

12+

# КОРПОРАТИВНЫЙ БУДДИСТ

КАК РАБОТАТЬ СРЕДИ ЛЮДЕЙ  
И НЕ ТЕРЯТЬ СЕБЯ



КАРЭН КОЧАРЯН

**Карэн Кочарян**  
**Корпоративный буддист.**  
**Как работать среди**  
**людей и не терять себя**

*<https://litres.ru/74588543>*

*ISBN 9785007133371*

**Аннотация**

Работа редко заканчивается вместе с рабочим днём. Мы уносим домой чужие слова, тревогу, раздражение и чувство, что снова оказались недостаточно хороши. Эта книга показывает, как идеи раннего буддизма помогают разбираться с конфликтами, амбициями, неопределённостью и выгоранием без мистики и нравоучений. Через истории пяти героев читатель увидит практические способы замечать реакции, говорить яснее, сохранять границы и не превращать работу в меру собственной ценности.

# Содержание

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Содержание                                                       | 7  |
| Введение. Работа как место практики                              | 9  |
| Воскресенье вечером                                              | 14 |
| Часть первая. Неделя, которую прожил ум                          | 17 |
| Глава 1. Понедельник. Ещё ничего не<br>произошло                 | 17 |
| Глава 2. Вторник. Слова, которые продолжают<br>работать          | 25 |
| Глава 3. Среда. Когда чужой успех становится<br>нашим поражением | 32 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                | 34 |

# **Корпоративный буддист Как работать среди людей и не терять себя**

**Карэн Кочарян**

© Карэн Кочарян, 2026

ISBN 978-5-0071-3337-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# КОРПОРАТИВНЫЙ БУДДИСТ

КАК РАБОТАТЬ СРЕДИ ЛЮДЕЙ  
И НЕ ТЕРЯТЬ СЕБЯ



КАРЭН КОЧАРЯН

*«Видеть корень — уже начало освобождения».*

# Содержание

Введение. Работа как место практики Воскресенье вечером

Часть первая. Неделя, которую прожил ум

Глава 1. Понедельник. Ещё ничего не произошло

Глава 2. Вторник. Слова, которые продолжают работать

Глава 3. Среда. Когда чужой успех становится нашим поражением

Глава 4. Четверг. Ошибка, которая стала приговором

Глава 5. Пятница. Всё меняется без разрешения

Глава 6. Пятница после обеда. Кому достанется наше напряжение

Глава 7. Выходные. Момент, когда привычный способ становится видимым

Между неделями. Пять небольших договорённостей

Часть вторая. Та же работа, другой способ в ней находиться

Глава 8. Понедельник. Секунда, которой раньше не было

Глава 9. Вторник. Сказать так, чтобы не прибавить огня

Глава 10. Среда. Стремиться без самонаказания

Глава 11. Четверг. Принять не значит подчиниться

Глава 12. Пятница. Не всё зависит от нас

Глава 13. Пятница после обеда. Где заканчивается чужое напряжение

Глава 14. Выходные. Когда работа остаётся работой

Заключение. Понедельник никуда не делся Источники и

пояснения

# **Введение. Работа как место практики**

Представьте обычный понедельник. Не самый тяжёлый день в вашей жизни — просто понедельник. В телефоне уже есть сообщение, на которое не хочется отвечать. В календаре стоит разговор, исход которого непонятен. Кто-то рядом раздражён, кто-то торопит, кто-то получает то, на что расчитывали вы. До настоящей катастрофы далеко, но к обеду сил почему-то остаётся столько, будто вы весь день отбивались от нападения.

Если вам знакомо это ощущение, попробуйте сейчас не объяснять его плохой компанией, трудными людьми или собственным характером. Всё это ещё успеем обсудить. Сначала заметим странность: значительную часть рабочего дня человек занят не только самой работой. Он одновременно защищается от будущего, переделывает прошлое, угадывает чужие мысли, доказывает свою ценность и носит внутри разговоры, которые давно закончились. За эту вторую смену никто не платит, но утомляет она иногда сильнее первой. Именно здесь начинается эта книга.

