

Слушать, чтобы понимать:

Как задавать вопросы
и слышать собеседника.



ИИ
Елена Светлова

Елена Светлова

**Слушать, чтобы понимать:
Как задавать вопросы
и слышать собеседника**

<https://litres.ru/74595419>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему мы иногда выходим из разговора непонятыми, хотя собеседник вроде бы нас слушал? Потому что вместо внимания часто включаются отвлечения, поспешные советы, желание спорить и догадки о том, что другой «на самом деле имел в виду».

«Слушать, чтобы понимать» — практическое руководство по внимательному общению. Вы узнаете, как возвращать внимание к собеседнику, отделять его слова от собственных предположений и задавать открытые и уточняющие вопросы. Научитесь перефразировать услышанное, проверять, правильно ли поняли человека, замечать эмоции и выдерживать паузы — не додумывая за другого. Книга поможет управлять своей реакцией, поддерживать без навязанных советов, обсуждать разногласия и уважать личные границы.

Она пригодится всем, кто хочет лучше понимать близких и коллег, увереннее вести трудные разговоры и сохранять контакт, даже когда мнения расходятся.

Содержание

Слушать по-настоящему: зачем это нужно и с чего начать	6
Быть здесь и сейчас: как удерживать внимание на собеседнике	15
Слышать слова и замечать свои предположения	24
Задавать открытые вопросы, которые помогают разговору	36
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Елена Светлова

**Слушать, чтобы понимать:
Как задавать вопросы
и слышать собеседника**

**Слушать, чтобы понимать: Как задавать вопросы и
слышать собеседника**

Елена Светлова

Слушать по-настоящему: зачем это нужно и с чего начать

— Мне нужно тебе кое-что рассказать, — сказал Антон.

Лена подняла глаза от телефона — точнее, на секунду отвела их от экрана. Палец всё ещё держал открытым сообщением, которое она собиралась дописать.

— Конечно, слушаю.

Антон сел напротив, положил ладони на стол и помолчал. Он только что узнал, что не прошёл собеседование на стажировку. До последнего этапа всё шло хорошо, и теперь ему было стыдно: он уже рассказал друзьям, что, кажется, получил место.

— Наверное, я просто плохо подготовился, — сказал он.

— И теперь не понимаю, что делать дальше.

Лена наконец отложила телефон, но внутри уже складывала ответ. *Надо поддержать. Сказать, что всё наладится. Предложить план.*

— Не переживай, — произнесла она. — Сходишь ещё на несколько собеседований. У меня тоже однажды ничего не получилось с первой попытки. А потом я просто переписала резюме и нашла работу получше. Давай вечером посмотрим, что можно исправить.

Антон пожал плечами.

— Да, ладно. Забудь.

Разговор быстро закончился. Лена решила, что помогла: не перебила, не осудила, предложила конкретный выход. Но в следующие месяцы Антон всё реже рассказывал ей о том, что его тревожило. На вопросы отвечал коротко: «Нормально», «Разберусь», «Ничего особенного».

Лена не была равнодушной. Она любила брата и хотела, чтобы ему стало легче. Она просто не заметила, что в тот вечер услышала слова — но почти не встретилась с человеком, который их произносил.

Молчать — ещё не значит слушать

Многие из нас считают себя хорошими слушателями по простому признаку: мы не перебиваем. Это важное начало, но не вся история. Можно молчать и одновременно мысленно спорить, вспоминать похожий случай, подбирать совет или ждать паузы, чтобы наконец высказать собственное мнение.

Слушать по-настоящему — значит на время направить внимание не на то, что вы собираетесь сказать, а на то, что пытается донести другой человек. Не угадывать его мысли и не соглашаться со всем подряд, а стараться понять смысл его слов, его переживание и то, в какой поддержке он нуждается. А затем проверить, верно ли вы поняли.

Это отличается от простого слышания. Ухо улавливает фразу: «Я не прошёл собеседование». Внимание замечает и другое: человек говорит тише обычного, отводит взгляд, за-

молкает после слов «я уже рассказал друзьям». Возможно, ему сейчас важна не инструкция по поиску работы, а возможность признать: «Мне стыдно, и я боюсь, что все решат, будто я неудачник». Но возможно, он действительно хочет практического плана. Слушатель не обязан знать это заранее — он может спросить.

У внимательного слушания нет задачи прочитать человека безошибочно. Его задача — не подменить собеседника собственными догадками.

Почему же нам так трудно просто слушать? Часто дело не в недостатке любви, а в избытке спешки. Чужая проблема вызывает тревогу: хочется немедленно её уменьшить. Совет становится способом сказать: «Я рядом», сравнение — попыткой ободрить, готовое решение — доказательством собственной полезности. Мы торопимся не потому, что не ценим другого, а потому, что нам самим неловко рядом с его болью и беспомощностью.

Но между намерением помочь и тем, что чувствует собеседник, иногда возникает расстояние. Фраза «Не переживай» может прозвучать как «не чувствуй того, что чувствуешь». История о том, как вы справились, — как приглашение сравнить себя с вами. Совет, предложенный до того, как человек закончил говорить, может оставить его с мыслью: «Меня не поняли, зато уже решили, что со мной делать».

Кому адресовано наше внимание

Лена не перебивала Антона, но слушала ради ответа. По-

ка он говорил, она уже готовила следующий ход: утешить, привести пример, предложить план. Её внимание было направлено на собственную роль — *что мне сказать, чтобы помочь?* — больше, чем на его опыт.

Это очень человеческая привычка. Мы слушаем, чтобы ответить, решить проблему, подтвердить свою точку зрения или показать, что мы полезны. Иногда слушаем ради самого собеседника — но не замечаем, как легко соскальзываем в привычные способы реагировать.

Внимание не безгранично. Когда мы одновременно читаем сообщения и ведём разговор, мозг вынужден переключаться между задачами. Такие переключения имеют цену: часть сказанного ускользает, а на восстановление нити разговора требуется усилие. Телефон в руке может не только отнимать внимание, но и сообщать собеседнику: «Ты конкурируешь за него с тем, что на экране». Даже если мы не хотим этого сказать.

Убрать телефон — не красивый ритуал и не гарантия глубокой беседы. Это простой способ освободить место для разговора. Как закрыть дверь, чтобы лучше слышать музыку из соседней комнаты.

