

# Социальный интеллект

Как понимать атмосферу  
и находить общий язык

или

Марк Тьюрин

# **Марк Тьюрин**

## **Социальный интеллект: Как понимать атмосферу и находить общий язык**

*<https://litres.ru/74574983>*

*SelfPub; 2026*

### **Аннотация**

Почему на совещании все замолчали? Как возразить, отказать или прояснить сухое сообщение, не превращая разговор в конфликт? Социальный интеллект — не чтение мыслей, а умение замечать контекст, отделять факты от догадок и проверять важные предположения.

Эта книга дает практические ориентиры для рабочих и повседневных отношений: как понимать атмосферу группы по темпу, паузам и распределению инициативы, внимательно слушать и задавать вопросы, учитывать чужую позицию и менять форму речи, не маскируя свои взгляды. Вы узнаете, как включаться в новую команду, выражать несогласие, обозначать границы, разбирать конфликты и фиксировать договоренности в переписке.

Для руководителей, специалистов, студентов и всех, кто часто общается с разными людьми. Книга поможет находить общий

язык без притворства, увереннее вести сложные разговоры и сохранять уважение к себе и собеседнику.

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

# Содержание

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Социальный интеллект без магии         | 5  |
| Атмосфера как коллективная погода      | 18 |
| Что говорят сигналы, а чего не говорят | 33 |
| Войти в незнакомую группу              | 47 |
| Слушание, которое меняет разговор      | 62 |
| Конец ознакомительного фрагмента.      | 68 |

# **Марк Тьюрин**

## **Социальный интеллект: Как понимать атмосферу и находить общий язык**

### **Социальный интеллект без магии**

Разговор о социальном интеллекте легко начать с заманчивой фантазии: стоит лишь быть внимательнее — и чужие мысли станут почти прозрачными. Мы заранее поймём, кого заденет шутка, кто не согласен с решением и когда лучше промолчать. Неловкие паузы исчезнут, конфликты удастся предотвратить, а нужные слова найдутся прежде, чем собеседник расстроится.

Эта книга рассматривает социальный интеллект прежде всего на рабочих примерах: совещаниях, обратной связи и договорённостях. Но те же принципы помогают в семье, дружбе и повседневных разговорах — везде, где важно понимать друг друга, не принимая догадки за факты.

Обещание точного чтения приятно именно потому, что невыполнимо. Люди не передают свои намерения напрямую. Мы замечаем слова, выражение лица, паузы, поступки —

и сами достраиваем объяснение. Иногда угадываем. Иногда принимаем усталость за обиду, осторожность за несогласие, а собственную тревогу — за точное предчувствие чужой реакции.

Социальный интеллект начинается не с безошибочного чтения людей, а с умения различать то, что произошло, и смысл, который мы этому приписали.

### **Обещание точного чтения**

Представим два обычных эпизода. За ужином кто-то отпускает шутку, пытаясь разрядить напряжение. Разговор ненадолго замирает, один из участников отводит взгляд, и тема меняется. На рабочем совещании руководитель предлагает план, но несколько человек молчат. В обоих случаях легко решить, что всё понятно: шутка обидела, молчание означает несогласие — или, наоборот, все поддерживают предложение.

Но пока это только версии.

Факт — то, что можно описать, не приписывая человеку внутреннее состояние: прозвучала шутка, разговор остановился, участник отвёл взгляд, после предложения никто не заговорил. Интерпретация — объяснение, которое мы добавляем: человека задели, коллеги не одобряют план, все согласны. Намерение — то, чего человек хотел добиться своим поступком. Воздействие — то, как поступок отразился на другом или на ходе разговора. Эти понятия связаны, но не совпадают.

Шутка могла быть задумана как знак близости, а прозвучать как насмешка. Молчание на совещании могло означать несогласие, но могло возникнуть и потому, что участникам нужно время подумать. Намерение не отменяет воздействия. Если собеседник говорит, что ему было неприятно, это важное свидетельство его переживания, но само по себе оно не устанавливает намерение автора шутки. Эмоции и другие сигналы помогают понять, что происходит, но не доказывают, почему человек так поступил.

Разобраться помогает простой мысленный приём: отделить наблюдение от предположения, рассмотреть другие объяснения и подумать, как проверить самое важное, не ухудшая контакт.

За ужином наблюдение такое: после шутки разговор затих, один из участников перестал поддерживать тему. Первая версия — шутка его задела или показалась бестактной. Но человек мог устать, отвлечься, не расслышать смысл или просто не найти шутку смешной. Если это уместно, можно признать, что слова, возможно, прозвучали неудачно, и дать собеседнику возможность рассказать о своей реакции, когда он будет готов. Требовать немедленного ответа не нужно.

На совещании факт другой: после предложения никто не высказался, и обсуждение перешло дальше. Это молчание можно принять за несогласие или за одобрение. Но участники могли обдумывать последствия, не успев сформулировать вопросы или не понимать, уместно ли возражать. Вме-

сто того чтобы угадывать, полезно запросить замечания в удобном канале, обозначить нерешённые вопросы и уточнить, что именно считается принятым решением.

Проверка — не допрос и не требование раскрыть чувства. В близком разговоре можно признать, что слова могли задеть, и оставить человеку пространство. На совещании лучше предложить несколько способов высказаться, чем объявлять молчание согласием. Проверить гипотезу — значит собрать дополнительную информацию, а не заставить собеседника подтвердить нашу версию.

### **Заблуждение первое: внимательный человек умеет читать мысли**

Наблюдательность помогает замечать перемены. Если человек обычно активно участвует в обсуждении, а сегодня почти не говорит, это может быть важным сигналом. Но он сообщает об изменении поведения, а не объясняет его причину. Между «я заметил перемену» и «я понял, что она означает» остаётся место для нескольких версий. Особенно важно отличать разовый эпизод от повторяющейся особенности общения.

Даже повторяющийся рисунок поведения не превращает догадку в знание. Сотрудник может замолкать при обсуждении бюджета, потому что видит ошибку в расчётах, не хочет спорить с руководителем при всей команде, считает вопрос уже решённым или занят срочной задачей. Для каждой версии потребуется своё действие. Если сразу выбрать одну,

легко заняться не той проблемой.

Полезная цель — не угадывать лучше всех, а удерживать несколько правдоподобных объяснений, пока не появятся новые данные. Это не нерешительность, а дисциплина: не выдавать вероятную версию за установленный факт.

Особенно важно помнить об этом, когда цена ошибки высока. В семейном споре неверная трактовка короткой паузы может превратиться в обвинение. На работе молчание могут принять за согласие и утвердить решение, которое никто не поддержал. Чем серьёзнее последствия, тем важнее проверять вывод, а не полагаться на уверенность, с которой он возник.

### **Заблуждение второе: у каждого жеста есть готовый перевод**

Скрещённые руки, отведённый взгляд, короткий ответ или пауза перед репликой нередко кажутся знаками с однозначным значением. Но у тела нет универсальных субтитров. Один и тот же жест зависит от ситуации, привычек человека, самочувствия и того, что происходило до этого.

Отведённый взгляд может помогать сосредоточиться, а не скрывать правду. Короткий ответ может говорить о раздражении, занятости или привычном стиле переписки. Человек, который мало говорит на совещаниях, может быть не равнодушен, а осторожен в формулировках. Если принимать отдельный жест за доказательство, внимание к ситуации подменяется набором примет.

Контекст многое проясняет, но и он не даёт готового ответа. Молчание после спорного предложения на совещании может быть связано с тем, что участники не уверены, безопасно ли возражать. Но пока это только гипотеза, а не диагноз отношений в команде. Проверить её можно, изменив условия обсуждения: дать время на подготовку, предложить прислать замечания после встречи или отдельно перечислить риски, которые стоит рассмотреть. Если после этого появляются содержательные возражения, станет яснее, как на обсуждение влияет его формат. Точная причина молчания всё ещё может оставаться неизвестной.

В повседневном общении действует тот же принцип. В чате друзей предложили встретиться, но никто не ответил. Это может показаться отказом или признаком напряжения, однако люди могли быть заняты, не знать своего расписания или ждать, пока кто-то предложит конкретное время. Вместо того чтобы приписывать молчанию скрытый смысл, можно уточнить, кому подходит встреча, и дать возможность ответить позже.

Социальная наблюдательность не ищет тайный знак в каждом движении. Она сопоставляет сигналы с контекстом и не приписывает им больше точности, чем они дают.

**Заблуждение третье: мой опыт показывает, что происходит сейчас**

Личный опыт помогает понимать людей: благодаря ему мы узнаём знакомые ситуации и замечаем детали, кото-

рые новичок может пропустить. Но он же способен подменить настоящее прошлым. Если короткие сообщения раньше предшествовали неприятному разговору, новое лаконичное сообщение может вызвать тревогу ещё до того, как станет известно, о чём оно. Если в прежней команде молчание означало скрытое несогласие, похожая пауза в другой команде легко покажется тем же сигналом.

Такие ожидания возникают не на пустом месте. Это прогнозы, основанные на прежних наблюдениях. Проблема начинается, когда прогноз принимают за данные. Человек слышит сухую формулировку и реагирует на предполагаемое раздражение. Руководитель замечает, что эксперт не задаёт вопросов, и решает, будто тому неинтересно. Близкий видит, что собеседник ушёл в другую комнату, и связывает это с недавним спором, хотя причина может быть самой обычной.

Чтобы отделить прошлый опыт от того, что происходит сейчас, полезно спросить себя: что именно я увидел или услышал? Что в моём выводе пришло из прежних случаев? Не нужно отказываться от накопленных знаний. Важно считать их источником гипотезы, а не подтверждением.