Название «Корпоративный буддист» не означает, что дальше появится просветлённый директор, научит всех пра-

вильно дышать и отменит квартальный план. Корпоративная жизнь вообще плохо поддаётся красивым духовным декорациям. В ней есть деньги, власть, страх увольнения, несправедливые решения, уставшие люди и сообщения, способные испортить вечер одной точкой в конце. Если буддийская мысль чего-то стоит, она должна выдержать именно такую среду — без благовоний и возможности на три дня уйти в тишину.

Возможно, вы вообще не интересуетесь буддизмом. Это не помешает. Нас будет занимать не вера, не ритуал и не обещание следующей жизни, а несколько наблюдений ранней буддийской традиции о работе человеческого ума. Почему неприятность редко остаётся просто неприятностью? Как желание добиться большего превращается в доказательство собственной недостаточности? Почему чужое раздражение так легко проходит через нас и достаётся следующему человеку? И где находится та короткая секунда, в которой автоматическая реакция ещё может стать выбором?

Будда начинал не с требования смотреть на мир радостнее. Он предлагал сначала честно увидеть неудовлетворённость и страдание — дуккху. Не объявить их иллюзией, не улыбнуться им и не спрятать под правильными словами, а рассмотреть: что именно болит, откуда берётся лишнее продолжение боли и что мы делаем, чтобы поддерживать его. Для рабочей жизни это почти неприлично практичный подход.

Работа показывает ум крупным планом. Здесь нас оценивают, сравнивают, хвалят и критикуют. Здесь чужое решение может изменить доход, график или должность. Здесь легко решить, что профессиональная роль и есть наше настоящее имя: пока справляюсь — я чего-то стою; ошибся — разоблачён; повысили другого — оказался хуже. А ещё на работе мы зависим от людей, которые тоже боятся, защищаются, хотят признания и иногда приходят к нам уже с чужим раздражением.

Поэтому слово «корпоративный» здесь шире офиса. В ближайшие две недели мы будем заходить в поликлинику и школу, присутствовать на собеседованиях и совещаниях, открывать договоры, рабочие чаты и банковское приложение. Нашими проводниками станут пятеро людей, которые не знают друг друга.

Сергей руководит подразделением и привык выглядеть человеком, у которого есть ответ. Анна работает врачом и постепенно присвоила себе ответственность даже за те решения пациентов, которыми не может управлять. Ирина преподаёт в школе и давно путает заботу с обязанностью отдавать работе всё свободное время. Максим — юрист; одна простая ошибка способна за несколько минут превратить его из опытного специалиста в обвиняемого на внутреннем суде. Ольга занимается подбором людей и каждый день оказывается между ожиданиями кандидатов и руководителей, причём недовольство обеих сторон легко считает своей виной.

Мы не будем собирать из них пять образцовых буддистов. В первую неделю они будут жить примерно так, как привыкли: Сергей понесёт неопределённость вниз по своей команде, Анна — домой в уставшем теле, Ирина — в стопке тетрадей на выходные, Максим — в бесконечной проверке собственной компетентности, Ольга — в разговорах, где пытается отвечать сразу за всех. У каждого наступит момент, когда привычная реакция даст понятное последствие. Не гром, не знак свыше — скорее неприятное узнавание: так больше продолжать не хочется.

Во вторую неделю обстоятельства почти не изменятся. Вот это важно. Руководители не станут мудрее, пациенты — терпеливее, рынок труда — справедливее. Изменится только несколько следующих действий. И мы посмотрим не на то, станут ли герои спокойными навсегда, а на более честный результат: уменьшится ли количество лишнего вреда, который они причиняют себе и передают дальше.

Здесь уместно возразить: «Работать с отношением удобно советовать тому, кто не зависит от зарплаты и не боится потерять место». Согласен, это было бы дешёвым советом. Внутренняя работа не отменяет внешних условий. Если нарушают договорённости, разрушают здоровье, унижают или требуют невозможного, иногда правильный следующий шаг — не успокоиться, а зафиксировать риск, отказать, потребовать изменения или уйти. Принятие реальности не равно подчинению ей. Наоборот, пока человек воюет с вообража-

емыми версиями происходящего, ему сложнее воздействовать на настоящую.

