного, сроки поджимали, а данные для сводной табли-

цы пришли из нескольких подразделений. Ирина проверяла цифры вечером, потом ещё раз утром. Перед отправкой она обнаружила несоответствие в одном из итогов и успела его исправить.

**На совещании руководитель похвалил её:**

— Хорошо подготовлено. На эти данные можно опираться.

Ирина почувствовала облегчение и гордость. Она не только избежала ошибки, но и помогла команде принять верное решение. Внимательность стала её профессиональным преимуществом. Коллеги начали обращаться к ней за проверкой, руководитель доверял ей сложные задачи. Внимание к деталям, тщательность и ответственность — не ложные качества, которые нужно разоблачить. Они помогали Ирине хорошо работать.

Но вместе с навыком постепенно возникло негласное требование: проверять всё, даже когда цена ошибки невелика; не задавать вопрос, пока не изучила тему со всех сторон; не отправлять промежуточную версию, пока она не выглядит окончательной. Надёжность незаметно стала означать безупречность.

Когда Ирину просят оценить новую задачу, она порой не готова назвать даже примерный срок, пока не проверит все данные. Ей кажется, что предварительный ответ выставит её неподготовленной. Поэтому она откладывает оценку, хотя команде могла бы пригодиться уже сама оговорка: «Точной

цифры пока нет, но здесь есть риск, который стоит проверить». Такая фраза не выдаёт сомнение за факт: она отделяет наблюдение от вывода и позволяет другим принять его в расчёт.

Для Ирины это непросто. Когда человек привык появляться только с законченным ответом, предварительная мысль кажется почти ошибкой. Но молчание может выглядеть как отсутствие возражений. Команда не обязана догадываться, что оно означает осторожность. Ответственность за голос Ирины нельзя целиком переложить на коллег, хотя и они не всегда замечают, что ей трудно вступить в разговор.

### **Незаметность как способ не усугубить**

Первые годы работы Ирина редко выступала на совещаниях. Однажды она всё же указала руководителю на риск в общем плане. Тот ответил резко — не потому, что хотел её унижить, а потому, что команда уже выбивалась из срока, а обсуждение затягивалось.

— Сейчас не усложняем, потом разберёмся, — сказал он и перешёл к следующему вопросу.

Ирина замолчала. После встречи она перепроверила данные вместе с коллегой и отправила руководителю короткое сообщение с уточнением. Тот учёл замечание, план скорректировали. В тот раз спокойный разговор после совещания оказался эффективнее публичного спора. Ирина сохранила рабочие отношения и помогла предотвратить ошибку.

Это важная часть истории: не всякое молчание — тру-

ность, а не всякое несогласие нужно озвучивать немедленно и при всех. Иногда человек разумно выбирает время и формат. Опыт подсказал Ирине, что разговор один на один может быть полезен. Но со временем она стала откладывать реплики и тогда, когда для этого не было отдельной причины: «Скажу, если спросят», «сначала разберусь», «сейчас не буду задерживать всех». Каждая из этих фраз могла быть уместна сама по себе. Вместе они складывались в привычку оставаться в стороне.

**После одной из встреч Маша заглядывает к ней:**

— Ты опять всё проверила за всех. Я бы на твоём месте уже попросила снять с тебя половину задач.

**Она говорит легко, без упрёка. Ирина отвечает привычной улыбкой:**

— Я же быстро.

Но сама замечает, что последние несколько вечеров разбирала рабочие вопросы после ужина. И что «быстро» не значит «бесплатно»: на это уходят и время, и силы.

Незаметность может защитить от критики, конфликта или чужого раздражения. Она позволяет присмотреться к обстановке, понять, что важно другим, не выставляя себя на оценку. Но если молчание становится общим правилом, окружающим трудно опереться на мысль, которую человек не произнёс. Его профессиональное знание остаётся при нём, а решения принимаются так, будто этого знания нет.

**Карта ролей Ирины**

Вспоминая эти эпизоды, Ирина не хотела составлять список собственных недостатков. Формулировки вроде «я трусиха» или «я слишком удобная» ничего не объясняли и превращали привычки в приговор. Она попробовала взглянуть на каждую роль как на старое решение, которое когда-то помогало справиться с конкретной задачей.

Удобная. Эта роль помогала Ирине сохранять близость и чувствовать, что она нужна. Сейчас ей труднее просить о своём и оценивать собственные силы. Она выбирает помочь, когда действительно этого хочет и может.

Остроумная. Юмор помогал сблизиться с людьми и справиться с неловкостью. Теперь он порой заменяет прямой разговор о чувствах и несогласии. Ирина оставляет за собой шутки, но старается замечать, когда хочет добавить к ним серьёзную фразу.

Безошибочная. Тщательная проверка укрепляла доверие к её работе. Но стремление к безупречности может задерживать вопросы и идеи. Ирина проверяет особенно внимательно там, где цена ошибки высока, а в других случаях позволяет себе высказать предварительную мысль.

Незаметная. Эта роль помогала избежать публичного конфликта и давала время разобраться. Сейчас она может мешать знаниям Ирины участвовать в общих решениях. Она выбирает промолчать, когда хочет сначала выслушать или перенести разговор в более подходящий формат, но не считает молчание единственным возможным ответом.

Такая карта не объясняет всю жизнь Ирины — да и не должна. Она помогает увидеть, что давала роль, во что обходилась и в каких ситуациях всё ещё может быть полезна. Не нужно доказывать, что все привычки возникли в детстве по одной причине.

Разобраться в своих привычках можно с простого вопроса: «Что эта привычка когда-то помогла мне сохранить или получить?» Не обязательно вспоминать самый драматичный случай. Иногда достаточно обычного эпизода, после которого вы подумали: «Вот так лучше». Что изменилось сразу после вашего поступка? Стало тише? Вас похвалили? Оставили в покое? Кто-то смог на вас положиться? Ответ покажет не дефект, а функцию.

Затем посмотрите на настоящее. Спросите не «плохая ли это привычка?», а «что происходит, когда я включаю её без выбора?». Возможно, вы по-прежнему любите помогать, но замечаете, что соглашаетесь быстрее, чем успеваете оценить свои силы. Или часто шутите, потому что у вас такое чувство юмора, но иногда хотели бы сказать и о том, что вас задело. Важно не отнимать у себя то, что работает, а различать пользу и автоматизм.

### **Когда роль нужна, а когда уже тесна**

Ирина не обязана отказываться от внимательности, чтобы заявить о риске. Ей не нужно переставать быть щедрой, чтобы иногда сказать «нет», или отказываться от юмора, чтобы обозначить обиду. Способность — это то, что человек умеет

делать. Обязанность — то, что он считает вынужденным делать независимо от обстоятельств и собственного желания.

Проверить разницу можно прямо в моменте. Перед привычным «конечно» Ирина учится делать небольшую паузу — достаточно долгую, чтобы спросить себя: «У меня есть на это время? Я хочу согласиться или боюсь расстроить?» Иногда ответ всё равно будет «да». Тогда согласие станет её решением, а не платой за спокойствие. Иногда обнаружится сомнение. Его не нужно сразу превращать в отказ: можно сказать «Я проверю свои планы и отвечу вечером».