Допустим, в прежнем коллективе раздражение выражалось сухими ответами. В новой команде такая манера может быть нормой, а несогласие — проявляться через вопросы и уточнения. Стоит сравнить стиль общения человека с его обычной манерой и посмотреть, что происходит дальше: изменилось ли содержание работы, появились ли конкретные

возражения, удалось ли получить ясный ответ на прямой вопрос. Факты постепенно уточняют картину; одна лишь память этого не делает.

### **Заблуждение четвёртое: хорошее намерение гарантирует хороший эффект**

Намерение важно, но оно не управляет чужим восприятием. Шутку можно придумать, чтобы снять напряжение, а услышать в ней обесценивание. Руководитель может сделать замечание публично, надеясь ускорить исправление ошибки, — и вызвать у сотрудника чувство унижения или угрозы. Слова и поступки попадают в конкретную ситуацию, где у другого человека есть собственный опыт, уязвимости и ожидания.

Это не значит, что намерение ничего не стоит или что любой неприятный эффект доказывает чью-то вину. Намерение помогает понять, зачем человек действовал, и выбрать способ исправить ситуацию. Но оно не отменяет воздействия. Если автор шутки сосредоточится только на том, что хотел развеселить, собеседнику придётся ещё и доказывать, что ему было неприятно. Если руководитель объяснит обратную связь исключительно заботой о результате, он может не заметить, что публичный формат помешал обсуждать ошибку по существу.

Зрелая реакция учитывает обе стороны: чего я хотел добиться и что, судя по реакции или словам собеседника, получилось на деле. Признать возможный эффект — не значит

согласиться с любой приписанной тебе целью. Можно принять во внимание, что слова задели, и при этом не соглашаться, будто ты хотел унижить. Можно пояснить свой замысел, не используя его как повод обесценить чужое переживание.

После неудачной шутки дома полезнее не доказывать её безобидность, а понять, какой смысл в ней слышали. На работе после резкого замечания стоит отдельно исправить ошибку и подумать, как в следующий раз дать обратную связь, чтобы человек мог ответить по существу. Так внимание смещается с самооправдания на последствия и следующий шаг.

### **Заблуждение пятое: социально умный человек всем нравится и легко общается**

Социальный интеллект не требует быть разговорчивым, обаятельным или одинаково открытым со всеми. Темперамент и навык — разные вещи. Человек может предпочитать тишину и при этом замечать, когда собеседнику нужна ясность. Может говорить мало, но задавать вопросы, которые помогают разобраться в разногласии. И наоборот: лёгкость в общении ещё не означает, что человек слушает, понимает ответ и учитывает влияние своих слов.

Не нужно и постоянно соглашаться. Если специалист видит риск в предложенном решении, его задача — не любой ценой сохранить приятное впечатление. Он может высказать несогласие так, чтобы обсуждались основания решения, а не достоинства участников: обозначить конкретный риск, при-

вести данные, уточнить условия, при которых план станет приемлемым. Собеседнику всё равно может не понравиться возражение. Это ещё не значит, что контакт не удался.

В семье граница проявляется иначе. Отказ может расстроить близкого, даже если он высказан уважительно и сопровождается понятным объяснением. Умение общаться не означает соглашаться на каждую просьбу или предотвращать любую досаду. Оно помогает выразить решение без лишнего унижения, понять реакцию другого и не принимать его разочарование за доказательство собственной жестокости.

Стремление нравиться всем — плохой критерий ещё и потому, что ожидания людей противоречат друг другу. Один собеседник ждёт прямого ответа, другой считает прямоту грубостью; одному нужна подробность, другой воспринимает её как давление. Разумная задача — не удовлетворить все предпочтения, а выбрать способ общения, который сохраняет ясность, уважение и необходимые границы.

### **Проверка гипотез без самодопроса**

После этих примеров легко решить, что теперь нужно анализировать каждую паузу и записывать каждый жест. Но это другая ловушка. Постоянное наблюдение за собой превращает разговор в экзамен, мешает слушать и делает любое сомнение поводом для тревоги. Проверять гипотезу нужно не всегда и не с одинаковой тщательностью.

Для начала достаточно короткой последовательности. Назовите наблюдение без объяснения: разговор остановился,

ответа нет, предложение уточнили. Если вывод важен, отметьте первую версию и насколько вы в ней уверены, а затем рассмотрите другие правдоподобные объяснения. Выберите проверку, соразмерную ситуации: задать уместный вопрос, запросить замечания позже, уточнить договорённость или просто посмотреть, как будут развиваться события.

Не всякую гипотезу нужно немедленно обсуждать. Если коллега однажды ответил коротко, но задача ясна и ничего не изменилось, достаточно не делать далеко идущих выводов. Если молчание влияет на распределение ответственности или принятие решения, уточнение будет полезнее. Если шутка затронула болезненную тему, лучше не спорить с реакцией, а дать возможность её прояснить. Чем выше цена ошибки, тем весомее причина проверить предположение.

Проверка должна оставлять собеседнику возможность ответить по-разному — или не отвечать сразу. На работе можно собрать письменные замечания и вернуться к ним позже. В близком разговоре — сказать, что вы сомневаетесь, удачно ли выразились, и не требовать немедленно вас успокоить. Если проверка превращается в обвинение, она скорее покажет, как человек реагирует на давление, чем поможет понять исходную ситуацию.

Когда напряжение растёт, важно учитывать не только слова, но и отношения между участниками: есть ли конфликт, различие в статусе или власти, насколько безопасно возражать и подходит ли выбранный канал общения. На совеща-

нии подчинённый может не захотеть спорить с руководителем при всей команде; молчание в такой ситуации нельзя считать согласием. Иногда уместнее дать время на размышление, предложить письменный ответ или обсудить вопрос отдельно — но так, чтобы не превращать уточнение в давление и не лишать человека выбора.

Социальный интеллект — это не только сбор сведений о других. Нужно замечать и собственный вклад. Если собеседник замкнулся после того, как его несколько раз перебили, причина может быть не в скрытой неприязни, а в том, что ему не дали закончить мысль. Если обсуждение зашло в тупик, дело может быть не в неспособности коллег договориться, а в неясной цели встречи. Важно смотреть не только на чужие сигналы, но и на ситуацию, в которой они возникли.

### **Что считать результатом**

Социальный интеллект — это навык замечать доступные признаки происходящего между людьми, отделять их от собственных предположений, проверять важные гипотезы и выбирать действия, которые помогают разговору достичь цели. Это не способность гарантировать согласие или избежать любой неловкости. И уж точно не способ управлять чужой реакцией.

Поэтому полезно оценивать не то, понравились ли вы всем участникам, а то, стало ли яснее, в чём они согласны и не согласны; были ли услышаны важные вопросы; понятно ли, кто и что делает дальше; удалось ли заметить и испра-

вить недопонимание; сохранил ли каждый свои границы без лишнего унижения другого. Иногда хороший результат — достигнутая договорённость. Иногда — ясное расхождение, которое больше не маскируется под согласие.

Успешный разговор не всегда проходит гладко. На совещании может выясниться, что решение рискованно, и напряжение возрастёт. Дома может стать понятно, что шутка напомнила о болезненном опыте. Если участники смогли назвать расхождение, понять его значение и решить, что делать дальше, разговор оказался полезным, даже если приятным он не был. И наоборот: улыбки и внешнее согласие иногда только скрывают неясность, которая проявится позже.

Ошибки в интерпретации неизбежны, но навык проявляется в том, способен ли человек заметить, что его версия не подтверждается, пересмотреть её и изменить своё поведение. После важного разговора можно спросить себя: что я знаю точно, а что только предполагаю? Какие данные подтвердили или ослабили мою версию? Помогло ли моё действие прояснить ситуацию и сохранить возможность дальнейшего общения? Это не повод выносить себе оценку, а способ подготовиться к следующему решению.

# Атмосфера как коллективная погода

После короткой рабочей встречи новый участник закрывает блокнот и думает: «Все были недовольны». Никто не повышал голос и не хлопал дверью. Просто ответы были короткими, паузы — длинными, а его предложение так и не обсудили. Понимание людей начинается не с догадки, а с того, что происходило на самом деле. Сначала стоит описать события, и лишь затем выбирать между возможными объяснениями.

Встреча посвящена запуску нового порядка обработки заявок. В комнате — руководитель, опытный специалист, новый участник и ещё несколько сотрудников. На экране открыт план работ, на столе лежат распечатки и стоят кружки с недопитым чаем. Руководитель начинает с вопроса о сроках:

— Если материалы согласуем сегодня, в пятницу сможем начать пилот?

Опытный специалист смотрит в свои записи.

— Сможем, если данные от подразделений придут до конца дня.

Наступает пауза. Руководитель уточняет, кто подтвердит сроки. Специалист коротко отвечает: «Я уточню». Новый участник придвигает к себе лист.

— Я подготовил черновик инструкции. Там есть один вопрос по...

— Давайте сначала закроем сроки, — говорит руководитель и переключает экран на календарь.

Разговор продолжается. Участники говорят по очереди, но не всегда развивают чужие реплики. После некоторых вопросов повисает тишина, и её заполняет руководитель. Позже он просит нового сотрудника прислать черновик, после чего встреча переходит к следующему пункту.

Через десять минут появляется новая задача. Руководителю сообщили, что подразделениям понадобится краткая инструкция уже к следующему утру: сотрудники не понимают, как отвечать на частые вопросы. Он рассказывает об этом группе. Опытный специалист уточняет, какие именно вопросы поступили. Новый участник предлагает взять за основу его черновик. Двое сотрудников замечают, что в документе не хватает порядка передачи сложных случаев. Руководитель открывает файл и начинает распределять работу.

К концу встречи участники говорят быстрее. Они перебивают друг друга, но уже не только ради уточнений: предлагают формулировки, называют сроки, выясняют, кому достанется следующий шаг. Новый сотрудник записывает поручение, опытный специалист уточняет, кто проверит данные. Руководитель подводит итог и просит подтвердить, что все одинаково поняли задачи.

