



Артём Порфирьев

Работать и не терять себя

Артём Порфирьев

Работать и не терять себя

<https://litres.ru/74570752>

SelfPub; 2026

Аннотация

Когда задач становится больше, чем свободных часов, а рабочие разговоры продолжаются в голове после окончания дня, легко решить, что нужно просто стать собраннее. Но напряжение может быть связано и с неясными требованиями, частыми прерываниями, конфликтующими приоритетами или нехваткой поддержки.

«Работать и не терять себя» — практическая книга для тех, кто работает в офисе, удалённо или в гибридном формате. Она помогает разобраться, что хочется изменить, увидеть уже работающие опоры и выбрать следующий шаг — не превращая каждую трудность в обвинение себя.

Основной маршрут книги — ориентированная на решение краткосрочная терапия (ОРКТ): определить желаемый результат, заметить ресурсы и исключения, выбрать небольшой и безопасный шаг. Дополнительная оптика когнитивно-поведенческой терапии (КПТ) помогает отделить факт от предположения и увидеть связь ситуации, мыслей, эмоций и действий — без требования мыслить позитивно или отрицать реальные условия.

Содержание

Содержание книги	9
Часть I. Понять, чего хочется	10
Часть II. Найти, что уже помогает	11
Часть III. Понять свои мысли и чувства	12
Часть IV. Применить подход к рабочим ситуациям	13
Часть V. Сохранить движение	14
Приложения	15
Введение.	16
1. ОРКТ: от желаемого результата к следующему шагу	17
Как читать вопросы ОРКТ	18
Ключевые вопросы ОРКТ	19
2. КПТ: понять цикл, не обвиняя себя	23
Когнитивная модель: карта, а не объяснение всего	23
3. Как ОРКТ и КПТ работают вместе в этой книге	27
Собирательная офисная ситуация: замечание на совещании	28
4. Что зависит от человека, а что — от условий работы	30
5. Что книга берёт из «Семи навыков» — и	32

чего не копирует	
Если быстрый ответ не находится	33
Как пользоваться книгой	34
Рабочий пример: «Два руководителя, три срочные задачи»	35
Часть I. Понять, чего хочется	37
1. Не чинить себя, а разобраться	38
Собирательная ситуация: «я какая-то несобранная»	40
Человек — не проблема, даже если у него есть задача	41
Сначала один эпизод, а не вся жизнь	43
Четыре части ясного описания	44
От «почему я такой?» к «что я хочу изменить?»	45
Контекст — это не оправдание	46
Упражнение 1. Перевести ярлык в рабочее описание	49
Упражнение 2. Сформулировать вопрос вместо приговора	51
Ловушки, в которые легко попасть	52
Одинаковый результат не всегда означает одинаковую задачу	53
Когда описанию нужны несколько уровней	54
Короткий итог и следующий шаг	57
2. Как выглядит мой хороший рабочий день?	58

Собираательная ситуация: «я просто не хочу так уставать»	59
Не идеальный, а достаточно хороший день	61
Четыре окна: начало, фокус, контакт, завершение	62
Как задать вопрос о предпочитаемом будущем	63
Переводим общее желание в признаки	65
Упражнение 1. Снимок хорошего рабочего дня	67
Упражнение 2. Два варианта: обычный день и трудный день	69
Упражнение 3. Проверить, кому принадлежит изменение	70
Если желаемое кажется слишком большим или нереальным	71
Частые ловушки	72
Один ориентир — разные рабочие форматы	73
Собираательная офисная ситуация: хороший день — не обязательно тихий	73
Желаемое будущее: день, неделя и рабочий процесс	75
Короткий итог и следующий шаг	78
3. На один балл ближе	79
Собираательная ситуация: «я пока только на трёх»	80
Сначала договоритесь с собой, что именно	82

измеряет шкала	
Как спросить себя о шкале	83
Не путайте два вида шкал	84
Упражнение 1. Соберите свою шкалу	86
Почему не ниже: увидеть уже работающие опоры	88
Упражнение 2. План на один балл	89
Отслеживать прогресс — не значит оценивать себя каждый час	90
Частые ловушки	91
Когда шкала снижается	92
Использовать шкалу в собственных интересах	93
Короткий итог и следующий шаг	96
Часть II. Найти, что уже помогает	97
4. Что уже работает?	98
Собирательная ситуация: двадцать минут, которые меняют картину	99
Что считать исключением	101
Как исследовать полезный эпизод	103
Упражнение 1. Найти один эпизод, где стало чуть иначе	104
Если трудно найти исключение	106
Упражнение 2. Наблюдение на пять рабочих дней	107
Упражнение 3. Карта ресурсов — не только про характер	108

Ловушки при поиске того, что работает	109
Ресурс может быть общим	110
Собирательная офисная ситуация: полезное исключение создаёт и команда	110
Проверить не только результат, но и его цену	112
Короткий итог и следующий шаг	115
5. Мои сильные стороны в деле	116
Собирательная ситуация: «это же не достижение»	117
Конец ознакомительного фрагмента.	119

Артём Порфирьев

Работать и не терять себя

РАБОЧАЯ ЖИЗНЬ · ПСИХОЛОГИЯ · ПРАКТИКА

Работать и не терять себя

Как находить решения, справляться с напряжением

и сохранять опору в рабочей жизни

ОРКТ — основной маршрут · КПТ — инструменты для
мыслей и эмоций

Офис · удалённая работа · гибрид

Содержание книги

Введение. Как пользоваться книгой: ОРКТ, КПТ и их сочетание

Часть I. Понять, чего хочется

- 1. Не чинить себя, а разобраться —** Отделить ситуацию от ярлыка о себе.
- 2. Как выглядит мой хороший рабочий день? —** Описать желаемый результат конкретно.
- 3. На один балл ближе —** Замечать признаки прогресса и шкалировать.

Часть II. Найти, что уже помогает

4. Что уже работает? — Искать исключения — моменты, когда трудность слабее.

5. Мои сильные стороны в деле — Увидеть навыки, опыт и поддержку.

6. Самый маленький следующий шаг — Выбрать выполнимую пробу в реальной жизни.

Часть III. Понять свои мысли и чувства

7. Ситуация — мысль — чувство — действие — Кар-
та реакции по шагам.

8. Не всякая мысль — факт — Замечать и проверять
автоматические выводы.

9. Тревога, злость и стыд: что делать с чувствами —
Работать с эмоциями и мысленным прокручиванием.

10. Почему трудно начать и трудно остановиться —
Прокрастинация, перфекционизм и переработки.

Часть IV. Применить подход к рабочим ситуациям

- 11. Когда задач больше, чем часов —** Выбирать приоритеты при перегрузе.
- 12. На связи, но не круглосуточно —** Доступность, границы и конец рабочего дня.
- 13. Попросить, уточнить, отказать —** Навыки рабочих разговоров.
- 14. Понять другого, не потеряв себя —** Конфликт и трудные отношения.
- 15. Офис, удалёнка, гибрид: где теряется контакт? —** Цифровая усталость, связь и передача решений.
- 16. Обратная связь без катастрофы —** Ошибки, замечания и оценка своей работы.
- 17. Когда правила меняются —** Неопределённость, новые условия и следующий шаг.
- 18. Если на работе небезопасно —** Давление, травля и ситуации, где нужна поддержка.

Часть V. Сохранить движение

19. Выключиться — тоже навык — Восстановление и переключение после работы.

20. План на 30 дней — Оценить изменения и выбрать, что продолжать.

Приложения

А. Карта ОРКТ — Желаемый результат, исключения, шкала, ресурсы, следующий шаг.

Б. Лист КПТ — Ситуация, мысли, эмоции, телесная реакция, действия.

В. Подготовка к разговору о нагрузке — Факты, варианты, просьба и желаемая договорённость.

Г. Отслеживание прогресса — Короткий журнал на 30 дней.

Д. Источники и словарь — Понятия и материалы для дальнейшего чтения.

Е. Дополнительные страницы для записей — место для собственных заметок и планов.

Введение.

Как пользоваться книгой: ОРКТ, КПТ и их сочетание

Рабочие трудности легко превращаются в оценку самого себя. Не успел — «я безответственный». Не смог ответить на резкое письмо — «я слабый». Не отключился вечером — «у меня нет дисциплины». Иногда человеку действительно полезно развить навык, изменить привычку или иначе организовать день. Но иногда он пытается в одиночку справиться с задачей, которая возникла из-за перегрузки, неясных требований, конфликтующих приоритетов или недостатка поддержки. Эта книга начинается с более точного вопроса: что именно происходит и какое изменение было бы полезным?

Книга предназначена для работающих людей — в офисе, дома и в гибридном формате. Она не предлагает универсальный рецепт «стать позитивнее» или «научиться выдерживать всё». Её задача скромнее и практичнее: помочь читателю обозначить, чего он хочет, увидеть, что уже поддерживает его, разобраться с реакциями и проверить небольшой следующий шаг. Если источник трудности находится в условиях работы, книга также помогает заметить это и подумать, с кем и как обсуждать изменения.

1. ОРКТ: от желаемого результата к следующему шагу

Ориентированная на решение краткосрочная терапия (ОРКТ; в международной литературе часто используется название Solution-Focused Brief Therapy, SFBT) — подход, который строит разговор вокруг того, чего человек хочет вместо нынешней трудности, и того, что уже помогает ему двигаться в этом направлении. В ОРКТ важны сотрудничество и язык самого человека: специалист не назначает ему «правильную жизнь», а с помощью вопросов помогает сформулировать собственный результат, увидеть имеющиеся ресурсы и выбрать дальнейшее действие. Базовые элементы подхода описаны в руководствах SFBT и исследованиях его процесса [1].

Слово «краткосрочная» не означает «быстро исправить человека» или «не давать ему рассказать о тяжёлом». Оно указывает на уважение к времени и усилиям: разговор стараются связывать с тем, что человеку важно, и не углублять анализ проблемы автоматически, если для поставленной задачи это не нужно. Если требуется время, безопасность, медицинская или психотерапевтическая помощь, краткосрочность не должна превращаться в требование торопиться.

Как читать вопросы ОРКТ

Удобно воспринимать вопросы ОРКТ как карту разговора, а не как сценарий, который нужно пройти по пунктам. Сначала можно уточнить, какую трудность человек хочет уменьшить; затем описать признаки желаемого изменения; после этого исследовать исключения и ресурсы и выбрать следующий шаг. Порядок гибкий: если пока неясно, кто устанавливает срок, первым делом может быть уточнение полномочий. Если ситуация небезопасна, приоритет — безопасность и поддержка, а не поиск способа «лучше реагировать» на вред.

Не смешивайте основные понятия. Предпочитаемое будущее — не идеальная жизнь, а важное и достаточно конкретное изменение. Исключение — эпизод, в котором проблема слабее или появляется полезное различие; оно не доказывает, что проблемы нет. Шкала описывает продвижение по выбранному критерию, а не оценивает сотрудника. Ресурсом бывает не только навык, но и коллега, доступ к данным, понятный шаблон, достаточное время или право принять решение. Маленький следующий шаг может быть личным, совместным или направленным на получение поддержки.

Например, пожелание «хочу меньше тревожиться в офисе» можно уточнить так: «Перед встречей я знаю, чего от меня ждут; после неё понятно, кто фиксирует решение и когда

мне вернуться к задаче». Часть этого зависит от самого сотрудника, часть — от правила встречи. Такой ответ помогает понять, что можно попробовать и о чём попросить команду. Он не требует обещать себе перестать испытывать тревогу.

