

Говори так, чтобы слышали:

Как понимать людей
и находить общий язык



и
Елена Огневая

Елена Огневая

**Говори так, чтобы слышали:
Как понимать людей и
находить общий язык**

«Автор»

2026

Огневая Е.

Говори так, чтобы слышали: Как понимать людей и находить общий язык / Е. Огневая — «Автор», 2026

Вы говорите ясно, а вас понимают совсем не так? Разговор о сроках превращается в ссору, просьба звучит как претензия, переписка оставляет больше вопросов, чем ответов. Недостаточно подобрать правильные слова — важно понять, какой смысл услышал собеседник. Эта книга — практическая система общения без манипуляций и «волшебных фраз». Вы научитесь замечать свои цели и эмоции, отделять факты от догадок, слушать и задавать вопросы, формулировать просьбы ясно и конкретно. Узнаете, как учитывать контекст и невербальные сигналы, возражать без вражды, снижать напряжение, убеждать без давления, говорить «нет» и обозначать границы. Разберётесь и в особенностях цифрового общения. Книга для тех, кто хочет увереннее общаться дома и на работе, обсуждать сложное и не терять контакт в споре. Небольшие практики помогут превратить внимательное общение в навык: не просто высказаться, а быть услышанным и лучше понимать других. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

Содержание

Почему нас не слышат: как устроено человеческое общение	6
Начни с себя: цели, эмоции и привычные сценарии в разговоре	10
Понимай, не додумывая: как замечать потребности и точку зрения собеседника	15
Слушай так, чтобы человек хотел продолжать	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Елена Огневая
Говори так, чтобы слышали: Как
понимать людей и находить общий язык

Говори так, чтобы слышали: Как понимать людей и находить общий язык
Елена Огневая

Почему нас не слышат: как устроено человеческое общение

В 16:12 Марина остановилась у стола Алекса. Он смотрел в монитор и правил макет.

— Алекс, важная новость: клиент перенёс согласование на завтра утром. Если сегодня не отправим макет, выпадем из окна и потеряем неделю.

Алекс не обернулся.

— Я знаю, что его нужно отправить сегодня. Я работаю.

Марина нахмурилась:

— Я просто объясняю, что изменилось.

— Не нужно объяснять мне мои сроки.

— Я не объясняю тебе твои сроки. Я говорю про проект.

— Ну, конечно.

В комнате стало тихо. Марина отошла, уверенная, что сообщила важный факт и предложила учесть последствия. Алекс остался с ощущением, что его снова считают медлительным и ненадёжным.

Они слышали одну и ту же фразу — и оказались в двух разных разговорах. Для Марины это был разговор о новом сроке. Для Алекса — о том, достаточно ли хорошо он работает. Каждый отвечал не столько на слова другого, сколько на собственную версию услышанного.

Разговор — не доставка готового смысла

Мы часто представляем общение как передачу посылки: один человек положил в неё нужную мысль, произнёс слова, другой получил и распаковал ровно то же самое. Если посылка пришла не туда, хочется спросить: кто виноват — отправитель или почта?

Но смысл не едет между людьми в запечатанной коробке. Слушатель собирает его на месте — из слов, интонации, обстановки, отношений, прошлого опыта и собственных ожиданий. Это не значит, что слова ничего не значат и каждый может услышать что угодно. Это значит, что сказанное и понятое не совпадают автоматически.

Марина хотела сообщить об изменении и согласовать действия. Она произнесла: «Если сегодня не отправим макет, выпадем из окна и потеряем неделю». Алекс услышал: «Ты опять задерживаешь работу». Ни одна версия не взялась из пустоты. В её фразе действительно был срок и важное последствие; в его опыте, возможно, уже звучали похожие замечания, за которыми следовали претензии. Одни и те же слова попали в разные внутренние контексты.

Именно поэтому фраза «Я же ясно сказал» так часто появляется после недопонимания. Она может быть совершенно искренней. И всё же ясность говорящего не доказывает, что смысл оказался ясным для слушателя. В этом есть лёгкая комедия: мы посылаем собеседнику телеграмму на полуслове, а потом удивляемся, что он не прочитал наш черновик.

Что происходит между фразой и ответом

Внимание человека избирательно. Оно не записывает разговор целиком, как диктофон: выхватывает то, что кажется важным именно сейчас. Если Алекс напряжён из-за дедлайна, его внимание может сразу зацепиться за слова «сегодня», «не отправим» и «потеряем неделю». А сообщение об изменившемся времени согласования останется на втором плане.

Эмоции тоже меняют интерпретацию. Когда человек тревожится или ждёт критики, неоднозначные слова легче прочесть как угрозу. Когда он спокоен, та же фраза может показаться обычным рабочим уточнением. Это не диагноз и не слабость характера. Так работает внимание под нагрузкой: оно прежде всего замечает то, что кажется значимым для безопасности, статуса или отношений.

Добавьте к этому прошлый опыт. Если в предыдущем проекте Алекс слышал от руководителя «нам нужно успеть» перед тем, как его публично обвинили в срыве сроков, похожая формулировка может задеть старую струну. Марина может ничего не знать об этой истории. Она говорит о графике, а он слышит знакомый сигнал: «Сейчас меня сделают виноватым».

Контекст способен перевесить словарь. Фраза «Нам нужно поговорить» может означать обсуждение отпуска или серьёзный конфликт — и человек обычно пытается понять это ещё до встречи. Важны время, место, отношения, предыдущая переписка и то, занят ли собеседник чем-то ещё. Даже интонация влияет на впечатление, хотя у неё нет универсального словаря: резкий тон может означать раздражение, спешку, усталость или привычную манеру говорить. Одной интонации недостаточно, чтобы безошибочно угадать чужое намерение.