Если описать встречу одним впечатлением, получится ко-

роткий вердикт: «Все были недовольны». Он может точно передавать состояние наблюдателя, но не обязательно — состояние группы. И главное, он не подсказывает, что делать дальше. Чтобы разобраться, нужно смотреть на сцену не как на историю со скрытыми намерениями, а как на последовательность того, что можно было услышать и увидеть.

### **Сначала впечатление, потом события**

Атмосфера встречи — это темп разговора, паузы, распределение инициативы и реакции участников друг на друга. Это не диагноз коллективу и не утверждение, что все чувствуют одно и то же. Руководитель может быть сосредоточен на сроках, специалист — сомневаться в исходных данных, а новый сотрудник — ждать удобного момента, чтобы задать вопрос. Динамика встречи складывается из взаимодействия, но не отменяет различий между людьми.

Чтобы не смешивать наблюдение с объяснением, можно записывать их рядом.

Первое впечатление: «Все недовольны».

Что можно увидеть и услышать: руководитель спросил о сроках. Специалист ответил, что они зависят от данных подразделений. После ответа возникла пауза.

Первое впечатление: «Специалист не хочет помогать».

Что можно увидеть и услышать: на вопрос о подтверждении сроков он ответил: «Я уточню». Больше подробностей в

тот момент не привёл.

Первое впечатление: «Нового участника игнорируют».

Что можно увидеть и услышать: участник начал рассказывать о черновике. Руководитель попросил сначала обсудить сроки и переключил экран на календарь. Позже он вернулся к черновику.

Первое впечатление: «Встреча оживилась».

Что можно увидеть и услышать: после сообщения о необходимости подготовить инструкцию к утру несколько участников стали предлагать, что включить в документ, и распределять работу.

Первое впечатление: «Руководитель давил на группу».

Что можно увидеть и услышать: руководитель несколько раз возвращал разговор к календарю, затем открыл документ и распределил задачи.

Такие записи не доказывают, что руководитель был прав, специалист доволен, а новый сотрудник не почувствовал себя отодвинутым. Они лишь отделяют доступные факты от интерпретаций. Это не придирка к словам: от формулировки зависит следующий шаг. Если записать «специалист не хочет помогать», скорее всего, захочется действовать настороженно — обойти его, искать подтверждение у других или заранее ждать отказа. А запись «специалист сказал, что уточнит

сроки, но не назвал их на встрече» оставляет несколько рабочих вариантов: отдельно запросить срок, выяснить, каких данных не хватает, или проверить, вернулся ли специалист к вопросу позже.

Полевые заметки нужны не для досье на коллег, а чтобы проверить первое впечатление и выбрать полезный следующий шаг. Обычно достаточно коротко записать главное после встречи, пока события ещё свежи. Не нужно стенографировать каждую реплику или оценивать выражения лиц. Важнее ход разговора: кто начал тему, что произошло после вопроса, на чём остановились и как группа перешла к следующему действию.

### **Пауза — не пустое место**

В разговоре тишина часто кажется особенно выразительной. Несколько секунд могут восприниматься как отказ, несогласие или неловкость. Но сама по себе пауза говорит мало. Участники могут обдумывать вопрос, искать информацию, ждать, пока другой договорит, не понимать, кто вправе ответить, или просто плохо слышать собеседника из-за связи.

Поэтому полезно замечать не только длительность паузы, но и то, где она возникла. После открытого вопроса «Что думаете?» или после конкретного «Кто подтвердит данные до 16:00?» Что последовало за тишиной — ответ, уточнение или смена темы? Повторялась ли она в похожих ситуациях?

В описанной встрече пауза появилась после ответа о за-

зависимости сроков от данных подразделений. Это не то же самое, что молчание после личной критики. Руководитель не сразу заполнил тишину, а уточнил, кто подтвердит сроки. Затем разговор перешёл к календарю. По одной паузе нельзя заключить, что специалиста задел вопрос или что группа не доверяет плану. Но можно заметить: зависимость срока от внешних данных пока не получила ясного решения, а обсуждение перешло к тому, кто эти данные уточнит.

Темп тоже лучше описывать в сравнении. Вместо «все говорили вяло» можно записать: в начале встречи участники отвечали коротко, а после появления срочной задачи чаще задавали уточняющие вопросы и быстрее предлагали решения. Здесь «быстрее» означает не точную скорость речи, а перемену по сравнению с первыми минутами. Засекать каждую секунду не нужно. Достаточно заметить, что в одной части встречи ответов приходится ждать, а в другой участники подхватывают тему без приглашения.

### **Инициатива и право закрыть тему**

У каждой рабочей встречи есть своё распределение инициативы, даже если его никто не объявлял. Кто предлагает новую тему? Кто задаёт вопросы? Чьи реплики становятся следующим пунктом повестки? Кто может сказать «вернёмся к этому позже» — и после этого группа действительно переходит дальше? Ответы показывают, как устроено обсуждение, но сами по себе не объясняют почему.

В нашем примере руководитель начинает разговор и

управляет переходами между пунктами. Опытный специалист указывает на условие, от которого зависят сроки, и предлагает уточнить данные. Новый участник пытается открыть тему черновика, но руководитель откладывает её. Позже, когда появляется новая задача, участник возвращается к документу, и группа подхватывает его предложение.

Такую последовательность можно наблюдать напрямую. Из неё осторожно следует, что повестку в основном контролирует руководитель, а обсуждение пока сосредоточено на сроках. Но нельзя без дополнительных данных утверждать, что руководитель намеренно пресекает инициативу новичка или что опытный специалист скрывает несогласие. Даже фраза «его не слушают» слишком общая: участника услышали и попросили вернуться к предложению позже, но сразу разбирать его не стали. Это важно для следующего шага. Можно не отказываться от идеи, а найти подходящий момент и представить её как решение текущей задачи.

Инициативу не измерить одним лишь количеством реплик. Человек может говорить мало, но задать вопрос, который изменит ход встречи. Другой — занимать всё время, не помогая группе прийти к решению. Иногда опытный специалист молчит, потому что обсуждают то, что он уже проверил; иногда новый участник внимательно слушает и готовит точное уточнение. А вопросы руководителя могут быть способом включить остальных, а не попыткой не дать им высказаться.

Полезнее следить за цепочками. Участник предложил идею — кто-то на неё ответил? Ответ касался сути или разговор ушёл в сторону? Кто подхватил предложение и развил его? Тема завершилась решением, была отложена или уступила место другому вопросу? Если один и тот же тип реплик несколько раз подряд остаётся без ответа, это стоит отметить. Такое наблюдение надёжнее, чем вывод об отношении всей группы по одному молчанию.

### **Включённость не равна разговорчивости**

Легко решить, что участник включён, если он часто говорит, кивает и смотрит на собеседника. Но люди проявляют участие по-разному. Один молчит, потому что внимательно читает документ, проверяет цифры или готовит точное уточнение. Другой говорит без остановки, но не слышит остальных и не помогает общему делу.

Лучше смотреть на то, что человек делает с содержанием встречи. Отвечает ли он на вопрос? Связывает ли свою реплику с предыдущей? Задаёт ли уточнение, которое помогает принять решение? Берёт ли на себя конкретный шаг? Возвращается ли к вопросу, оставшемуся без ответа? Эти признаки не раскрывают внутреннее состояние, зато показывают, участвует ли человек в совместной работе.

В начале встречи новый сотрудник говорит немного. Он принимается объяснять черновик, но тему откладывают. Когда появляется срочная задача, он предлагает использовать документ, а затем получает поручение внести в него измене-

ния. Здесь меняется его роль в обсуждении: черновик становится полезен для новой задачи, а предложение превращается в конкретный шаг. Нельзя сказать, почувствовал ли он себя принятым. Но видно, что его работа вошла в план встречи.

Об отстранённости тоже нельзя судить по одному признаку. Короткий ответ может означать нежелание обсуждать, а может быть просто точным ответом на точный вопрос. Отключённая камера на дистанционном совещании ничего не говорит о том, слушает ли человек. Молчание может объясняться незнанием контекста, отсутствием возможности высказаться или тем, что тема не относится к его зоне ответственности. Гораздо показательнее повторяющаяся картина: человеку несколько раз задают вопросы, но его ответы остаются без реакции; он пытается уточнить зависимость, а разговор каждый раз уходит в сторону; ему поручают задачу, не давая согласовать условия. И даже тогда точнее описать поведение, чем называть человека пассивным, а группу — враждебной.

### **Напряжение или сосредоточенность**

Тишина, короткие фразы и серьёзные лица встречаются и при напряжении, и при сосредоточенной работе. Отличить одно от другого по внешнему признаку ненадёжно. Лучше наблюдать, что происходит вокруг обсуждаемой темы и как меняется взаимодействие, когда группе становится яснее, что делать.

Во время сосредоточенного обсуждения участники могут говорить негромко и делать паузы. Но вслед за паузой появляется уточнение, расчёт, предложение или следующий шаг. Вопросы помогают сузить неопределённость: «Какие данные нужны?», «Кто проверит?», «Какой вариант укладывается в срок?» Даже возражения добавляют условия, с которыми можно работать.

При напряжённом обмене разговор может застрять. Участники возвращаются к одному и тому же спору, перебивают друг друга, не отвечают на конкретные вопросы или быстро меняют тему после возражения. Решение не появляется, и группе неясно, к чему вернуться позже. По таким признакам нельзя определить, кто злится или боится конфликта. Зато можно сказать: «Вопрос о сроке уже дважды возникал, но мы пока не определили, какие данные для него нужны». Это помогает группе больше, чем фраза «здесь все на взводе».