Нам также не понадобится превращать каждую ситуацию в упражнение. Иногда я остановлю рассказ и предложу вам вопрос. Не для отчёта и не для дневника — просто чтобы проверить, не происходит ли сейчас что-то похожее в вашей жизни. Вы можете не соглашаться. Более того, если идея звучит красиво, но не выдерживает реальной работы, с деньгами, зависимостью и чужой властью, её стоит отвергнуть. Буддийская традиция здесь будет не кафедрой, с которой объясняют, как правильно жить, а инструментом, который мы вместе прикладываем к происходящему.

Наверняка один рабочий эпизод уже пришёл вам в голову. Возможно, сообщение, которое вы перечитывали вечером. Разговор, после которого продолжали спорить в душе. Повышение другого человека. Ошибка, которая давно исправлена, но всё ещё используется против себя. Пока ничего с этим не делайте. Просто оставьте эпизод рядом. Через несколько глав вы увидите, из каких частей он сложен и где в нём заканчивается реальная трудность, а начинается работа ума без должностной инструкции.

До понедельника остаётся несколько часов. Формально герои ещё отдыхают. Но рабочая неделя уже нашла дорогу к каждому из них.

## Воскресенье вечером

В воскресенье около девяти вечера Сергей взял телефон посмотреть погоду. Через несколько минут погода была забыта. В рабочем чате появилось сообщение директора: «Завтра с утра обсудим результаты месяца. Подготовьтесь».

Слова были обычными. Сергей прочитал их ещё раз, словно между строк мог появиться недостающий смысл. Потом открыл отчёт. Один показатель действительно просел. Причины он знал, цифры мог объяснить, но вместо этого представил завтрашнюю встречу.

Сначала директор просто задавал вопросы. Через минуту уже говорил, что подразделение не справляется. Ещё через несколько — предлагал реорганизацию, в которой Сергею не находилось места. Дальше воображение работало без руководителя: потеря премии, разговор с женой, ипотека, поиск новой работы. Телефон всё ещё показывал одну строку. Сергей уже прожил несколько довольно тяжёлых месяцев.

В другом районе города врач Анна складывала в сумку халат и вспоминала пациента, который в пятницу пообещал написать жалобу. Она не знала, написал ли он её. Это не мешало заранее подбирать объяснения для заведующей.

Учительница Ирина собиралась закрыть электронный журнал, когда увидела сообщение от матери ученика: «Вы опять занизили оценку. Ребёнок из-за вас не хочет идти в

школу». Ирина открыла работу мальчика, хотя проверяла её уже дважды.

Юрист Максим ещё раз поднял договор с двусмысленным пунктом. Документ не был подписан, формулировку можно было спокойно изменить утром. Но слово «спокойно» плохо сочеталось с мыслью: «Как я не заметил это сразу?»

Рекрутер Ольга получила отказ сильного кандидата. Он выбрал другую компанию. Ольга закрыла сообщение, снова открыла и начала составлять в голове объяснение для руководителя, который уже третью неделю спрашивал, почему вакансии не закрыта.

Эти люди не были знакомы. Между ними не существовало общей компании, общего начальника или общего рабочего чата. И всё же около десяти вечера каждый находился примерно в одном месте — не дома и ещё не на работе, а в воображаемом понедельник.

Возможно, вы знаете это место. Тело сидит на диване, ужинает или отвечает близкому человеку, а внимание уже в кабинете, коридоре, классе или на видеовстрече. Будущее ещё ничего не сделало, но организм готовится защищаться.

Ранняя буддийская традиция называет такое разрастание мысли папанчей. Если сказать проще, ум получает небольшой факт и строит вокруг него целый мир. Само умение предполагать полезно: без него невозможно подготовиться к разговору или заметить риск. Папанча начинается там, где мышление перестаёт вести к следующему действию и начи-

нает бесконечно производить версии.