Ключевые вопросы ОРКТ

Желаемый результат: «Чего вы хотите вместо нынешней ситуации? По каким признакам поймёте, что стало лучше?»

Исключения: «Бывает ли, что эта трудность меньше или не так сильно влияет на день? Что тогда происходит иначе?»

Шкалирование: «Если 0 — совсем не так, как хотелось бы, а 10 — желаемое состояние, где вы сейчас? Что будет первым признаком перехода на один пункт выше?»

Ресурсы: «Что уже помогает вам справляться? Какие навыки, люди или условия можно привлечь?»

Следующий шаг: «Что вы готовы попробовать — небольшое, выполнимое и безопасное?»

«Чудесный вопрос» — один из способов описать предпочитаемое будущее, а не требование верить в чудеса. В рабочей ситуации вопрос можно упростить: «Представьте, что через некоторое время проблема стала заметно меньше. Как вы поймёте это завтра утром? Что будет иначе в первом письме, на совещании или в конце рабочего дня?» Если образ не откликается, можно просто попросить человека описать желаемое изменение.



ОРКТ — не готовый ответ, а разговор, который помогает найти свой следующий шаг.

Схема 1. Упрощённый маршрут ОРКТ: он помогает строить собственное решение, а не выдаёт готовый рецепт.

Исключения не означают, что «проблемы нет». Это моменты, когда трудность действует слабее, человек справляется чуть иначе или получает поддержку. Иногда такие моменты трудно обнаружить, особенно если ситуация хроническая. Тогда вместо давления «найдите исключение» полезнее перейти к вопросу: «Что помогает вам выдерживать это сейчас?» или «Что нужно сделать, чтобы стало безопаснее?» ОРКТ не требует отрицать реальность.

Шкала — не медицинский тест и не объективный рейтинг сотрудника. Это удобный способ сделать субъективное изменение видимым самому человеку. Шкала имеет смысл, когда стороны одинаково понимают её границы, а «плюс один» описан конкретно. Например, не просто «мне станет лучше», а «я уточню приоритет до того, как начну перерабатывать» или «после 18:30 я не проверю рабочий чат, если вопрос не помечен как срочный».

ОРКТ не равна принудительному оптимизму. В книге вопросы о ресурсах будут соседствовать с проверкой ограничений: есть ли у человека полномочия, время, доступ к информации, безопасный канал обсуждения? Если решение зависит от руководителя или организации, маленький личный шаг может состоять в подготовке разговора, фиксации фактов или запросе поддержки — а не в попытке самостоятельно изменить систему.

Что говорит исследовательская база. Обзор 25 систематических обзоров, включая 15 метаанализов, сообщает о поддержке ОРКТ для ряда результатов; авторы оценивают уверенность в эффекте как высокую для депрессии, общего психического здоровья и продвижения взрослых к индивидуальным целям. Эти выводы относятся к исследованиям терапии, а не к самостоятельному чтению книги; авторы также указывают на необходимость дальнейших строгих исследований [2].

Есть и рабочие исследования, но важно не подменять ими доказательства эффективности книги. В рандомизированном исследовании 84 офисных сотрудников организации с гибридным режимом работы изучался краткосрочный решение-ориентированный коучинг: три сессии сопровождались улучшением ряда показателей, сохранявшимся при по-

следующем измерении. Это исследование коучинга в одной организации, а не испытание самостоятельного чтения книги [3]. Отдельное исследование с медсёстрами в Китае рассматривало междисциплинарную программу ОРКТ и рабочий стресс; его результаты относятся к конкретной профессии и выборке [4].

2. КПТ: понять цикл, не обвиняя себя

Когнитивно-поведенческая терапия (КПТ) помогает разбирать взаимосвязи между ситуацией, мыслями или интерпретациями, эмоциями, телесными реакциями и действиями. Важно: КПТ не утверждает, что обстоятельства не имеют значения и что человеку достаточно «думать правильно». Она помогает проверить, какая часть переживания связана с фактами, какая — с прогнозом или выводом, и что происходит после этого. В когнитивной модели оценки ситуации могут влиять на эмоциональную, телесную и поведенческую реакцию; мысли можно исследовать, проверять и сопоставлять с реальностью [5].

Когнитивная модель: карта, а не объяснение всего

Когнитивная модель не утверждает, что между событием и чувством всегда стоит одна осознанная мысль и что достаточно изменить её, чтобы проблема исчезла. На реакцию влияют сами требования, прошлый опыт, телесное состояние, усталость, отношения и поведение окружающих. Иногда первой замечается мысль, иногда — напряжение или импульс к действию; объяснение может появиться позже. Элементы взаимно влияют друг на друга, а не образуют строго

прямую линию [5].

Для самостоятельной записи удобно отдельно описать: что произошло; что я предположил(а) или предсказал(а); что почувствовал(а) и заметил(а) в теле; что сделал(а) или избежал(а); что произошло дальше. Такая запись не решает заранее, какая мысль «искажённая»: точные факты и правдоподобные опасения тоже имеют значение. Вопрос КПТ — не «как доказать, что всё нормально?», а «что известно, что пока неизвестно и какое действие поможет учесть реальность?»

Представим, что сотрудник отправил руководителю отчёт и несколько часов не получил ответа. Событие — ответа пока нет. Возможная мысль — «отчёт плохой, мной недоволен». Эмоция — тревога. Действие — отправить несколько уточнений, бесконечно перечитывать документ или, наоборот, отложить следующую задачу. Сама мысль может оказаться верной, частично верной или неверной: её не нужно автоматически заменять фразой «всё отлично». Полезнее спросить: «Что я точно знаю? Что предполагаю? Как можно получить нужную информацию безопасно?»



Схема 2. Карта КПТ: это способ исследовать цикл, а не доказательство, что проблема «только в голове».

В КПТ могут использоваться запись мыслей, поиск доказательств, более сбалансированная формулировка и поведенческие эксперименты. Эксперимент — не рискованный тест над собой и не попытка заставить себя терпеть опасную ситуацию. Это заранее продуманная безопасная проверка конкретного прогноза: например, «если я попрошу выбрать один из двух приоритетов, руководитель сочтёт меня некомпетентным». Человек формулирует, что именно проверит, в каком контексте и как будет оценивать результат. Если прогноз подтвердится, это тоже информация для решения, а не повод обвинить себя.

Если вы решаете провести поведенческий эксперимент, запишите четыре пункта: конкретный прогноз, безопасное действие, наблюдаемый результат, вывод и следующий шаг. Например, прогноз «если я уточню критерий отчёта, меня сочтут некомпетентным» можно осторожно проверить од-

ним конкретным вопросом в обычной рабочей ситуации. Наблюдайте за фактическим ответом, не пытаясь угадать мысли собеседника. Если ответ унизителен или за вопрос наказывают, это информация о рабочем контексте и возможной необходимости поддержки, а не доказательство, что вы «неправильно думали». Если риск слишком высок, эксперимент не нужен.

Рабочая схема ниже упрощена для самостоятельного чтения. В реальной КПТ специалист может оценивать историю трудности, контекст, устойчивые убеждения, риски и сопутствующие симптомы. Эта книга не заменяет такой оценки и не предлагает читателю самому ставить себе диагноз.

3. Как ОРКТ и КПТ работают вместе в этой книге

В книге ОРКТ задаёт направление: что читатель хочет изменить, где уже видны исключения, какие ресурсы доступны и какой шаг попробовать. КПТ помогает заметить внутренний цикл, который может удерживать трудность: например, страх оценки → избегание уточняющего вопроса → больше неопределённости → ещё больше тревоги. При этом направление не обязано быть только внутренним. Иногда самым полезным результатом становится ясная договорённость о нагрузке, обратная связь, запрос на помощь или фиксация организационного риска.



Схема 3. ОРКТ помогает выбрать направление; КПТ —

исследовать мысли, чувства и действия на пути.

Практический порядок может выглядеть так: сначала назвать ситуацию без самодиагноза; затем описать желаемый результат; проверить, какие мысли и действия усиливают напряжение; заметить исключения и доступные опоры; выбрать небольшой безопасный эксперимент; после него оценить, что изменилось. В одной главе читатель может начать с ОРКТ, в другой — с описания эмоционального цикла по КПТ. Это не соревнование между методами, а рабочее сочетание разных вопросов.

Собирательная офисная ситуация: замечание на совещании

На еженедельной встрече в небольшом офисе Лена показывает обновлённый график проекта. Коллега перебивает: «Нет, это не то», — и разговор быстро переходит дальше. Лена думает: «Моё мнение здесь никому не нужно; лучше не выступать», чувствует жар в лице и после встречи час переделяет весь файл. Пока известны конкретные факты: коллега не согласился с вариантом, но не назвал критерий. Лена не знает, шла ли речь о цифре, формате или решении в целом. Её переживание реально, а вывод о чужом отношении ещё требует проверки.

Сначала ОРКТ помогает определить желаемый результат: не обязательно добиться всеобщего одобрения, а, например,

понять, какой вариант выбирают и что именно нужно изменить. Лена может вспомнить встречу, где обсуждение было яснее: что помогло — повестка, ведущий, письменные критерии или время на вопросы? Если это безопасно, следующий шаг — спросить: «Какой именно показатель не подходит и кто утверждает итоговый график?» На шкале можно оценивать не собственную уверенность, а ясность критерия; шагом вверх станет конкретный ответственный и понятный критерий.

КПТ помогает разложить реакцию: комментарий — наблюдаемый факт; «моё мнение никому не нужно» — возможное обобщение; жар и стыд — телесная и эмоциональная реакция; молчание и полная переделка — действия с последствиями. Лена может проверить, как часто её перебивают и какие ещё есть данные, не требуя от себя «мыслить позитивно». Если её систематически исключают из обсуждения, унижают или дискриминируют, одной проверки мысли недостаточно: нужны факты, подходящий канал поддержки и, возможно, общие правила встреч. ОРКТ помогает назвать желаемое изменение, КПТ — понять цикл реакции; ни один подход не превращает организационную проблему в личную вину.

4. Что зависит от человека, а что — от условий работы

Рабочая трудность часто имеет несколько уровней. Человек может выбирать, как сформулировать просьбу, как проверить прогноз или когда сделать паузу. Вместе с коллегами и руководителем можно обсуждать приоритеты, распределение задач и правила связи. Но число сотрудников, сроки проекта, доступ к технике или реакцию на травлю отдельный сотрудник может не контролировать. Полезно различать личный выбор, область совместной договорённости и условия, которые требуют организационной поддержки.

МОИ ДЕЙСТВИЯ

Мой следующий шаг, реакция, запрос, границы

ЗОНА ДОГОВОРЁННОСТЕЙ

Приоритеты, роли, поддержка, правила команды

УСЛОВИЯ РАБОТЫ

Нагрузка, ресурсы, безопасность, системные риски

Личная ответственность — не то же самое, что личная вина за условия.

Схема 4. Личная ответственность не равна личной вине за условия труда.

Такое различие важно не только для бережного отношения к себе. Руководство ВОЗ и МОТ по психическому здоровью на работе рассматривает одновременно индивидуальную поддержку и действия на уровне организации, в том числе работу с психосоциальными рисками и участие работников [6]. Поэтому в книге не будет упражнений, призванных «переосмыслить» травлю, небезопасные условия или хронически невозможную нагрузку так, будто они перестали существовать.