Наконец, слова часто оставляют пробелы. Марина не сказала прямо: «Хочу договориться, успеваем ли мы к шести и нужна ли тебе помощь». Она сообщила условие и следствие. Алекс сам достроил невысказанное. Такое достраивание полезно: без него мы бы каждый раз просили собеседника уточнить каждое местоимение и каждый намёк. Но там, где много напряжения, догадки легко становятся обвинениями.

Четыре этапа одного разговора

Чтобы понять, где возникло недопонимание, разложим сообщение на четыре части.

Этап

Что происходит

Что происходило у Марины и Алекса

Намерение

Чего я хочу добиться?

Марина хотела сообщить о новом времени согласования и скоординировать работу.

Слова

Что именно я сказал и как?

«Если сегодня не отправим макет, выпадем из окна и потеряем неделю». Фраза прозвучала на ходу и была сосредоточена на риске.

Интерпретация

Что собеседник решил, что это значит?

Алекс услышал не только информацию о сроке, но и оценку своей работы.

Ответ

Как человек отреагировал на услышанное?

Алекс стал защищаться; Марина восприняла защиту как нежелание обсуждать проект и усилила напор.

Эта таблица не для того, чтобы найти виноватого. Она помогает увидеть, что в разговоре можно свернуть не на одном, а на нескольких поворотах. Марина могла подобрать более прямые слова. Алекс мог уточнить, что именно она имеет в виду. Оба могли заметить, что обсуждение срока быстро превратилось в спор о личном отношении.

Особенно важно: ответ одного человека становится новым сообщением для другого. Алекс говорит: «Не нужно объяснять мне мои сроки». Марина слышит: «Твою информацию можно не принимать всерьёз». Она говорит: «Я говорю про проект». Алекс может услышать: «Ты не понимаешь, что делаешь». Разговор уже движется по кругу, в котором каждый отвечает на чужую интонацию, догадку или защитную реакцию, а не на исходную мысль.

Момент, который меняет разговор

Через несколько минут Марина вернулась. На этот раз она не стала доказывать, что выражалась ясно.

— Кажется, я неудачно начала. Я хотела сообщить, что клиент перенёс согласование, и понять, успеваем ли мы. Не оценить твою работу.

Алекс наконец отвернулся от экрана.

— Я услышал это как «ты опять не успеваешь».

— Понимаю, почему это могло так прозвучать. Я спрашиваю про срок, а не про твою компетентность.

Он помолчал и уточнил:

— Правильно ли я понял, что макет нужен сегодня до шести, потому что клиент согласует его завтра утром, а если мы не успеем, потеряем неделю?

— Да. Именно это. Ты успеваешь? Если нет, мне нужно предупредить клиента.

— Сам макет — успеваю к пяти. Но мне нужна проверка таблицы от Даши. Я думал, что на неё есть ещё день.

Теперь у Марины появилась информация, которой не было раньше. Они договорились попросить Дашу проверить таблицу до четырёх, а если она не успеет — сообщить клиенту о риске задержки. Ни один из них не изменил прошлое и не признал другого правым во всём. Они просто сверили смыслы и перешли от взаимных подозрений к общей задаче.

В центре этого поворота — короткий вопрос: **«Правильно ли я понял, что...?»** Он полезен не только для слушателя. Он показывает говорящему, какая версия сообщения сложилась у собеседника, и даёт возможность исправить её до того, как разговор уйдёт далеко в сторону.

Вопрос «Понятно?» обычно слабее. На него легко ответить «да» из вежливости, спешки или желания поскорее закончить. Лучше пересказать услышанное своими словами: «Правильно ли я понял, что срок изменился и нам нужно отправить макет сегодня до шести?» Такой пересказ — не экзамен на внимательность. Это проверка общей карты.

Как говорить яснее — и слышать точнее

Проверить понимание не значит взять на себя ответственность за каждую чужую догадку. Мы не можем контролировать мысли другого человека и не обязаны предугадывать все возможные трактовки. Но можем сделать свою часть общения надёжнее.

1. Сначала определите, чего хотите. Вы собираетесь сообщить факт, попросить о помощи, предупредить о риске или обсудить проблему? Если цель неясна вам самим, собеседник будет угадывать её по тону и формулировкам. Марине стоило заметить, что ей нужно не только предупредить Алекса, но и выяснить, успеет ли он.

2. Отделяйте факт от оценки и просьбы. Например: «Клиент перенёс согласование на завтра утром» — факт. «Если не отправим сегодня, потеряем неделю» — возможное последствие. «Сможешь прислать макет до шести?» — прямой вопрос. Когда всё это смешано в одном намёке, человеку приходится самому угадывать, чего от него ждут.

3. Не прячьте просьбу в тревожное предсказание. Фраза «Если мы не закончим, всё сорвётся» сообщает о риске, но не говорит, что делать. Иногда это звучит как упрёк, даже если говорящий этого не хотел. Вариант яснее: «Нужно отправить макет сегодня до шести. Успеваешь? Если нет, давай сейчас решим, что предупредить клиента».

4. Спрашивайте о понимании, а не требуйте согласия. «Ты согласен?» — не то же самое, что «Как ты понял следующий шаг?» Человек может не соглашаться, но отлично понимать. И наоборот: может кивнуть, не уловив, о каком сроке речь. Полезные вопросы звучат спокойно: «Что ты услышал как главное?», «Правильно ли я понял, что...?», «Давай сверим, кто и что делает».

5. Если ответ задел, сначала проверьте версию. Вместо «Ты опять всё воспринимаешь в штыки» можно сказать: «Мне кажется, это прозвучало как упрёк. Ты так услышал?» А вместо «Я вообще-то не это имела в виду» — «Я хотела предупредить о переносе срока, не критиковать твою работу». Это не волшебные формулы и не гарантия спокойного ответа. Это способ не превращать догадку в приговор.

Важно и то, чего делать не стоит. Не нужно повторять ту же фразу громче, будто смысл застрял где-то по дороге. Не стоит объяснять собеседнику, что он «неправильно понял»: его интерпретация может отличаться от вашей, но его переживание уже произошло. Лучше признать разницу и уточнить, что имелось в виду. Намерение имеет значение, но оно не отменяет воздействия слов. И воздействие, в свою очередь, не всегда доказывает, что намерение было недобрым.