Напряжение может быть и рабочим — например, из-за жёсткого срока. Когда становится ясно, что инструкцию нужно подготовить к утру, участники начинают говорить быстрее. Сам по себе этот сдвиг не означает ни сплочённости, ни раздражения. Важнее, стали ли они чаще уточнять друг у друга детали, распределять задачи и учитывать ограничения. В нашей сцене срочность ускорила разговор, но одновременно придала ему ясное направление. Участники не просто заговорили быстрее: их реплики стали относиться к

конкретному содержанию документа.

## **Новый факт как проверка первоначального впечатления**

Новая задача может изменить атмосферу встречи заметнее, чем появление нового участника или переход в другую комнату. Не обязательно потому, что люди «раскрылись»: возможно, просто изменилось то, чего от них ждут. Пока обсуждали общий срок запуска, группе не хватало данных и ясности, кто их уточнит. Когда появилась задача подготовить инструкцию к утру, у участников возник конкретный предмет работы. Руководитель открыл документ, специалист уточнил содержание, новый сотрудник предложил черновик, а другие участники добавили недостающий раздел.

Это не доказывает, что прежняя сдержанность объяснялась только неопределённостью. Но появление новой задачи помогает проверить первоначальную версию. Если сразу после этого включились те, кто прежде молчал, возможно, им мешало не отношение к встрече, а слишком общий вопрос. Если темп вырос, реплики стали резче, решения не появились, а участники начали спорить о том, кто виноват, срочность могла усилить напряжение. В обоих случаях стоит описать сам сдвиг: что происходило до новой информации и что изменилось после.

Такое сравнение полезно не только на совещаниях. На планёрке сотрудники могут молчать, пока руководитель про-

сит «поделиться впечатлениями», и активно включиться, когда появляется конкретный сбой и нужно найти его источник. Разговор с клиентом может казаться холодным, пока стороны обсуждают общие условия, а оживиться, когда выяснится точная дата поставки или появится понятный вариант решения. В учебной группе участники порой почти не говорят о теме в общем виде, но активно разбирают конкретный пример.

Перемена в динамике подсказывает следующий вопрос. Не «почему эти люди такие», а «какой элемент задачи повлиял на их участие?» Возможно, стоит уточнить цель, дать время прочитать материал, назначить ответственного за проверку или предложить сначала собрать вопросы письменно. Наблюдение приносит пользу, когда помогает изменить условия разговора, а не закрепить ярлык за его участниками.

### **Сводка погоды**

После встречи можно составить короткую сводку, которую легко обсудить и уточнить. В её основе — последовательность событий, а не вывод о скрытых чувствах. Для этой встречи она могла бы звучать так:

«В начале обсуждения основную инициативу держали руководитель и опытный специалист. Участники отвечали коротко, после вопроса о сроках возникла пауза, а новый сотрудник не успел представить черновик до перехода к следующему пункту. Когда появилась срочная задача, участники стали чаще предлагать варианты, задавать уточнения и рас-

пределять работу. Пока неясно, связано ли начальное молчание с неопределённостью по срокам или с тем, как распределялось время на встрече».

Такое описание даёт достаточно информации для следующего шага, но не приписывает никому мотивов. В нём есть наблюдения, отмечено изменение и сохранены альтернативные объяснения. Если важно выяснить, почему тему черновика отложили, можно спросить руководителя: «Я подготовил материал для инструкции. Когда удобнее его обсудить — сейчас или после уточнения сроков?» Если нужно понять, что мешает принять решение, лучше спросить: «Каких данных не хватает, чтобы подтвердить дату пилота?» Оба вопроса направлены на задачу, а не на предполагаемое настроение участников.

Полезно держать в уме три шага: заметить динамику, допустить несколько объяснений, выбрать способ проверки. Например, «в первой части встречи мало кто предлагал решения» — наблюдение. Возможно, вопрос был слишком общим; возможно, участники ждали данных; возможно, было непонятно, кто принимает решение. Чтобы проверить эти версии, можно уточнить, какие данные нужны и кто их соберёт. Такой шаг поможет и самой работе, и дальнейшему наблюдению.

Если первая версия окажется неверной, это не провал. Не нужно безошибочно угадывать, что чувствуют люди. Важно не принимать первое впечатление за факт и не действовать

так, будто догадка уже подтверждена. Иногда стоит дождаться следующего похожего эпизода, иногда — задать прямой вопрос, а иногда — изменить формат встречи и посмотреть, изменится ли распределение участия.

### **Наблюдать — не значит следить**

У внимательного наблюдения есть практическая граница: оно помогает наладить совместную работу и принять собственное решение, а не тайно оценивать чужие характеры. Не нужно записывать, кто сколько раз отвёл взгляд, каким тоном произнёс слово и кто «выглядел недовольным». Такие заметки создают иллюзию точности и легко превращаются в каталог личных интерпретаций.

Достаточно отмечать то, что помогает понять общий процесс: какие темы получили развитие, где разговор остановился, кто внёс недостающую информацию, какой вопрос остался без ответа. Если наблюдение нужно для работы команды, его можно озвучить без обвинений: «Мы несколько раз возвращались к сроку, но не договорились, какие данные его подтверждают. Давайте определим, кто их запросит». Так трудность не замалчивается, а превращается в задачу, которую можно проверить и решить.

Сводка встречи — не окончательный прогноз и не оценка людей. Это описание погоды на конкретном участке работы: темп замедлялся, повестку удерживал руководитель, предложение нового участника отложили, а после появления ясной срочной задачи инициативу стали проявлять ча-

ще. На следующей встрече картина может измениться: другими будут сроки, состав участников, ясность решения или цена ошибки.

Когда человек учится описывать атмосферу через последовательность событий, ему проще выбрать следующий шаг: меньше причин угадывать чужие намерения, больше возможностей проверить, что именно означают отдельные сигналы. Но один и тот же жест, пауза или короткий ответ в разных ситуациях может значить разное. Следующая глава поможет отделить то, что сигналы действительно позволяют заметить, от того, чего по ним заключать нельзя.

# **Что говорят сигналы, а чего не говорят**

Атмосферу группы точнее описывают темп, паузы и то, как распределяется инициатива, чем первое впечатление о настроении участников. Но даже точные наблюдения не объясняют, почему конкретный человек поступил именно так. На рабочей встрече участник выслушивает предложение, переводит взгляд с говорящего на окно и молчит. Что это значит?

Первая версия часто возникает сразу: он не согласен, потерял интерес, хочет закончить разговор. Возможно, так и есть. Но взгляд сообщает лишь о движении глаз, а молчание — о том, что человек пока ничего не сказал. Остальное мы додумываем.

Социальный интеллект начинается не с угадывания скрытых мотивов, а с умения отделять увиденное от объяснения. Сигнал — это наблюдаемое действие или его отсутствие: человек отвёл взгляд, ответил одним словом, не откликнулся на предложение. Интерпретация — версия о том, что сигнал означает: усталость, несогласие, занятость, привычку или что-то ещё. Чем быстрее мы принимаем версию за факт, тем легче ошибиться и тем труднее собеседнику нас поправить.

## **Взгляд, который легко принять за отказ**

Представьте, что группа только начинает работу над общим проектом. Один из участников предлагает последовательность действий. Специалист, чья оценка особенно важна, во время объяснения смотрит не на выступающего, а на экран с таблицей. Когда предложение заканчивается, он не сразу вступает в разговор.

Остановитесь на секунду: какое объяснение возникло первым? Возможно, специалисту неинтересно. Может быть, он не согласен и не хочет спорить. Или, наоборот, уже проверяет расчёт и собирается ответить по существу. Пока ни одно из этих толкований не подтверждено.

Есть и более будничные объяснения. На экране могут быть цифры, без которых не оценить план; человек может записывать услышанное, чтобы не упустить детали. Во время видеовстречи взгляд часто уходит от камеры: документы и лица участников расположены в разных местах экрана. Кто-то лучше думает, когда не следит за выражением лица собеседника. Усталость, головная боль или особенности восприятия тоже могут влиять на зрительный контакт, ничего не сообщая о согласии.

Важен не только сам взгляд, но и контекст. Обсуждают ли пункт, за который отвечает специалист? Есть ли у него привычка сначала слушать, а потом задавать вопросы? Принято ли в этой группе перебивать или ждать очереди? Если участник обычно включается после паузы, его молчание в

первые секунды — слабое основание считать его незаинтересованным. Если на других темах он оживляется, но замолкает именно при обсуждении сроков, стоит проверить конкретный пункт. Но это ещё не значит, что его мотив вам известен.

Уточнить можно так: «Вы сейчас сверяете расчёты? Обсудим этот пункт сразу или удобнее закончить проверку?» Вопрос опирается на наблюдаемую ситуацию, предлагает выбор и не требует объяснять внутреннее состояние. Человек может ответить: «Я просто читаю таблицу», «Не уверен в сроке» или «Давайте после встречи». Каждый ответ даст больше информации, чем попытка расшифровать направление взгляда.

### **Одно слово в рабочем чате**

Начинающий специалист пишет коллеге: «Подготовлю сводку по обращениям к четвергу. Сможешь проверить цифры?» В ответ приходит одно слово: «Ок». Переписка на этом затихает.

Первое прочтение может быть таким: коллега раздражён, отвечает сухо и не хочет помогать. Но «ок» может означать лишь то, что сообщение прочитано. В одной команде так пишут всегда, в другой короткий ответ кажется холодным. Коллега может быть на совещании, переключаться между звонками или заниматься срочной задачей — и потому ограничиться одним словом. Возможно, он готов проверить цифры, а возможно, только увидел просьбу и ещё не подтвердил,

что возьмётся за неё. Само слово не проясняет, о каком обязательстве идёт речь.

Сверять стоит не с воображаемой нормой общения, а с тем, как этот человек пишет в похожих обстоятельствах. Он всегда отвечает кратко или только в дни высокой загрузки? В этой команде короткие сообщения — обычный рабочий стиль? Обсуждают сложную задачу или простую просьбу, на которую достаточно ответить «получил»? Эти сведения не дадут окончательного ответа, но помогут не приписывать собеседнику эмоцию только по длине сообщения.