В российских материалах об удалённой работе упоминаются трудности онлайн-коммуникации, отвлечения, границы между домом и работой и нехватка обратной связи или поддержки. Эти источники помогают выбирать узнаваемые рабочие ситуации, но отдельные опросы не следует выдавать за портрет всех работников страны: например, материалы ВШЭ описывают предварительный опрос дистанционных работников, а опрос РБК Pro/ProductStar собирал добровольные ответы своей аудитории [7; 8]. В самой книге эти сюжеты будут представлены как собирательные примеры, а не как истории конкретных людей.

5. Что книга берёт из «Семи навыков» — и чего не копирует

Из книги Стивена Кови будут использованы отдельные идеи, которые хорошо поддерживают рабочие темы: зона влияния, выбор приоритетов, внимательное слушание, поиск совместных решений и восстановление. Они появятся там, где помогают читателю задать полезный вопрос. Структуру книги и её упражнения определяют ОРКТ и КПТ; книга не будет пересказом «Семи навыков», а положения и формулировки Кови не будут подменять собой собственные примеры и объяснения [9].

Если быстрый ответ не находится

Иногда вопрос не получает ясного ответа сразу. Возможно, вы пока не знаете, чего хотите; доступные варианты зависят от решения другого человека; сама ситуация небезопасна; или у вас сейчас мало сил. Это не означает, что вы плохо выполняете упражнение. Можно уменьшить масштаб: описать один эпизод, назвать одну неизвестную деталь или попросить о поддержке.

Используйте инструменты как приглашения к исследованию, а не как обязанности. Не каждый раз нужно искать исключение, оспаривать мысль, вести шкалу и составлять план. Выберите один вопрос, который помогает лучше понимать ситуацию. Если упражнение усиливает стыд, заставляет отрицать факты или подталкивает к риску, остановитесь и выберите другой путь.

Иногда самым точным итогом становится: «Проблема не решается только моими действиями». Тогда следующий шаг может быть связан с приоритетами, правилами команды, безопасностью, профессиональной консультацией или организационными изменениями. Личная возможность действовать и необходимость системной поддержки могут существовать одновременно.

Как пользоваться книгой

Книгу можно читать подряд, но это не обязательно. Перед главами будет карта запросов: «слишком много задач» — глава 11; трудно отключиться — главы 12 и 19; страшно говорить о приоритетах — глава 13; конфликт — глава 14; теряется связь в гибридной команде — глава 15; тревожно получать замечания — глава 16; меняются правила — глава 17; на работе небезопасно — глава 18. Каждая глава начнётся с короткой ситуации, объяснит именно те понятия, которые нужны для упражнения, и завершится небольшим шагом. Ссылки на другие главы будут дополнительными, а не обязательными.

Пределы самостоятельной работы. Книга — образовательное руководство и набор практик, а не диагностика и не замена индивидуальной психотерапии или медицинской помощи. Если симптомы выраженные или устойчивые, если работа связана с угрозой безопасности, травлей или другой формой насилия, важно обратиться за подходящей профессиональной и организационной поддержкой.

Рабочий пример: «Два руководителя, три срочные задачи»

Сотруднику одновременно пишут два руководителя: каждому нужен результат сегодня. У него возникает мысль: «Если я спрошу, что делать первым, они решат, что я не справляюсь». В этом эпизоде можно применить обе оптики, не делая выводов о личности сотрудника.

Вопрос ОРКТ: «Какой результат был бы полезным к концу дня?» Например: «Я понимаю, что делаю первым, и договорённость зафиксирована». Следующий вопрос: «Бывало ли, что короткий статус помогал руководителю принять решение?» Если да, это возможная точка опоры. На шкале ясность сейчас может быть, скажем, 3 из 10; тогда читатель спрашивает себя, что даст 4, а не требует от себя сразу идеальной уверенности. Маленький шаг — перечислить задачи, сроки и один-два возможных порядка, затем запросить выбор.

Вопрос КПТ: «Что я точно знаю о реакции руководителей, а что предсказываю?» Это не означает, что опасение обязательно ошибочно. Сотрудник проверяет прогноз и одновременно учитывает рабочую реальность: если три задачи объективно не помещаются в день, решение должно включать выбор приоритета или пересмотр сроков, а не только новую технику саморегуляции.

Все рабочие ситуации в главах — собирательные примеры, созданные для объяснения инструментов. Это не истории конкретных людей и не статистически репрезентативное описание работников.

Часть I. Понять, чего хочется

1. Не чинить себя, а разобраться

Начните отсюда, если: рабочая трудность незаметно превратилась для вас в вывод «со мной что-то не так» или хочется понять, что именно происходит, прежде чем искать решение.

Бывает, что рабочая проблема начинается с конкретного события, а заканчивается приговором себе. Не успели подготовить файл — «я безответственный». Несколько раз перепроверили письмо — «я не умею принимать решения». Отложили задачу — «у меня нет силы воли». Такие формулировки звучат как объяснение, но обычно не подсказывают, что делать дальше. Если «я безответственный» — это и причина, и итог, остаётся только стараться сильнее или стыдиться. Ни то ни другое не помогает увидеть, какой именно элемент ситуации можно изменить.

Первый шаг этой книги — не «чинить себя», а описать трудность так, чтобы в ней появились детали, контекст и возможные направления действия. Это не освобождает от ответственности. Наоборот, конкретное описание возвращает выбор: можно спросить, уточнить, договориться, проверить предположение, изменить свой способ работы или запросить поддержку. И можно заметить, что часть задачи не находит-

ся в личном контроле.

Собирательная ситуация: «я какая-то несобранная»

Надя работает в гибридном формате и координирует подготовку еженедельного отчёта. В четверг она отправляет его на два часа позже, чем обещала. Внутренний итог звучит быстро: «Я опять всё испортила. Наверное, я просто не умею организоваться». Если остановиться на этой фразе, незаметными остаются детали: данные пришли от нескольких коллег в разное время, в середине недели поменялся формат отчёта, а два длинных созвона заняли время, которое Надя рассчитывала отвести на проверку цифр.

Эти обстоятельства не доказывают, что Надя ни за что не отвечает. Возможно, ей полезно заранее оставлять резерв на проверку или сообщать о риске срока раньше. Но пока она называет себя «несобранной», непонятно, какой навык тренировать: планирование, оценку времени, управление изменениями, раннее уточнение требований или переговоры о сроке? Одна метка скрывает сразу несколько разных задач.

Человек — не проблема, даже если у него есть задача

Полезно различать три уровня. Первый — ярлык о человеке: «я слабый», «я ленивый», «я сложный коллега». Второй — наблюдаемое действие или событие: «я два дня не отвечал на сообщение», «я отправил отчёт после согласованного времени», «я согласился на новую задачу, не уточнив срок». Третий — контекст: какие требования, ресурсы, сроки и отношения окружали это действие? Наблюдаемая формулировка не отменяет чувств и не делает ситуацию мелкой. Она просто точнее показывает, что можно исследовать.

Можно представить перевод из общего ярлыка в рабочее описание как короткий маршрут: заметить формулировку о себе, выбрать один эпизод, перечислить факты и условия, затем задать вопрос о желаемом изменении. Именно здесь хорошо сочетаются две оптики книги. ОРКТ помогает перейти от самокритики к вопросу «чего я хочу вместо этого?». КПТ помогает отличать событие от автоматической мысли о событии и проследживать, что происходит после этой мысли. Эти способы не спорят с реальностью и не обещают, что правильная формулировка сама решит проблему.



Не «что со мной не так?», а «что происходит и что я хочу изменить?»

Схема 5. От ярлыка — к точному описанию и вопросу, на который можно ответить действием.

Сначала один эпизод, а не вся жизнь

Если вы замечаете в себе жёсткий вывод, не обязательно сразу доказывать обратное. Не нужно убеждать себя, что вы «на самом деле прекрасный специалист», если сейчас в это не верится. Попробуйте сузить масштаб: когда именно возникло это ощущение? Что произошло в последний раз? Как бы вы описали сцену человеку, который не знает ни вас, ни коллег?

Например, вместо «я никогда не умею отказать» можно написать: «В понедельник я согласился на срочную задачу, хотя уже выполнял три работы с сегодняшним сроком». Вместо «я не способен сосредоточиться» — «Во вторник я переключался между письмами и таблицей, потому что в рабочем чате несколько раз спрашивали статус». Вторая формулировка не обязательно приятнее. Она полезнее тем, что позволяет исследовать поведение и условия, а не ставит диагноз личности.

При этом слово «всегда» или «никогда» иногда описывает реальный повторяющийся опыт. Не нужно запрещать себе обобщения. Можно проверить их: «Как часто это случилось за последний месяц? В каких условиях? Был ли хотя бы один раз другой исход?» Если повторов действительно много, это важные данные для плана, а не причина клеймить себя.

Четыре части ясного описания

Эпизод. Что произошло в конкретный день или разговор? Одной-двух сцен обычно достаточно для начала.

Факты. Что можно было бы увидеть или подтвердить: срок, сообщение, число задач, смену требований, пропущенную встречу? Отделите это от предположений о том, что подумали другие.

Контекст и последствия. Какие правила, ресурсы, объём работы и зависимости имели значение? Что именно стало труднее: качество, срок, сон, отношения, чувство ясности?

Желаемое изменение. Что должно стать иначе в следующий раз, чтобы вы сказали: «это уже немного полезнее»?

Такой разбор не должен превращаться в расследование, где вы ищете единственного виноватого — себя, руководителя или коллегу. Цель — собрать достаточно информации для следующего вопроса. Иногда причина ясна, иногда она распределена между несколькими обстоятельствами, а иногда пока неизвестна. Неопределённость тоже можно записать как факт: «пока не понимаю, кто утверждает окончательный вариант».

От «почему я такой?» к «что я хочу изменить?»

В ОРКТ разговор не обязан начинаться с полного разбора происхождения проблемы. Можно признать, что ситуация неприятная, уточнить, в чём её влияние, и затем исследовать желаемый результат. Вопрос «почему я такой?» часто предполагает, что в человеке есть одна скрытая поломка. Вопрос «что должно быть иначе?» направляет внимание на наблюдаемые признаки и доступные действия.

Например, «я не умею работать с людьми» можно перевести в несколько разных запросов: «хочу спокойнее уточнять ожидания», «хочу раньше замечать, что разговор пошёл на повышенных тонах», «хочу научиться просить конкретный срок ответа», «хочу понять, где искать поддержку, если со мной разговаривают унижительно». Эти задачи требуют разных инструментов. Иногда полезнее тренировать разговор, иногда — устанавливать границу, а иногда — документировать происходящее и привлекать помощь.

Вопрос ОРКТ для начала: «Представьте, что эта рабочая трудность стала чуть менее тяжёлой. Что первым изменится в вашем обычном дне — не в характере, а в действиях, разговорах или условиях?»

Контекст — это не оправдание

Условия работы могут усиливать или поддерживать трудность: непоследовательные требования, слишком много одновременных задач, недостаток времени на проверку, постоянные прерывания, неопределённая ответственность, слабая обратная связь. Признать это — не значит отказаться от личного выбора. Это значит выбрать подходящий уровень действия. Если на работника одновременно возложили три срочных задачи, упражнение по планированию может помочь показать конфликт сроков, но не может создать дополнительные часы в сутках.