**Алексей это может прозвучать так:**

— Я понимаю, что мы давно обещали заехать. Но я очень устала и хочу провести выходные дома. Давай выберем другой день.

В этой фразе нет обвинения и длинного оправдания. Ирина сообщает о своём желании и предлагает следующий шаг. Алексей может расстроиться или спросить, нельзя ли всё-таки заехать ненадолго. Его реакция не отменяет права Ирины на ответ. А если она поймёт, что поездка и ей важна, то сможет изменить решение, уже понимая, чего хочет.

**После такого разговора Алексей говорит:**

— Я правда думал, что тебе удобно. Ты обычно не возражаешь.

Ирина не сразу находит ответ. В этих словах есть неприятное для неё признание: её молчание принимали за согласие. Но они не доказывают, что близкий человек намеренно

не считался с ней. Он ориентировался на то, что видел. Теперь у него появилась новая информация.

— Я и сама часто отвечаю раньше, чем успеваю подумать, — говорит Ирина. — Я буду стараться говорить яснее. А ты, если можешь, спрашивай не только, удобно ли мне, но и чего я хочу.

Это не мгновенное исправление отношений и не договор, который навсегда избавит от недопонимания. Просто у Ирины и Алексея появляется новый способ говорить друг с другом: она может отвечать точнее, а близкие — услышать то, чего прежде не знали.

На работе первый шаг тоже может быть небольшим. Не выступлением на весь час, а одной фразой:

— У меня есть предварительное замечание. Точную оценку пришлю позже, но сейчас хочу обозначить возможный риск.

**Если нужно собраться с мыслями, Ирина может сказать:**

— Мне нужно проверить расчёт. Давайте пока не будем считать срок подтверждённым.

Так она не изображает непоколебимую уверенность, а сообщает ровно то, что знает: точных данных пока нет, но есть основание не торопиться с выводом. Она не обязана контролировать чужие реакции; достаточно не скрывать то, что считает важным.

Небольшие изменения дают новую информацию. Если

Ирина спокойно просит перенести разговор и её просьбу принимают, она узнаёт: отказ не всегда разрушает отношения. Если её просьбу не принимают или встречают раздражением, это факт о ситуации, а не автоматическое доказательство, что говорить не следовало. По одному эпизоду не стоит выносить окончательный вердикт ни о себе, ни о других.

### **Иногда роль всё ещё нужна**

Старые способы защищать себя не теряют смысла лишь потому, что возникли давно. Ирина может предпочесть обсудить несогласие с Павлом после совещания, если публичный разговор действительно мешает делу. Она может тщательно проверить расчёт, от которого зависит важное решение, или согласиться помочь Алексею, если сама хочет провести день с его семьёй.

Разница в том, что между ситуацией и привычной реакцией у Ирины появляется пауза. В ней можно проверить: «Я выбираю это, потому что оно отвечает моим интересам и ценностям, или потому, что не могу представить другой вариант?» Ответ не всегда будет однозначным. Ирина может одновременно хотеть помочь и бояться отказать. Не нужно ждать абсолютной ясности. Достаточно заметить обе причины и выбрать ответ, который учитывает не только удобство других.

Подсказкой могут стать привычные сигналы: Ирина соглашается, не дослушав просьбу, или после разговора снова и снова репетирует, что следовало сказать. Иногда она смеёт-

ся над шуткой, которая её задела, или слишком долго объясняет простой отказ. Такие сигналы не требуют немедленно менять поведение. Они лишь предлагают остановиться и проверить, был ли выбор.

Особенно полезно различать осознанное ожидание и привычное откладывание реплики. Ирина может молчать, потому что слушает и собирает данные. Тогда у паузы есть цель и предел: например, она задаст вопрос после того, как уточнит цифры, или вернётся к теме в переписке. А может не заговорить, потому что считает свою мысль недостаточно хорошей, и больше к ней не возвращаться. Снаружи эти паузы похожи, но первая оставляет выбор, а вторая закрывает его.

То же относится к помощи. Если Ирина не ждёт втайне, что её догадаются оценить и однажды сами предложат ей отдых, помощь становится ясным поступком, а не невысказанным договором. Иногда достаточно обозначить условие: «Я могу сегодня забрать заказ, но не успею ещё и заехать в магазин». Чёткая граница не отменяет доброжелательности. Она делает её понятнее.

### **Сохранять навык, а не повинность**

Через несколько недель Павел просит Ирину срочно проверить отчёт и спрашивает, успеет ли она к вечеру. Она замечает привычное желание сразу согласиться. Вместо этого уточняет, какую задачу можно отложить:

— Я могу проверить отчёт сегодня, но тогда свою часть закончу завтра. Что важнее?

## **Павел на минуту задумывается:**

— Давай перенесём твою часть на завтра.

Ирина не чувствует себя совершенно спокойной: голос слегка напряжён, а часть внимания всё ещё следит за реакцией Павла. Но она не берёт на себя всё сразу и не отказывается помогать. Её внимательность остаётся с ней, только теперь она не обязана оплачивать ею каждую просьбу.

Этот эпизод не обещает, что теперь все разговоры будут простыми. Ирина может снова согласиться автоматически или промолчать. Перемены не всегда идут по прямой. Но у неё уже есть опыт другого действия, к которому можно обратиться.

Разбираться в привычных ролях — не значит судить себя за прошлое. Маленькая Ирина не ошибалась, стараясь не добавлять забот уставшей маме. Подросток не была фальшивой, когда отводила внимание шуткой. Молодой специалист не зря проверяла цифры и выбирала подходящий момент для разговора. В каждом эпизоде была своя логика. Признать её — не значит соглашаться и дальше поступать так же в любых обстоятельствах.

Можно сохранить внимательность и перестать отвечать за всё. Оставить себе юмор и иногда говорить без шутки. По-прежнему работать точно, но разрешить себе высказать предварительную мысль. Быть чуткой к людям, не превращая чуткость в обязанность угадывать их желания. Навык не пропадает, когда его перестают применять автоматически.

Он становится доступнее: человек может выбирать, когда тот помогает, а когда мешает.

Ирина не снимает все маски и не обнаруживает под ними единственную неизменную сущность. Она учится замечать, какая защитная роль включается в переговорной, за семейным столом или на совещании и зачем. Иногда привычный способ по-прежнему подходит. Иногда к нему достаточно добавить одну честную фразу. А иногда можно не улыбаться, не соглашаться сразу и не ждать готового доказательства, прежде чем заговорить.

# Внутренний зритель в комнате

Ирина уже умеет замечать момент, когда привычная роль удобного человека подталкивает её промолчать. Но между этой мыслью и молчанием нередко появляется ещё один участник разговора — воображаемый зритель, который следит за каждым её словом и будто бы уже выставляет оценку.

На совещании этот зритель занимает место рядом с Ириной раньше остальных.