Сергей мог проверить расчёт и выписать три вывода. Анна — дожидаться факта жалобы. Ирина — договориться о разговоре с матерью ученика. Максим — отправить предложение изменить пункт. Ольга — собрать причины отказов кандидатов. У каждой ситуации был ограниченный следующий шаг. Но тревога предлагала не шаг, а круглосуточное дежурство возле неизвестности.

Отличить одно от другого можно по простому признаку. Подготовка чем-то заканчивается: готовым письмом, решением, списком вопросов. Папанча заканчивается усталостью и обещанием вернуться к тем же мыслям через пять минут.

Если ваш рабочий эпизод из введения уже начал прокручиваться, попробуйте пока только спросить: я сейчас что-то готовлю или переживаю одну и ту же неопределённость разными словами? Не нужно заставлять себя успокоиться. Возможно, причина действительно серьёзная. Важно увидеть, производит ли ум полезное действие или лишь ощущение контроля.

Около одиннадцати Сергей наконец закрыл отчёт. Анна поставила сумку у двери. Ирина оставила работу ученика открытой на экране. Максим положил договор рядом с ноутбуком. Ольга решила, что сформулирует объяснение утром. Они легли спать, но каждый оставил часть внимания на работе — как включённый свет в пустом помещении. Утром этот свет встретит их первым.

# **Часть первая. Неделя, которую прожил ум**

## **Глава 1. Понедельник. Ещё ничего не произошло**

Утром руководитель Сергей приехал раньше обычного. Тот самый свет, который он мысленно оставил на работе в воскресенье, словно ждал его в кабинете. Сергей открыл презентацию, поменял местами два слайда, вернул их обратно и ещё раз проверил цифры. Ничего нового в них не появилось.

В соседнем помещении двигали стулья. Каждый звук казался началом встречи. Когда директор написал, что задерживается на полчаса, Сергей одновременно обрадовался и разозлился. Отсрочка ничего не решала, но тело приняло её за временное помилование.

Давайте задержимся здесь на секунду. Сергей не боялся конкретного вопроса — на конкретные вопросы у него были ответы. Он боялся тумана, а в туман ум мог поставить что угодно: раздражение директора, потерю премии, сомнение в его компетентности. Папанча, то есть умственное разрастание, особенно любит ожидание. Пока событие не началось,

реальность не мешает сделать его безразмерным.

Возможно, вы уже делали то же самое перед собственным разговором. Если разобрать тревогу, там часто обнаруживается удивительно мало фактов и огромное количество продолжений за другого человека. Это не доказывает, что разговор пройдёт хорошо. Просто возвращает угрозе границы.

Пока Сергей ждал встречи, врач Анна начала приём в поликлинике. Её воскресная история тоже не получила подтверждения: администратор сказала, что жалобы не поступало. Облегчение длилось несколько секунд. «Пока не было», — уточнила она про себя. «Пока не поступало», — поправил её ум.

Первой вошла пожилая женщина с высоким давлением. Она дважды назвала лекарство, которое принимала, а Анна дважды не услышала: часть внимания продолжала готовить защиту от жалобы. Вот здесь тревога перестала быть только личным переживанием. Она заняла место, которое требовалось живому человеку.

Анна заметила напряжение в плечах, увидела перед собой пациентку и попросила повторить название. Это маленькое возвращение и есть практический смысл сати — осознанности. Не особое состояние и не восхищение настоящим моментом. Просто способность вспомнить, где ты находишься и что сейчас делаешь, раньше, чем внутренний фильм полностью распорядится поведением.

Жалоба от этого не стала невозможной. Зато Анна снова оказалась на приёме, а не перед воображаемой комиссией. Для начала этого достаточно.

В школе воскресный вечер тоже продолжился без приглашения. Учительница Ирина начала первый урок, и именно тот ученик, чья мать написала ей сообщение, опоздал, громко подвинул стул и перебил одноклассницу. В другое утро Ирина ограничилась бы замечанием. Сегодня перед ней стоял не только мальчик.