Для ясности полезно различать: что я могу сделать сам; что можно обсудить или согласовать с другими; где нужны организационные решения или поддержка. Эти области не всегда отделены идеально. Например, сотрудник сам может подготовить список задач, но решение о приоритете принимает руководитель. Можно подготовить разговор, но нельзя гарантировать, что другая сторона отреагирует разумно. Если разговор небезопасен, понадобится другой канал поддержки.

Моя зона действий

Нужно обсудить вместе

Нужна поддержка или изменение условий

Собрать факты о сроках; попросить уточнить формат; заранее сообщить о риске.

Выбрать приоритет; согласовать реалистичный срок; распределить ответственность.

Хронически невозможная нагрузка; отсутствие необходимых ресурсов; травля или угроза безопасности.

Мой пример: _____

Мой пример: _____

Мой пример: _____

Таблица не измеряет, насколько человек действует инициативно. Её задача — не позволить ни преувеличить личный контроль, ни забыть о нём. Если вы заметили, что проблема лежит в третьей колонке, это не означает, что ничего нельзя сделать. Но первым шагом может быть не попытка постоянно улучшать себя, а поиск безопасной поддержки, фиксация фактов, обращение к ответственному лицу или консультация специалиста по ситуации.

Упражнение 1. Перевести ярлык в рабочее описание

Выделите 7–10 минут. Выберите одну свежую рабочую ситуацию, а не самую тяжёлую историю в жизни. Запишите черновик, который не нужно никому показывать. Если вы чувствуете сильное напряжение, можно пропустить упражнение и вернуться к нему позже.

Как я сейчас называю себя или оцениваю себя в этой ситуации? Например: «я слабый», «со мной невозможно работать», «я безвольный».

Какой один эпизод стоит за этой формулировкой? Когда это было? Что именно произошло?

Какие детали — факты, а какие — мои выводы или догадки о мыслях других людей?

Какие обстоятельства влияли на ситуацию: сроки, нагрузка, правила, информация, доступные ресурсы, отношения?

Чего я хотел бы вместо этого — в конкретном действии, разговоре или условии?

Какой первый признак покажет, что стало хотя бы немного лучше?

Пример записи: «Я — безответственный» превращается в «Вчера я отправил таблицу после обещанного срока на два часа. Данные от двух отделов пришли после обеда, а формат поменялся утром. В следующий раз мне важно понять, ко-

гда требования окончательные; первым признаком улучшения будет короткое уточнение до начала расчётов». Новая формулировка не объявляет виноватым ни автора, ни коллег. Она обозначает конкретную задачу.

Упражнение 2. Сформулировать вопрос вместо приговора

Закончите фразу: «Вместо того чтобы спрашивать себя “почему я такой?”, я хочу разобраться, как...» Примеры: «как замечать перегруз до конца дня»; «как уточнять, какой срок важнее»; «как завершать разговор, если на меня повышают голос»; «какая поддержка нужна, чтобы выполнять эту задачу безопасно».

Хороший вопрос не обязан звучать вдохновляюще. Он должен быть конкретным, уважительным к реальности и открывать хотя бы один возможный шаг. Если вопрос касается того, что вы не контролируете напрямую, его можно переформулировать: «Как я могу узнать, кто принимает решение?» или «К кому безопасно обратиться за поддержкой?»

Ловушки, в которые легко попасть

Превратить контекст в оправдание или, наоборот, игнорировать его. Контекст нужен не для распределения моральных баллов, а для точного выбора решения.

Сразу броситься исправлять себя целиком. Одна трудность в определённом эпизоде не доказывает, что нужно менять характер или всю карьеру.

Искать единственную правильную причину. Иногда достаточно увидеть ближайшее звено, которое можно безопасно проверить.

Считать, что признание собственных действий означает вину за чужое поведение. Если другой человек нарушает границы или правила безопасности, это отдельный вопрос и может требовать поддержки.

Использовать упражнения, чтобы заставить себя терпеть небезопасную ситуацию. Самопомощь не должна подменять защиту, организационные меры или профессиональную помощь.

Одинаковый результат не всегда означает одинаковую задачу

Два человека могут одинаково задержать отчёт, но нуждаться в разных решениях. Одному не хватило ясного критерия; другой ждал данные; третьего весь день прерывали; четвёртому дали сроки, которые конфликтуют с другими обязательствами. Поэтому не начинайте с универсального рецепта. Спросите, какое звено именно в вашем эпизоде повлияло на результат.

В офисе таким звеном может быть постоянное прерывание, в удалённой работе — задержка ответа или отсутствие образца, в гибридной — решение, которое не дошло до всех участников. Это примеры возможного контекста, а не объяснение для любого случая. Факты помогут понять, что стоит изменить лично, что обсудить и где нужна поддержка.

Когда описанию нужны несколько уровней

Иногда одного точного описания события недостаточно: важно понять, на каком уровне находится следующий полезный шаг. Возьмём фразу «я опять не ответил вовремя». В ней пока смешаны наблюдаемый факт, оценка и вопрос о том, что делать. Можно разложить эпизод на несколько частей: что именно произошло; что человек подумал об этом; какие условия повлияли; какого результата он хочет в следующий раз. Такое разделение не ищет виноватого — оно помогает не выбирать инструмент наугад.

Представим, что сотрудница увидела сообщение в середине встречи и ответила через три часа. Факт: сообщение пришло в 11:20, встреча закончилась в 13:00, ответ отправлен в 14:15. Вывод: «коллега решит, что я безответственная». Контекст: встреча была рабочей, а правила срочной связи не определены. Желаемое изменение может быть не «отвечать мгновенно», а «понимать, какие сообщения требуют прервать текущую задачу, а какие могут ждать». Это уже вопрос о норме команды, а не только о скорости реакции сотрудницы.

После описания полезно проверить три уровня решения. На личном уровне может быть действие: сообщить, когда вы обычно проверяете сообщения. На совместном уровне — до-

говорённость о пометках срочности и резервном канале. На организационном уровне — единое правило дежурства или распределения обращений. Иногда доступны все три варианта, иногда только один. Не нужно делать вид, что человек обладает полномочиями, которых у него нет.

Если вы пока не знаете, к какому уровню относится проблема, запишите неизвестное как отдельную строку: «не знаю, кто определяет срочность» или «не понимаю, что считается своевременным ответом». Тогда первым шагом может стать уточнение критерия. Если сам вопрос небезопасно задавать напрямую, можно сначала посоветоваться с коллегой, которому вы доверяете, или найти иной подходящий канал поддержки.

Для быстрой проверки спросите себя: какой факт я могу подтвердить; какое изменение для меня важно; кто имеет право принять решение; что я могу безопасно инициировать? Если ответ на последний вопрос — «ничего», это не означает, что вы пассивны. Возможно, вам сначала нужна информация, поддержка или организационное решение. Цель точного описания — не заставить себя действовать любой ценой, а помочь выбрать действие соразмерно ситуации.

Небольшая практика. Для короткой практики возьмите одну фразу, которую вы часто говорите о себе после ошибки, и перепишите её в четыре строки: конкретный эпизод; наблюдаемый факт; условие, которое могло повлиять; желаемый признак следующего раза. Например, «я безответствен-

ный» можно заменить на «в среду я не предупредил о задержке до срока; хочу сообщать о риске, как только понимаю, что данные не придут вовремя». Затем отметьте, какое действие доступно лично вам, какое требует разговора и какое зависит от решения организации. Такой лист не нужно заполнять идеально; если обнаружится неизвестное, запишите вопрос, на который хотелось бы получить ответ.

Уточнение о личной ответственности: конкретное описание не отменяет последствий собственного действия. Если вы действительно пропустили срок, можно признать это, исправить то, что исправимо, и сообщить, что измените в следующий раз. Одновременно стоит назвать условия, которые повлияли на задержку, чтобы решение было полным. Факт ответственности за один шаг не означает, что вы обязаны отвечать за весь процесс или чужую реакцию. Чёткая формулировка обычно включает обе части: «Я не отправил(а) предупреждение вовремя; в следующий раз сообщу о риске сразу после подтверждения задержки данных».

Короткий итог и следующий шаг

Попробуйте сегодня заменить одну глобальную оценку конкретным описанием эпизода. Затем выберите один вопрос: «Что я хочу изменить?», «Что мне нужно уточнить?» или «К кому обратиться за поддержкой?» Не требуется решить всю проблему за один вечер. Иногда важный результат первого шага — перестать считать любую рабочую трудность доказательством личной неполноценности.

Запомните: «Я не равен своей трудности. Чтобы действовать, мне нужно понять эпизод, контекст и желаемое изменение».

Если ваш запрос касается описания желаемого результата, переходите к главе 2. Если пока важнее понять, как мысли и эмоции включаются в ситуацию, пригодятся главы 7–9. Это необязательные маршруты: глава 1 самостоятельна.

2. Как выглядит мой хороший рабочий день?

Начните отсюда, если: формулировки «хочу меньше уставать» или «хочу, чтобы работа не занимала всю жизнь» пока не превращаются в понятный ориентир.

Многим проще описать, чего они больше не хотят: бесконечных сообщений, спешки, внезапных задач, напряжения по вечерам. Это важная информация. Но если остановиться только на списке нежелательного, можно не понять, что именно хотелось бы получить взамен. ОРКТ предлагает исследовать предпочитаемое будущее: не идеальную жизнь без трудностей, а достаточно конкретный образ того, что будет заметно иначе, если ситуация станет лучше [1].

В этой главе мы описываем хороший рабочий день не как обещание, что каждый день обязан быть приятным и без сбоев, а как ориентир. Хороший день может включать сложную задачу, усталость или неожиданное событие. Разница в том, что в нём есть несколько условий, которые помогают вам выполнять важную работу, сохранять приемлемые границы и понимать, что делать дальше.

Собирательная ситуация: «я просто не хочу так уставать»

Лейла работает удалённо в службе поддержки. Её фраза — «хочу меньше уставать». Это честно, но пока не подсказывает, что попробовать. Усталость может быть связана с плотным потоком обращений, отсутствием перерывов, конфликтом задач, неудобным расписанием, эмоционально сложными разговорами или тем, что рабочее время расплывается по вечеру. Если сразу предложить себе «быть спокойнее», можно пропустить источник нагрузки.

Лейла начинает с вопроса: «Если в следующую рабочую неделю станет чуть легче, что я замечу?» В её ответе появляются признаки: к началу смены видны три главных приоритета; между сложными обращениями есть короткая пауза; если поступает новая срочная задача, она понимает, что сдвигается; после конца смены рабочие уведомления можно закрыть, кроме заранее оговорённой экстренной ситуации. Это уже образ, который можно проверить и обсудить.



Схема 6. Четыре окна, через которые можно описать хороший рабочий день. Выберите те, что важны именно вам.

Не идеальный, а достаточно хороший день

Слово «хороший» у каждого означает разное. Для одного это длинный блок тихой работы; для другого — доступная коллега, с которой можно сверить решение; для третьего — ясный конец смены и отсутствие сообщений ночью. Не нужно брать чужую норму продуктивности за эталон. Даже привычные советы вроде «начинайте день с главной задачи» могут не подходить, если ваша работа построена на приёме обращений или сменных задачах.