Если для проекта важно не настроение, а распределение работы, стоит уточнить именно его: «Правильно понял: ты сможешь проверить цифры к четвергу? Если срок неудобный, давай выберем другой». Это не попытка добиться более тёплого ответа, а проверка договорённости. Если нужна не только помощь с цифрами, но и обратная связь о совместной работе, её лучше обсудить отдельно, а не выводить из знаков препинания.

Одна из частых ошибок — ответить на короткое сообщение подозрением: «Что-то ты сегодня недоволен». Разговор тут же перескакивает с задачи на защиту от обвинения. Коллега начинает доказывать, что не сердится, хотя его могло волновать лишь то, успеет ли он проверить материалы. Проверочный вопрос лучше связывать с тем, что нужно согласовать: сроком, ответственностью или форматом ответа.

**Пауза после предложения**

На встрече координатор предлагает перенести часть работы на следующую неделю. В ответ — тишина: никто не возражает, но и подтверждения нет.

Легко решить, что группа согласна: решение будто бы принято, можно двигаться дальше. Но молчание говорит лишь о том, что в этот момент ответа не прозвучало.

Участники могли обдумывать последствия и не успеть сформулировать возражение. Кто-то мог не понять, ждёт ли координатор реакции или уже переходит к следующему пункту. Один человек считает, что высказаться должен руководитель; другой опасается спорить при более опытных коллегах. На дистанционной встрече участник мог не услышать вопрос или ждать, пока освободится канал связи. Конечно, предложение может просто подходить всем. Но по одной паузе нельзя выбрать между этими объяснениями.

Особенно рискованно принимать тишину за согласие, если решение меняет сроки, распределяет нагрузку или создаёт новые обязательства. Позже человек может сказать: «Я не подтверждал, что беру эту часть», — и будет прав: отсутствие возражения не всегда означает готовность отвечать за работу. Чем серьёзнее последствия, тем яснее нужно фиксировать, кто и что делает.

Вместо вопроса «Возражения есть?» можно обозначить статус решения: «Пока зафиксирую это как предложение, а не как утверждённый план. Что нужно проверить, прежде чем его принять?» Если на встрече сложно высказаться,

предложите другой формат: «Можно прислать замечания до завтра, и тогда я внесу их в план». Так у участников появится возможность отреагировать не только быстро и публично.

Уточнить можно и короче: «Я не услышал подтверждения. Нам нужно ещё время на обсуждение или можно зафиксировать решение?» В этом вопросе нет предположения, что группа согласна или не согласна. Он помогает понять, какой следующий шаг нужен.

Один и тот же вопрос может звучать по-разному в зависимости от ситуации. Если после напряжённого спора руководитель с нажимом спрашивает: «Кто против?», формально он приглашает к возражениям, но участники могут услышать требование пойти против группы. Если координатор говорит: «Нужно ли кому-то время, чтобы проверить последствия? Комментарии можно прислать после встречи», пространства для ответа становится больше. Дело не только в словах: важны распределение власти и то, что обычно происходит с теми, кто не согласен.

### **Слова, интонация и поступки расходятся**

Участник проекта говорит: «Да, хорошая идея. Я передам данные к среде». Голос звучит ровно, без особого воодушевления. Среда проходит, данных нет. Как понять это сочетание сигналов?

Есть соблазн выбрать тот канал, которому больше доверяешь. Решить, например, что интонация выдала скрытое нежелание, а слова были лишь вежливостью. Или, наоборот,

считать, что важны только слова, а задержка к договорённости не относится. Но ни интонация, ни поступок сами по себе не раскрывают намерений. Ровный голос может быть привычной манерой говорить, следствием усталости или шумной обстановки. Данные могли задержаться из-за другой задачи, отсутствия доступа или неясности, кто именно должен их подготовить. Фраза «хорошая идея» не говорит, насколько человек поддерживает предложение, а обещание передать данные к среде задаёт конкретное ожидание — его и стоит проверить.

Полезно разложить ситуацию по фактам: человек обещал передать данные к среде, говорил ровно, но к назначенному сроку ничего не прислал. При этом пока неизвестно, были ли согласованы объём работы, формат и доступ к материалам. Такой разбор точнее, чем вывод «он саботирует» или «всё в порядке»: он показывает конкретное расхождение, которое можно обсудить.

Например: «Мы договаривались о данных к среде, но я их пока не получил. Чтобы завершить план, мне нужно понять: срок сдвинулся или не хватает доступа к материалам?» Вопрос не требует признаваться в скрытом нежелании и не замалчивает факт задержки. Собеседник может объяснить, что произошло, а разговор вернётся к общей задаче.

Если срок реалистичен, можно подтвердить новую дату. Если не открыт доступ к материалам — решить этот вопрос. Если человек не может взять эту часть работы, лучше сра-

зу её перераспределить. Проверять гипотезу нужно не ради безошибочного чтения собеседника, а ради следующего разумного действия.

Интонация и жесты тоже неоднозначны. Скрещённые руки не доказывают закрытость, улыбка не подтверждает согласие, а громкий голос не обязательно означает гнев. Такие признаки могут подсказать, что разговору стоит уделить больше внимания, но не дают оснований ставить человеку диагноз. Даже несколько совпавших сигналов — короткий ответ, пауза и отсутствие действия — повышают вероятность, что с договорённостью что-то не так, но не объясняют почему.

### **Среда меняет значение сигналов**

В любой группе постепенно складываются свои правила: сколько принято говорить на встречах, как быстро отвечать в переписке, кто может прервать собеседника и можно ли возразить руководителю при всех. Эти нормы редко объясняют новичку заранее. Обычно их приходится замечать по повторяющимся ситуациям: кто начинает разговор, кому задают вопросы, что происходит после возражения и где обсуждение продолжается — на встрече или в рабочем чате.

Один и тот же сигнал в разных условиях может означать разное. Пауза в группе, где принято давать людям время подумать, не обязательно говорит о замешательстве. В команде, где все отвечают сразу, долгое молчание может выделяться — но всё равно не объясняет причин. Короткие сооб-

щения обычны в сменной работе, где сотрудники отвечают между задачами. А при обсуждении сложного решения, напротив, может быть ожидаем развёрнутый ответ.

Сравнивать человека полезно прежде всего с его обычным поведением в похожих обстоятельствах. Это не значит составлять на него психологическое досье. Достаточно замечать повторяющиеся привычки: отвечает ли он обычно после паузы, берёт ли слово на больших встречах, уточняет ли сроки письменно. Важно сравнивать похожие ситуации: молчание на короткой планёрке и молчание после обсуждения конфликта — не одно и то же.

У такого наблюдения есть пределы. Если собеседник редко смотрит в глаза, не считайте каждый такой взгляд намеренным уклонением от ответа. Если человек отвечает медленно, не приписывайте ему пассивную агрессию без проверки. На участие в разговоре влияют особенности зрения и слуха, состояние здоровья, нейроразнообразие, владение языком, усталость и сам формат встречи. Уважительное общение не требует, чтобы все показывали интерес одинаково.

Чтобы понять среду, смотрите не только на отдельные сигналы, но и на то, что за ними следует. Если участники молчат на встрече, а потом присылают возражения лично, возможно, публичный формат не располагает к открытому несогласию. Если сотрудник пишет кратко, но выполняет договорённости и заранее предупреждает о задержках, сухой стиль не мешает работе. А когда человек соглашается со всем, но

позднее постоянно просит уточнений, дело может быть не в его неуверенности, а в том, что решения принимают слишком быстро. Такие наблюдения точнее описывают рабочий процесс, чем ярлыки вроде «неуверенный» или «недружелюбный».

### **Карточка неоднозначного сигнала**

Когда первое объяснение кажется очевидным, полезно записать четыре короткие строки. Такая карточка не превращает общение в расследование, а помогает не спутать факт с догадкой.

Что я увидел или услышал: только наблюдаемое, без оценки. Например: «После предложения участник молчал, пока обсуждение не перешло к следующему пункту».

Какие версии возможны: хотя бы две, включая простое ситуативное объяснение. Например: «Обдумывал последствия», «не понял, что ждут его ответа», «не согласен, но предпочёл не говорить при всех».

Что известно о контексте: формат встречи, привычки группы, задача человека, его поведение в похожих ситуациях. Если ничего не известно, так и запишите.

Как уточнить бережно: вопрос, который помогает выбрать следующий шаг, а не заставляет человека оправдываться. Например: «Стоит ли вернуться к этому пункту отдельно или можно считать, что план подходит?»

Важно не красиво заполнить карточку, а не перепутать наблюдение с объяснением. «Он меня игнорирует» — уже вы-

вод. «Не ответил на сообщение до конца смены» — наблюдение. «Мог быть занят», «не увидел уведомление», «не понял, что нужен ответ» — возможные объяснения. «Как тебе удобнее получать срочные запросы?» — вопрос о рабочем процессе, который прояснит контекст без обвинения.

Если последствия невелики, можно действовать исходя из наиболее практичной версии, не выдавая её за истину. Например, повторить просьбу в согласованном канале. Если же на кону сроки, обязанности, безопасность или решение группы, лучше получить явное подтверждение. Чем дороже ошибка, тем меньше места для догадок.

Уточнение не должно звучать как перекрёстный допрос. Вопрос «Почему ты так посмотрел?» заставляет объяснять жест, которому человек, возможно, не придавал значения. «Что ты имел в виду под „ок“?» может прозвучать подозрительно, если речь о пустяке. Лучше назвать рабочую неопределённость: «Я не понял, подтверждаешь ли ты срок. Сможешь прислать цифры к четвергу?» Или обозначить, что осталось неясным, и предложить выбор: «На встрече мы не успели обсудить этот пункт. Вернёмся к нему сейчас или удобнее прислать комментарии позже?»