Мини-практика: разберите недавний разговор

Вспомните разговор, после которого у вас осталось раздражение или недоумение. Не берите самый болезненный эпизод — для начала подойдёт обычное бытовое недопонимание: сообщение в чате, спор о планах, рабочая просьба. Запишите четыре пункта.

1. Что я хотел сказать или получить? Постарайтесь назвать намерение одним предложением.

2. Что я сказал на самом деле? Запишите максимально близко к исходным словам, не улучшая их задним числом.

3. Что, судя по реакции, услышал собеседник? Отделите наблюдение от догадки. Наблюдение: «Он замолчал и сменил тему». Догадка: «Он решил, что я его обвиняю».

4. Как мы оба ответили и к чему это привело? Отметьте, в какой момент разговор ушёл от исходного вопроса.

Теперь придумайте одну уточняющую фразу, которая могла бы проверить смысл: «Правильно ли я понял, что ты просишь закончить это сегодня, а не критикуешь то, что уже сделано?» Или: «Я сообщаю о новом сроке и хочу договориться, как успеть. Ты слышишь это именно так?»

Это упражнение не нужно для того, чтобы составлять безупречный протокол каждого разговора. Его задача скромнее и важнее: показать, что между намерением и ответом есть несколько этапов — и на каждом из них можно внести ясность.

Мы не можем войти в чужую голову и разложить там смысл по полочкам. Но можем говорить конкретнее, слушать внимательнее и не принимать первую догадку за установленный факт. Общение — не передача готового сообщения, а совместная работа по созданию понимания. И иногда для неё достаточно одного короткого вопроса, заданного вовремя.

Начни с себя: цели, эмоции и привычные сценарии в разговоре

Алексей пообещал себе, что сегодня всё пройдет спокойно.

Руководитель позвал его поговорить о проекте и начал без предисловий:

— Отчёт по запуску пришёл на два дня позже. Из-за этого команда не успела согласовать следующие шаги. Мне важно понять, что произошло.

Алексей почувствовал, как напряглись плечи. В животе будто затянули узел. Он услышал не «мне важно понять», а совсем другое: «Ты подвёл команду. Ты ненадёжен. Сейчас тебя будут обвинять».

— Ну, вообще-то задержка была не только из-за меня, — быстро сказал он. — Я ждал цифры от отдела продаж. И потом, если бы вы прислали требования раньше...

В комнате стало тише. Руководитель откинулся на спинку стула.

Алексей продолжал объяснять. Он точно знал, что не хотел сорвать срок. Хотел, чтобы это заметили. Но чем подробнее он рассказывал о чужих задержках и неясных инструкциях, тем меньше разговор походил на спокойное обсуждение и тем больше — на спор о том, кто виноват.

Через несколько минут он услышал себя со стороны: «Я же обещал не оправдываться».

Обещание не помогло. Между намерением и привычной реакцией оказалось слишком мало места.

Именно в этом месте начинается работа над собой в разговоре: не с попытки стать бесстрастным, всегда терпеливым и идеально убедительным человеком. А с умения заметить, что с тобой происходит, пока привычный сценарий ещё не захватил управление.

Разговор начинается раньше первого слова

Мы часто готовимся к важному разговору так, будто надо найти правильную фразу. Продумываем вступление, аргументы, возможные возражения. Но у разговора есть ещё одна подготовительная точка — наше внутреннее состояние.

Один и тот же вопрос может прозвучать по-разному для человека, который чувствует себя в безопасности, и для человека, который уже ждёт обвинения. «Почему это не готово?» в первом случае станет просьбой разобраться, во втором — сигналом тревоги. Фактические слова одинаковы, но внимание начинает выхватывать разное: один слышит задачу, другой — угрозу своему достоинству.

Когда мы воспринимаем ситуацию как опасную — не обязательно физически, достаточно угрозы репутации, принадлежности или контроля, — тело может мобилизоваться раньше, чем мы успеем обдумать ответ. Учащается дыхание, напрягается челюсть, теплеют щёки, пересыхает во рту. Кто-то начинает говорить быстрее, кто-то замирает, кто-то улыбается не к месту. Это не диагноз и не признак слабости. Это сигналы, по которым можно заметить: «Кажется, для меня этот разговор сейчас не просто обмен информацией».

Телесный сигнал сам по себе не объясняет, что именно происходит. Напряжённые плечи не доказывают, что собеседник неправ. Ускоренный пульс не означает, что надо немедленно соглашаться или уходить. Но тело часто замечает перемену раньше, чем мы успеваем дать ей название. Если научиться читать этот ранний сигнал, между импульсом и ответом появляется хотя бы маленький промежуток.

Иногда одной этой секунды достаточно, чтобы не отправить сообщение, о котором потом придётся жалеть. А иногда нужно больше: попросить паузу, записать мысли, вернуться к разговору позже. Самоконтроль — не соревнование на скорость. Это возможность не принимать первое побуждение за единственно возможный ответ.

Три вопроса, которые легко перепутать

В напряжённом разговоре внутри нас одновременно звучат три разных вопроса:

1. Что я чувствую? Например: раздражение, тревогу, обиду, растерянность.

2. Чего я хочу добиться? Например: понять причину задержки, договориться о следующем сроке, обозначить свою позицию.

3. Что я обычно делаю? Например: оправдываюсь, нападаю, замолкаю, соглашаюсь, шучу или ухожу в рассуждения.

Эти ответы могут противоречить друг другу. Алексей чувствует тревогу и обиду, хочет понять претензию и сохранить рабочие отношения, но автоматически начинает доказывать, что он не виноват.