Полезно также не делать настроение единственным критерием. Иногда день был важным, но эмоционально тяжёлым. Иногда человек не чувствует радости, однако успел выполнить необходимое и получил нужную поддержку. Можно включить чувства в описание, но лучше добавить наблюдаемые признаки: что вы делали, какие решения были яснее, как проходило взаимодействие, удалось ли восстановиться после работы.

Четыре окна: начало, фокус, контакт, завершение

Не обязательно отвечать на все вопросы сразу. Выберите одно-два окна, где вам сейчас нужнее всего изменение.

Начало дня. Откуда я узнаю, что сегодня главное? Есть ли время проверить приоритеты? Что уменьшает хаотичный старт?

Фокус. Как выглядит кусок времени, когда я могу делать задачу без лишних переключений? Что должно быть подготовлено заранее?

Контакт. Как я получаю ответы, обратную связь и помощь? Какие правила связи помогают отличать срочное от обычного?

Завершение. По какому признаку я понимаю, что на сегодня достаточно? Что нужно закрыть, записать или передать, чтобы выйти из рабочего режима?

Это не универсальный распорядок и не требование закрыть ноутбук в определённую минуту. У сменного графика, работы с клиентами и дежурств свои условия. Важно, чтобы желаемый результат соответствовал реальному рабочему контексту и не требовал от одного человека невозможного.

Как задать вопрос о предпочитаемом будущем

Можно представить, что завтра рабочая ситуация стала немного лучше, и спросить себя: «По каким первым признакам я это пойму?» Если вам близок образный язык, можно использовать адаптированный «чудесный вопрос»: «Представьте, что за ночь произошли изменения, которых вам хотелось. Утром вы не знаете, что именно изменилось. Какой маленький знак первым подскажет вам, что день будет другим?» Это не просьба верить в чудо. Это способ вытащить из расплывчатого пожелания конкретные признаки.

Если образ не откликается, можно задать более прямые вопросы: «Что должно стать проще?», «Что вы хотели бы делать чаще?», «Что должно происходить реже?», «Какой разговор или договорённость помогли бы?», «Что вы хотите сохранить, даже если меняете способ работы?» Последний вопрос важен: стремясь к переменам, можно случайно отказаться от того, что уже ценится — например, самостоятельности, контакта с командой или гибкого графика.

Хороший ориентир описывает не только исчезновение проблемы («не тревожиться»), но и появление желаемого действия или условия («понимать приоритет», «просить помощь раньше», «иметь защищённое

время на отчёт»).

Переводим общее желание в признаки

Проверьте своё описание по трём уровням: что будет видно вам, что сможет заметить другой человек, и какие условия должны измениться. Не каждый признак обязан быть наблюдаемым начальником или коллегой. Некоторые важные изменения внутренние: меньше прокручивать разговор, быстрее возвращать внимание к задаче, ощущать ясность. Но если возможно, добавьте к ним внешний знак — он поможет понять, что именно сработало.

Слишком общее желание
Более конкретный признак
Возможный первый вопрос

«Не хочу весь день нервничать».

Перед началом основной задачи я понимаю, какой результат нужен сегодня.

Кто может подтвердить приоритет, если задач несколько?

«Хочу наладить границы».

После согласованного времени я отвечаю только на заранее определённые срочные сообщения.

Есть ли в команде правило, что считается срочным?

«Хочу нормально работать».

Есть один блок времени без встреч, когда я могу подготовить расчёт.

Можно ли согласовать такой блок и что потребуется передать коллегам?

«Хочу не уставать».

В течение смены у меня есть предусмотренная пауза и понятный способ передать сложное обращение.

Какие паузы и передачи задач возможны в этой роли?

Конкретный признак — не обязательно личная задача. Например, «в календаре есть час без встреч» может требовать общей договорённости. В рабочей ситуации полезно отдельно обозначать: что вы готовы сделать сами, что хотите предложить команде и какое решение зависит от руководителя или организации. Если вы не уверены в полномочиях, первым результатом может стать выяснение правил.

Упражнение 1. Снимок хорошего рабочего дня

Представьте не отпуск и не идеальную работу, а один достаточно хороший обычный день в вашей текущей роли. Выберите реальный горизонт: следующая неделя, ближайший проект или типичный день. Напишите короткие ответы; если вы работаете посменно или в гибридном формате, учитывайте свой режим.

Как начинается такой день? Что вы знаете о задачах и приоритетах?

В какой момент вы чувствуете, что делаете важное, а не только реагируете на входящие? Что помогает?

Какие разговоры, ответы или договорённости делают работу яснее?

Что происходит, когда появляется новая срочная задача? Как вы узнаете, что должно подождать?

Как выглядит конец дня или смены? Что передано, закрыто или отложено без ощущения, что вы обязаны продолжать бесконечно?

Что вы хотите сохранить в этом дне — например, самостоятельность, общение, гибкость, качество работы?

Затем сократите описание до трёх признаков. Например: «к 10:30 у меня определён первый приоритет; для самой важной задачи есть один защищённый блок; новые срочные

задачи сопровождаются договорённостью о том, что сдвигается». Три признака — не закон. Это ограничитель, который помогает не превратить упражнение в план идеального мира.

Упражнение 2. Два варианта: обычный день и трудный день

Устойчивый ориентир учитывает, что дни отличаются. Составьте два описания:

Обычный достаточно хороший день: какие условия поддерживают качественную работу и нормальное завершение?

Трудный, но приемлемый день: если возникло много срочного, какой минимум помогает вам не потерять ориентир — например, уточнить один главный приоритет, передать риск, сделать обязательную паузу, записать следующий шаг?

Минимальный вариант не должен превращаться в разрешение постоянно работать в аварийном режиме. Если «трудный день» стал обычным, это сигнал не только о личной стратегии, но и о нагрузке, расписании или правилах команды. В таком случае следующий шаг может быть разговором о системном изменении, а не очередным сокращением собственных потребностей.

Упражнение 3. Проверить, кому принадлежит изменение

Выберите один из трёх признаков своего хорошего дня и задайте вопросы: «Что в нём зависит от моих действий? Что требует согласования с кем-то ещё? Что невозможно обеспечить без ресурсов или решения организации?» Это не тест на реалистичность мечты. Это карта следующего разговора.

Моё _____ действие:

Предложение	для	обсуждения:
-------------	-----	-------------

Поддержка	или	условие, которое нужно запросить:
-----------	-----	-----------------------------------

Если желаемое кажется слишком большим или нереальным

Иногда человек отвечает: «Хороший день невозможен, пока не изменится всё». Не нужно заставлять себя придумывать радостную картину. Можно сузить масштаб: какой один признак был бы полезен уже на этой неделе? Иногда ответ будет личным — например, записать договорённость после разговора. Иногда он будет организационным — например, попросить выбрать приоритет между двумя задачами. Иногда станет ясно, что сначала нужна поддержка, потому что ситуация небезопасна или слишком истощает.

Также бывает, что желания конфликтуют: хочется больше времени на сосредоточенную работу и одновременно быть доступным для команды; хочется качественно выполнять задачи и заканчивать вовремя. Конфликт не означает, что вы плохо сформулировали цель. Он показывает, что нужны договорённости, расстановка приоритетов или выбор, который нельзя перекладывать на одного человека. Вопрос «что важнее?» может адресоваться тому, у кого есть полномочия определить порядок задач.

Частые ловушки

Описывать идеальный день без учёта роли и расписания. Ориентир должен быть желаемым, но связанным с реальностью, которую можно исследовать.

Пытаться контролировать настроение. Можно стремиться к условиям, которые поддерживают самочувствие, но невозможно гарантировать себе чувство спокойствия в любой ситуации.

Делать главным мерилом похвалу руководителя. Обратная связь важна, но ваши критерии могут также включать ясность, качество, границы и устойчивость.

Считать плохим любой день со сбоем. План полезен, если допускает адаптацию, а не превращается в ещё один стандарт, за который себя наказывают.

Переводить системную проблему в личное желание «лучше справляться». Если причина в хронической перегрузке или небезопасной среде, к личным шагам нужны организационные меры и поддержка [6].

Один ориентир — разные рабочие форматы

Хороший день не обязан выглядеть одинаково в офисе, дома и в гибридной команде. Для сотрудника в офисе важным признаком может быть возможность закрыть дверь или договориться о времени без подходов к рабочему месту. Для удалённого сотрудника — понятный канал срочной связи и доступ к данным. Для гибридной команды — единое место, где фиксируют решения, чтобы присутствие в офисе не давало кому-то исключительного доступа к контексту.

Проверьте, не описываете ли вы только личную продуктивность. В желаемом дне могут быть не только выполненные задачи, но и ясность, помощь, качество, пауза, предсказуемый конец смены. Выберите те признаки, которые важны в вашей роли; не нужно пытаться вместить все.

Собирательная офисная ситуация: хороший день — не обязательно тихий

В небольшом офисе, где работает восемь человек, Олег отвечает и на текущие запросы, и на еженедельную сверку документов. Коллеги подходят к его столу, потому что вопрос часто проще показать, чем описать. Сначала он форму-

лирует цель как «чтобы никто не отвлекал». Затем уточняет: его роль всё равно включает ответы; важнее иметь два коротких промежутка для проверки цифр и понимать, какой запрос нельзя отложить.

Признаки достаточно хорошего дня могут быть такими: к началу проверки Олег знает, какой файл финальный; на время одного блока команда собирает несрочные вопросы в одном месте; срочное можно передать согласованным способом; если появляется новая работа, понятно, что сдвигается. Личная часть — предупредить о блоке и подготовить материалы. Совместная часть — определить порядок вопросов и, если роль требует постоянного приёма обращений, предусмотреть подмену. Если команда не может её обеспечить, это важный факт для разговора о нагрузке, а не повод считать любой перерыв проявлением плохой дисциплины.

Желаемое будущее: день, неделя и рабочий процесс

Образ хорошего дня — удобная отправная точка, но не единственный масштаб. Иногда желаемое изменение нельзя заметить за один день: например, ясность ролей появляется после нескольких передач задач, а снижение числа переделок — после уточнения критериев и согласования шаблона. В таком случае полезно описать три горизонта: ближайший рабочий эпизод, повторяющийся день и процесс, который занимает несколько недель. Это не три отдельные цели, а разные окна наблюдения.

На коротком горизонте можно спросить: «Что должно быть иначе в следующем разговоре или задаче?» На недельном — «Какой повторяющийся момент станет чуть предсказуемее?» На уровне процесса — «Какая договорённость или условие позволит не решать одну и ту же проблему каждый раз заново?» Например, сотрудник может сначала уточнить срок одной задачи, затем предложить короткую еженедельную сверку приоритетов, а позже обсудить единое место, где команда фиксирует изменения.

Формат работы влияет на признаки хорошего дня, но не задаёт их автоматически. В офисе человеку может помочь ясная договорённость о времени без отвлечений; удалённому сотруднику — доступ к актуальным файлам и понятный

способ быстро задать вопрос; гибридной команде — фиксация решений в общем канале, чтобы важная информация не оставалась только у тех, кто присутствовал в комнате. Эти примеры можно адаптировать к своей роли, а не принимать как обязательный набор.