Внимательное слушание важно не только потому, что оно приятно. Оно помогает создавать доверие: человек видит, что его слова не будут немедленно обесценены, исправлены или использованы как повод рассказать о себе. Оно помогает и в совместных делах. Прежде чем искать решение, полез-

но понять, в чём именно проблема и как её видит тот, кого она касается. И оно может дать человеку возможность самому яснее услышать собственные мысли: иногда, рассказывая без спешки, мы впервые замечаем, что именно нас задело и чего мы хотим.

Это не означает, что хороший слушатель обязан спасти любые отношения или всегда соглашаться. Внимание не заменяет границ, честности и взаимной ответственности. Оно не отменяет сложных разговоров и не делает нас ответственными за чужие решения. Но оно создаёт условия, в которых понимание становится вероятнее.

Четыре шага к разговору, в котором есть место другому

1. Сначала проверьте свою готовность. Если вы заняты или сильно устали, не обещайте внимания, которого сейчас не можете дать. Можно сказать: «Я хочу тебя выслушать. Сейчас мне нужно закончить дело — давай поговорим через полчаса?» Или: «У меня есть десять минут, я могу побыть с тобой сейчас, а потом вернуться к разговору». Честное ограничение лучше рассеянного присутствия.

2. Уберите лишнее. Переверните телефон экраном вниз или положите в другую комнату. Закройте ноутбук. Если вы разговариваете в шумном месте, предложите пересесть. Не нужно устраивать торжественную церемонию: достаточно дать понять, что на это время вы выбираете разговор.

3. Не сочиняйте ответ, пока человек говорит. Это

непросто: мысль «надо будет сказать...» может появиться сама. Не ругайте себя. Заметьте её и вернитесь к словам собеседника. Слушание не требует пустой головы; оно требует умения не отдавать каждую паузу внутреннему монологу. Иногда полезно дать тишине продлиться ещё пару секунд. Человек может добавить самое важное не в первой фразе.

4. Уточняйте, а не угадывайте. Открытый вопрос помогает раскрыть рассказ: «Что оказалось самым трудным?» или «Что ты имеешь в виду, когда говоришь, что всё испортил?» Пересказ своими словами проверяет понимание: «Ты не столько расстроен отказом, сколько боишься, что теперь придётся объясняться перед друзьями. Я верно понял?» Если нет — собеседник поправит вас, и это не провал, а полезная часть разговора.

И ещё один вопрос часто меняет направление беседы:

«Тебе сейчас важнее, чтобы я выслушал, помог подумать или предложил решение?»

Форму можно изменить под себя и под собеседника: «... чтобы я просто тебя послушала, помогла разобраться или предложила варианты?» Смысл в том, чтобы не решать за человека, какая помощь ему нужна. Если он просит только выслушать, это не означает, что он отвергает вашу заботу. Возможно, именно так забота ему сейчас и нужна.

Тот же разговор — иначе

Через несколько дней Антон снова заглянул к Лене. Она как раз собиралась ответить на сообщение. Увидев его в две-

рях, отложила телефон.

— У меня есть десять минут, и я могу сейчас побыть с тобой. Хочешь поговорить? Если нужно больше времени, давай договоримся на вечер.

Антон кивнул. Лена повернулась к нему всем корпусом и не стала заполнять паузу.

— Я всё думаю про собеседование, — сказал он. — Наверное, зря вообще рассказал друзьям. Теперь они будут спрашивать, как там стажировка. Будто я сам напросился.

Лена почувствовала знакомое желание немедленно сказать: *никто так не подумает*. Вместо этого задержалась на том, что слышала.

— Похоже, отказ — это только часть. Тебя ещё тревожит, что придётся снова объяснять всем, что не получилось?

Антон посмотрел на неё.

— Да. И я злюсь на себя, что так рано решил, будто всё уже получилось.

— Понимаю. Спасибо, что рассказал. Тебе сейчас важнее, чтобы я просто выслушала, помогла подумать или предложила решение?

— Наверное, сначала выслушай. А потом, может, подумаем, что отвечать друзьям.

Лена кивнула. Не стала доказывать, что никто его не осудит, не рассказала о своём похожем опыте. Вместо этого спросила:

— Что тебе больше всего хочется, чтобы они поняли?

Антон помолчал, потом сказал:

— Что я расстроен. Но это не значит, что я сдался.

В комнате ничего чудесного не произошло: стажировка не вернулась, а отказ не превратился в успех. Но разговор стал другим. Антону не пришлось отбиваться от советов, прежде чем он успел назвать, что с ним происходит. Лене не нужно было подбирать идеальные слова. Ей требовалось оставаться рядом, замечать, уточнять и позволять ему самому определить следующий шаг.

Когда Антон закончил, Лена спросила, готов ли он теперь обсудить, что сказать друзьям. Он ответил: «Да». И только тогда они вместе стали искать варианты.

Так внимание превращается из инструмента влияния — *сейчас я правильно поговорю, и человеку станет лучше* — в подарок: *я готов ненадолго отложить свои ответы, чтобы понять твой опыт*. Подарок не гарантирует нужного результата, но даёт собеседнику право быть услышанным, прежде чем его начнут чинить.

Первый разговор: десять минут без спешки

Попробуйте это с человеком, с которым хотите наладить более внимательный разговор.

1. Выделите десять минут. Выберите время, когда вам не придётся убегать в середине фразы.

2. Уберите устройства. Не просто переверните телефон после первого уведомления, а заранее отложите его.

3. Спросите, чего ждёт собеседник. «Тебе сейчас важ-

нее, чтобы я выслушал, помог подумать или предложил решение?»

4. Дайте человеку закончить. Не спешите заполнять паузы.

5. Один раз проверьте понимание. Например: «Правильно ли я услышал, что тебя больше всего задело...?»

6. Не требуйте от разговора мгновенного результата. Иногда достаточно, что человек смог произнести вслух то, что носил в себе.

После беседы спросите себя: что я узнал о собеседнике, чего не услышал бы, если бы всё это время готовил ответ? Не оценивайте себя по тому, насколько искусно вы произнесли фразы. Важнее заметить, удалось ли вам быть любопытным к чужому опыту, не превращая его сразу в задачу для решения.

Начать слушать по-настоящему можно не с особого таланта и не с идеальных слов. Начать можно с простого выбора: отложить то, что отвлекает, не спешить с ответом и спросить человека, что ему сейчас нужно. Внимание не решает всё. Но без него даже самый разумный совет может не попасть по адресу, а самый обычный вопрос способен открыть дверь, которую собеседник уже почти перестал пробовать открывать.