Во вторник проектная команда обсуждает сроки запуска. На столе лежат распечатки, на экране открыта таблица с этапами работ. Павел, руководитель группы, торопится: до конца встречи нужно решить, кто проверит расчёты и где заложить резерв. Ирина подготовила оценку трудозатрат для одного из этапов. Она знает, на каких данных основана цифра, и помнит, где расчёт может оказаться неточным.

Пока говорит Павел, Ирина перебирает в уме начало фразы. «Я посмотрела объём работ...» Слишком официально. «Кажется, здесь...» Слишком неуверенно. Она хочет сказать, что срок реалистичен, только если команда получит исходные данные к четвергу. Но замечает, что Лида, сидящая напротив, хмурится над документом.

Ирина тут же перестаёт думать о расчёте.

Лида хмурится. Я сказала что-то не то? Может быть, расчёт выглядит поверхностным. Наверное, она заметила, что я

не учла один из этапов. Сейчас Павел задаст вопрос, и выяснится, что я не разобралась.

**Пока Ирина пытается прочесть выражение лица Лиды, Павел уже спрашивает:**

— Посмотришь этот расчёт после встречи?

Первые слова, которые слышит Ирина, звучат не так, как произнесены. Внутри они превращаются в другое: «Ты некомпетентна, проверь за другими». Ирина кивает, хотя ещё не знает, что именно от неё требуется. Обсуждение продолжается без неё.

Внутренний зритель не обязательно груб. Чаще он просто очень занят: изучает лицо собеседника, прокручивает собственную реплику, проверяет, не дрогнул ли голос и не слишком ли длинным было предложение. Но стоит ему занять всё внимание — и Ирина перестаёт слышать, о чём говорят. Ей становится трудно отличить услышанное от того, что она сама предположила.

### **Запись в полевом дневнике**

Такой момент полезно разбирать не как спор с собой, а как наблюдение. В полевом дневнике для этого есть четыре строки: факт, моя версия, что можно проверить, куда направить внимание. Они не требуют немедленно успокоиться или убедить себя, что всё хорошо. Их задача скромнее: не дать предположению незаметно превратиться в доказанный факт.

Факт — то, что можно было бы записать на диктофон или увидеть со стороны, не объясняя причин. Моя версия —

смысл, который я приписала факту. Проверка — небольшой шаг, способный добавить информации. Направление внимания — то, к чему я хочу вернуться, даже если неопределённость пока никуда не делась.

Первая запись Ирины могла бы выглядеть так.

Факт: Лида хмурилась, читая распечатку.

Моя версия: она недовольна моими словами и считает расчёт слабым.

Что можно проверить: дождаться её комментария к конкретному пункту; если его не будет, спросить, есть ли место, которое она предлагает перепроверить.

Куда направить внимание: на условие по срокам, о котором я собиралась сказать.

Разница между строками невелика, но важна. Ирина не отрицает, что увидела нахмуренные брови. Она лишь перестаёт выдавать своё толкование за то, что известно наверняка. Хмурое лицо — наблюдение. Недовольство её репликой — одна из возможных причин, а не установленный факт.

Лида может сосредоточенно разбираться в сложной таблице, вспоминать цифры, щуриться из-за блика на экране или думать о сообщении, которое прочитала до совещания. Возможно, её действительно смутило что-то в расчёте. Но пока Лида ничего не сказала, Ирина не знает, какое объяснение верно.

Это не упражнение в поиске самого приятного объяснения. Если есть основания думать, что собеседник недоволен,

не стоит подменять тревожное предположение утешительным. Достаточно признать: «Я вижу выражение лица и пока не знаю, что оно означает». Такая фраза оставляет место для проверки.

### **Воображаемая аудитория**

На совещании Ирина тревожится не только о том, что думает Лида. Ей кажется, будто каждый в комнате оценивает всё её выступление: формулировки, скорость речи, позу, паузы. Чужие лица словно обращены к ней, даже когда коллеги смотрят в документы. Для человека, привыкшего подстраиваться, любое внимание может ощущаться как проверка.

Возникает странный эффект: Ирина произнесла одну фразу, а внутри уже собралась целая комиссия. Ей кажется, что участники встречи запомнят запинку, сопоставят её с прежними выступлениями и сделают вывод о её профессиональном уровне. Она не просто говорит — одновременно наблюдает за собой со стороны и пытается предугадать оценку каждого.

Такое самонаблюдение иногда полезно. Оно помогает заметить: «Я начинаю торопиться», «Мне нужно уточнить вопрос», «Я устала и теряю нить». Это информация о собственном состоянии. Проблема начинается, когда Ирина во время разговора пытается контролировать себя как выступление: следит за голосом и выражением лица, проверяет, достаточно ли уверенно выдерживает паузу и не слишком ли много говорит.

На эту внутреннюю проверку уходит внимание, нужное для разговора. Ирина пропускает слова Павла и теряет нить обсуждения. Потом пытается восстановить её по лицам коллег, а не по смыслу сказанного. Чем меньше она слышит, тем больше додумывает. Чем больше додумывает, тем пристальнее следит за собой.

Так замыкается круг: тревожное предположение усиливает самонаблюдение, оно мешает воспринимать разговор, а недостаток информации делает предположение убедительнее.

В этот момент полезно заметить не только мысль о чужой оценке, но и то, к чему она приводит. «Я уже несколько секунд не слышу, о чём говорит Павел». Это не упрёк себе, а точка возврата. Ирина может не знать, что подумала Лида, зато знает: сейчас она перестала следить за обсуждением.

### **Три вопроса к пугающему прогнозу**

Пугающий прогноз часто звучит как готовый вывод: «Они считают меня неподготовленной», «Сейчас станет ясно, что я не справляюсь», «Если я задам вопрос, все поймут, что я не в теме». Чтобы проверить его, Ирине не нужно устраивать внутренний судебный процесс. Достаточно задать себе три вопроса.

Что я точно знаю?

Какие есть другие объяснения?

Какой следующий шаг поможет прояснить ситуацию?

Первый вопрос отделяет наблюдаемое от предполагаемого.

го. Ирина точно знает, что Лида хмурилась, Павел попросил посмотреть расчёт, а разговор перешёл к следующему пункту. Но она не знает, считает ли Лида её компетентной. Павел не говорил, что сомневается в её навыках. Просьба проверить документ сама по себе ничего не доказывает о профессиональных качествах Ирины.

Второй вопрос не должен превращаться в соревнование фантазий. Не нужно перечислять десять причин, по которым всё на самом деле прекрасно. Достаточно найти хотя бы одно объяснение, которое согласуется с фактами, но не сводится к осуждению Ирины. Например, Павел распределяет работу, потому что она участвовала в подготовке исходных данных. Или ему нужен второй взгляд на расчёт, от которого зависят сроки. Или он пока не знает, насколько подробно нужно проверить документ, и ждёт уточнения.