Проверьте, не стал ли желаемый результат слишком узким. «Я хочу успевать больше» может скрывать несколько разных потребностей: делать меньше переделок, иметь время на качественную проверку, понимать приоритет, реже прерываться или заканчивать смену без незапланированного продолжения. Если назвать только скорость, можно случайно принять ухудшение качества или увеличение нагрузки за прогресс. Добавьте критерий, который для вас важен: ясность, устойчивость, безопасность, контакт или приемлемая цена усилий.

Когда желаемое изменение требует решения другого человека, сформулируйте его не как обещание себе, а как вопрос или предложение. Например: «Я хочу заранее знать, какая из двух задач главная; для этого мне нужно согласовать порядок с руководителем». После разговора можно оценить не только итог, но и то, что стало яснее: кто принимает решение, какой ресурс нужен и когда вернуться к вопросу. Так цель остаётся вашей, но ответственность за совместное решение не переносится целиком на вас.

Небольшая практика. Попробуйте набросать три строки для одной важной темы: ближайший эпизод, обычная ра-

бочая неделя, повторяющийся процесс. В каждой строке назовите один признак изменения и того, кто может на него повлиять. Например, сегодня — уточнить тему встречи; на неделе — получить обратную связь до сдачи; в процессе — договориться, где хранятся окончательные требования. Если все три признака зависят только от вас, проверьте, не упустили ли вы необходимое согласование, ресурс или решение другого участника. Оставьте один пункт для первого эксперимента, а остальные — как возможные направления, не как обязательства.

Не используйте образ хорошего дня как новый норматив, по которому нужно проверять каждую смену. Это ориентир для выбора: он может меняться вместе с ролью, сезоном нагрузки и жизненными обстоятельствами. Если в один период важнее глубокая работа, а в другой — предсказуемая передача смены, это не непоследовательность. Раз в несколько недель можно спросить себя, по-прежнему ли выбранные признаки отражают ваши потребности. При этом изменение личного желания не делает менее важным условие безопасности или справедливой нагрузки.

Короткий итог и следующий шаг

Запишите три признака достаточно хорошего рабочего дня. Один выберите для проверки в ближайшую неделю. Если он зависит от других людей, сформулируйте предложение или вопрос, а не ставьте себе задачу в одиночку обеспечить то, на что у вас нет полномочий.

Мой ориентир: «Я пойму, что день стал немного лучше, когда...»

Мой первый шаг или разговор: «...»

Если вы уже знаете, каким был бы желаемый результат, но не понимаете, как оценить продвижение, переходите к главе 3. Если трудно сформулировать просьбу о приоритетах или границах, пригодится глава 13. Обе главы можно читать отдельно.

3. На один балл ближе

Начните отсюда, если: большой результат кажется далёким, хочется понять, что уже помогает, или слово «прогресс» звучит слишком неопределённо.

Когда человек хочет изменить рабочую ситуацию, легко поставить себе задачу слишком высокого уровня: «больше не тревожиться», «всегда уверенно отказывать», «идеально планировать день». Чем больше цель, тем проще заметить, что до неё далеко. Шкала помогает задать более скромный и полезный вопрос: «Где я сейчас относительно желаемого результата и что будет признаком одного шага ближе?» В ОРКТ это один из способов сделать субъективное движение видимым и связать его с конкретным действием [1].

Шкала здесь — не оценка вашей профессиональной ценности, не рейтинг сотрудников и не обещание линейного прогресса. Это личный ориентир, который имеет смысл только в связи с тем, что важно именно вам. Число не обязательно расти каждый день. Оно помогает разговору о признаках, ресурсах и следующем небольшом эксперименте.

Собирательная ситуация: «я пока только на трёх»

Алексей работает аналитиком в гибридной команде. У него несколько задач с одинаковой пометкой «срочно», а спросить о приоритете он боится: вдруг это будет выглядеть как неспособность организовать. Он формулирует желаемое изменение так: «Хочу спокойнее и яснее обсуждать, что делать первым». На шкале от 0 до 10 он выбирает 3.

Вместо вопроса «почему так мало?» Алексей уточняет: «Почему это 3, а не 0 или 1?» Он замечает, что уже собрал сроки в одном списке, однажды задавал похожий вопрос и получил полезный ответ, а нынешний руководитель обычно просит сообщать о рисках заранее. Это не значит, что разговор гарантированно пройдёт легко. Но на шкале становятся видны опоры, которые можно использовать.

Следующий вопрос: «Как будет выглядеть 4?» Алексей отвечает: «Я подготовлю короткое сообщение с двумя вариантами приоритета и попрошу подтвердить, какой из них важнее сегодня». Четвёрка не означает, что страх исчезнет, а все задачи станут выполнимыми. Это маленькое изменение в ясности и действии — достаточно конкретное, чтобы его проверить.

3 — СЕЙЧАС

4 — ОДИН ШАГ БЛИЖЕ



0 — исходная точка, заданная вами

10 — желаемое состояние, заданное вами

Шкала — личный ориентир, а не рейтинг и не оценка вашей ценности.

Схема 7. На шкале важны ваши определения нуля, желаемого результата и следующего признака, а не само число.

Сначала договоритесь с собой, что именно измеряет шкала

Самый важный шаг — выбрать один вопрос. Например: «Насколько яснее мне, что делать сегодня?», «Насколько я приблизился к разговору о приоритетах?», «Насколько доступны мне способы восстановиться после смены?» Не соединяйте в одной шкале всё сразу. Если одновременно оценивать усталость, качество, отношения с руководителем и уверенность, число перестаёт что-либо прояснять.

Обычно удобно выбрать направление, где большее число означает больше того, чего вы хотите: ясности, поддержки, спокойного завершения дня, уверенности в следующем шаге. Если вы хотите отслеживать интенсивность проблемы — например, уровень перегрузки, — заранее отметьте, что в таком случае большее число может означать, что стало тяжелее. Не меняйте направление посреди упражнения.

Затем задайте границы. Что означает 0? Что было бы 10? Десятка — это не обязательно безупречность. Пусть она обозначает достаточно желаемое состояние именно для этой задачи. Например: «10 — у меня есть ясный приоритет и я понимаю, что переносится, если появляется срочное». Не нужно писать «10 — я никогда не волнуюсь»: такое определение трудно проверить и оно не зависит только от вас.

Как спросить себя о шкале

Где я сейчас между 0 и 10, если 0 и 10 описаны конкретно? Выберите число быстро, не добиваясь математической точности.

Что объясняет это число? Какие факты, действия или условия соответствуют ему?

Почему не ниже? Что уже удерживает меня здесь — навык, опыт, договорённость, помощь, решение, которое я принял?

Что будет признаком одного шага выше? Что я или другой человек смогли бы заметить?

Какое небольшое, безопасное действие может приблизить этот признак? Что потребует согласования или поддержки?

Когда я проверю результат? Как пойму, что шаг помог, что не сработал или что условия изменились?

Вопрос «почему не ниже?» иногда помогает замечать способы справляться. Но он подходит не всем и не всегда. Если он звучит так, будто от вас требуют благодарить за тяжёлую ситуацию, пропустите его. Можно спросить: «Что мне нужно сейчас, чтобы выдержать этот день?» или «Кому стоит сообщить, что мне нужна поддержка?» ОРКТ — сотрудничество, а не допрос с обязательным поиском позитивного ответа.

Не путайте два вида шкал

Первый вид — шкала продвижения к желаемому результату: выше означает «ближе к тому, что я хочу». Второй — шкала интенсивности трудности: выше означает «сейчас проблема сильнее». Они обе могут быть полезны, но отвечают на разные вопросы. Если вы видите, что усталость растёт, а ясность приоритетов тоже растёт, это не противоречие: просто изменяются два разных показателя.

Шкала

Пример вопроса

Что проверить

Продвижение к желаемому результату

«Насколько мне понятно, что делать первым?»

Какие признаки означают 0, 10 и один шаг ближе?

Интенсивность трудности

«Насколько сильна моя усталость сегодня?»

Что помогает и какие условия усиливают нагрузку?

Не шкала ценности человека

«Насколько я хороший специалист?»

Такой вопрос превращает рабочую задачу в оценку лич-

ности — лучше выбрать конкретное умение или условие.

Упражнение 1. Соберите свою шкалу

Выберите одну рабочую цель из предыдущих глав или возьмите свою. Не выбирайте самое болезненное, если сейчас нет ресурса. Заполните строки простыми словами. Если числа 0–10 вас раздражают или не помогают, используйте три состояния — «пока не начато», «есть первые признаки», «достаточно устойчиво». Инструмент должен служить вам, а не наоборот.

Точка

Моё описание

0 — исходная точка

Что сейчас происходит? Что именно я хочу изменить?

Текущая точка: ____

Какие факты соответствуют этому числу сегодня?

Почему не ниже?

Что уже помогает или что я уже умею делать? (Этот вопрос можно пропустить.)

Один

шаг

ближе:

Какой первый заметный признак покажет изменение?

Мой безопасный шаг

Что я попробую сам или о чём попрошу договориться?

Когда проверю

Дата/момент: _____

Пример заполнения: 0 — я каждый раз сам выбираю между задачами, сроки конфликтуют; 3 — я вижу сроки и понимаю, где риск; 4 — я отправляю один запрос на приоритет и фиксирую ответ; 10 — у команды есть понятное правило выбора при конфликтующих сроках. Здесь десятый пункт частично зависит от организации. Поэтому Алексей не обязан «дойти до 10» в одиночку: его текущая задача — прояснить свой следующий шаг и заметить, кому принадлежит системное решение.

Почему не ниже: увидеть уже работающие опоры

Шкала может помочь обнаружить то, что уже происходит, но обычно остаётся незамеченным. Может быть, вы не всегда, но иногда просите уточнить задачу до начала работы. Может быть, после конфликтного разговора вы всё же возвращаетесь к фактам. Может быть, в один день вам удалось закончить вовремя, потому что вы заранее передали незавершённый вопрос. Такие примеры — не доказательство, что проблема выдумана; это сведения о том, какие ресурсы могут пригодиться дальше.

Если трудно назвать опоры, не нужно выдумывать их. Можно начать с внешних фактов: «у меня есть список задач», «я знаю имя человека, который принимает решение», «есть правило передачи смены», «могу поговорить с коллегой, которому доверяю». Ресурсом может быть не только личная черта, но и документ, договорённость, время, техника, человек или формальная процедура.

Упражнение 2. План на один балл

Запишите ответы на вопросы, не пытаясь выбрать идеальный план:

Что будет первым видимым знаком, что я перешёл на один пункт выше?

Нужен ли этот шаг только от меня, или в нём участвует другой человек?

Что я могу сделать безопасно и в пределах своей роли?

Какую реакцию я предсказываю? Что в ней известно, а что пока предположение?

Если шаг окажется невозможным или не поможет, какую информацию я получу и к кому обращусь дальше?

Затем уменьшите шаг до размера, который можно выполнить или обсудить в реальном рабочем дне. Например, «научиться уверенно говорить нет» слишком широко. Шагом может быть: «перед согласием на новую задачу спросить, какой из текущих сроков можно перенести». «Стать спокойнее» можно перевести в «до ответа на резкое письмо сделать паузу, выписать факт и сформулировать один уточняющий вопрос».