Именно здесь полезно не ругать себя за реакцию, а разобраться в её устройстве. Привычный сценарий когда-то мог помогать. Оправдание позволяло избежать наказания. Шутка разряжала напряжение. Молчание защищало от ссоры. Уступчивость помогала не потерять расположение важного человека. Нападение не давало почувствовать себя беззащитным.

Но стратегия, которая однажды помогла пережить трудный разговор, не всегда подходит к нынешнему. Если автоматически оправдываться перед руководителем, можно лишиться себя возможности узнать, что именно надо изменить. Если привычно соглашаться, можно взять на себя обязательства, которые невозможно выполнить. Если нападать, собеседник, возможно, начнёт защищаться вместо того, чтобы обсуждать проблему.

Сочувствие к собственной защитной реакции не означает, что нужно считать её последствия безобидными. Мы не всегда выбираем первый импульс, но можем учиться выбирать, что делать дальше.

Пять знакомых сценариев

У каждого есть набор речевых привычек. Они могут меняться в зависимости от собеседника: с начальником мы замолкаем, с близкими спорим, с незнакомцами шутим. Полезно не приклеивать себе ярлык, а замечать, какой сценарий включается в конкретной ситуации.

Нападение. «Это вы всё сорвали». «А почему вы сами не сделали?» Такой ответ быстро возвращает ощущение силы, но часто переводит разговор с задачи на взаимные обвинения. Важно не путать прямооту с нападением: можно твёрдо обозначить несогласие, не унижая собеседника.

Избегание. Человек откладывает разговор, переводит тему, отвечает односложно или просто исчезает из переписки. Иногда пауза действительно необходима. Избеганием она становится тогда, когда помогает не решать вопрос, который продолжает влиять на отношения.

Угождение. «Да, конечно, я всё исправлю», — говорит человек, хотя ещё не выяснил, чего от него ждут и какие у него есть ресурсы. Снаружи это выглядит мирно, но внутри может копиться обида. Согласие, данное из страха разочаровать, не всегда является настоящим согласием.

Интеллектуализация. Вместо ответа на простой вопрос человек начинает рассуждать о процессах, системных причинах, методологии и контексте. Иногда это полезный анализ. Но если за сложными объяснениями прячется нежелание услышать, что именно не получилось, разговор теряет контакт с конкретной ситуацией.

Автоматическое оправдание. «Я не виноват, потому что...» — фраза стартует раньше, чем человек понял, что ему предъявляют. Можно быть правым в части фактов и всё же не узнать, что нужно обсудить. Оправдание часто отвечает на вопрос «Кто виноват?», хотя собеседник ещё только пытается понять «Что произошло?».

Узнали себя сразу в нескольких пунктах? Это нормально. Сценарии — не типы личности, а привычные маршруты. Один и тот же человек способен нападать, замолкать и оправдываться — иногда в пределах одной встречи.

Пауза, которая возвращает выбор

Алексею не нужно было подавлять раздражение или убеждать себя, что критика его не задела. Ему нужно было заметить реакцию достаточно рано, чтобы не принять её за готовый план действий.

Для этого пригодится алгоритм из четырёх шагов: **«Стоп — назови — уточни цель — выбери»**.

1. Стоп. Не отвечайте мгновенно, если чувствуете, что вас уже несёт. Можно сделать медленный выдох, поставить обе стопы на пол, взять глоток воды. Это не магическая кнопка, которая убирает эмоцию, а короткий сигнал себе: «Я могу не торопиться».

Пауза может быть совсем небольшой. Если разговор особенно напряжённый, можно сказать: «Я хочу ответить обдуманно. Дайте мне минуту». Или: «Мне нужно проверить факты. Давайте вернёмся к этому после обеда». Взять паузу — не значит уклониться. Важно обозначить, когда и как вы продолжите разговор.

2. Назови. Попробуйте про себя подобрать точное слово: «Я злюсь», «Я тревожусь», «Мне стыдно», «Я растерян». Не «всё ужасно» и не «он специально меня провоцирует», а название собственного переживания.

Исследования эмоциональной регуляции показывают: способность распознавать и называть чувства может уменьшать их власть над вниманием. Не потому, что слово отменяет эмоцию, а потому, что помогает заметить её как переживание, а не как приказ. «Я чувствую тревогу» — не то же самое, что «мне надо срочно доказать, что я прав».

3. Уточни цель. Спросите себя: «Какой результат этого разговора был бы для меня полезным?» Не самый приятный — например, чтобы собеседник признал свою неправоту, — а тот, который реально поможет ситуации.

Для Алексея возможными целями могли быть: понять, какого результата ожидал руководитель; выяснить, что именно задержало работу; договориться о способе не допустить повторения; спокойно обозначить, какие данные он не получил вовремя. Иногда целей несколько, но лучше выбрать главную. Если пытаться одновременно доказать невиновность, добиться извинений, выяснить процесс и сохранить хорошее настроение у всех, разговору будет трудно выдержать такую нагрузку.

4. Выбери. Теперь можно решить, что сказать дальше. Не обязательно выбирать самый мягкий ответ. Нужно выбрать ответ, который соответствует цели и реальности.

Вместо автоматического объяснения «Это не только моя вина» Алексей мог спросить:

— Какой результат вы ожидали увидеть и к какому сроку?

Вопрос не означает, что Алексей согласен со всей претензией. Он помогает прояснить критерии. После ответа руководителя можно добавить:

— Понял. По сроку я не уложился. Я ждал данные от продаж, но должен был предупредить вас, что это влияет на дату. Давайте договоримся, как действовать, если входные данные задерживаются.

А если Алексей считает, что часть претензии несправедлива, он может сказать об этом после уточнения:

— Я согласен, что отчёт нужно было передать раньше. При этом хочу отдельно обсудить, когда команда получила данные: это тоже повлияло на срок.

Пауза не заставила его отказаться от своей позиции. Она помогла сначала понять разговор, а потом выбрать, как в нём участвовать.