«Вы постоянно занижаете ему оценки. Он из-за вас не хочет идти в школу».

Слово «постоянно» Ирина помнила дословно. Она вспомнила десятки дополнительных объяснений, проверенные работы и разговоры после уроков. Входящий в класс мальчик был уже не просто опоздавшим учеником. Он оказался представителем обвинения, которое Ирина всю ночь опровергала.

— Если вам здесь настолько не нравится, можете не мешать остальным, — сказала она.

Класс затих. Мальчик усмехнулся, а Ирина на несколько секунд почувствовала удовлетворение. Потом пришло более неприятное чувство: фраза предназначалась не ему. Ею Ирина отвечала его матери, вчерашнему сообщению, собственной усталости и годам работы, за которые ей хотелось получить хотя бы немного признания.

Заметьте, как далеко текущий человек иногда оказыва-

ется от ответа, который получает. Рабочая реакция приносит с собой прошлый конфликт, недосып, страх будущего и старую обиду. Поэтому совет «просто не реагировать» почти бесполезен. Когда слова уже сказаны, реакция завершила разгон.

Буддийский анализ предлагает более реалистичную точку входа: неприятное чувство не равно обязательному поступку. Оно уже возникло — спорить поздно. Но если человек успевает заметить «мне больно, и я сейчас защищаюсь», следующий шаг получает хотя бы небольшой шанс стать другим. Ирина в это утро заметила слишком поздно. Это тоже часть истории, а не доказательство, что она безнадёжна.

Пока Ирина пыталась вернуть классу обычный ритм, юрист Максим сидел перед договором, который можно было исправить двумя строчками. Он обнаружил двусмысленный пункт до подписания, но переживал так, словно ущерб уже нанесён. Его тревога защищала не результат работы, а образ компетентного человека.

«Как я сразу не увидел? Если бы это заметил руководитель, что бы он подумал? Нормальный юрист такие вещи ловит с первого раза».

Посмотрите на превращение: «я пропустил двусмысленность» становится «я невнимателен», а затем — «я плохой специалист». Конкретное действие расширяется до личности. Исправить пункт можно. Исправлять целого себя приходится бесконечно.

Здесь полезна анатта — идея отсутствия неизменного «я». В рабочем переводе она звучит скромно: человек не равен одному эпизоду и не обязан охранять постоянный образ профессионала. Сегодня Максим заметил сложный риск, вчера пропустил простой. Оба действия реальны; ни одно не является окончательным определением человека.

Максим всё-таки написал контрагенту: «В пункте есть два возможных толкования. Предлагаю уточнить формулировку до согласования». Ответ пришёл через десять минут: «Согласны. Исправим».

Внешняя задача заняла две строки. Внутреннее судебное заседание продолжалось почти сутки.

К этому времени директор наконец подключился к Сергею. Один показатель действительно обсудили жёстко. Руководитель спросил, почему вырос срок обработки заявок; Сергей назвал причины и предложил два изменения. Никто не заговорил об увольнении, премии или профессиональной непригодности. Большая часть встречи оказалась обычной, но Сергей вышел из неё уставшим так, словно пережил и реальный разговор, и все воскресные версии одновременно.

После встречи Сергей должен был почувствовать облегчение. Вместо этого он начал проверять собственные ответы. «Здесь можно было сказать увереннее. А вот на этом слайде он задержался. Наверное, не поверил».

Папанча просто сменила направление: до встречи производила будущее, после — начала редактировать прошлое.

В Саллатха-сутте Будда сравнивал реальную боль с первой стрелой, а добавленное умственное мучение — со второй (СН 36.6). Жёсткий вопрос директора был первой стрелой. Часовой разбор его интонаций — второй.

Избежать первой стрелы работа не обещает. Иногда нас действительно критикуют, сокращают или не выбирают. Вопрос только в том, сколько раз мы затем раним себя одним событием. Если хотите проверить это сегодня, спросите: что уже произошло, а что я продолжаю производить внутри? Не «почему я такой», а именно где проходит граница между событием и его продолжением.