Отслеживать прогресс — не значит оценивать себя каждый час

Для многих достаточно возвращаться к шкале раз в неделю или после выбранного эксперимента. Частое измерение может усилить тревогу: человек начинает проверять, не стало ли ему лучше, и раздражаться, если цифра не изменилась. Если задача короткая, можно сравнить начало и конец рабочего дня; если изменение зависит от договорённости с коллегами — лучше проверить после разговора или через несколько дней.

Если число снизилось, это не автоматически означает провал. Возможно, произошло больше событий, появились новые требования, вы заметили проблему точнее или устали сильнее. Спросите: «Что изменилось в обстоятельствах?», «Нужен ли другой шаг?», «Не пытаюсь ли я решить то, на что у меня нет полномочий?» Иногда честный результат эксперимента — «этот способ не помог», и тогда можно выбрать иной путь. Если снижение связано с опасностью, травлей или выраженным ухудшением самочувствия, не ограничивайтесь шкалой — ищите подходящую поддержку.

Частые ловушки

Считать число точным и сравнивать его с числом другого человека. Шкала персональна: чужая «пятёрка» не равна вашей.

Требовать, чтобы показатель каждый день рос. Изменения нелинейны; иногда шаг назад даёт информацию о нагрузке или условиях.

Использовать шкалу как рейтинг работника или инструмент давления. Она предназначена для личного ориентирования, а не для оценки лояльности, продуктивности или «правильного отношения».

Выбирать 10 как совершенство. Лучше определить его как желаемое и достаточно реалистичное состояние для этой темы.

Ставить себе цель, полностью зависящую от других людей, и ругать себя, если она не случилась. Разделите личное действие, договорённость и организационное условие.

Когда шкала снижается

Иногда после шага оценка становится ниже. Может оказаться, что условия ухудшились, нагрузка выросла или вы впервые увидели масштаб проблемы. Это не обязательно означает, что действие было ошибочным. Сравните не только числа, но и обстоятельства: какие новые сведения появились, что зависело от вас, а что — от других?

Если вы ведёте шкалу продвижения к ясности, а не к уровню трудности, держите направление постоянным: большее число означает больше желаемого. Для интенсивности проблемы выберите отдельную шкалу. Не объединяйте в одну оценку усталость, качество работы и уверенность в разговоре — у них могут быть разные траектории.

Использовать шкалу в собственных интересах

Чтобы шкала помогала, а не превращалась в ежедневную проверку себя, заранее решите, для кого и для чего вы её ведёте. Личная заметка может поддержать размышление; таблица для разговора — показать, что именно изменилось; командный показатель — уже другой инструмент, который требует ясных правил и не должен использоваться для оценки человеческой ценности. Если шкалу предлагает руководитель, уточните, как будут интерпретироваться числа, кто их увидит и для каких решений они нужны.

Полезно связывать число с признаками, а не с настроением в целом. Например, «ясность приоритетов — 4» может означать: задачи видны в одном списке, но порядок между двумя из них ещё не согласован. Если завтра число станет 3, спросите, что изменилось: стало больше входящих, появилась новая зависимость, вы заметили риск точнее или договорённость не сработала? Само число не объясняет причину, но может подсказать, какой вопрос задать.

Сравнивайте прежде всего свой опыт в сопоставимых обстоятельствах. Оценка после спокойной недели и оценка после срочного запуска могут отвечать на один и тот же вопрос, но условия различаются. Иногда удобнее сделать заметку рядом с числом: «новый проект», «три дня без ответа», «по-

явился общий список задач». Это не усложнение измерения, а способ не делать неверный вывод о себе на основании одного показателя.

Не обязательно выбирать число каждый день. Частота должна соответствовать скорости изменения. Для короткого эксперимента достаточно сравнить начало и конец; для договорённости, которая вступит в силу через месяц, ежедневная отметка скорее создаст шум. Можно договориться с собой о точке проверки заранее: после разговора, через неделю или после двух циклов работы. Если оценка усиливает самокритику, отложите числа и запишите словами, что стало понятнее.

Хорошая шкала допускает несколько итогов: желаемый признак появился полностью или частично; он пока не появился, но стало яснее, что мешает; изменились условия; нужен другой участник или иной уровень решения. Ни один из этих ответов не является оценкой вашей дисциплины. Если число используется для давления, сравнения сотрудников или принуждения к переработкам, вернитесь к назначению инструмента: шкала должна помогать принимать решения, а не заменять разговор о нагрузке и ресурсах.

Небольшая практика. Сделайте карточку измерения: вопрос шкалы; что означает нижняя и верхняя точки; текущий признак; обстоятельство, которое может повлиять; дата следующего возвращения. Например: «насколько я понимаю порядок задач; 0 — выбираю вслепую, 10 — порядок согла-

сован; сейчас знаю сроки, но не знаю приоритет; проверить после разговора в четверг». Если число не помогает, оставьте те же ориентиры и запишите изменение словами. По возможности не переносите личную шкалу в отчёт руководителю без ясного согласия о цели и способе использования.

Если шкала касается темы, которую вы не хотите раскрывать коллегам, оставьте её личной. Можно обсуждать с руководителем факты и условия — например, количество задач, сроки и ясность приоритетов — без передачи внутренних оценок или эмоциональных подробностей. Если число используется как часть групповой практики, спросите, можно ли не участвовать и как обеспечивается приватность. Человек не обязан делиться субъективной шкалой, чтобы доказать, что его рабочая нагрузка реальна.

Короткий итог и следующий шаг

Выберите одну конкретную цель, определите, что означает 0 и что означает желаемый результат, назовите текущую точку и спросите себя, как выглядит один шаг ближе. Запишите признак, который можно будет проверить, и договоритесь с собой, когда к нему вернётесь. Не нужно доказывать прогресс цифрой: вам достаточно понять, какой следующий шаг имеет смысл.

Мой вопрос на сегодня: «Что уже удерживает меня на этой точке — и что будет первым знаком на один балл ближе?»

Глава 3 самостоятельна. Если вы хотите искать уже работающие способы справляться и ресурсы, следующая глава — 4. Если ваш шаг связан с мыслями и тревогой, можно открыть главы 7–9; если с просьбой о приоритете — главу 13.

Часть II. Найти, что уже помогает

4. Что уже работает?

Начните отсюда, если: трудность занимает всё внимание, и кажется, будто ничего не помогает — или хочется понять, что можно повторить и на что опереться.

Когда что-то идёт не так, внимание часто сужается до того, что сломалось: несданная задача, сложный разговор, усталость, ошибка. Искать, что уже работает, может показаться наивным — будто предлагается не замечать проблему. В ОРКТ это не так. Мы не заменяем трудный факт позитивной мыслью и не утверждаем, что «всё к лучшему». Мы ищем конкретную информацию: когда трудность была хоть немного слабее, как человек справлялся, какие условия или люди помогли и что из этого стоит сохранить.

Исключение — не обязательно день, когда проблемы совсем не было. Иногда это момент, когда она меньше повлияла на работу; разница в том, как вы ответили; действие, которое помогло пережить напряжённый период; или поддержка, благодаря которой дело стало понятнее. Вопрос не в том, почему вы не можете всегда действовать так же. Вопрос в том, что можно узнать о полезном эпизоде — не превращая его в очередное требование к себе [1].

Собирательная ситуация: двадцать минут, которые меняют картину

Ирина ведёт расчёты и отвечает на вопросы коллег. Она говорит: «Мне вообще не удаётся сосредоточиться». Когда она вспоминает последнюю неделю, обнаруживается, что один расчёт всё-таки был сделан без большого количества ошибок: в тот день Ирина заранее открыла нужные файлы, записала три промежуточных шага и попросила коллегу собрать несрочные вопросы в одном сообщении. Её никто не оставил в идеальном покое, но количество переключений было меньше.

Этот эпизод не доказывает, что Ирина может каждый день работать так же. Возможно, в тот день было меньше обращений; возможно, часть условий зависит от команды. Эпизод показывает, что конкретная комбинация подготовки и договорённости помогла. Следующий шаг — выяснить, какую часть можно повторить или обсудить, а не объявлять себя обязанной воспроизводить удачный день при любых обстоятельствах.

1

**ПРОБЛЕМА
МЕНЬШЕ**

Ситуация всё ещё есть,
но влияет слабее

2

**Я ДЕЙСТВУЮ
ИНАЧЕ**

Новый или уже знакомый
ответ на трудность

3

**СРЕДА
ПОДДЕРЖИВАЕТ**

Помогают люди, правила,
информация или время

Заметить, что помогает, — не значит отрицать, что проблема реальна.

Схема 8. «Что работает?» может относиться к интенсивности проблемы, вашему действию или поддерживающим условиям.

Что считать исключением

Чтобы найти исключение, не нужно доказывать, что вы справляетесь прекрасно. Достаточно заметить различие между похожими моментами. Например: в одном разговоре вы уточнили срок, в другом промолчали; в один день завершили работу вовремя, в другой задержались; в одной задаче было ясно, кто принимает решение, в другой — нет. Сравнение нужно не для того, чтобы выбрать «правильного» себя, а для того, чтобы увидеть, какие условия связаны с разными исходами.

Исключения бывают разными:

Проблема была, но занимала меньше места: вы всё ещё волновались, однако смогли завершить один важный шаг.

Вы ответили на трудность иначе: сделали паузу, задали уточняющий вопрос, попросили коллегу проверить данные или сообщили о риске раньше.

Помогла среда: понятный шаблон, доступ к информации, тихий промежуток, справедливое распределение работы, поддерживающий коллега или чёткое правило.

Вы справились, хотя было трудно: использовали то, что уже умеете, и довели важное дело до приемлемого результата.

Последний тип особенно легко обесценить. Если вы истощены и всё же выполнили задачу, это может показать вашу

настойчивость, но не означает, что условия были нормальными или их нужно оставить без изменений. Умение выдерживать — ресурс, а не бесконечный запас, который организация может тратить без ограничений.

Как исследовать полезный эпизод

Возьмите одну конкретную ситуацию и задайте несколько вопросов. Не обязательно отвечать на все: выберите те, которые дают новую информацию.

Что именно происходило? Чем этот эпизод отличался от похожих случаев, где было труднее?

Что я или другие сделали иначе? Что было подготовлено, уточнено или передано?

Какие условия помогли: время, информация, полномочия, коллеги, правила, техника, пространство?

Что стало заметно в результате — задача продвинулась, тревога уменьшилась, появилась ясность, не пришлось задерживаться?

Какая часть этого эпизода может повториться? Что для этого нужно от меня, других людей или организации?

Что я хочу сохранить, даже если остальная ситуация изменится?

Если эпизод был удачным, но потребовал чрезмерной цены — например, бессонной ночи или отказа от необходимой паузы, — внесите это в описание. Не каждый достигнутый результат стоит повторять тем же способом. ОРКТ помогает замечать полезное, но критерии пользы включают не только результат задачи, но и безопасность, границы и цену усилий.

Упражнение 1. Найти один эпизод, где стало чуть иначе

Выберите один недавний рабочий момент — не самый успешный и не самый тяжёлый, а просто тот, который можно вспомнить достаточно подробно. Запишите ответы в таблицу. Если в памяти пока нет эпизода, оставьте строки пустыми и в течение нескольких дней замечайте небольшие различия.

Вопрос

Мои заметки

Что происходило?

Что было иначе, чем обычно?

Что сделал(а) я или другой человек?

Какие условия помогли или помешали?

Что изменилось в итоге?

Что из этого стоит повторить или обсудить?