Подготовка к сложному разговору за несколько минут

Перед разговором не обязательно репетировать каждую реплику. Достаточно коротко пройти четыре пункта:

1. Факты. Что я знаю точно, а что только предполагаю? Отделите наблюдения от толкований: «Отчёт отправлен во вторник» — факт; «Руководитель считает меня безответственным» — пока гипотеза.

2. Цель. Что я хочу прояснить, решить или сообщить? Выберите один главный результат.

3. Триггер. Какие слова, интонации или темы обычно вызывают у меня сильную реакцию? Например: обвинительный тон, перебивание, сомнение в компетентности.

4. Следующий шаг. Что я сделаю, если почувствую, что снова включился привычный сценарий? Например: назову эмоцию про себя, задам уточняющий вопрос или попрошу короткую паузу.

Особенно полезно заранее заметить свой телесный «сигнал тревоги». У одного это напряжение в челюсти, у другого — стремление перебить, у третьего — желание улыбаться и соглашаться со всем. Чем раньше замечен сигнал, тем больше вариантов остаётся.

Сложный разговор не всегда удаётся провести в идеальном темпе. Собеседник может говорить резко, неправильно понимать вас или не отвечать на вопрос. Ваша цель — не гарантировать спокойствие обеим сторонам. Ваша цель — сохранить достаточно ясности, чтобы выбирать свои действия.

Упражнение: три строки перед разговором

Возьмите предстоящий непростой разговор и заполните три строки — кратко, без сочинения речи.

Строка

Что записать

Пример Алексея

Моя цель

Какого полезного результата я хочу добиться?

Понять ожидания руководителя и договориться о действиях при задержке данных

Мой триггер

Что может запустить привычную реакцию?

Фраза «ты опять не справился» или сравнение с коллегами

Мой выбранный следующий шаг

Что я сделаю вместо автоматического сценария?

Сначала спрошу: «Какой результат вы ожидали увидеть?»

Теперь представьте, что разговор действительно происходит. Не только удобную версию, где собеседник доброжелателен и сразу всё объясняет, но и сложную: он перебивает, говорит сухо или повторяет претензию. Какой следующий шаг вы сможете выбрать и там? Например: «Дайте я уточню, правильно ли понял, что главное для вас — срок, а не формат отчёта». Или: «Я хочу обсудить это предметно. Давайте сначала сверим даты».

Если вы не нашли фразу, которая подходит, вернитесь к цели. Возможно, вы пока не знаете, что именно хотите прояснить. Это не провал подготовки. Это полезный результат: теперь понятно, какой вопрос нужно задать прежде всего.

Две версии одного разговора

Чтобы закрепить навык, попробуйте мысленно или письменно разыграть разговор в двух вариантах.

Версия первая — привычный сценарий. Запишите, что вы обычно говорите и что происходит дальше. Алексей оправдывается, руководитель начинает перечислять примеры, Алексей спорит с каждым. Разговор постепенно превращается в состязание за право не быть виноватым. В итоге никто не обсуждает, как избежать задержки в следующий раз.

Версия вторая — выбранный ответ. Алексей замечает напряжение, выдерживает паузу, спрашивает об ожидаемом результате. Руководитель уточняет, что для него критично получать предварительное уведомление, если дата сдвигается. Алексей признаёт свою часть ответственности и отдельно объясняет, где зависел от других. Они договариваются: если данные задерживаются, он сообщает об этом заранее и предлагает новый срок.

Сравните не то, кто в какой версии «выиграл», а последствия: что стало яснее, какие факты появились, что изменилось в отношениях и насколько вероятно, что проблема повторится. Упражнение не обещает, что собеседник обязательно отреагирует разумно. Оно помогает увидеть, какие действия находятся в вашей власти, а какие — нет.

Можно провести и такой разбор после реального разговора. Без самобичевания спросите себя: «В какой момент я заметил эмоцию? Какая цель была у меня тогда? Что я сделал по привычке? Какой следующий шаг попробую в следующий раз?» Так формируется не безошибочность, а опыт.

Начать с себя — не значит взять на себя всё

Есть важная ловушка: услышав призыв наблюдать за собой, человек может решить, что должен отвечать за весь разговор — за чужой тон, чужие выводы и чужое настроение. Это не так.

Вы можете управлять тем, как говорите, что уточняете, признаёте ли собственную часть ответственности и когда просите о паузе. Вы не можете полностью управлять тем, как собеседник истолкует ваши слова и готов ли он услышать ответ. Иногда разговор требует границ, письменной фиксации договорённостей или участия третьей стороны. Самообладание не обязывает терпеть неуважение.

Начать с себя — значит не назначать себя виноватым заранее, а возвращать себе авторство. Не «я должен перестать чувствовать», а «я могу заметить чувство». Не «я обязан уступить», а «я могу уточнить, чего хочу добиться». Не «всё всегда заканчивается одинаково», а «я знаю свой привычный маршрут и могу попробовать другой».

Алексей не обязан был выходить из кабинета полностью спокойным. Ему достаточно было понять, что тревога толкает его к оправданиям, а цель разговора — не доказать безупречность, а разобраться в ожиданиях и договориться о действиях. Эмоцию нельзя всегда выключить. Но её можно услышать, не отдавая ей право говорить за вас.

Так начинается разговор с собой: не с требования немедленно стать спокойнее или отказаться от привычных реакций, а с готовности заметить их и выбрать, как поступить дальше. Когда вы понимаете свою цель, распознаёте эмоцию и видите знакомый сценарий, у вас появляется пространство для выбора — и возможность говорить не на автомате.

Но ясности о себе недостаточно для взаимопонимания. Чтобы найти общий язык, нужно так же внимательно отнестись к тому, что происходит с собеседником: не приписывать ему мотивы, а выяснять, что для него важно и как он видит ситуацию. С этого начинается следующий шаг — учиться понимать, не додумывая.

Понимай, не додумывая: как замечать потребности и точку зрения собеседника

В 18:46 Лене пришло сообщение. Она уже стояла у кафе, где они договорились встретиться с Мишей.