Ещё один полезный приём — отделить уточнение от оценки: «Я мог неверно понять» или «Хочу проверить, чтобы не заложить в план лишнее». Эти фразы не снимают ответственности с собеседника и не требуют делать вид, что проблемы нет. Они показывают, что вывод пока не окончатель-

ный и человек может добавить недостающие сведения.

Проверка версии не гарантирует полного понимания. Со-  
беседник может и сам не знать, почему замолчал, не захотеть  
говорить о личном или ответить уклончиво. Это обозначает  
границу доступной информации, а не приглашение продол-  
жать расспросы. Тогда можно опереться на известное: уточ-  
нить срок, оставить решение открытым, перейти в письмен-  
ный канал или пересмотреть распределение задач. Чтобы до-  
говориться о следующем шаге, не обязательно знать внут-  
реннее состояние другого человека.

### **Когда сигналов несколько**

Один жест редко даёт надёжный вывод. Несколько сигна-  
лов могут сделать гипотезу убедительнее, но не превращают  
её в факт. Если участник проекта молчит, не подтверждает,  
что возьмёт предложенную задачу, а на следующий день при-  
сылает возражения, стоит проверить, удобно ли ему обсуж-  
дать разногласия на встрече. Но даже в этой ситуации лучше  
спросить о формате, а не заключать, что человек боится ру-  
ководителя.

Замечайте и то, что меняется после уточнения. Если кол-  
лега оживился, когда выяснилось, что от него ждут не полной  
переработки отчёта, а проверки двух цифр, первоначальная  
краткость могла быть связана с неясным объёмом работы.  
Если после прямого вопроса он подтвердил срок и выпол-  
нил задачу, учитывайте и это: неопределённость разреши-  
лась. Если ясности по-прежнему нет, сделайте договорён-

ность конкретнее. Так становится видно, какая версия была ближе к правде и какое уточнение помогает наладить работу.

При этом не нужно превращать разговор в бесконечную проверку каждой паузы и каждого взгляда. Цель не в том, чтобы устранить всякую неопределённость: на это в повседневном общении просто нет времени. Достаточно замечать сигналы, которые могут повлиять на понимание и совместное решение. Если человек отвёл взгляд во время неформального разговора, уточнение может быть лишним. Если его молчание оставляет неясным, принято ли важное решение, лучше спросить.

Осторожность в толковании — не нерешительность и не отказ доверять людям. Так мы доверяем точнее: не приписываем намерения до проверки, но и не игнорируем важные расхождения. Наблюдение помогает сформулировать вопрос, а ответ и последующие действия — скорректировать версию. Даже если догадка верна, проверка обычно полезнее уверенного обвинения: она оставляет собеседнику возможность объяснить обстоятельства и помогает выбрать практический шаг.

Один сигнал редко даёт надёжный ответ о состоянии или намерении человека. Сначала отделите наблюдение от предположения, затем учтите контекст и, если это важно для общего дела, уточните без давления. Так легче освоиться в незнакомой группе: не требовать от себя мгновенно разгадать её правила, а замечать их и проверять свои выводы. Сле-

дующий шаг — научиться включаться в такую группу, сохраняя внимание к её ритму и не пытаясь заслужить принятие любой ценой.

# Войти в незнакомую группу

В переговорной уже сидят шестеро. На столе раскрыты ноутбуки, рядом с доской — лист с этапами проекта. Разговор начался до прихода новичка: участники обсуждают сроки, кто-то перебивает, кто-то молча отмечает пункты. Новичок заранее подготовил короткое предложение. Высказать его сейчас или подождать, пока прояснится контекст? Чтобы выбрать момент и способ включиться, ему нужно понять, что обсуждают, на каком этапе находится разговор и как здесь передают слово.

Легко перепутать две задачи: показать себя и включиться в совместную работу. Первая подталкивает говорить раньше, чем понятен контекст. Вторая начинается с короткого сбора сведений: кто задаёт ход разговора, как передают слово, какие вопросы помогают делу и на что группа откликается. Так новичок может связать свой вклад с текущей задачей, а не заставлять окружающих разбираться в предложении, которое пока не учитывает их работу.

## **Первые минуты: не спешить с выводом**

Новичку важно быстро включиться, а группа в это время может быть сосредоточена на своей задаче и не сразу переключиться на его присутствие. Поэтому первые минуты порой воспринимаются как прохладный приём, хотя это не обязательно оценка новичка: участники могут спешить, за-

канчивать обсуждение или держать в голове несколько задач.

Полезнее спрашивать себя не «Нравлюсь ли я им?», а смотреть, как движется разговор. Кто начинает новую тему, кто подводит итог, чья реплика меняет направление обсуждения? Кому задают вопросы и кто обычно отвечает — руководитель, эксперт по теме или тот, кто первым успевает включиться? Ответы складываются в черновую карту группы, но не дают окончательного диагноза.

Особенно важна последовательность событий. Один раз кто-то перебил собеседника — это отдельный эпизод. Если перебивания повторяются и разговор каждый раз возвращается к одному участнику, можно отметить, что инициатива распределяется неравномерно. Это наблюдение о ходе беседы, а не доказательство отношения группы к перебиваемому.

Чтобы не метаться между желанием высказаться и страхом ошибиться, достаточно задать себе три вопроса: что сейчас обсуждают, как участники передают инициативу и что пока остаётся неясным, но важно для моей роли?

Представим, что новый сотрудник приходит на встречу по общему проекту. Участники решают, успеют ли подготовить материалы к сроку. Один предлагает разбить работу на части, другой уточняет, кто согласует результат. Ведущий встречи фиксирует решения и возвращает разговор к срокам. Новичок замечает: инициативу задаёт не только самый разговорчивый участник, а ведущий направляет обсуждение

к конкретным договорённостям. Это ещё не подсказывает, когда лучше заговорить, но помогает сузить выбор.

Наблюдать стоит недолго и целенаправленно. Если новичок не замечает, что встреча перешла к его участку работы, он может упустить естественный момент для включения. Если же он говорит при первой паузе, то рискует принять минуту на обдумывание за приглашение. Не нужно изучать каждого человека — достаточно понять, что поможет сделать следующий небольшой шаг.

### **Как распределяется слово**

В группе действуют и формальные правила — повестка, ведущий, порядок выступлений, — и неформальная очередность. Она складывается из привычек: кто начинает разговор, кто подхватывает тему, кто возвращает обсуждение к цели, кому задают уточняющие вопросы. Неформальная очередность может совпадать с должностями, а может и расходиться с ними. Руководитель вправе принять решение, но ход обсуждения порой задаёт специалист, который лучше знает детали, или координатор, следящий за общим планом.

Неформального координатора не всегда можно узнать по объёму речи. Он может говорить немного, зато его вопрос возвращает группу к цели, а короткое резюме помогает перейти к решению. Новичку не стоит соперничать с ним за управление встречей, особенно пока неясно, кто за что отвечает. Полезно понаблюдать, какой вклад помогает группе двигаться дальше: точный вопрос, краткое резюме, проверка

связи между задачами или ясное предложение следующего шага.

В одной группе ведущий обращается к участникам по очереди. В другой люди вступают сами, как только возникает пауза. Где-то допустимо мягкое наложение реплик, если участники умеют уступать друг другу и возвращать слово. А где-то даже короткое перебивание звучит грубо. Ни один из этих стилей сам по себе не говорит о том, дружелюбна группа или нет. Он лишь подсказывает, как включиться и не помешать общему процессу.

Обратите внимание, возвращаются ли участники к тому, кого перебили, кто передаёт слово, а кто просто замолкает. Важно и то, задают ли вопросы всей группе или конкретным людям, формулируют ли решение вслух или оно складывается из коротких подтверждений. Эти детали нужны не для того, чтобы подражать самому влиятельному участнику, а чтобы понять, где ваш вклад будет услышан и как он поможет делу.

Молчание само по себе мало что сообщает о человеке. Посмотрите, когда к нему обращаются и что происходит после ответа. Возможно, он не стремится участвовать в общей дискуссии, зато регулярно получает слово, когда речь заходит о его участке. Возможно, группа не замечает его попыток включиться. Пока нет повторяющихся эпизодов, не стоит решать, что он стеснительный, некомпетентный или недовольный. Достаточно отметить: пока его участие устроено имен-

но так.

На встрече новичок может заметить, что несколько человек свободно спорят, но при подведении итогов смотрят на участника, который почти не вступал в разговор. Это не значит, что говорить можно только с его разрешения. Но, возможно, он отвечает за фиксацию договорённостей или обладает важным контекстом. Если новый участник предложит решение, не выяснив, кто будет его выполнять и согласовывать, предложение может оказаться неуместным не по сути, а по форме.

Правила могут меняться даже в пределах одной встречи. Вначале участники обсуждают варианты без строгой очереди, а при распределении задач ведущий обращается к каждому по очереди. Это не обязательно непоследовательность: для поиска группе нужна свобода, для договорённостей — ясность, кто что делает. Подстраиваться стоит не под общий «характер команды», а под текущую задачу.

### **Представиться без саморекламы**

Короткое представление — не выступление о собственных достоинствах. Его задача проще: помочь группе понять, чем вы будете заниматься. Обычно достаточно назвать свою роль, текущую задачу и то, чем вы можете помочь в ближайшем обсуждении.

Например: «Я подключился к подготовке материалов по срокам. Сегодня хочу понять, от каких решений зависит моя часть и что уже согласовано». Здесь нет списка достижений,

зато ясно, как связать ваше присутствие с работой группы. В учебной команде можно сказать: «Я собираю источники для общего проекта. Уже посмотрел требования; если нужно, после встречи сверю, одинаково ли мы понимаем критерии». Представление остаётся кратким и сразу открывает путь к совместной работе.