Быть здесь и сейчас: как удерживать внимание на собеседнике

Марина стояла у доски и говорила о сроках запуска. Илья кивал, иногда вставлял «да, понял». На столе рядом с ним лежал телефон экраном вверх. Он мигнул сообщением от команды, и Илья одним глазом прочитал: «Ты отправил таблицу?» Другой рукой он набрал короткий ответ, пока Марина продолжала объяснять изменения в проекте.

— Значит, в целом всё остаётся как было, только немного уточним данные? — спросил он, когда она замолчала.

Марина нахмурилась.

— Не совсем. Клиент перенёс демонстрацию на четверг, до двенадцати. И данные нужны из финальной таблицы финансового отдела, не из тестовой.

Илья посмотрел на календарь. До этого встречу планировали на пятницу. Он убрал телефон и сказал:

— Да, конечно. Успеем.

Через два дня команда принесла результат к пятнице — как и собиралась раньше. В работе использовали тестовую таблицу, потому что никто не заметил, что Марина просила взять финальную. Пришлось переделывать расчёты, пере-страивать презентацию и договариваться о срочной провер-

ке. В четверг утром люди работали быстрее, чем думали, а спокойный рабочий разговор превратился в аврал.

Илья не собирался игнорировать Марину. Он был уверен, что способен одновременно слушать, читать сообщения и отвечать на них. Но внимание не осталось на месте, пока он делал всё это «параллельно». Оно метнулось к экрану, затем вернулось к разговору — не сразу и не целиком. В нужный момент Илья услышал общий контур, но пропустил детали, на которых держалась работа.

Ухо слышит, внимание выбирает

Подобные промахи редко начинаются с громкого внутреннего решения: «Сейчас я перестану слушать». Чаше внимание уходит незаметно. Мы смотрим на собеседника, но мысленно уже составляем ответ. Слышим начало фразы и предугадываем продолжение. Замечаем уведомление — и говорим себе, что только быстро проверим. Переключаемся на рабочую задачу, а затем возвращаемся в разговор, не вполне понимая, о чём шла последняя минута.

В повседневной речи это называют многозадачностью. Но когда две задачи требуют понимания и решений — например, разговор и ответ на сообщение, — мозг чаще не выполняет их одновременно, а быстро переключается между ними. Каждое переключение требует снова сориентироваться: кто говорит, о чём, что уже было сказано и к чему это относится. Из-за таких затрат мы можем пропустить не всю беседу, а именно важное уточнение — срок, ограничение, просьбу

или перемену в плане.

Разговор особенно уязвим, потому что его содержание исчезает быстрее, чем текст на экране. Собеседник произносит фразу один раз и движется дальше. Пока мы настраиваем уведомления или сочиняем ответ начальнику, слова продолжают звучать, но их смысл уже не складывается в цельную картину. А ещё в нашей голове есть собственный разговор: «Надо не забыть отправить файл», «Почему он так сказал?», «А если проект опять задержится?» Этот внутренний диалог тоже занимает внимание.

Поэтому присутствовать — не значит обладать безупречной концентрацией. Усталость, тревога, перегруженный день, шум в комнате или неприятная новость могут увести мысли, даже если телефон выключен и собеседник нам дорог. Цель не в том, чтобы никогда не отвлекаться. Цель — заметить, что внимание ушло, и вернуть его.

Это важное различие. Если мы требуем от себя идеального сосредоточения, любой уход мысли становится поводом для самокритики: «Какой же я невнимательный». А самокритика отнимает ещё больше внимания. Полезнее отнестись к отвлечению как к движению взгляда: заметить его и снова направить туда, где сейчас происходит разговор.

Перед разговором: освободить место

Устойчивое внимание начинается не с усилия воли посреди беседы, а с небольшого приготовления. Не нужно превращать его в торжественный ритуал. Достаточно несколь-

ких простых действий, которые подсказывают мозгу: сейчас я здесь.

Уберите лишние сигналы. Переверните телефон экраном вниз, отключите уведомления или включите режим «Не беспокоить». Если вы ждёте важный звонок, предупредите собеседника и договоритесь, что сделаете в этом случае. Смысл не в демонстративном отказе от технологий, а в том, чтобы не отдавать экрану право прерывать разговор по любому поводу.

Повернитесь к человеку. Отложите то, что держите в руках, разверните корпус, по возможности сядьте так, чтобы не смотреть через плечо на другие дела. Зрительный контакт может помогать, но не является обязательным доказательством внимания: некоторым людям проще слушать, не глядя прямо в глаза, а культурные привычки тоже различаются. Важно не «сверлить» собеседника взглядом, а дать ему понять — жестом, позой, коротким подтверждением, — что вы с ним.

Настройте дыхание. Почувствуйте опору под ногами или спиной. Сделайте один-два спокойных вдоха и чуть более длинных выдоха. Не нужно добиваться особого состояния или обязательно успокаиваться до полной безмятежности. Достаточно перестать на несколько секунд бежать впереди разговора.

Обозначьте время и выберите цель. Если разговор важен, скажите: «У меня есть двадцать минут, я хочу понять,

что происходит» — или честно уточните, сколько времени вы можете уделить. А затем выберите одну цель: понять человека. Не обязательно сразу соглашаться, решать проблему или формулировать идеальный ответ. Сначала нужно услышать, что именно происходит.

Эта подготовка занимает меньше минуты, но меняет качество встречи. Когда вы знаете, что уведомления не будут вспыхивать, а разговор не оборвётся неожиданно, меньше сил уходит на проверку экрана и беспокойство о следующем деле.

Ритуал «Пауза — взгляд — смысл»

Представьте, что собеседник закончил важную фразу. Между его словами и вашим ответом обычно проходит доля секунды — и в эту секунду легко выдать первую реакцию, начать объясняться или перескочить к совету. Попробуйте заполнить этот короткий промежуток тремя простыми действиями.

Пауза. Не спешите отвечать. Одного спокойного мгновения достаточно, чтобы не реагировать на автомате.

Взгляд. Снова направьте внимание на человека: повернитесь к нему, посмотрите в его сторону или просто вернитесь к его голосу, если прямой зрительный контакт вам неудобен.

Смысл. Мысленно сформулируйте, о чём он говорит. Не что вы собираетесь возразить и не почему он, по вашему мнению, так поступает, а самую простую суть сказанного.