Третий вопрос возвращает Ирине возможность действовать. Проверка не обязательно должна звучать так: «Ты считаешь меня некомпетентной?» Это слишком большой вопрос: он заставляет собеседника отвечать за мысль, которую Ирина сама ему приписала. Лучше уточнить конкретную задачу:

— Да, посмотрю. Тебе нужна быстрая проверка логики или подробная сверка исходных данных?

Вопрос не звучит как защита и не требует от Павла оценивать Ирину. Он помогает прояснить объём работы. Заодно становится понятнее, что именно нужно: проверить расчёт

или разобраться с конкретным выводом?

**Ирина задаёт вопрос. Павел отвечает:**

— Сначала проверь логику. Особенно переход между вторым и третьим этапом. Если там всё сходится, дальше сверим исходные данные.

Ирина всё ещё не знает, что Павел думает о её работе в целом. Но сейчас его просьба означает ровно то, что прозвучало: проверить логику расчёта. Не больше. Теперь у неё есть конкретная задача, а не абстрактный приговор.

Проверка не гарантирует приятного ответа. Лида может сказать, что в таблице не учтена часть работ, и Ирина обнаружит ошибку. Тогда разговор пойдёт об ошибке, её последствиях и способе исправления. Это может быть неприятно, но всё ещё не равнозначно выводу «я некомпетентна». Чем точнее Ирина различает событие и обобщение о себе, тем легче ей работать с замечанием по существу.

### **В поле зрения**

Павел продолжает говорить о сроках. Ирина слышит его, но чувствует напряжение в плечах и замечает, что мысленно снова возвращается к лицу Лиды. Ей хочется наконец понять, что та о ней думает. Неопределённость неприятна, и внутренний зритель требует немедленного ответа. Но ответа пока нет.

Ирина выбирает небольшой ориентир: не «перестать волноваться», а «услышать, какое условие ставит Павел». Она возвращает внимание к его словам и понимает: команда об-

суждает, кто и когда предоставит исходные данные. Это связано с её расчётом. Ирина собиралась говорить о сроках, но теперь видит, что сначала нужно уточнить дату получения информации.

Тревога никуда не исчезает. Сердце не обязано замедлиться, а выражение лица Лиды — стать понятным. Ирина просто возвращается к теме и задаёт вопрос:

— Если исходные данные будут в четверг, мы успеем проверить третий этап до конца недели?

Голос звучит не вполне ровно. После слова «четверг» Ирина делает короткую паузу: ей хочется добавить ещё полминуты пояснений. Но вопрос уже прозвучал. Павел отвечает о сроках, а Лида, не отрываясь от документа, называет ещё один файл, который нужно включить в проверку.

Разговор продолжается. Ирина не стала бесстрашной и не получила доступа к мыслям коллег. Но она вернула себе возможность участвовать: выяснила, что именно просит Павел, и напомнила о важном условии.

Если Ирина понимает, что выпала из разговора, не всегда нужно возвращать внимание одним усилием. Можно восстановить контекст коротким рабочим вопросом: «Я пропустила последнюю часть — мы сейчас решаем срок или состав проверки?» Это не признание провала, а обычное уточнение. Если неловко спросить сразу, можно дожидаться паузы и попросить коллегу повторить последнее решение.

Ещё один способ — зацепиться за то, что уже прозвуча-

ло. Не спрашивать себя «Как я выгляжу?», а выяснить: «Что сейчас решает команда?» Это может быть срок, порядок действий, критерий готовности или распределение задач. Конкретная тема возвращает внимание из внутренней аудитории в общую комнату.

Ирина может поставить перед собой небольшую цель на совещание: один раз задать уточняющий вопрос или назвать условие, от которого зависит срок. Не выступить без единой запинки и не произвести впечатление уверенного специалиста, а внести одно полезное уточнение. Такая цель зависит от неё больше, чем чужая оценка.

### **Проверять — не значит допрашивать**

В полевом дневнике строка «что можно проверить» иногда остаётся пустой. Ирина может не знать, как получить информацию прямо сейчас, или считать неуместным расспрашивать коллегу о выражении лица. Это не ошибка метода: не каждое предположение можно и нужно проверять немедленно.

Если для проверки пришлось бы остановить совещание и спросить Лиду: «Ты сейчас недовольна мной?», Ирина может выбрать менее напряжённый шаг. Например, после встречи уточнить: «Я заметила, что ты внимательно смотрела на расчёт. Есть ли пункт, который стоит перепроверить?» Так разговор остаётся о документе. Если замечаний нет, это полезная информация; если есть, Ирина услышит их в конкретной форме.

Иногда подходящего действия вообще не находится. Лида молчит, Павел переключился на другую задачу, встреча закончилась. Тогда Ирина может записать: «Факт: обратной связи о расчёте не было. Версия: коллеги решили, что я подготовилась плохо. Проверить сейчас не могу. Внимание: следующий шаг — сверить исходные данные». Неопределённость остаётся, но ей уже не обязательно занимать весь вечер.

Есть разница между неоднозначным сигналом и конкретным замечанием. Нахмуренный лоб, короткая пауза или просьба перепроверить документ допускают несколько объяснений. Фразы «в расчёте пропущены данные за апрель» или «этот вывод не подтверждается таблицей» содержат конкретную обратную связь. Ирина может не согласиться, попросить пример или исправить работу, но ей уже не нужно гадать, есть ли проблема.

Если коллега говорит о её поведении или результатах, полезно попросить конкретику: «Какой именно пункт нужно изменить?» или «Можешь показать пример, где вывод не совпадает с данными?» Так разговор переходит от туманной оценки личности к наблюдаемым действиям. Но если замечания становятся оскорбительными или повторяются в унижительной форме, не стоит объявлять их плодом тревоги. Здесь нужны границы и, если необходимо, разговор с руководителем о правилах взаимодействия. Внимание к фактам помогает точнее видеть происходящее, а не терпеть всё

неприятное.

## **Другие комнаты, тот же зритель**

За обедом воображаемая аудитория может проявиться иначе. Ирина рассказывает, что в выходные ходила на прогулку, а двое коллег смеются за столом. Смех раздаётся почти сразу после её последней фразы. Внутри возникает версия: «Они смеются надо мной. Наверное, я сказала что-то нелепое».

Факт здесь — коллеги засмеялись после её фразы. Версия — смех направлен на неё. Возможно, кто-то прочитал сообщение, вспомнил другую историю или услышал отдельное слово, не связанное с рассказом Ирины. Проверить можно без обвинения: сделать паузу и спросить: «Что вас рассмешило?» Или спокойно продолжить рассказ и посмотреть, вернутся ли коллеги к его содержанию. Если кто-то явно повторит слова Ирины насмешливым тоном, информации станет больше. Пока этого не произошло, ей незачем самой достраивать сцену до насмешки.

В другой раз Ирина высказывает предложение на встрече, а Павел сразу переходит к следующему пункту. Она решает: «Ему неинтересно, что я говорю». Но известно лишь одно: после её реплики Павел переключился на другую тему. Возможно, он согласился и не считает нужным обсуждать предложение; возможно, не расслышал; возможно, торопится или действительно не понял, что Ирина ждёт ответа.