Самореклама часто рождается из тревоги, а не из самоуверенности. Человеку кажется, что опыт нужно предъявить заранее, иначе его не заметят. Но длинный рассказ о прежних успехах требует от группы отдельного внимания и не всегда отвечает на вопрос, чем новичок может помочь сейчас. Если квалификация важна для решения, назовите её конкретно и соразмерно: «Я раньше занимался похожей частью работы, поэтому могу проверить расчёт сроков». Факт связан с текущей задачей и не превращается в требование немедленно признать ваш авторитет.

Если встречу ведут по повестке, представьтесь в отведённый для этого момент. Когда ведущий спрашивает, кто чем занимается, ответьте по существу. Если обсуждение уже началось, а представления не предусмотрены, не нужно прерывать его длинным вступлением. Дождитесь естественного перехода и скажите: «Я новый участник проекта, отвечаю за этот раздел. Уточню один момент по срокам». Так группа понимает, кто говорит и почему его вопрос относится к делу.

В неформальной компании не обязательно сразу обозначать профессиональную роль. Можно просто сказать, как вы

связаны с общим контекстом: «Я недавно присоединился к группе и пока знакомлюсь с тем, чем вы занимаетесь». Если люди беседуют свободно, разговор может продолжиться вопросом к ним. Если же все обсуждают конкретное событие, сначала разберитесь, о чём речь, и только потом включайтесь.

Бывает, что новичка вообще не представляют. Не стоит сразу решать, будто его намеренно игнорируют. В ближайшую паузу можно спокойно сказать: «Я присоединился к проекту на этой неделе и пока разбираюсь в распределении задач. Подскажите, на каком этапе сейчас решение по срокам?» В одной реплике вы представляетесь, обозначаете границу своих знаний и задаёте вопрос, который помогает включиться. Это лучше, чем молча ждать, пока кто-то догадается, что вам нужна вводная.

### **Когда слушать, а когда вступать**

Слушание — не пауза перед тем, как произнести заранее подготовленное. Оно помогает понять, какая часть разговора ещё открыта. В первые минуты следите и за содержанием, и за ходом обсуждения: участники формулируют проблему, обмениваются версиями или уже распределяют работу? Один и тот же вопрос может помочь на первом этапе и раздражать на последнем, если ответ уже прозвучал.

Дайте группе время, если она ещё формулирует задачу, если участники используют незнакомые вам термины или если решение почти принято, но вы пока не поняли его осно-

ваний. Стоит дослушать и того, кто развивает свою мысль. Ранняя реплика в таких случаях чаще добавляет новую тему, чем проясняет прежнюю. Подождать — не значит отказаться от влияния: иногда точный вопрос лучше задать, когда станет ясно, чего именно не хватает обсуждению.

Вступайте, если к вам обращаются, если обсуждение касается вашей зоны ответственности или если группе нужен факт, который знаете вы. Открытая пауза после вопроса тоже может быть подходящим моментом. Не стоит молчать и тогда, когда вы заметили существенную зависимость или риск, который группа упускает. Если ошибка может привести к неверному действию, не нужно ждать идеального приглашения. Скажите коротко и объясните, почему это важно: «Прежде чем подтвердить срок, нужно проверить согласование: без него материалы нельзя считать готовыми».

Не всякая пауза означает, что пора говорить. Иногда люди думают, ищут слова или ждут ответа от того, к кому обращались. Посмотрите, что происходит дальше. Если ведущий обводит взглядом участников, задаёт вопрос шире или явно ждёт ответа, место для реплики, вероятно, открыто. Если собеседник продолжает мысль после короткой остановки, это была пауза внутри фразы. Когда сомневаетесь, можно спросить: «Могу предложить вариант?» или «Подхватить вопрос по срокам?» Такая проверка не требует от группы перестраивать разговор и позволяет ей сказать, если сейчас не время.

Иногда приглашение звучит прямо: «Как это выглядит со

стороны вашей части?» Иногда оно связано с задачей: группе нужны именно те данные, короткая проверка или знание процесса, которыми располагаете вы. Бывают и менее явные сигналы: ведущий выдерживает паузу после вопроса, кто-то поворачивается к вам, когда обсуждают вашу тему, или передаёт слово: «У вас, кажется, есть информация». Но отдельный взгляд или дружелюбная улыбка ещё не означают, что вас приглашают выступить. Сопоставьте сигнал с темой разговора, а если нужно — уточните.

Здесь особенно заметны две крайности. Первая — захватить разговор, чтобы сразу доказать свою ценность. Новичок высказывает несколько предложений подряд, поправляет чужие формулировки, предлагает изменить уже установленный порядок. Идеи могут быть разумными, но группе приходится разбираться, какие из них связаны с текущим решением. Вторая крайность — совсем исчезнуть из разговора. Человек боится нарушить правила, поэтому не отвечает даже на прямой вопрос, не уточняет свою задачу и позволяет другим делать за него предположения.

Средний путь не означает, что всем нужно говорить одинаково много. Тому, кто обычно говорит быстро и много, полезно сократить первую реплику до одного вопроса или одной мысли. Более сдержанному участнику — заранее приготовить фразу, которая обозначит его участие, и не ждать, пока тревога исчезнет совсем. Ориентир прост: вклад должен быть достаточно заметным, чтобы помочь делу, и достаточ-

но небольшим, чтобы группа могла его принять, проверить или уточнить.

### **Первый вклад по размеру задачи**

Первый полезный вклад не обязательно должен быть оригинальной идеей. Часто ценнее то, что помогает группе увидеть ближайший шаг: уточнение термина, краткое резюме, замеченная связь между задачами, вопрос о критерии готовности или предложение проверить часть плана.

Вернёмся к рабочей встрече. Новичок замечает, что участники обсуждают срок, но не уточнили, какой этап должен завершиться первым. Вместо новой схемы работы он спрашивает: «Правильно ли я понимаю, что сначала нужно согласовать состав материалов, а потом можно подтвердить дату передачи?» Вопрос относится к делу и не предполагает, будто новичок уже знает ответ. Если группа подтверждает порядок, он добавляет: «Тогда сегодня я проверю, что нужно для согласования, и сообщу, если срок зависит от недостающих данных». Небольшое действие помогает снять неопределённость.

Ценность здесь не в эффектной формулировке, а в связи вопроса с задачей: новичок заметил неуточнённую зависимость и предложил её проверить.

В учебной группе уместен другой шаг. Участники обсуждают общий доклад, но говорят о содержании, не распределяя разделы. Новичок пока не знает, как устроена работа, зато может спросить: «Сначала определяем структуру, а по-

том распределяем темы или каждый готовит свой вариант?» Если группа уже договорилась о структуре, вопрос позволит быстро включиться. Если нет — поможет прояснить разногласие. Подробный план, предложенный до знакомства с требованиями и договорённостями, был бы преждевременным.

В неформальном разговоре первым вкладом может стать не совет и не длинная история, а внимательный вопрос, который продолжает выбранную собеседником тему. Здесь меньше общей задачи, зато важнее взаимность: показать, что вы слышали человека, спросить о том, что ему самому кажется существенным, а затем добавить что-то от себя. Не превращайте знакомство в интервью. Если собеседник отвечает коротко и возвращает разговор группе, возможно, он не хочет долго обсуждать эту тему. Можно перейти дальше, не вытягивая подробности.

Важно различать «я заметил что-то полезное» и «я должен немедленно предложить решение». Иногда лучший первый вклад — обозначить ограничение: «Эту часть пока не могу подтвердить, сначала проверю исходные данные». Честно сказать, чего вы пока не знаете, надёжнее, чем уверенно высказать предположение. Но если нужная информация уже у вас, чрезмерная осторожность лишь задержит решение. Соразмерность зависит не от скромности самой по себе, а от того, что сейчас нужно группе и что вы действительно знаете.

Если идея пока шире, чем позволяет контекст, найдите

для неё более короткий вход. Вместо длинной презентации можно сказать: «У меня есть предложение, которое может убрать один шаг. Уместно коротко объяснить?» Если времени мало, предложите обсудить его после встречи. Если разговор открыт, начните с наблюдения, а затем назовите возможный ход: «Кажется, сроки двух задач зависят друг от друга. Может, сначала проверим эту связь, а потом зафиксируем дату?» Так группа сможет оценить мысль, не принимая её за готовый план.

### **Как поправить неудачный вход**

Даже внимательный человек может ошибиться с моментом: начать говорить одновременно с участником, принять паузу за конец темы или задать вопрос, на который уже ответили. Не нужно превращать небольшой сбой в большое событие. Короткое исправление обычно возвращает разговор к делу: «Извините, продолжайте»; «Я пропустил ответ — уточню после встречи»; «Скажу короче: мне нужно понять, кто подтверждает эту часть».

Не объясняйте долго, почему вмешались. Чем больше сил уходит на защиту от неловкости, тем дальше разговор отходит от задачи. Если ваше замечание не встретило интереса, это не обязательно окончательная оценка вашей компетентности. Возможно, вопрос не относился к текущему этапу или группа уже приняла решение. Спросите, когда можно вернуться к теме, либо обсудите её после встречи с ответственным участником.

Бывает и наоборот: группа не подаёт явных сигналов, а новичок ждёт их бесконечно. Тогда участие приходится обозначить самому, но без напора. Привяжите реплику к конкретной задаче: «По этой части я могу проверить исходные данные» или «Мне нужно одно уточнение, прежде чем фиксировать срок». Инициатива ясна и ограничена. Группе проще понять, что делать с вашим предложением, и не приходится гадать, зачем вы заговорили.

### **Карта порога**

Полезно держать в уме последовательность из пяти шагов. Это не универсальный ритуал и не правило, сколько минут нужно молчать. В зависимости от сложности группы и того, сколько у вас уже есть контекста, эти шаги могут занять одну встречу, несколько дней или несколько первых контактов.