Пока Сергей разбирал уже закончившуюся встречу, рекрутер Ольга открывала следующую. На экране появилась бухгалтер Екатерина, которую сократили после двенадцати лет работы в одной компании. Она подключилась за десять минут до начала, проверила звук, поправила фон и всё равно вздрогнула, когда Ольга вошла в видеовстречу.

До сокращения она редко думала о своей профессии как об отдельной части личности. Просто была бухгалтером: знакомые спрашивали её о налогах, родственники просили проверить договор, коллеги знали, что цифры у неё сходятся. После увольнения привычное слово исчезло из настоящего времени. Теперь она говорила: «Я работала бухгалтером» — и каждый раз ощущала, будто вместе с должностью потеряла подтверждение собственной полезности.

Ольга спросила, почему Екатерина ушла с предыдущего

места. Вопрос был стандартным. Но Екатерина слышала в нём сомнение: если хороший специалист, почему сократили именно её?

Она начала подробно объяснять структуру отдела, смену собственника и новый программный продукт. Чем больше говорила, тем сильнее казалось, что оправдывается. Потом сбилась и извинилась за волнение.

— Сократили весь участок после централизации функций, — помогла Ольга. — Я правильно поняла?

— Да. Всех четверых.

— Тогда этого достаточно. Расскажите лучше о задачах, за которые отвечали лично вы.

После встречи Екатерина вспомнила каждую паузу и решила, что произвела слабое впечатление. Фактом было только обещание вернуться с ответом до конца недели. Но ожидание открыло пространство, которое ум немедленно занял.

Потеря работы была настоящей первой стрелой: деньги, распорядок и планы семьи изменились. Теперь к ней добавлялись новые: «Меня не выберут, потому что я хуже», «В моём возрасте поздно начинать», «Хорошие специалисты без работы не остаются». Эти мысли звучали как трезвый анализ, но не предлагали Екатерине ни одного действия.

Возможно, вы никогда не искали работу после сокращения, но механизм знаком и без этого. Мы переделываем презентацию после выступления, придумываем правильный ответ после спора, снова слушаем интонацию клиента. Ум обе-

щает исправить прошлое и незаметно забирает у настоящего ещё один час.

К вечеру никто из основных героев не столкнулся с катастрофой. И всё же Сергей устал от встречи, которая состоялась несколько раз; Анна — от жалобы, которой не было; Ирина — от ответа, предназначенного отсутствующему человеку; Максим — от суда над собой; Ольга и Екатерина — каждая от своей попытки управлять чужой оценкой.

Понедельник закончился. Дополнительная смена ума — нет. Во вторник всё накопленное начнёт искать выход через других людей.

## Глава 2. Вторник. Слова, которые продолжают работать

Во вторник утром рекрутер Ольга получила первое последствие вчерашнего отказа кандидата. Нанимающий руководитель написал: «Почему опять не тот уровень? Мы уже третью неделю никого не можем найти».

Ольга прочитала сообщение перед первым собеседованием. Ответ появился почти сразу: «Потому что рынок не обязан подстраиваться под ваш бюджет». Она его не отправила. Убрала резкость, добавила деловой тон и написала длиннее: кандидаты не соответствуют ожиданиям, требования завышены, вилка неконкурентна, на это неоднократно обращали внимание.

Формально в письме не было грубости. Но если бы текст умел улыбаться, он улыбался бы именно той улыбкой, после которой хочется защищаться.

Руководитель защитился. Ответил, что другие рекрутеры закрывают похожие вакансии, а от Ольги он ждёт решений, а не объяснений. Через несколько минут они уже спорили не о том, каких людей искать, а о том, кто хуже выполняет свою работу.

Первый кандидат тем временем ждал в видеовстрече. Ольга подключилась с опозданием и начала разговор обычной фразой, но внутри всё ещё отвечала руководителю. Ко-

гда кандидат сбился, она переспросила жёстче, чем требовалось. Он стал оправдываться. Ольга решила, что человек неуверенный. Возможно, так и было. Возможно, часть его неуверенности появилась прямо в этом разговоре.