Здесь можно задать простой вопрос: «Павел, правильно

ли я понимаю, что мы учитываем это условие при планировании?» Он проясняет судьбу предложения, а не пытается получить заверение в уважении. Если ответа снова нет, можно вернуться к теме после встречи или написать о предложении в рабочем чате.

Этот принцип особенно полезен, когда хочется сразу объяснить себе чужое молчание. Оно не обязательно означает согласие, несогласие или отсутствие интереса. Иногда оно значит лишь, что человек пока ничего не сказал. Если от ответа зависит решение, стоит его запросить. Если не зависит, можно оставить вопрос открытым.

### **Не требовать от себя полной тишины внутри**

После совещания Ирина может снова мысленно прокрутить разговор. Ей вспомнится, что она слишком быстро произнесла слово «срок», а потом замялась. Внутренний зритель продолжит работу и после того, как остальные разойдутся. Это не значит, что упражнение не сработало.

Задача не в том, чтобы раз и навсегда избавиться от тревожной мысли. Она может вернуться: «А вдруг Лида всё-таки решила, что я не подготовилась?» Ирина может ответить не новым заверением, а напоминанием о границе знания: «Я не знаю, что она подумала. Я знаю, что уточнила задачу у Павла, обозначила условие по срокам и услышала, какой этап нужно перепроверить».

Такая запись не делает Ирину невосприимчивой к оценке. Она по-прежнему может волноваться из-за обратной связи,

особенно если работа важна или команда для неё новая. Но между волнением и выводом появляется пауза. В ней можно спросить себя, что действительно произошло и какое действие поможет сейчас.

Не обязательно каждый раз заносить на бумагу все четыре строки. Иногда достаточно короткой пометки про себя: «Факт — Лида хмурится. Версия — недовольна мной. Пока не знаю. Возвращаюсь к срокам». В другой раз полезно записать подробнее, особенно если похожие ситуации повторяются и Ирина хочет заметить закономерность. Например, она может увидеть, что чаще всего приписывает осуждение людям, которые молчат или сосредоточенно читают, а не тем, кто дал прямую обратную связь.

Важно, чтобы дневник не стал новым способом бесконечно наблюдать за собой. Если после каждой встречи Ирина часами разбирает каждую интонацию, инструмент начинает подпитывать ту же внутреннюю аудиторию. Тогда записи лучше ограничить одной ситуацией и одним проверяемым шагом. Не нужно расследовать каждую паузу. Достаточно отделить факт от версии там, где версия уже мешает действовать.

Когда появляется новый факт, меняется и запись в дневнике. Если Лида говорит: «В расчёте не учтена доставка», Ирина фиксирует это как замечание к документу. Если Лида добавляет: «Я не понимаю, как ты вообще могла это пропустить», Ирина отмечает и содержание, и тон. Первое требу-

ет проверить расчёт, второе может потребовать обозначить границу: «Давайте обсуждать конкретную ошибку без личных оценок». Внимание к фактам не делает человека пассивным. Напротив, оно помогает отвечать на реальную ситуацию, а не на воображаемую.

К концу встречи тревога Ирины не исчезает. Она всё ещё думает о выражении лица Лиды и замечает, как хочется расшифровать его до конца. Но теперь эта мысль не занимает всю комнату. На столе лежат документы, Павел ждёт сроков, коллеги обсуждают, каких данных не хватает. Ирина может волноваться и одновременно слышать, о чём идёт разговор.

Привычка быть удобной обещает безопасность: кажется, если не высовываться и не ошибаться на виду, чужое недовольство обойдёт стороной, а встречу можно переждать незаметно. Но осторожность становится ловушкой, когда Ирина принимает предполагаемую оценку за установленный факт и отказывается участвовать ещё до того, как кто-либо что-то сказал. Отделить наблюдение от догадки — не значит перестать заботиться о впечатлении, которое она производит. Это значит не отдавать догадке право решать за неё.

Уверенность здесь — не безмятежность и не безошибочная речь. Ирина волнуется, замечает, что начала следить за собой, задаёт один рабочий вопрос и возвращается к теме. Ей не нужно ждать идеального внутреннего состояния, чтобы участвовать в разговоре.

Но вернуться к разговору — не то же самое, что всегда

быть довольной тем, как она в нём прозвучала. После встречи можно заметить настоящую ошибку, получить неприятную обратную связь или решить, что в следующий раз стоит выразиться точнее. Для этого нужна опора, которая не рушится из-за несовершенной реплики. Именно об этом — следующая глава: как оставаться на своей стороне, не требуя от себя безупречности.

# Опора не равна безупречности

После промаха Ирина увидела, как быстро конкретная ошибка превращается в приговор себе.

Однажды утром она открыла письмо Павла с замечаниями к отчёту. В таблице не хватало показателя по обращениям, оставшимся без ответа. Отчёт уже отправили руководителям подразделений. Ирина перечитала строку трижды, словно надеялась, что цифра всё-таки обнаружится. Но её не было.

Внутри привычно всё сжалось: одна ошибка — и теперь понятно, кто она такая. Неопытная. Невнимательная. Недостаточно хорошая для новой команды. В уме уже складывался план: на ближайшем совещании ничего не предлагать, пока она не проверит каждый пункт и не будет уверена на сто процентов.

Но прежде чем делать вывод о себе, Ирина написала Павлу: «Да, я не включила показатель. Проверю источник, добавлю строку и отправлю исправленную версию с пояснением». Потом открыла файл и принялась разбираться.

Это не подвиг и не доказательство идеальной выдержки. Ирина ошиблась, признала недочёт и взялась его исправлять. Компетентность не означает безошибочность: она включает способность выполнять задачу, замечать границы своих знаний и восстанавливаться после промаха.

## Окончательное доказательство

Ирина надеялась найти один факт, который раз и навсегда ответил бы на вопрос: достаточно ли она хороша. Подошли бы большой успех, заметная похвала или безупречное выступление на совещании. Но даже если бы они принесли облегчение, вскоре появился бы новый вопрос: что, если следующий проект провалится? Если похвала прозвучала из вежливости? Если в следующий раз она не сумеет ответить на замечание?

Планка всё время поднималась. Сначала нужно было хорошо выполнить работу, потом убедительно объяснить результат, понравиться коллегам и ни разу не растеряться. Проверку, которую невозможно пройти окончательно, не выдержит ни одна самооценка. Она превращает жизнь в экзамен без объявленной программы и даты окончания.

Здесь важно различать две задачи. Первая — составить реалистичное представление о том, что человек умеет, чему учится и в каких обстоятельствах работает лучше. Для этого нужны наблюдения и факты. Вторая — доказать, что человек заслуживает уважения, права на ошибку или места среди других людей. Она не должна зависеть от результата конкретного отчёта.

Если Ирина не внесла показатель, это говорит о недочёте в отчёте. Если она проверила данные, исправила документ и изменила порядок контроля, это говорит о том, как она действует после ошибки. Ни то ни другое не выносит оконча-

тельного суждения о её человеческой ценности.