Сначала обозначьте своё присутствие. Поздоровайтесь, займите место, уточните, где проходит встреча и что обсуждают, если это неясно. Не нужно сразу искать особый способ понравиться. Спокойного «Здравствуйте, я присоединился к проекту на этой неделе» достаточно.

Затем соберите минимум сведений: отметьте тему, стадию обсуждения и способ передачи слова. Не пытайтесь истолковать каждую интонацию; фиксируйте то, что действительно видите: кто начал разговор, кто подводит итог, обращается ли ведущий к участникам напрямую. Если есть повестка, ориентируйтесь на неё. Если нет, спросите, что сейчас важнее всего решить.

После этого коротко представьтесь через задачу. Назовите свою роль и участок работы, объясните, что поможет вам включиться. Идеальная формулировка не нужна — важно, чтобы группе было ясно, почему ваши вопросы и предложения относятся к общему делу.

Затем выберите один способ понять, как здесь принимают инициативу. Можно задать вопрос по текущей теме, предложить взять небольшую часть работы или уточнить, кто за что отвечает: «Чтобы не дублировать работу, подскажите, пожалуйста, кто уже проверяет этот раздел?» Получив ответ, следуйте ему. Если правила всё ещё неясны, не нужно проверять группу новыми инициативами одну за другой.

Наконец, внесите вклад подходящего размера: предложите одну мысль, задайте вопрос или возьмите действие, которое поможет текущей задаче. После этого смотрите не только на слова в ответ, но и на то, что группа делает дальше: использует ли вашу информацию, уточняет её или переходит к следующему шагу. Так вы увидите, как ваш вклад вошёл в работу, не превращая одну реакцию в окончательный вердикт о вашем месте в группе.

Последовательность гибкая. Если вас сразу спрашивают о вашей области, отвечайте — не нужно выдерживать период наблюдения ради самой процедуры. Если обсуждают риск, который вы можете подтвердить или опровергнуть, сообщите об этом сразу и обозначьте, насколько уверены. Если встреча почти закончилась, не пытайтесь вставить в неё пол-

ное представление и несколько идей: уточните следующий шаг, а остальное обсудите с ответственным участником. Когда группа занята срочным вопросом, лучшим началом может стать простое представление и договорённость о том, когда подключиться.

После первой встречи сопоставьте предварительные наблюдения с тем, что действительно произошло. Что удалось понять о распределении инициативы? Какой вклад оказался востребован? Что осталось неясным и требует вопроса? Ответы помогут выбрать следующий шаг. Возможно, в этой группе лучше сразу предложить взять конкретную задачу. Возможно, сначала стоит уточнить критерии решения. А может быть, участникам удобнее обсуждать идеи письменно или после общей встречи. Выяснить это можно, наблюдая и задавая прямые вопросы, а не пытаясь в точности воспроизвести чужой стиль.

# Слушание, которое меняет разговор

В незнакомой группе мы сначала замечаем темп, паузы и то, кому достаётся инициатива. Но понять атмосферу недостаточно: едва начинается разговор, внимание быстро переключается с собеседника на наш будущий ответ. Мы слушаем фразу — и уже подбираем решение, хотя ещё не выяснили, какую проблему человек пытается решить.

Сотрудница остановилась у стола руководителя после планёрки.

Сотрудница: Я хотела сказать про отчёт по проекту. Вчера к нему добавили ещё два раздела, а срок оставили прежним. Я до девяти собирала данные, но выгрузку от смежной команды получила только вечером.

Руководитель: Тогда отдай часть отчёта аналитику. Он может собрать цифры, а ты займёшься текстом.

Сотрудница: Я уже спрашивала. У него своя задача, и он не обещал успеть.

Руководитель: Значит, попроси хотя бы черновик. Не нужно всё доводить до идеала с первого раза.

Сотрудница: Да, наверное. Я попробую.

Руководитель: Вот и хорошо. Тут вопрос просто в распределении работы.

Разговор закончился быстро. Руководитель предложил на первый взгляд разумное решение, сотрудница не стала спорить. Но к исходной проблеме они почти не прикоснулись. Возможно, сотруднице и правда нужна была помощь с распределением работы. А может, ей хотелось, чтобы руководитель решил, какой из новых разделов можно убрать, или сам согласовал изменение срока с теми, кто добавил требования. Из короткого разговора этого не узнать: сотрудница уже перестала раскрывать ситуацию.

### **Пометки на полях**

В первой реплике названы факты: к отчёту добавили два раздела, срок не изменили, данные пришли поздно, сотрудница работала вечером. Это ещё не вся картина, но уже опора — события, о которых можно спросить подробнее.

В реплике есть и просьба, хотя пока она не прозвучала прямо. Сотрудница пришла к руководителю не просто перечислить часы. Она сообщает о препятствии в работе и, вероятно, рассчитывает на участие человека, который может менять приоритеты, сроки или договорённости. Слово «вероятно» здесь важно: просьба не названа, и угадывать её нельзя.

За фактами может стоять опасение: если отчёт не будет готов, ответственность за срыв останется на сотруднице, хотя она не контролирует ни объём работы, ни срок получения данных. Это возможный смысл, а не доказанный. Его стоит проверить, а не приписывать человеку уверенным тоном:

«Ты боишься, что тебя обвинят».

Показательная реплика — «Да, наверное. Я попробую». Согласие звучит, но новых сведений не появляется. Сотрудница не объясняет, что уже проверяла, не уточняет, какой раздел можно передать, не просит о конкретном решении. Это не значит, что она почувствовала себя не услышанной: возможно, она и правда решила попробовать. Но быстрый ответ не помог ей яснее обозначить проблему. Он помог завершить тему.

Так выглядит один из самых распространённых сбоев слушания: человек сообщает о затруднении, а собеседник слышит задачу, которую можно немедленно исправить. У ответа может быть хорошее намерение, но намерение не гарантирует, что он попадёт в цель. Если мы пытаемся решить не ту проблему, полезность совета зависит скорее от случайности, чем от точности.

### **Слушать три слоя**

В разговоре полезно различать факты, просьбу и опасение.

Факты отвечают на вопросы: что произошло, что можно проверить, какие ограничения уже известны? В рабочей ситуации это сроки, участники, объём, последовательность действий, недостающие данные. Факты могут быть поданы эмоционально, но сами события можно отделить от оценки. «Два раздела добавили после согласования плана» — описание события. «Они опять всё испортили» — вывод о людях

и их поведении.

Просьба отвечает на вопрос: какого участия человек ждёт от собеседника? Ему могут понадобиться информация или совместный поиск решения, разрешение изменить план, конкретное действие. Иногда ему нужно просто внимание — без немедленного совета — или помощь в разговоре с третьей стороной. Порой просьба звучит прямо. Чаще человек сначала описывает обстоятельства, потому что сам ещё не решил, чего именно просить.

Опасение показывает, что поставлено на карту. Это может быть качество результата, отношения в команде, репутация, чувство контроля, безопасность, время или справедливое распределение ответственности. Опасение не всегда формулируется как страх. Фраза «я не могу за это отвечать, если цифры присылают вечером» говорит о границах ответственности не меньше, чем о расписании.

Эти слои не нужно обнаруживать по отдельности и вслух объявлять собеседнику. Не стоит превращать разговор в протокол: «Теперь назовите факты, затем просьбу, затем опасение». Такая разметка нужна слушателю как опора. Она помогает не путать то, что человек сказал, с тем, что мы подумали.

Например, человек говорит: «Встречу передвинули на утро, презентацию прислали поздно, а меня попросили выступить». Факты — встречу перенесли, материал пришёл поздно, выступать поручили ему. Просьба может быть о до-

полнительном времени, помощи с подготовкой или о том, чтобы кто-то другой представил результат. Опасение — выглядеть неподготовленным перед руководством. Но ни одна из этих версий не становится истиной только потому, что кажется правдоподобной.

Хорошее уточнение оставляет открытыми несколько вариантов: «Похоже, у тебя мало времени на подготовку. Что сейчас важнее решить: кто выступает, что успеть доделать или как обозначить риски?» Это не экзамен с тремя вариантами ответа. Так слушатель показывает, что заметил ограничение, но не собирается решать за человека, какое именно участие ему нужно.

### **Когда ответ уже готов**

Собеседник произносит первую половину фразы, а у нас в голове уже возникает знакомый случай. Мы знаем, что ему надо сделать: делегировать, поговорить с руководителем, поставить границы, составить план, перестать переживать. Узнавание бывает полезно: оно помогает быстро выдвинуть гипотезу. Но гипотеза становится помехой, если мы принимаем её за диагноз.

Руководитель из начального разговора слышит знакомое сочетание: много работы, близкий срок, вечерние часы. Его опыт подсказывает, что часть задачи можно делегировать. Сам по себе это неплохой совет. Ошибка — в порядке действий: он прозвучал до того, как выяснилось, что именно ограничивает сотрудницу и какими решениями располагает

руководитель.

В такой момент помогает короткая пауза. Не театральное молчание, призванное заставить другого говорить, и не многозначительный взгляд. Обычная пауза в один-два вдоха, чтобы отложить собственный ответ и проверить: я реагирую на услышанное или на похожую историю из своего опыта?

Пауза особенно полезна после эмоционально насыщенной или многосоставной реплики. Не нужно заполнять каждую тишину фразой «понятно». Если собеседник закончил предложение, а вы сразу вступили, он может не успеть добавить важное уточнение. Если он замолчал, дайте ему немного времени. Если тишина затягивается, можно сказать без драматизации: «Я хочу точно понять, что здесь главное».

Само молчание ещё не означает внимания. Человек может ждать своей очереди, мысленно спорить или составлять список решений. Пауза полезна, только если меняется задача слушателя: не найти самый быстрый ответ, а понять, что именно он должен учитывать.

# 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.