«Прости, сегодня не получится. Завал».

Это была не первая отмена. Предыдущие встречи они тоже переносили, и каждый раз Лена подстраивала планы, надеясь, что в следующий раз всё сложится. Она посмотрела на экран и почувствовала, как внутри поднимается знакомая тяжесть: опять. Неужели так трудно было предупредить раньше?

«Ясно, — написала она. — Не надо больше ничего объяснять».

Миша прочитал сообщение и замолчал. Лена решила, что его молчание всё подтвердило: ему безразлично. Он решил, что она не хочет ничего слышать. Каждый увидел в коротком обмене сообщениями свидетельство своей версии — и оба перестали выяснять, что произошло.

Через пару дней они всё-таки встретились. Миша рассказал: его сестра позвонила из больницы — отцу стало плохо, и нужно было срочно ехать к нему. Он набрал короткое сообщение по дороге. Когда увидел ответ Лены, растерялся: решил, что любое объяснение прозвучит как оправдание.

Это не отменяло того, что Лене было больно и что встречи переносились не впервые. Но оказалось, что между «он отменил встречу» и «я ему безразлична» было расстояние, которое она перескочила одним выводом.

Именно на этом расстоянии часто и теряется понимание.

Факт — не то же самое, что история

Слова «он отменил встречу» описывают то, что произошло. Слова «я ему не важна» уже объясняют, почему это произошло, и чего он якобы обо мне думает. Такое объяснение может быть верным. Но пока мы не проверили его, это только версия.

Когда нам не хватает информации, ум быстро заполняет пробелы. Это полезная способность: без неё мы бы бесконечно анализировали каждую интонацию и каждую паузу. Но в отношениях она иногда работает как тревожный редактор: выбирает самое болезненное объяснение, дописывает к нему детали и незаметно выдаёт готовый сюжет за установленный факт.

Психологи описывают одну из распространённых ловушек социального восприятия как ошибку фундаментальной атрибуции: мы склонны объяснять чужие поступки характером человека и недооценивать обстоятельства. Конечно, это не универсальное правило и не повод автоматически оправдывать любой поступок. Это напоминание: мы видим действие, но далеко не всегда видим условия, в которых человек его совершил.

Полезно различать три слоя разговора:

1. Наблюдение: что конкретно произошло? «Миша отменил встречу за четырнадцать минут до назначенного времени».

2. Интерпретация: какой смысл я этому приписал(а)? «Я ему не важна», «он не умеет планировать», «он избегает меня».

3. Потребность: что для меня важно в этой ситуации? Например, надёжность, ясность, внимание, возможность рассчитывать на договорённости.

Смешивать эти слои — всё равно что принять подпись под фотографией за саму фотографию. Подпись может быть точной, но сначала стоит посмотреть на изображение.

Особенно важно замечать, как звучит наша интерпретация. «Я чувствую, что ты мной не дорожишь» грамматически начинается с чувства, но дальше содержит предположение о

другом человеке. Точнее будет: «Мне больно и обидно, потому что я боюсь, что наша встреча для тебя не так важна, как для меня». Здесь есть и чувство, и версия — но версия уже названа своей, а не предъявлена как бесспорный диагноз.

Что может стоять за одним поступком

У отмены встречи бывает множество объяснений. Не нужно выдумывать бесконечный список или убеждать себя, что всё непременно хорошо. Достаточно на минуту приостановить первое заключение и допустить несколько правдоподобных вариантов.

Вариант первый: случилось что-то срочное. Человек мог получить тревожную новость, столкнуться с проблемой со здоровьем или внезапной обязанностью. Проверить это можно спокойно: «Что у тебя произошло? Если не хочется сейчас рассказывать подробности, скажи хотя бы, всё ли в порядке». Вопрос оставляет собеседнику право на приватность.

Вариант второй: человек перегружен и плохо справляется с планированием. Это не обязательно означает, что ему всё равно; возможно, он берёт на себя слишком много, поздно замечает, что не успевает, или избегает неприятного разговора. Уточнить можно так: «Ты написал, что у тебя завал. Это разовая ситуация или сейчас правда трудно заранее планировать встречи?»

Вариант третий: вы по-разному понимаете значимость договорённости. Для одного встреча — план, который нужно сдвинуть, если обстоятельства изменились. Для другого — обещание, на которое он рассчитывает и ради которого перестраивает день. Здесь важно не искать скрытую вину, а выяснить отношение: «Мне хочется понять, тебе в целом важно продолжать встречаться? Я спрашиваю, потому что переносы повторяются».

Эти версии не равнозначны и не обязаны оказаться верными. Их задача — не смягчить любую обиду и не придумать за другого достойное оправдание. Они нужны, чтобы не спутать предположение с ответом, которого вы пока не получили.

Вопрос вместо приговора

Формула, помогающая начать разговор без обвинения:

«Я заметил(а) X и подумал(а) Y. Верно ли я понял(а), что произошло?»

Например: «Я заметила, что мы уже несколько раз переносили встречу, а сегодня ты написал об отмене почти в последний момент. Я подумала, что, может быть, тебе не очень хочется видиться. Верно ли я поняла, что произошло?»

В этой фразе есть опора на наблюдаемое, честное признание своей догадки и приглашение поправить её. Она не гарантирует лёгкого ответа. Иногда собеседник рассердится, уйдёт от темы или подтвердит то, чего вы боялись. Но у него появляется возможность ответить на вопрос, а не только защищаться от обвинения.

Можно добавить: «Или есть что-то, чего я не знаю?» Эта часть особенно полезна, когда ситуация неоднозначна. Она не означает: «Я заранее считаю тебя правым». Она означает: «Моя картина может быть неполной».