Это не значит, что результаты не важны или последствия можно игнорировать. Отчёт мог повлиять на решение, а пропуск показателя требовал исправления. Но ответственность за конкретную работу — не то же самое, что приговор личности. Если смешать их, человек может начать оправдываться, скрывать промах или отказываться от новых задач вместо того, чтобы разобраться с последствиями и определить, что изменить.

### **Материалы, а не комплименты**

Если бы коллега спросил Ирину, что она умеет, ей было бы проще назвать не навык, а его противоположность: «Я пока не знаю, насколько от меня здесь есть польза». На вопрос о собственном вкладе она вспомнила бы промахи, а удачные результаты объяснила бы случайностью: задачу сформулировали за неё, коллеги помогли, срок оказался удобным.

Но рабочая жизнь оставляет не только впечатления. Остаются решения, документы, договорённости, исправления, завершённые задачи. Если собрать их без преувеличения и самообесценивания, получится не перечень достоинств для поднятия настроения, а набор проверяемых наблюдений.

За несколько месяцев в новой проектной команде Ирина участвовала в разных задачах. На одном этапе ей поручили разобраться, почему заявки между отделами проходят неравномерно. Она не стала сразу предлагать новую схему: сначала собрала описания процесса у нескольких сотрудни-

ков, сопоставила их и нарисовала маршрут заявки. На схеме обнаружилось место, где одни и те же данные переносили вручную, но за проверку не отвечал никто. Команда уточнила, кто подтверждает информацию перед передачей дальше, и внесла это в порядок работы. Позже Маша сказала Ирине: «Ты собрала процесс по шагам и нашла место, где терялась проверка. Теперь понятно, что именно нужно менять».

Эта обратная связь подтверждала конкретный вклад Ирины: она собрала разрозненную информацию и обнаружила разрыв в процессе. Но слова Маши не были окончательным вердиктом о её профессионализме. Похвала говорит о поступке и его результате, а не выдаёт пожизненный сертификат.

Недочёт в отчёте тоже сообщал конкретную информацию: в таблицу не попал один показатель, и документ пришлось исправлять. Это был повод проверить, как формировалась таблица и на каком этапе показатель выпал. Но ошибка сама по себе не опровергала способность Ирины разбирать процессы или работать с данными. Для более широкого вывода следовало учитывать разные задачи, повторяемость подобных промахов и то, как она действует, обнаружив ошибку.

Ирина проверила источник данных, внесла показатель и отправила исправленную версию с кратким пояснением. Затем добавила в рабочую проверку новый пункт: сверять итоговую таблицу не только с полями шаблона, но и с перечнем необходимых показателей. Это не гарантировало, что оши-

бок больше не будет, но снижало вероятность именно такого пропуска.

Через неделю Павел дал ей обратную связь о встречах. «Ты часто обозначаешь риск уже в конце обсуждения. В прошлый четверг мы почти согласовали срок, а потом выяснилось, что ты видишь проблему с данными. Если риск влияет на решение, лучше сказать о нём раньше, даже если полного расчёта пока нет».

Ирина услышала в этих словах не только рекомендацию. Сначала ей показалось, что руководитель считает её нерешительной и ненадёжной. Но это была версия, а не содержание сказанного. Факт состоял в том, что в конкретном эпизоде она озвучила риск поздно. Павел обозначил, чего ждёт в следующий раз: поднять вопрос раньше, если он может повлиять на решение, даже без готового расчёта.

Ирина уточнила, правильно ли поняла: от неё ждут не готового ответа, а раннего предупреждения. Павел подтвердил. Замечание не стало приятным, но превратилось в применимое. Ирина могла изменить поведение, не соглашаясь с глобальным обвинением, которого ей никто не предъявлял.

### **Три колонки**

Через несколько дней Ирина решила собрать сведения, которые обычно терялись между случайной удачей и самокритикой. Она открыла заметку и назвала её редакторским досье: предстояло не сочинить красивую версию себя, а отобрать и точно подписать факты.

Досье состояло из трёх колонок: «Что я умею делать», «Что мне важно» и «Что я решила сама». Они помогали не смешивать наблюдения, которые легко сливаются в одну общую оценку. Например, умение найти несогласованность, ценность точности и решение поднять спорный вопрос на встрече связаны между собой, но это не одно и то же.

Разбирая маршрут заявки, Ирина отметила, что умеет собирать сведения у разных участников и выстраивать процесс по шагам. Ей важно, чтобы на каждом этапе была ясна ответственность за проверку. В этой ситуации она решила не ограничиваться указанием на проблему, а уточнить, кто именно подтверждает данные.

В истории с отчётом она записала, что умеет проверять источник данных, исправлять таблицу и выстраивать дополнительную проверку. Ей важно, чтобы решения опирались на полную картину. Она признала пропуск, проверила данные и отправила исправленную версию.

Наконец, Ирина вспомнила разговор о рисках на встречах. Она способна заметить проблему со сроками, даже если расчёт ещё не завершён. Ей важно, чтобы команда узнавала о риске до принятия решения. Поэтому она решила сообщать о нём раньше и отдельно обозначать, что пока остаётся неизвестным.

Это были не три доказательства идеальности. Первая колонка описывала рабочие способности. Во второй Ирина отмечала ориентиры, которые влияли на её решения. В третьей

— действия, в которых она могла выбрать собственный способ участия, даже если никто не хвалил и не подталкивал.

Последняя колонка оказалась особенно непривычной. Ирина считала, что самостоятельное решение непременно должно быть смелым и заметным. Но иногда самостоятельность выглядит скромно: не ждать, пока Павел сам обнаружит недостающий показатель; не соглашаться на срок без оговорки; попросить время, чтобы уточнить данные. Такие решения показывают, что человек не только реагирует на чужую оценку, но и может действовать, исходя из собственных оснований.

Досье не требовало приписывать к каждому пункту: «Я молодец». Ирина записывала, что произошло, что она сделала и какой вывод вправе из этого сделать. «Я прекрасно справляюсь со всем» не выдерживает столкновения с пропущенным показателем. «Я ничего не умею» — с успешно разобранным процессом. Точнее сказать: «Я умею собирать разрозненные сведения и находить места, где теряется ответственность. В этой таблице я пропустила один показатель и изменила порядок проверки».

Попробовать этот способ можно на четырёх-пяти эпизодах из недавнего прошлого. Не нужно выбирать только победы. Подойдут выполненная задача, неудобный разговор, ошибка, просьба о помощи, отказ от нереалистичного срока или момент, когда человек промолчал, а позже понял почему. Для каждого эпизода достаточно коротко записать,

что было известно, что человек сделал, что получилось и что пришлось исправить. Затем распределить наблюдения по трём колонкам.