Например: «Марина сообщает, что демонстрация перене-

сена на четверг, а для расчётов нужна финальная таблица». Или: «Он переживает, что не справится с новой нагрузкой». Или: «Она просит не принимать решение сегодня».

Если смысл пока неясен, это тоже полезный результат. Можно спросить: «Правильно ли я понял, что...?» Такая проверка занимает несколько секунд и часто экономит часы переделок и обид. В случае Ильи вопрос «Я верно услышал: срок — четверг до двенадцати, и берём финальную таблицу?» позволил бы обнаружить расхождение до того, как команда начала работу.

Ритуал «Пауза — взгляд — смысл» нужен не только в деловых переговорах. Он помогает и в личном разговоре, особенно когда хочется немедленно защищаться. Если близкий говорит: «Ты весь вечер был в телефоне», первая реакция может звучать так: «Я всего лишь ответил на два сообщения». Пауза даёт возможность услышать не только упрёк, но и возможный смысл: человеку не хватило вашего присутствия. Это не значит, что вы обязаны согласиться с его оценкой. Это значит, что сначала вы выясняете, что именно он хотел сказать.

Как возвращаться, не ругая себя

Даже хорошо подготовившись, вы можете потерять нить разговора. Мысль о срочном письме всплывёт сама собой. Усталость напомнит о себе. Вы начнёте планировать ужин или репетировать ответ. Не нужно делать вид, что этого не произошло.

Полезный способ — коротко назвать про себя то, что случилось: «Отвлёкся на сообщение», «Уже подбираю ответ», «Ушёл в тревогу». Без упрёка, просто как факт. Затем вернитесь к последним словам собеседника или спросите себя: «Какова основная мысль сейчас?» Обнаруженное отвлечение — не провал слушания, а момент, в который вы можете снова выбрать слушать.

Иногда одной такой внутренней подсказки достаточно. Иногда нет, и тогда честность полезнее имитации внимания. Можно сказать:

— Извини, я потерял нить. Повтори, пожалуйста, последнюю мысль?

Или конкретнее:

— Я услышал, что срок изменился, но упустил на какую дату. Напомни, пожалуйста.

Просьба повторить не обесценивает сказанное. Напротив, она показывает, что вы не хотите строить ответ на догадке. Если вы понимаете, что устали и сейчас не сможете услышать важное, можно назвать это прямо:

— Я хочу разобраться внимательно, но после длинного дня плохо удерживаю нить. Давай поговорим завтра утром?

Такое предложение работает, если за ним следует конкретика: назвать время, вернуться к теме и действительно прийти на разговор. Иначе перенос может прозвучать как способ уклониться. Если же разговор нельзя отложить, попросите собеседника замедлиться, обсудите по одному вопросу

за раз или запишите ключевые договорённости.

Практика одного разговора

Чтобы навык начал появляться в обычной жизни, не нужно обещать себе «отныне всегда слушать идеально». Проведите один разговор без экрана. Подойдёт короткое обсуждение с коллегой, другом или близким человеком.

Перед началом уберите телефон и лишние уведомления. Повернитесь к собеседнику, настройте дыхание и напомним себе: «Моя цель — понять». Во время разговора замечайте моменты, когда внимание уходит. Каждый раз возвращайтесь к словам и смыслу — без внутреннего выговора. Перед своим ответом используйте ритуал: пауза, взгляд, смысл.

После разговора назовите или запишите три детали, которые вы слышали. Например:

1. Что конкретно человеку нужно или важно?
2. Какую деталь, срок или ограничение он упомянул?
3. Какой следующий шаг вы согласовали — или о чём договорились поговорить позже?

Если третья деталь ускользнула, не ставьте себе оценку. Используйте это как подсказку: в следующий раз стоит уточнить договорённости в конце беседы. Можно сказать: «Давай сверю, правильно ли я записал». Так внимание превращается не в личный экзамен, а в практику, которая помогает людям лучше координироваться.

Обратите внимание и на то, что именно удалось запомнить. Возможно, вы слышали не только факт, но и то, по-

чему он важен для собеседника. Или заметили, что человек замолчал после вопроса. Это не повод додумывать за него: достаточно спросить, хочет ли он продолжить. Присутствие делает нас восприимчивее, но не всеведущими.

Быть здесь — значит возвращаться

Внимание не похоже на неподвижный прожектор, который можно однажды включить и оставить направленным на человека. Скорее оно напоминает луч фонаря в движущейся руке: он то освещает собеседника, то скользит к экрану, тревоге или планам на вечер. Наша задача не в том, чтобы запретить руке двигаться. Мы учимся замечать, куда ушёл свет, и снова направлять его туда, где сейчас важен разговор.

Положить телефон экраном вниз — простой жест, но за ним стоит выбор. Повернуться к собеседнику — ещё один. Попросить повторить вместо того, чтобы кивать наугад, — тоже. Так из маленьких действий складывается надёжное присутствие: не безошибочное, но честное и внимательное.

А когда мы возвращаемся к словам, мы начинаем яснее слышать и то, что действительно было сказано, и то, что сами успели к ним добавить. Следующий шаг — научиться различать эти две вещи.

Слышать слова и замечать свои предположения

Вечером в четверг Лена отправила подруге сообщение: «Нашла домик на выходные, забронировала. Красивый, рядом с озером».

Ответ пришёл почти сразу:

— Ты опять всё решила без меня.

Лена почувствовала, как сжались плечи. В голове уже прозвучало продолжение, которого подруга не писала: *Ты эгоистка. Тебе всё равно, чего хочу я. С тобой невозможно договариваться.* Лена набрала: «Ну конечно. Я же опять всё делаю неправильно». И нажала «отправить».

Разговор покатился под уклон. Подруга ответила: «Я не это сказала». Лена услышала в этих словах попытку выкрутиться. Подруга прочитала её ответ как привычное нежелание слушать. Обе спорили уже не о домике, а о намерениях друг друга — о тех, которые каждая успела приписать другой.

Через десять минут Лена всё-таки остановилась и написала:

— Я услышала, что тебя задело, будто я решила без тебя. Правильно ли я понимаю, что речь именно о выборе домика? Если нет, поправь меня.

Подруга ответила:

— Да. Ты выбрала место и сразу забронировала, а я даже не успела сказать, что в эти выходные, возможно, работаю. Я не говорю, что ты всё делаешь неправильно. Просто хотела, чтобы мы сначала обсудили.