Вот как рабочее напряжение путешествует между людьми. Оно редко передаётся честно: «Меня сейчас задела, поэтому я отвечаю тебе резче». Обычно у него находится приличное объяснение. Ольга называла это требовательностью. Кандидат назвал бы холодным собеседованием. Руководитель был уверен, что просто добивается результата.

В буддийской традиции правильная речь — часть Восьмеричного пути. Её смысл не в том, чтобы всегда говорить мягко. Речь может быть твёрдой и неприятной. Но она должна быть правдивой, полезной, своевременной и не нести лишнего намерения ранить. В Абхая-сутте этот выбор разбирается именно через правду, пользу и подходящее время (МН 58).

У Ольги правда была. Польза тоже могла быть. Лишним оказалось намерение вернуть человеку его обвинение. Оно не стояло в тексте отдельной фразой, но определило весь разговор.

Пока Ольга пыталась восстановить справедливость в переписке, врач Анна восстанавливала расписание после сбоя электронной системы. Приём сдвинулся на двадцать минут. Мужчина у двери несколько раз громко спросил, почему никто не работает, а войдя в кабинет, сказал:

— Я записан на определённое время. Мне тоже есть чем заниматься.

Вчера Анна пропустила часть слов пациентки из-за воображаемой жалобы. Сегодня она услышала каждое слово — и особенно то, чего мужчина не говорил: «Вы плохо работаете».

Анна объяснила, что система не работала, что она принимает людей без перерыва и что претензии следует адресовать не врачу. Всё было правдой. Чем точнее она объясняла, тем сильнее мужчина чувствовал, что его ставят на место.

— Мне неинтересно, кто у вас виноват, — ответил он. — Я потерял время.

— А я, по-вашему, его не потеряла?

Приём всё-таки состоялся. Медицинское решение Анна приняла верно. Но после ухода пациента ещё несколько минут доказывала медсестре, насколько он был несправедлив. Следующий человек вошёл в кабинет, где предыдущий разговор формально закончился, а фактически продолжался.

Бывало ли у вас такое? Человек перед вами получает ответ не только на собственные слова, но и на всё, что случилось раньше. Иногда он даже не понимает, почему обычный вопрос вызвал такую реакцию. А мы уверены, что реагируем именно на него.

В школе учительница Ирина встретилась с Ниной, мать-рю ученика. После вчерашней резкости перед классом Ири-

на решила говорить только фактами. Принесла журнал, работы, критерии и список дополнительных объяснений, которые давала мальчику.

Нина начала без приветствия:

— Я хочу понять, почему у моего сына опять тройка.

Ирина открыла работу и стала показывать ошибки. Нина пыталась сказать, что ребёнок боится отвечать у доски, но Ирина возвращалась к критериям. Она была права по каждому пункту и с каждой минутой всё дальше уходила от вопроса, с которым пришёл другой человек.

— То есть вы вообще не видите своей части? — спросила Нина.

— Моя часть — научить. Но я не могу учиться вместо него.

После этой фразы обсуждать оценку стало невозможно. Нина ушла уверенной, что учителю всё равно. Ирина осталась уверенной, что родителям нужна не помощь, а удобная отметка. Обе унесли из разговора подтверждение того, с чем в него пришли.

Правда сама по себе не спасает речь. Ею можно объяснить, прояснить и защитить границу. Ею же можно придавить человека так, чтобы он уже не услышал содержания. Вопрос не только в том, правы ли мы, а в том, чему служит наша правота в эту минуту.

Юрист Максим проверил это на переговорах. Представи-

тель другой стороны несколько раз перебил его, а затем пересказал предложенный Максимом вариант как собственный. После вчерашнего суда над своей компетентностью Максим особенно остро хотел показать, что понимает ситуацию лучше остальных.

— Рад, что через десять минут мы всё-таки пришли к тому, что я предложил в начале, — сказал он.