При этом важно не превращать любопытство в допрос. Не нужно подряд спрашивать: «Почему? Что случилось? С кем ты был? А когда узнал? А почему раньше не написал?» Начните с одного вопроса и дайте человеку ответить. Если он говорит: «У отца проблемы со здоровьем, подробности пока не хочу обсуждать», этого может быть достаточно, чтобы понять срочность — даже если не достаточно, чтобы знать всё.

После ответа можно коротко проверить, верно ли вы услышали: «То есть ты сорвался в больницу и не мог тогда нормально написать?» Такое отражение не требует согласиться со всем рассказом; оно показывает, что вы пытаетесь понять его смысл, а не подбираете следующую реплику для спора.

Упражнение: факт — моя версия — другие версии — вопрос

В следующий раз, когда чужой поступок заденет вас, не торопитесь отправлять первое сообщение. Возьмите записку в телефоне или лист бумаги и заполните четыре строки.

Шаг

Что записать

Пример с Леной

Факт

То, что можно было бы увидеть или услышать

Миша отменил встречу за четырнадцать минут и написал: «Сегодня не получится. Завал»

Моя версия

Какой смысл я придал(а) этому

«Я ему не важна»

Другие версии

Ещё два-три объяснения, которые возможны

Срочная ситуация; перегрузка; ему сложно сказать, что он не хочет встречаться

Вопрос

Как проверить, не вынося приговор

«Я заметила, что встречу пришлось отменить в последний момент. Я подумала, что, возможно, тебе не хочется видиться. Верно ли я поняла, что произошло?»

Здесь полезно быть честным с собой. Не записывайте только самые благородные объяснения, чтобы заставить себя не сердиться. «Он мог забыть», «ему может быть трудно планировать» — тоже версии. Если переносы повторяются, эта повторяемость — важный факт, а не мелочь, которую нужно затолкать под ковёр. Ваша задача — не придумать человеку хорошую характеристику, а отделить наблюдаемое от того, чего вы пока не знаете.

После этого спросите себя: **что именно для меня здесь важно?** Возможно, вам нужна не гарантия, что никто никогда не отменит планы, а предупреждение при первой возможности. Или ясность: человек действительно хочет видиться или соглашается из вежливости. Когда потребность названа, гораздо проще сформулировать просьбу, которая ведёт к договорённости, а не к спору о характере.

Понимать — не значит соглашаться

Лена могла сочувствовать Мише и одновременно злиться. Эти чувства не отменяют друг друга. «Я понимаю, что тебе пришлось срочно ехать к отцу» не равняется «мне было не больно, что ты отменил встречу в последний момент». Понимание касается обстоятельств и точки зрения другого; оно не обязывает отказываться от своей.

Здесь помогает различать потребность и требование. **Потребность:** «Мне важно понимать, могу ли я рассчитывать на наши планы». **Требование:** «Ты обязан никогда ничего не отменять и всегда отвечать сразу». Первое рассказывает о том, что необходимо вам для хороших отношений. Второе пытается полностью управлять поведением другого — в том числе в ситуациях, которые невозможно предусмотреть.

Лена могла сказать: «Я понимаю, что в тот вечер случилось что-то срочное. И всё же я растерялась и обиделась: мы переносим встречу уже не первый раз. Мне важно не держать вечер на неопределённости. Если планы снова сорвутся, пожалуйста, напиши, как только сможешь, и предложи другое время. А если сейчас тебе не до встреч, лучше скажи прямо».

В этой реплике нет необходимости решать, «хороший» Миша или «плохой». Есть факты, влияние ситуации на Лену и просьба о конкретном действии. Если он ответит, что пока не готов планировать, Лена сможет принимать решения, опираясь на его слова и поступки, а не

угадывая мотивы. Если он предложит новую дату и будет внимательнее предупреждать, у них появится шанс выстроить более надёжный способ договариваться.

Граница — это не наказание за чужую нечуткость и не способ заставить человека измениться. Это ясность о том, что будете делать вы: например, не оставлять вечер свободным, пока встреча не подтверждена; или не отменять ради неопределённого плана другие дела. Можно сочувствовать чужим обстоятельствам и всё же беречь своё время.

Оставлять место ответу

Когда мы замечаем за собой догадку, перед разговором появляется маленькая пауза. В ней можно выбрать: вынести вердикт — или проверить свою картину. Это не слабость и не доверчивость. Скорее, точность: мы не приписываем человеку мысли, которых он не высказывал, и не отказываемся от собственных наблюдений.

В истории Лены важны были обе части: ей стоило спросить, что произошло, но ей также стоило сказать, как на неё повлияли повторные переносы. Одно не отменяет другого. Именно поэтому внимательное понимание не сводится к поиску оправданий. Оно помогает разглядеть, где была срочная необходимость, где — привычка избегать неудобных разговоров, а где — несовпадение ожиданий, требующее ясной договорённости.

Когда другой человек отвечает, наша работа не заканчивается на вопросе. Нужно ещё услышать ответ — не подменить его собственной следующей догадкой, не готовить возражение, пока собеседник говорит, а проверить, верно ли мы поняли его смысл. Это и будет следующий шаг: слушать так, чтобы человеку хотелось продолжать.

Понимать другого — не значит читать его мысли. Это значит замечать свои догадки, допускать другие версии и уважительно проверять, какая из них ближе к правде.

Слушай так, чтобы человек хотел продолжать

В половине одиннадцатого Ирина поставила на стол остывшую кружку и сказала:

— У меня была ужасная неделя.

Павел поднял глаза от ноутбука. Он любил Ирину и хотел помочь — это было видно. Он даже отодвинул клавиатуру, хотя экран оставил открытым.

— Что случилось?

— В понедельник руководитель попросил срочно переделать презентацию. Во вторник клиент изменил условия. А сегодня на встрече выяснилось, что отдел продаж не передал нам важные данные, и теперь все спрашивают, почему мы не уложились в срок. Я почти неделю задерживаюсь, а утром еще...