Это не отменяло того, что подруга сказала резко. И не делало Лену безупречной: она действительно приняла общее решение одна. Но между фразой «ты решила без меня» и выводом «она считает меня эгоисткой и хочет поссориться» обнаружилось расстояние. В первом случае были слова подруги. Во втором — история, которую Лена успела достроить.

Слова — не то же самое, что смысл

Мы не получаем чужую речь в виде аккуратно подписанного файла: «Вот факт, вот намерение, вот скрытое чувство». Мы слышим слова, интонацию, паузы — и тут же пытаемся понять, что всё это значит. Мозг не только принимает сигналы, но и сопоставляет их с контекстом, ожиданиями и прежним опытом. Это полезная способность: она помогает ориентироваться быстро. Но скорость не гарантирует точности.

Фраза «Ну, как хочешь» может означать: «Мне действительно подходит любой вариант». А может — «Я расстроен, но сейчас не хочу продолжать спор». Или: «Я не согласен, однако не вижу смысла убеждать». Слова одни, возможные смыслы разные.

Так же и фраза подружки Лены могла прозвучать для неё как приговор всему характеру. Но сама по себе она сообщала куда меньше: подруга считает, что какое-то решение было принято без её участия, и, судя по слову «опять», связывает это с прежними случаями. Насколько широко она обобщает? Какое именно решение имеет в виду? Чего хочет теперь? Пока Лена не спросила, ответов у неё не было.

Это не означает, что любая реплика непременно загадочна и к каждому слову нужен разбор. Часто мы хорошо понимаем друг друга с полуслова. Но в напряжённом разговоре, где есть риск обидеться, оправдаться или напасть в ответ, особенно важно различать услышанное и додуманное.

Полезно разделять три слоя:

- **Факт разговора:** что человек сказал дословно или сделал.

- **Моя история:** какое объяснение я этому дал.

- **Проверка:** что я могу спросить, чтобы узнать, близка ли моя версия к его смыслу.

В сцене с Леной факт звучал так: «Ты опять всё решила без меня». История Лены была такой: «Подруга считает меня эгоисткой и хочет выставить виноватой». Между ними лежало несколько неизвестных: какое именно решение задело подружку, что она хотела бы изменить и насколько широко имела в виду слово «опять».

Почему мы так быстро додумываем

Предположение — не дефект характера и не свидетель-

ство того, что человек «плохо слушает». Это обычная работа ума. Нам приходится строить версии смысла на ходу; без этого разговор был бы мучительно медленным. Проблема начинается не тогда, когда появилась гипотеза, а когда мы перестаём считать её гипотезой.

Особенно быстро это случается, когда слова попадают в чувствительное место. Если нас часто критиковали, замечание может показаться нападением ещё до того, как мы успели разобрать его содержание. Если мы боимся отвержения, короткое «поговорим позже» легко превращается в «со мной не хотят иметь дела». Если в прошлом нас не слушали, несогласие собеседника может звучать как очередное пренебрежение.

К этому добавляются привычные ярлыки. «Она всегда контролирует», «он опять всё обесценивает», «я всё делаю не так». Ярлык экономит время: стоит появиться знакомой фразе — и ум уже достал готовое объяснение. Но вместе с этим он может стереть детали конкретного момента. Мы начинаем отвечать не человеку перед нами, а целой коллекции прежних обид.

Есть и ещё одна ловушка: в неоднозначной ситуации проще заметить подтверждение уже выбранной версии. Если Лена убеждена, что подруга хочет её обвинить, то и паузу она может прочесть как презрение, и уточнение — как уловку. Это не значит, что её чувства выдуманы или что подруга непременно права. Чувство реально; объяснение его причи-

ны может требовать проверки.

Различать факт и предположение — не значит запрещать себе интуицию. Интуиция часто замечает что-то важное: изменение тона, повторяющийся способ общения, несоответствие слов и действий. Но она скорее сигнал «обрати внимание», чем окончательное заключение о чужих намерениях.

Иными словами: «Мне стало тревожно, когда она сказала это» — точное сообщение о собственном состоянии. «Она сказала это, чтобы унижить меня» — уже версия о другом человеке. Иногда она окажется верной. Но лучше узнать об этом, чем принимать решение на основании догадки.

Техника «Факт — история — вопрос»

Когда реплика задевает, не обязательно немедленно отвечать. Можно мысленно поставить разговор на короткую паузу — не для того, чтобы замолчать навсегда, а чтобы увидеть, что именно происходит внутри.

Первый шаг — назвать факт. Что я услышал буквально? По возможности — без пересказа и усиления. Не «она обвинила меня в безответственности», а «она сказала: “Ты опять всё решила без меня”». Если важна невербальная часть, тоже назовите наблюдение: «Она повысила голос», «после моего ответа помолчала». «Она хотела меня пристыдить» — уже не наблюдение, а вывод.

Второй шаг — назвать историю. Какой смысл я приписал словам? Например: «Я решил, что она считает меня эгоисткой». Не нужно стыдить себя за эту версию или немед-

ленно доказывать, что она ошибочна. Достаточно заметить: «Это то, что я сейчас предполагаю».

Третий шаг — задать вопрос. Такой, который помогает проверить смысл, а не заставляет собеседника оправдываться по заранее готовому обвинению. Например:

— Я слышала: «Ты опять всё решила без меня». Правильно ли я понимаю, что ты говоришь о выборе домика? Если я не так поняла, поправь меня.

Это не допрос. В вопросе нет требования доказать, что подруга не сердится, и нет попытки вложить ей в уста мотив. Лена обозначает, как поняла слова, и оставляет место для поправки. Дальше важно действительно выслушать ответ — не готовить возражение, пока человек говорит, а проверить, совпала ли догадка с его смыслом.

Вот как техника может выглядеть в других ситуациях:

Что человек сказал

Что я додумал

Что можно уточнить

«Ты опять всё решила без меня»

«Она считает меня эгоисткой и хочет поссориться»

«Правильно ли я понимаю, что речь о выборе домика? Что именно ты хотела обсудить вместе?»

«Ну, как хочешь»

«Он обиделся и теперь наказывает меня молчанием»

«Я не уверен, верно ли понял. Тебе подходит этот вариант или ты предпочёл бы другой?»

«Давай поговорим позже»

«Со мной не хотят разговаривать»

«Хорошо. Когда тебе будет удобно вернуться к этому разговору?»

Обратите внимание: уточнение не обязано быть длинным. Одного доброжелательного вопроса часто достаточно. И ответ не всегда будет исчерпывающим: собеседник может сам не знать, что именно его задело, или пока не быть готовым объяснить. Проверить смысл — не значит вытянуть признание.