Главная защита от самообмана — точность масштаба. Если коллега сказал: «Ты нашла расхождение до отправки отчёта», не нужно превращать это в «я всегда внимательна». Если в таблице отсутствовал один показатель, не стоит делать вывод: «Я не справляюсь с аналитикой». Можно записать то, что подтверждается: «В этой версии я пропустила показатель; после замечания проверила данные и исправила таблицу». Конкретность не украшает и не унижает. Она ограничивает вывод тем, что действительно известно.

Если в памяти остался только общий ярлык — «я ужасно выступила» или «я всё испортила», — полезно восстановить эпизод по шагам. Что именно было сказано? В какой момент? Что произошло потом? Как отреагировал собеседник? Что можно проверить по переписке, документу или договорённости? Иногда выяснится, что выступление было обычным: человек запнулся, попросил уточнить вопрос и всё же передал нужную информацию. Иногда обнаружится реальная ошибка. В обоих случаях факты полезнее общего приговора.

### **Похвала — сведения, но не единственная опора**

После того как Маша отметила её работу над процессом, Ирина поймала себя на желании запомнить только эти слова. Хотелось возвращаться к ним перед каждым совеща-

ем, словно к пропуску: раз коллега считает меня полезной, значит, мне можно говорить. Но у людей разные задачи, привычки и критерии. Павел мог ценить раннее обозначение рисков, Маша — умение разложить запутанную работу по шагам. В другой ситуации оба могли дать Ирине замечание.

Похвалу не нужно обесценивать, чтобы не зависеть от неё. Она помогает понять, какой вклад заметили, какой результат оказался полезен и что стоит повторить. Важно лишь не делать её единственной опорой. Если Ирина ждёт одобрения, прежде чем считать своё действие допустимым, она отдаёт другим право решать, когда ей можно доверять себе.

Полезно задавать к обратной связи два вопроса: что именно человек наблюдал и какую часть этого наблюдения я могу использовать? Фраза «Ты нашла расхождение до отправки отчёта» описывает действие и момент. Ирина может уточнить, какая проверка помогла это сделать, и повторить её в похожей задаче. То же относится к критике: «В таблице не учтён один показатель» помогает найти пропуск; «ты невнимательная» превращает единичный результат в характеристику, которую невозможно исправить одним конкретным действием.

Если обратная связь расплывчата, можно попросить пример и уточнить, какого изменения ждут: «Можете назвать ситуацию, где это было заметно? Что в следующий раз следовало бы сделать иначе?» Это не спор ради самозащиты и не требование похвалить. Так обратная связь становится при-

годной для работы. Если конкретики не дают, высказывание можно принять к сведению как мнение собеседника, но не считать автоматически точным диагнозом.

Внутренние стандарты тоже порой возникают непонятно откуда. Ирина требовала от себя не просто хорошо подготовиться, а знать ответы на все возможные вопросы. Павел, судя по его обратной связи, ждал другого: заметить существенный риск и обозначить его достаточно рано, чтобы команда могла учесть его при принятии решения. Её собственная планка требовала законченного ответа до начала разговора. Рабочее ожидание допускало неопределённость, если она честно названа.

Сравнение с Машей усиливало путаницу. Маша легко включалась в обсуждение, не дожидаясь идеальной формулировки. Ирина могла решить, что уверенность — это говорить так же быстро, как Маша. Но манера коллеги не определяет стандарт работы и не доказывает, что другой темп недостаточен. Ирина могла сначала обозначить короткую мысль, затем уточнить её. Или сказать: «У меня пока нет полного расчёта, но я вижу риск в исходных данных». Это не копирование чужого поведения, а подходящий ей способ внести важную информацию.

Внутренний стандарт полезен, когда помогает выполнять работу надёжно: перепроверять существенное, соблюдать договорённости, сообщать о рисках. Он становится неподъёмным, когда требует гарантировать, что никто не усомнит-

ся, не разочаруется и не заметит слабого места. Первое связано с качеством действия. Второе — с попыткой полностью управлять чужим впечатлением, что невозможно.

### **Ценность, которая видна в решении**

В колонке «Что мне важно» Ирина сначала написала. «Хорошо выполнять работу». Это было правдой, но слишком широко, чтобы помочь в трудном выборе. После паузы она сформулировала точнее: «Чтобы решения принимались на основе полных данных», «чтобы ответственность за передачу информации была ясной», «чтобы о существенном риске сообщали до того, как он станет срочной проблемой».

Ценности заметны не в красивых формулировках, а в том, чему человек уделяет внимание и за что готов отвечать. Ирина не просто хотела производить впечатление собранного специалиста. Ей было важно, чтобы неполные данные не превращались незаметно в уверенное решение. Поэтому она исправила отчёт, хотя для этого пришлось признать недочёт. Поэтому хотела сказать о риске до согласования срока, хотя расчёты ещё не были завершены.

Это не значит, что каждое решение будет соответствовать ценностям. Иногда Ирине не хватало времени, иногда она откладывала разговор, иногда выбирала удобство и молчала. Ценность — не доказательство безукоризненного поведения, а ориентир, к которому можно вернуться после сбоя. Если мне важна ясность, какой следующий шаг поможет её восстановить? Если я пропустила показатель, нужно прове-

ритель отчёт и изменить процедуру. Если я слишком поздно сообщила о риске, в следующий раз можно обозначить его раньше, даже если данные ещё не полны.

Навыки отвечают на вопрос «Что я могу делать?», ценности — «На что я обращаю внимание и почему?», а самостоятельные решения — «Как я поступаю, когда никто не гарантирует мне одобрения?». Вместе эти три ракурса дают более достоверное представление о человеке, чем похвала или один удачный результат.

Ирина могла бы описать себя так: «Я умею разбирать сложный процесс по шагам и замечать, где теряется ответственность. Мне важны полнота данных и понятные договорённости. Я не всегда сразу говорю о сомнении: иногда жду, пока сформулирую его безупречно. В отчёте я пропустила показатель, исправила его и добавила проверку. На совещании хочу обозначать риск раньше, даже если пока могу описать его только предварительно». В этом портрете есть сильные стороны, ограничение и направление развития. Он не похож на рекламу, зато выдерживает проверку фактами.

Ошибку не нужно превращать в урок, который непременно окажется полезным и приятным. Иногда она просто стоила времени, потребовала извиниться или усложнила работу коллег. Важно определить масштаб последствий и нужное исправление, а не обязательно искать в случившемся скрытое благо. Ирина могла сожалеть, что отправила отчёт без показателя, и при этом знать: этот эпизод не отменяет её спо-

способности анализировать процессы. Одно не исключает другого.

Когда снова возникает тревога перед чужой оценкой, досье не должно превращаться в плакат с заверениями «я способна». Это не магическая защита от неловкости. Его задача скромнее и практичнее: вернуть разговор с собой от глобального обвинения к точному наблюдению. «Я боюсь показаться некомпетентной» — описание состояния. «Я не проверила один показатель; вот что сделала после замечания» — факты. «Мне важно, чтобы данные были полными; на встрече я обозначу, что пока не подтверждено» — ориентир и план.