— Слушай, а ты пробовала сразу обозначить, что сроки нереальные? — перебил Павел. — Надо написать руководителю и попросить распределить задачи. Или поговорить с продавцами. Нельзя же постоянно тащить всё на себе.

Ирина посмотрела на него.

— Я говорила руководителю. Дважды.

— Ну, значит, надо было прямо сказать, что ты не успеешь.

— Я и сказала.

Павел нахмурился, будто услышал задачу, к которой пока не нашел правильный ключ.

— Тогда просто поставь границы. Ты сама себя загоняешь. Вот у меня на прошлой работе тоже был такой начальник...

Он начал рассказывать длинную историю о том, как однажды отказался выходить в выходной. Ирина молчала. Через минуту Павел предложил ей составить список приоритетов, а еще — «перестать так переживать из-за чужой неорганизованности».

— Ладно, — сказала она. — Неважно.

Павел закрыл ноутбук.

— Ну вот. Я же пытаюсь помочь.

Он действительно пытался. Но Ирина замолчала.

В этом коротком разговоре никто не хотел обидеть другого. Один человек хотел быть полезным, другая надеялась, что ей дадут договорить. Именно поэтому разочарование оказалось особенно заметным: хорошее намерение столкнулось с плохим эффектом. Павел услышал проблему как просьбу немедленно её устранить. Ирина же, возможно, еще сама не знала, что ей нужно, — только чувствовала, что неделя вымотала ее и хочется не оставаться с этим в одиночестве.

Когда разговор превращают в ремонт

Мы часто слушаем не человека, а задачу, которую, как нам кажется, он перед нами поставил. «На работе тяжело» превращается в запрос на карьерный план. «Мне тревожно» — в перечень способов успокоиться. «Я поссорилась с сестрой» — в разбор, кто был прав.

Совет может быть хорошим. Неудачным бывает момент, когда его предлагают раньше, чем человек успел рассказать, что произошло и как это на него повлияло.

За поспешным решением обычно стоят вполне человеческие причины.

Нам трудно выдерживать чужое расстройство. Когда близкий страдает, хочется поскорее убрать причину боли. Это похоже на желание выдернуть занозу — только иногда человек еще не показал, куда именно она попала. Мы начинаем чинить ситуацию, чтобы самим не чувствовать беспомощность.

Мы принимаем эмоцию за ошибку, которую надо исправить. «Не переживай», «ничего страшного», «все наладится» часто произносят из заботы. Но для уставшего человека в них может прозвучать другое: «Твое чувство лишнее, убери его, тогда мне станет спокойнее».

Мы перебиваем, потому что торопимся внести ясность. Услышав первые две детали, уже строим версию, чем закончится рассказ. Но версии, как мы помним, лучше проверять. Пока мы перебиваем, можем упустить именно ту подробность, которая всё меняет.

Мы переводим разговор на себя. Иногда чужая история напоминает свою, и мы тут же рассказываем: «А у меня было еще хуже». Так мы стараемся показать сочувствие, но незаметно переносим прожектор на себя. Человек начинает слушать нас вместо того, чтобы быть услышанным самому.

Мы готовим ответ, пока собеседник говорит. Снаружи это может выглядеть как внимательное молчание, но внутри уже идет спор, защита или подбор убедительной реплики. Слова другого доходят до нас вопреки: мы заняты следующим ходом.

Всё это не делает нас плохими слушателями навсегда. Это привычки, часто выросшие из желания помочь, сохранить мир или поскорее почувствовать почву под ногами. Но их эффект стоит замечать: собеседник может решить, что рассказывать дальше бессмысленно.

Три шага, которые дают разговору пространство

Вместо того чтобы сразу доставать из кармана решение, попробуйте пройти три шага: **отразить содержание, признать переживание, спросить, что сейчас будет полезно**.

Это не волшебная формула и не сценарий, который нужно произносить с одинаковыми интонациями. Скорее, это три опоры, помогающие не перепутать заботу с управлением.

1. Отразить содержание. Покажите, что вы уловили основное. Не пересказывайте каждое предложение — соберите в одну мысль то, что поняли.

«Тебе пришлось переделывать презентацию, а потом отвечать за задержку, которая возникла не только из-за тебя?»

Такая фраза не объявляет вашу версию окончательной. В ней есть место для поправки. И это важно: может оказаться, что Ирина больше всего переживает не из-за сроков, а из-за того, что ее не поддержал руководитель.

2. Признать переживание. Не объяснять человеку, что он должен чувствовать, и не ставить диагноз. Попробовать назвать то, что слышится, мягко и с готовностью уточнить.

«Похоже, тебя измотала не только нагрузка. Еще и ощущение, что тебя оставили разбираться со всем одной?»

Человек может ответить: «Нет, я не чувствую себя одинокой, я просто злюсь». Отлично: теперь вы знаете больше, чем до вопроса.

3. Спросить, что будет полезно. Вот реплика-переход, которая часто меняет ход разговора:

«Тебе сейчас важнее, чтобы я просто послушал или помог придумать решение?»

В ней нет экзамена и нет ловушки. Она сообщает: «Я рядом и не собираюсь решать за тебя, какой помощи ты должен хотеть».

Такое слушание не требует особого дара. Оно требует внимания и небольшой выдержки — способности не бросаться вперед, пока человек еще формулирует, что с ним происходит.

Та же кухня, другой разговор

Представим ту же позднюю кухню. Ирина ставит кружку на стол:

— У меня была ужасная неделя.

Павел закрывает ноутбук и, прежде чем задавать вопросы, спрашивает:

— Хочешь рассказать? Я могу сейчас тебя выслушать.

— В понедельник попросили срочно переделать презентацию. Во вторник клиент изменил условия. А сегодня на встрече выяснилось, что продажи не передали нам данные, и теперь все спрашивают, почему мы не уложились.

Павел уже хочет сказать: «Надо было...» — но замечает это желание и не торопится.

— То есть сначала сроки изменились, а потом объяснять задержку пришлось тебе?

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.