Как придумать несколько версий, не оправдывая собеседника

Лене было бы полезно не выбирать между двумя крайностями: «подруга нападает на меня» и «я вообще не имею права обижаться». Между ними могут быть другие объяснения.

Она могла говорить о конкретном решении: домик уже забронирован, а её не спросили о датах. Она могла вспоминать несколько похожих ситуаций и пытаться обозначить повторяющуюся проблему. Она могла быть уставшей и выразиться резче, чем хотела. Или Лена действительно могла пропустить важный разговор, а теперь особенно болезненно реа-

гировать на замечание. Некоторые из этих версий могут сочетаться.

Смысл упражнения — не обязательно найти самую приятную трактовку. Нужно удержать несколько возможных объяснений достаточно долго, чтобы не перепутать первую реакцию с доказанным фактом. Важно также учитывать контекст. Если человек месяцами унижает вас, нарушает договорённости, а потом отрицает сказанное, единичный нейтральный вопрос не должен заставлять вас обесценивать повторяющийся опыт. Наблюдаемые поступки и устойчивые модели поведения — тоже факты. Проверка смысла помогает разобраться, а не запрещает делать выводы.

Попробуйте сделать это на одной реплике, которая вас задела. Запишите дословные слова и рядом — первую возникшую версию. Затем придумайте **три возможных значения**. Например, для «ты опять всё решила без меня»:

1. Человеку не подходит именно это решение.
2. Он говорит о повторяющейся проблеме: его редко включают в общие планы.
3. Он раздражён или устал и пока выражает недовольство шире, чем может объяснить.

Теперь спросите себя: какие наблюдаемые детали поддерживают каждую версию? Какие пока неизвестны? Не ищите доказательства невиновности и не устраивайте себе перекрёстный допрос. Цель — увидеть, где заканчиваются данные и начинается воображение.

Такое упражнение удобно делать письменно:

- **Дословные слова:** ...
- **Моя первая история:** ...
- **Другие возможные значения:** ...
- **Чего я пока не знаю:** ...
- **Что можно спокойно спросить:** ...

Письмо замедляет реакцию. Когда мысли разложены по строкам, версия уже не так легко маскируется под факт. Это особенно полезно не только в дружеском разговоре, но и в переписке, где нет интонации и выражения лица. Короткое «ок» может означать равнодушие, занятость, согласие или привычку отвечать кратко. Если отношения важны, лучше не строить большой вывод на двух буквах.

Вопрос, который открывает разговор

Уточняющий вопрос легко превратить в скрытое обвинение. Сравните:

— Ты что, опять решила, что я тебя не уважаю?

Вопрос грамматически есть, но смысл собеседнику уже назначен: ему предлагают защищаться от чужой интерпретации.

Или:

— Ты сейчас специально пытаешься меня задеть?

Здесь человеку приписан мотив, а вопрос требует либо признаться в нём, либо оправдываться. Такая формулировка обычно не расширяет разговор, а сужает его до спора о намерениях.

Нейтральная проверка звучит спокойнее:

— Я услышала, что тебе неприятно, что я выбрала домик без тебя. Правильно ли я понимаю, что тебя задело именно то, что я забронировала его, не обсудив сначала? Если я ошибаюсь, скажи.

В этом вопросе есть конкретная гипотеза, но нет приговора. Она предложена для проверки, а не объявлена истиной. Иногда полезно сделать её ещё короче:

— Ты говоришь о выборе домика или о чём-то ещё?

После вопроса нужно выдержать небольшую паузу. Не подталкивать собеседника к ожидаемому ответу: «Ну вот, ты же хотела, чтобы я спросила?» Не задавать сразу пять вопросов подряд. И не спорить с уточнением в ту же секунду, когда человек его дал. Сначала можно отразить услышанное:

— Поняла: для тебя важно, чтобы мы согласовали такие вещи до бронирования.

Это ещё не согласие со всеми выводами собеседника. Это подтверждение, что вы уловили его мысль. После этого можно добавить свою: «Я не хотела исключить тебя из планирования, но понимаю, что решение получилось именно таким. Давай договоримся, как будем выбирать в следующий раз».

Если в ответ звучит что-то неожиданное, не нужно спасать свою первоначальную гипотезу. Лена могла выяснить, что подруга сердится не только из-за домика, но и потому, что уже несколько раз пыталась предложить варианты и её не слышали. Это неприятнее, чем простое недоразумение,

зато точнее. Теперь можно обсуждать реальную проблему, а не спорить с вымышленным обвинением.

Слышать другого, не предавая себя

Иногда люди действительно обвиняют, манипулируют или говорят намеренно жестоко. Замечать собственные предположения не означает отказываться от границ. Можно уточнить смысл и одновременно обозначить предел:

— Я готова обсудить, какие решения мы принимаем вместе. Но мне трудно продолжать, когда разговор переходит на оскорбления.

Можно также не соглашаться с тем, как собеседник описывает ситуацию:

— Я слышу, что ты считаешь это повторяющейся проблемой. Я хочу понять, о каких случаях ты говоришь. При этом слово «всё» мне кажется слишком общим.

Уважение к чужому смыслу не требует принять каждую его формулировку как истину. Оно требует сначала услышать, что именно человек сообщает, а затем уже отвечать на это — не на собственный догаданный вариант.

Внимательное слушание начинается с присутствия, но одним присутствием не заканчивается. Можно смотреть на собеседника, не отвлекаться на телефон — и всё же слушать через фильтр старых обид, тревог и ожиданий. Возвращая внимание к словам, мы возвращаемся и к самому человеку: не к тому, кем он показался в первую секунду, а к тому, что он пытается сказать сейчас.

Итак, когда реплика задела, разделите три вещи: **факт, историю и вопрос**. Факт — это слова собеседника. История — ваше объяснение их смысла и его намерений. Вопрос — возможность проверить, совпала ли эта история с реальностью. Не нужно запрещать себе догадки; достаточно не принимать первую догадку за доказательство. Иногда несколько спокойных слов возвращают разговор с края ссоры к его настоящей теме.

Такое уточнение — не уступка и не отказ от собственной реакции. Это способ удержать различие между тем, что действительно прозвучало, и тем, что мы успели додумать. Когда мы замечаем эту границу, у собеседника появляется шанс быть услышанным, а у нас — ответить на его слова, а не на собственную догадку.