Пример Ирины: «В день расчёта я заранее собрала нужные файлы; вопросы коллег пришли одной подборкой; получилось дольше работать без переключений. Я могу утром проверить готовность данных и предложить команде общий поток вопросов. Уровень входящих обращений не контролирую, поэтому это предложение не гарантирует тихий день». В такой записи есть и ресурс, и реальность ограничений.

Если трудно найти исключение

Иногда трудность действительно повторяется почти без перерыва. Не нужно выдумывать «светлую сторону». Можно временно заменить вопрос «когда проблема меньше?» на другой: «Что помогает мне выдерживать день?», «Что удерживает ситуацию от дальнейшего ухудшения?», «Чего не хватает, чтобы стало безопаснее?», «Кому можно сообщить, что мне нужна поддержка?»

Если речь идёт о травле, дискриминации, угрозах, небезопасных условиях или устойчивой перегрузке, поиск личных исключений не является достаточным решением. Запишите факты, подумайте о безопасном канале помощи и обратитесь к подходящему человеку или службе. Иногда то, что работает, — не личный навык, а доступ к процедуре, коллективная поддержка или организационное изменение.

Упражнение 2. Наблюдение на пять рабочих дней

На протяжении одной рабочей недели отмечайте по одной небольшой детали в день. Это не дневник успеха: можно записать «сегодня ничего не помогло, мне нужна пауза» или «нагрузка резко выросла». Заполняйте только то, что не превращает наблюдение в дополнительную обязанность.

В какой момент задача стала немного яснее или легче?

Что происходило вокруг: время, место, люди, правила, объём работы?

Что я попробовал(а), и каков был результат?

Нужна ли повторная попытка, договорённость или поддержка?

В конце недели ищите не «формулу успеха», а возможную гипотезу: «Когда я заранее уточняю критерии результата, меньше переделок» или «Без согласованного приоритета я снова переношу работу на вечер». Гипотезу можно проверить; она не становится законом, который обязан срабатывать всегда.

Упражнение 3. Карта ресурсов — не только про характер

Отметьте, какие виды опор доступны сейчас. Пустые строки — не повод обвинять себя: они могут показать, чего не хватает и о чём стоит попросить.

Мои навыки и знания:

Люди, у которых можно уточнить или попросить помощь:

Информация, шаблоны, инструкции и правила:

Время, пространство, техника или другие рабочие условия: _____

Что нужно изменить или получить, чтобы ресурс стал доступен: _____

Ресурсом бывает привычка записывать договорённости, опыт работы со схожей задачей, возможность попросить проверку, ясный регламент, коллега-наставник, доступ к данным или решение руководителя. Если нужной опоры нет, полезно назвать этот дефицит прямо, а не преобразовывать его в личную цель «стать сильнее».

Ловушки при поиске того, что работает

Превратить исключение в доказательство, что проблема не серьёзна: «Раз однажды получилось, значит, просто старайся». Один удачный эпизод не отменяет устойчивых условий.

Искать только личную заслугу. Поддерживающее правило, коллега или доступ к ресурсам — тоже часть того, что помогло.

Считать, что всё хорошее нужно немедленно масштабировать. Иногда разовое усилие слишком дорого, и его нельзя повторять регулярно.

Давить на себя поиском позитива. Если вопрос вызывает раздражение или стыд, смените его на «что сейчас нужно?» или отложите упражнение.

Использовать идею ресурсов, чтобы оправдать плохие условия. Сильные стороны не должны замещать справедливую нагрузку, защиту и поддержку.

Ресурс может быть общим

Если задача стала легче благодаря понятному шаблону, регулярной передаче смены или коллеге, который быстро отвечает на вопросы, это не «меньше» личного ресурса. Такие условия часто и делают работу возможной. Можно спросить не только «что я сделал(а)?», но и «какая договорённость, информация или помощь здесь сработали?»

Если полезный способ доступен только потому, что один человек каждый раз берёт дополнительную нагрузку, запишите и цену этого способа. Его не обязательно масштабировать. Иногда следующий шаг — попросить команду закрепить удачную практику или выделить для неё время.

Собирательная офисная ситуация: полезное исключение создаёт и команда

Вера выполняет расчёты в общем офисе; обычно коллеги подходят по одному, и ей трудно удерживать последовательность. В один из дней команда договорилась до обеда собирать обычные вопросы в одном месте, а срочные передавать напрямую. Коллега временно прикрыл приём обращений на полчаса. Вера успела проверить один блок и не перепутала версии. Вопрос «почему я наконец собралась?» здесь не очень точен: на исход повлияли не только её действия, но

и общая договорённость, доступное время и временная подмена.

Чтобы использовать этот эпизод как исключение, стоит спросить: что можно повторить; кому помогло правило; сколько оно потребовало от других; подходит ли такой порядок роли? Если он уменьшил переключения без чрезмерной дополнительной нагрузки, Вера может предложить короткую пробу на неделю. Если приём обращений нельзя прерывать, вывод не «надо сильнее стараться», а «нужен график покрытия или другой способ распределять вопросы». Удачный эпизод даёт гипотезу о полезных условиях, а не обязанность всегда воспроизводить идеальный день.

Проверить не только результат, но и его цену

Когда вы нашли эпизод, в котором справились лучше, полезно посмотреть не только на итог, но и на путь к нему. Одинаковый результат может быть достигнут разной ценой. Отчёт готов вовремя — потому что требования были ясны и данные пришли заранее; или потому что человек остался работать ночью и пропустил отдых. В первом случае можно исследовать повторяемые условия. Во втором стоит признать усилие, но не делать чрезмерную нагрузку образцом, который нужно воспроизводить каждую неделю.

Попробуйте сравнить два похожих эпизода по четырём пунктам: что было одинаковым; что изменилось; какое действие вы предприняли; какова была цена для времени, качества и самочувствия. Например, на одной неделе коллеги прислали вопросы общей подборкой, на другой — писали по одному весь день. Разница может объяснять, почему в первом случае вы успели сосредоточиться. Это пока гипотеза, а не доказательство единственной причины, но её достаточно, чтобы обсудить общий порядок коммуникации.

Условия, которые помогли, могут быть личными, совместными или системными. Личная подготовка — заранее открыть данные. Совместный ресурс — коллега, который ответил на уточнение. Системное условие — доступ к актуаль-

ной версии документа. Если полезный способ держится на постоянном дополнительном труде одного человека, добавьте этот факт к картине. Возможно, практика помогает сейчас, но требует перераспределения или отдельного ресурса, чтобы стать устойчивой.

Удачный эпизод не обязывает повторять его целиком. Выберите одну деталь, которую можно безопасно проверить: подготовить материалы заранее, договориться о едином канале вопросов, уточнить критерии или попросить время на проверку. Затем назовите условие, без которого эта деталь не сработает. Если для повторения необходимы полномочия или поддержка руководителя, не превращайте отсутствие результата в личный провал.

Иногда полезный эпизод — это не ситуация, где задача выполнена, а момент, когда вы заметили предел и вовремя остановились, сообщили о риске или попросили помощи. Такой исход может не выглядеть как привычный «успех», но он защищает качество и помогает другим увидеть реальную нагрузку. Исключение — источник информации о возможностях и ограничениях; оно не отменяет необходимости менять неблагоприятные условия.

Небольшая практика. Выберите два эпизода, похожих по задаче, но разных по результату. Запишите рядом: что изменилось в требованиях, времени, доступе к информации и поддержке; что сделали вы; что получилось; сколько это стоило. Затем сформулируйте одну гипотезу в осторожной фор-

ме: «похоже, мне легче начать, когда...» или «вероятно, задержка связана не только с...». Выберите один безопасный элемент, который можно повторить или обсудить. Если для удачного исхода потребовалась чрезмерная цена, отдельно укажите, что вы не хотите делать постоянной нормой.

Не пытайтесь объяснить удачный исход единственным фактором. В день, когда вы успели больше, могли совпасть меньший поток сообщений, понятные требования и своевременная помощь. Лучше сформулировать осторожно: «возможно, общий список вопросов уменьшил переключения» — и проверить это в похожей ситуации. Если условия не повторяются, можно сохранить знание о том, какая поддержка была полезна, и обсудить возможность сделать её доступнее. Точность здесь важнее красивой истории о том, что всё зависело только от личного усилия.

Короткий итог и следующий шаг

Выберите один конкретный эпизод, в котором что-то помогло, и сформулируйте, что именно сработало: действие, человек, правило или условие. Затем решите, что можно повторить, что нужно обсудить и чего не следует требовать от себя. Если сейчас нет заметных исключений, важным результатом может быть не поиск плюсов, а ясное обозначение того, где нужна поддержка.

Мой вопрос: «Что уже помогает хотя бы немного — и какая часть этой опоры доступна мне, команде или организации?»

Глава самостоятельна. Для исследования личных умений и способов их применять смотрите главу 5; для выбора первого действия — главу 6.

5. Мои сильные стороны в деле

Начните отсюда, если: вы не замечаете собственный вклад, сомневаетесь, чем можете опереться, или хотите использовать свои умения без превращения их в обязанность всё выдерживать.

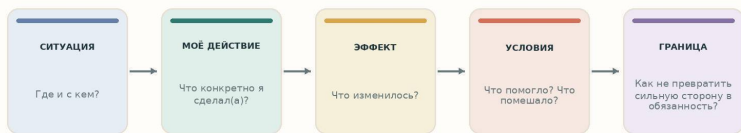
Разговор о сильных сторонах иногда вызывает сопротивление: «Не знаю, что сказать», «Я просто делаю свою работу», «Если бы у меня были сильные стороны, проблем бы не было». В этой главе не нужно составлять рекламный портрет себя. Мы будем искать наблюдаемые действия, которые помогали в определённой ситуации, и условия, при которых эти действия полезны. Это ближе к ОРКТ: ресурсы — не список комплиментов, а опоры, которые можно использовать для движения к желаемому результату [1].

Сильная сторона может быть навыком, знанием, привычкой, способом учиться, умением замечать риск, способностью договариваться или готовностью попросить помощь. Иногда это не личное качество, а внешняя опора: понятный шаблон, знакомый алгоритм, коллега, которому можно задать вопрос. И ни одна сильная сторона не должна превращаться в требование использовать её без ограничений.

Собирательная ситуация: «Это же не достижение»

Михаил недавно перешёл в новую офисную команду и считает, что пока ничего не умеет. Он описывает свою неделю фразой «просто отвечал на вопросы». Когда его просят вспомнить конкретные эпизоды, он рассказывает: он собрал повторяющиеся вопросы в одну заметку, уточнил неоднозначный пункт инструкции и показал коллеге, где найти последнюю версию файла. Это не означает, что Михаил уже знает всё о работе. Но его действия помогли уменьшить путаницу и могут стать опорой при освоении роли.

Важно не преувеличивать: из одного случая нельзя вывести, что Михаил «идеальный наставник» или что на него теперь можно переложить обучение всех новичков. Точнее сказать: «В нескольких эпизодах я замечал повторяющиеся вопросы и делал информацию доступнее». Такая формулировка связывает умение с доказательством, оставляет место для развития и не превращает ресурс в новую нагрузку.



Сильная сторона — не ярлык, а действие, которое помогает в определённых условиях.

Схема 9. Сильную сторону лучше рассматривать вместе с контекстом, результатом и её границами.

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.