С такой опорой не нужно ждать, пока волнение исчезнет. Ирина может тревожиться и всё же участвовать в обсуждении. Может помнить об ошибке, не превращая её в определение себя, и принимать похвалу, не делая её единственным источником уверенности. Она так и не получила окончательного доказательства собственной ценности — такого документа не существует. Зато стала лучше понимать, что ей удаётся, где она ошибается, что для неё важно и какие решения она способна принимать без гарантии одобрения.

# Первые минуты: войти в разговор своим темпом

Поддерживать себя в разговоре не значит заранее знать, как себя вести. Ирина уже училась отделять факты от предположений и опираться не на безошибочность, а на собственные решения. Теперь ей предстояло проверить это не в мыслях, а за обеденным столом — среди людей, которые уже успели стать друг другу знакомыми.

В 12:07 Ирина остановилась у входа в корпоративную столовую с подносом в руках. За окнами мокрый снег лип к стеклу; у раздаточной звенели ложки, кофемашина шипела, а чей-то смех перекрывал разговоры за ближайшими столами. В дальнем конце помещения сидели Лида и Марк. Они обсуждали вчерашний запуск проекта и явно знали историю друг друга лучше, чем Ирина.

Она заметила свободное место напротив них. До стола было всего несколько шагов. В голове уже складывалась первая фраза: назвать должность, коротко объяснить, чем она занималась раньше, добавить что-нибудь непринуждённое — не слишком официальное и не слишком личное. Пока Ирина редактировала приветствие, свободное место не стало ближе, зато суп на подносе успел остыть.

Обед в новой компании часто кажется маленьким испы-

танием без правил. У совещания хотя бы есть повестка: вопрос, срок и понятная очередь реплик. За едой очереди нет, темы меняются, а момент для вступления в беседу приходится замечать самому. Легко решить, будто первая фраза должна сразу представить тебя целиком. Но разговор — не собеседование и не сцена для самопрезентации. Для начала достаточно обозначить своё присутствие и посмотреть, что будет дальше.

### **Перед первым словом**

Ирина поставила поднос на край свободного стола и огляделась — не в поисках идеального собеседника, а чтобы понять, что происходит. Лида и Марк сидели друг напротив друга, но стул с краю был свободен. Между ними не лежали бумаги, никто не говорил по телефону. Разговор не выглядел закрытым: они не спорили и не делились чем-то явно личным. Вокруг было достаточно шумно, чтобы короткая пауза или неслышанная реплика не стали событием.

Такие наблюдения не гарантируют тёплого приёма. Они помогают ответить на более скромный вопрос: есть ли сейчас естественная возможность присоединиться? Иногда люди стоят тесным кругом и обсуждают семейную новость; иногда кто-то торопится, уткнувшись в телефон. Бывает и так, что место свободно, но разговор уже подходит к концу. Это не загадочные сигналы, которые надо безошибочно расшифровать, а обычные обстоятельства, помогающие выбрать следующий шаг.

Ирина знала Лиду и Марка по рабочим созвонам. На последнем обсуждении они рассказывали, что запуск прошёл без задержек, но порядок проверки пришлось изменить. Ирина в запуске не участвовала, однако видела итоговый документ. У неё была тема, о которой можно было спросить, не притворяясь, будто она уже часть их общей истории.

До этого момента Ирина успела придумать несколько объяснений происходящего. Наверное, они обсуждают что-то своё. Если я сяду, придётся поддерживать разговор весь обед. Спрошу про запуск — подумают, что я лезу с работой в личное время. Эти мысли звучали убедительно именно потому, что в них было много подробностей. Но подробность не превращает догадку в факт. Факт был проще: двое коллег сидят за столом и говорят о проекте, рядом есть свободное место.

Ирина могла подойти, выбрать другой стол или сперва взять воды и вернуться через минуту. Уверенность в такой ситуации не обязана означать отсутствие колебаний. Иногда она звучит так: «Я волнуюсь, но могу выбрать один небольшой шаг».

### **Три двери в разговор**

**Ирина подошла к столу и сказала:**

**«Привет. Я Ирина, мы теперь в одной проектной группе. Можно к вам?»**

Лида улыбнулась и подвинула свободный стул. Марк поздоровался, убрал со стола папку и сказал: «Да, конечно».

Ничего эффектного не произошло. Не возникло мгновенной близости, общего смеха или длинного рассказа о прежней работе Ирины. Зато теперь она сидела за столом, а не наблюдала за разговором из прохода.

Короткое приветствие обозначает присутствие, а не обещает сразу всех заинтересовать. В нём достаточно сведений, чтобы собеседникам было понятно, кто подошёл и почему. Не нужно за одну минуту излагать профессиональную биографию, перечислять увлечения и доказывать, что ты удобный человек. Если собеседники зададут вопрос, можно ответить подробнее. Если не зададут, короткий обмен всё равно состоится.

Такой способ подошёл Ирине: она знала, к кому обращается, и видела свободное место. В другой обстановке фраза «Можно к вам?» могла бы прозвучать слишком официально или вовсе оказаться лишней. Если компания стоит у стола с общими блюдами, достаточно поздороваться и встать рядом. Если двое увлечены разговором, лучше дождаться паузы, а не вклиниваться поверх чужой реплики. Здесь просьба присесть сняла практическую неловкость: у Ирины была причина остановиться, а Лида и Марк могли легко ей ответить.

После приветствия наступила короткая тишина. Ирина почувствовала знакомое желание немедленно заполнить её чем угодно. Она уже почти начала рассказывать, как добиралась утром, но остановилась. Тишина длилась всего пару секунд. Лида сделала глоток воды, Марк отломил кусок хле-

ба. Никакой тревожной пустоты, которую требовалось срочно спасать, за столом не возникло.

«Как у вас прошёл запуск? Я видела итоговый документ, но не поняла, что в итоге оказалось самым трудным», — спросила Ирина.

Это была вторая дверь — вопрос, опирающийся на общую ситуацию. Он вырос из темы, которую уже обсуждали Лида и Марк и которая была связана с их работой. Ирина не притворялась осведомлённой: она прямо сказала, что видела документ, но не знает всей истории. Вопрос не звучал как проверка того, правильно ли коллеги выполнили свою работу. Он оставлял место для содержательного ответа.

Марк рассказал, что проверку пришлось перенести на более ранний этап: в конце процесса обнаружилась несостыковка. Лида добавила, что большую часть времени заняла не сама проверка, а согласование сроков. Ирина слушала и спросила, как они решили, какую часть работы пересобирать первой. Разговор перешёл от фактов запуска к тому, как команда принимает решения в условиях нехватки времени.

Не всякий вопрос так же легко развивает беседу. «Ну что, как дела?» часто подходит как приветствие, но собеседник может ответить «нормально» и вернуться к еде. Это не обязательно знак неприязни: вопрос просто не подсказывает, о чём именно можно рассказать. На другом полюсе — длинная цепочка вопросов, похожая на интервью. Если после каждого ответа сразу задавать новый, собеседнику не остаётся ме-

ста ни спросить в ответ, ни просто помолчать.

# 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.