Слышать — значит не только улавливать фразы, но и сохранять интерес к тому, что за ними стоит. А когда мы готовы проверить свои предположения, следующий шаг становится естественным: задать вопрос, который поможет человеку раскрыть мысль.

Задавать открытые вопросы, которые помогают разговору

В понедельник в 9:07 руководительница Елена открыла планёрку с вопроса:

— Мы успеваем к пятнице?

Даша, отвечавшая за запуск, быстро посмотрела на таблицу.

— Да. Почти.

— Тебе нужна помощь?

— Нет, спасибо. Разберусь.

Елена кивнула. Она хотела поддержать сотрудницу, а заодно убедиться, что проект не сорвётся. Поэтому добавила:

— Ты ведь понимаешь, что дату переносить нельзя?

— Конечно, — ответила Даша.

Разговор занял меньше минуты. Все услышали нужные слова: «да», «нет», «конечно». Но на самом деле никто ничего не выяснил. Что значит «почти»? Какая часть проекта под угрозой? Почему Даша не просит помощи, если сроки сдвигаются? Через два дня стало ясно: запуск не готов. Даша ждала согласования от другой команды, а после недавней демонстрации к проекту добавили новую функцию. Она не хотела показаться человеком, который «не справляется», и решила сначала разобраться сама.

Елена задавала вопросы, чтобы получить ясность, но каждый следующий вопрос сужал пространство ответа. Как будто она пыталась узнать, что находится в комнате, заглядывая в неё через замочную скважину: «Успеваем?», «Нужна помощь?», «Всё понятно?» Через такую щель видны только заранее выбранные кусочки.

Открытый вопрос — это не хитрый способ разговорить человека и не приглашение произнести то, что вы давно хотите услышать. Это дверь, которую можно открыть в разные стороны. За ней собеседник волен показать вам то, чего вы пока не знаете.

Вопросы, которые сужают и расширяют

Закрытый вопрос предполагает короткий ответ: «да» или «нет», число, дату, выбор из нескольких вариантов. «Отчёт готов?» «Ты отправила письмо?» «Встречаемся в четверг?» Такие вопросы полезны. Если нужно подтвердить факт или договориться о конкретном шаге, они экономят время. Проблема не в закрытых вопросах самих по себе, а в том, что ими трудно исследовать сложную ситуацию.

— Всё нормально?

— Да.

— Ты расстроена?

— Нет.

Короткий ответ может быть точным. Но он может также скрывать сомнение, осторожность или привычку не занимать собой слишком много места. Если мы хотим понять не

только факт, но и опыт человека, вопрос с ответом «да» или «нет» часто оказывается слишком узким.

Открытый вопрос оставляет ответ собеседнику. Он предлагает рассказать, описать, сравнить, объяснить своими словами:

— Что сейчас сильнее всего влияет на сроки?

— Как ты видишь ситуацию?

— В какой момент стало понятно, что план может измениться?

Обратите внимание: открытые вопросы не обязаны начинаться со слова «почему». Иногда оно звучит как требование предъявить оправдание: «Почему ты не предупредила раньше?» Даже если спрашивающий всего лишь хочет восстановить ход событий, человек может услышать обвинение и начать защищаться.

Вместо этого можно спросить:

— Что происходило в тот момент, когда ты поняла, что срок под угрозой?

Или:

— Как ты тогда оценивала ситуацию?

Смысл похожий: разобраться, что случилось. Но во втором случае меньше скрытого упрёка и больше пространства для ответа.

Есть и третий тип — наводящие вопросы. В них уже содержится подсказка, какое объяснение или решение устроит спрашивающего:

— Ты ведь задержалась из-за согласования, верно?

— Тебе не кажется, что проще убрать новую функцию?

— Разве ты не могла попросить помощи раньше?

Такие формулировки притворяются вопросами, но незаметно подталкивают к нужному ответу. Человек может согласиться не потому, что это его точка зрения, а потому, что уловил ожидание. Или, наоборот, начнёт спорить не по существу, а чтобы вернуть себе право говорить от собственного имени.

Различие можно представить так: закрытый вопрос предлагает выбрать одну из приготовленных ячеек; наводящий — указывает, в какую ячейку желательно встать; открытый — позволяет описать картину своими словами.

Это различие важно не только для атмосферы разговора. Формулировка вопроса влияет на то, что человек вспоминает и как строит ответ. Если мы заранее называем причину, можем невольно направить собеседника к ней — даже если она неверна. Открытое приглашение чаще помогает начать с того, что сам человек считает существенным. А затем уже можно уточнять факты и детали.

Сначала уберите подсказку

В третьей главе мы говорили о том, как не путать слова человека со своими объяснениями этих слов. Открытый вопрос помогает сделать следующий шаг: проверить, что происходит, не втискивая ответ в собственную версию.

Елена решила, что Даша просто недооценила объём рабо-

ты. Но это была гипотеза, а не факт. Если бы Елена спросила: «Ты опять не рассчитала сроки?» — Даша услышала бы приговор, замаскированный под вопрос. Если бы спросила: «Что сейчас больше всего влияет на запуск?» — у Даши появилась бы возможность рассказать о сроках, согласовании, новых требованиях или о чём-то другом.

В этом и заключается проверка предположения: не сделать его более изощённым, а дать собеседнику шанс подтвердить его, поправить или предложить совсем другое объяснение.

Неплохая внутренняя подготовка занимает всего пару секунд. Перед тем как спросить, отметьте про себя:

1. Что я уже знаю?
2. Что я пока только предполагаю?
3. Какой один вопрос поможет мне узнать недостающее?

Например, вы видите, что коллега молчит на совещании. Вы предполагаете, что он не согласен. Вместо «Ты не согласен с планом?» можно спросить: «Как ты видишь этот план?» Возможно, он не согласен. Возможно, не понял одну из частей. А может быть, просто ждёт, пока закончат говорить другие.

Хороший вопрос не обязан быть длинным или психологически безупречным. Он должен оставлять человеку свободу ответа, а не прятать в себе желаемое признание.

Конструктор открытого вопроса

Когда трудно придумать формулировку, воспользуйтесь

простым конструктором:

Что / как / в какой момент... + один фокус.

— Что для тебя сейчас самое важное?

— Как ты это видишь?

— В какой момент ситуация начала меняться?

В этой конструкции три полезные детали.