В комнате стало тихо. Авторство он вернул. Рабочий контакт — нет. Представитель другой стороны начал спорить уже с формулировкой, которую минуту назад поддерживал. Ещё двадцать минут ушло на борьбу, не имевшую отношения к договору.

Максим потом называл собеседника тяжёлым человеком. Это было правдой, но не всей. Тяжёлый человек принёс в разговор своё поведение; Максим добавил своё. Увидеть вторую часть сложнее, потому что она кажется справедливым ответом на первую.

В Ниббедхика-сутте Будда говорит: «Намерение я называю каммой» (АН 6.63). Если убрать позднюю мистику, камма здесь означает намеренное действие и формируемое им направление последствий. Мы не заказываем у вселенной награду. Мы создаём привычку и среду. Унижая в ответ, тренируем унижение. Скрывая проблему, строим систему, в которой проблемы узнают поздно. Проясняя без нападения, увеличиваем шанс, что следующий разговор тоже останется рабочим.

Во вторник герои тренировали то, что уже умели. Ольга — защищаться деловым языком. Анна — доказывать, что виновата система. Ирина — закрываться фактами. Максим — возвращать себе статус уколом.

К концу дня руководитель Сергей сделал то же самое в более крупном масштабе. После понедельничной встречи директор потребовал быстрее исправить показатель. Сергей собрал команду и почти дословно передал вниз собственное напряжение:

— Я не понимаю, почему взрослым людям нужно каждый раз напоминать об очевидных вещах. Если показатель снова не будет выполнен, разговор станет другим.

Сотрудники замолчали. Сергей принял тишину за серьёзность. Один человек решил не сообщать о новой проблеме до пятницы. Второй открыл сайт вакансий. Третий начал думать не о показателе, а о том, что руководитель считает команду неспособной.

Слова продолжили работать после встречи — только не на тот результат, которого хотел Сергей.

Если за плохую новость человек получает раздражение, он учится приносить её позже. Если вопрос принимают за сопротивление, люди перестают спрашивать. Если правоту используют для наказания, собеседник начинает защищаться даже от полезных фактов. Так культура складывается не из ценностей на стене, а из тысяч обычных ответов.

Вечером Сергей решил, что проявил необходимую требо-

вательность. Ольга считала, что честно обозначила проблему. Анна была уверена, что пациент сам начал конфликт. Ирина вспоминала несправедливую мать, Максим — невоспитанного переговорщика.

Каждый мог привести убедительные аргументы. И каждый пока не видел, какую часть следующего дня уже создал собственными словами.

## **Глава 3. Среда. Когда чужой успех становится нашим поражением**

В среду утром рекрутер Ольга открыла общий чат и увидела фотографию коллеги с новым заголовком должности. Поздравления появлялись одно за другим. Ольга тоже написала: «Заслуженно!» — и не солгала. Коллега действительно хорошо работала. Тяжесть от этого не стала меньше.

Вчера Ольга спорила с руководителем о сложной вакансии, получила ещё два срочных запроса и до позднего вечера отвечала кандидатам. Теперь чужое повышение будто собрало все эти усилия и поставило рядом с невидимым итогом: старалась, но выбрали не тебя.

Она открыла описание новой должности. Вместо того чтобы читать требования, начала искать объяснение решения. Коллега чаще выступала на встречах. Реже спорила. Работала с более заметными подразделениями. Через десять минут у Ольги уже существовала цельная версия корпоративной политики, хотя с руководителем она не говорила.

Сравнение умеет сделать из двух независимых карьер один турнир. У другого вырос доход — наш превращается в отставание. Коллегу похвалили — нас будто намеренно пропустили. Самое любопытное происходит с прошлым: работа, которой человек вчера был доволен, за минуту становится

доказательством застоя.

Если вы сейчас вспомнили кого-то конкретного, не спешите запрещать себе сравнивать. Сравнение даёт полезные данные: какие навыки востребованы, сколько платит рынок, какие возможности существуют. Проблема начинается, когда инструмент измерения становится судом над личностью.

# 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.