Первая — приглашение рассказать. Слова «что» и «как» часто открывают больше возможностей, чем вопросы, на которые легко ответить одним словом. Иногда вместо них уместно простое «Расскажи, как ты к этому пришёл».

Вторая — один фокус. Не спрашивайте сразу: «Что случилось, почему ты промолчала и как теперь собираешься всё исправить?» Собеседник должен выбрать, на какую часть этого клубка отвечать. А вы рискуете получить три коротких оправдания вместо одного содержательного ответа.

Третья — отсутствие встроенного обвинения или подсказанного решения. Сравните: «Что ещё стоит учесть?» и «Ты же учла, что команда тестирования не успеет?» Первый вопрос расширяет картину. Второй заставляет отвечать на уже заданный вами сценарий.

Конструктор не является волшебной формулой. Слово «что» не превращает давление в заботу, если произнести его с таким тоном, будто правильный ответ уже известен. И открытый вопрос не обязательно начинается с вопросительного слова: «Расскажи, что происходило после встречи» — тоже открытое приглашение. Важны не только слова, но и на-

мерение, с которым вы их задаёте.

Разговор, в котором появляется информация

Вернёмся к Елене и Даше. На этот раз руководительница не начинает с проверки обещаний.

— Даша, что сейчас сильнее всего влияет на срок запуска?

Даша делает паузу. Елена не спешит заполнять её новым вопросом.

— После демонстрации попросили добавить ещё один отчёт, — говорит Даша. — Я думала, что успею. Но для него нужно согласование с аналитиками, а они пока не подтвердили данные.

Это уже больше, чем «да» или «нет». Елена может броситься советовать: «Тогда просто уберём отчёт». Но сначала она продолжает слушать.

— В какой момент стало понятно, что это может сдвинуть срок?

— Вчера. Я ждала ответа, а потом поняла, что до пятницы его, скорее всего, не будет.

— Что для тебя в этой ситуации самое трудное?

Даша снова медлит.

— Наверное, сказать, что первоначальный план больше не работает. Я не хотела выглядеть так, будто жалуюсь на дополнительные требования.

Теперь в разговоре появилась не только причина задержки, но и то, что мешало сообщить о ней раньше. Если Елена ограничилась бы вопросом «Тебе нужна помощь?», Даша

могла бы снова ответить «нет». Возможно, она и сама не знала, какая помощь нужна, пока не разложила ситуацию словами.

— Что ещё стоит учесть? — спрашивает Елена.

Даша объясняет, что основную часть запуска можно завершить к пятнице, если перенести новую функцию на следующую неделю. Теперь у них есть материал для решения, а не просто взаимные заверения.

Открытый вопрос не решил проблему за них. Он сделал проблему видимой.

Один вопрос за раз — и достаточно тишины

Даже удачная формулировка не сработает, если после неё вы тут же начнёте задавать следующий вопрос. Иногда собеседнику нужно несколько секунд, чтобы понять, о чём он думает, и подобрать слова. Особенно если тема неприятная, неожиданная или ещё не вполне ясная ему самому.

Тишина после вопроса не означает, что разговор провалился. Не торопитесь спасать её фразой «Ну, например...» — в этот момент вы уже предлагаете готовый ответ. Спросите и подождите. Можно сохранять доброжелательное выражение лица, не заглядывать в телефон, не перебивать и не произносить вопрос повторно с усиливающейся интонацией.

Старайтесь также не задавать вопросы очередью:

— Что ты думаешь о предложении? Тебе подходит срок? Ты поговорила с командой? Может, стоит сократить объём? Человек может растеряться, выбрать самый безопасный

вопрос или ответить только на последний. Сначала задайте один. Выслушайте ответ. Затем решите, что действительно нужно узнать дальше.

После первого ответа полезны два направления продолжения. Первое — попросить пример или конкретный момент:

— Можешь вспомнить, когда это произошло?

— Что именно случилось на последней встрече?

Второе — спросить о важности или влиянии:

— Что в этом для тебя самое существенное?

— Как это повлияло на дальнейшую работу?

Так разговор движется от общего к конкретному, а не превращается в допрос. Необязательно спрашивать обо всём сразу. Иногда одного открытого вопроса достаточно, чтобы собеседник сам обозначил главное.

Не «почему?», а что помогло понять

Слово «почему» не запрещено. Оно может быть естественным и нейтральным: «Почему вы выбрали именно этот маршрут?» Но в чувствительном разговоре оно часто несёт дополнительный оттенок: «Объясни, почему ты поступил неправильно». Если замечаете, что собеседник напрягся, попробуйте спросить о ходе событий или обстоятельствах.

Вместо «Почему ты не ответил на сообщение?» можно сказать:

— Что помешало ответить раньше?

Ещё мягче, если важно понять последовательность:

— Как ты увидел моё сообщение и что произошло потом?

Вместо «Почему ты не согласилась?»:

— Как ты пришла к этому решению?

Вместо «Почему ты так реагируешь?»:

— Что в этой ситуации задевает тебя сильнее всего?

Это не эвфемизмы, предназначенные обходить правду.

Это способ отделить исследование от обвинения. Если позже выяснится, что человек действительно нарушил договорённость, об этом можно поговорить прямо. Но сначала полезно понять, что произошло, а не объявлять ответ заранее.

Короткая практика: откройте вопрос

Попробуйте преобразовать закрытые или наводящие формулировки. В каждом случае цель не в том, чтобы заменить пару слов, а в том, чтобы дать собеседнику больше пространства.

«Ты закончила отчёт?» Возможный вариант: «Что в отчёте уже готово, а что осталось?» Так вы узнаете не только статус, но и структуру работы.

«Тебе нужна помощь?» Возможный вариант: «Какая помощь сейчас была бы полезна?» Человек может назвать конкретное действие — или сказать, что ему важнее, чтобы вы сняли другую задачу.

«Ты понимаешь, почему срок нельзя сдвинуть?» Возможный вариант: «Как ты оцениваешь срок и какие риски видишь?» Теперь можно узнать и понимание общего ограничения, и то, что сам собеседник считает рискованным.

«Почему ты не предупредила раньше?» Возможный вариант: «Что происходило, когда стало понятно, что срок под угрозой?» Вопрос помогает восстановить последовательность, не требуя мгновенного признания вины.

«Тебе не кажется, что нужно сократить объём?» Возможный вариант: «Какие варианты ты видишь, чтобы уложиться в срок?» Решение не вложено в формулировку; собеседник может предложить сократить объём, перенести срок или найти другой путь.

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.