Инна Николаевна Егорова

ПОЧЕМУ МНЕ ВРУТ?



Как руководителю понять причины обмана и получать точную информацию

Инна Егорова
Почему мне врут?

https://litres.ru/74718742
SelfPub; 2026

Аннотация

«Всё под контролем», — говорят вам. Почему же о проблемах вы узнаёте последним?

Сотрудник скрывает задержку, коллега обещает невозможное, отчёт выглядит лучше самой работы. За этим могут стоять страх, выгода, желание сохранить репутацию — или искренняя вера в удобный прогноз. Как разобраться, что происходит, и изменить ситуацию?

Автор предлагает руководителю начать с двух вопросов: почему человеку выгодно скрывать правду и что происходит, когда её сообщают вам.

Вы узнаете, как отличать ложь от ошибки, проверять важные сообщения, обсуждать противоречия, справляться с давлением и принимать решения при неполных данных. Короткие примеры, вопросы для разговора, рабочие формы и план на две недели помогут перенести прочитанное в работу.

Для руководителей команд, подразделений и проектов, которым нужны точные сведения, чтобы вовремя действовать.

Содержание

Введение. Почему мне врут 4
Почему не по лицу 5
Взгляд юриста и руководителя 6
Вторая сторона вопроса 7
Как устроена книга 8
Часть первая. Почему вам врут 9
Глава 1. Что считать ложью 9
Пять слов, которые путают 9
Ошибка, ложь и обман 10
Правило, которое действует во всей книге 11
Сначала исправьте то, что уже зависит от ответа 12
Учебный кейс. «Согласовано» 12
Глава 2. Зачем человеку скрывать правду 14
Шесть мотивов и что с ними делать 14
Избежать неприятных последствий 15
Сохранить представление о своей компетентности 16
Получить выгоду 16
Защитить отношения или свою группу 17
Не тратить силы на бесполезный разговор 18
Убедить себя в удоб 18
Конец ознакомительного фрагмента. 19

Инна Егорова
Почему мне врут?

Введение. Почему мне врут

Вы задали прямой вопрос и получили уверенный ответ. Проверили — оказалось иначе. Первая реакция понятна: обида. Зачем человек солгал? И почему решил, что со мной так можно?

Эта книга отвечает на этот вопрос применительно к работе руководителя. Мы разберём, почему сотрудники скрывают проблемы, коллеги дают несовместимые обещания, подрядчики называют невыполнимые сроки, а отчёты становятся благополучнее самой работы. Вы научитесь находить причину конкретного искажения, видеть свою роль в происходящем и выбирать меру, которая действительно меняет поведение.

Почему не по лицу

Популярные книги о лжи обещают научить читать собеседника по глазам, позам и паузам. Исследования говорят о другом. В большом метаанализе люди верно отличали правду от лжи в среднем в 54 процентах суждений — немногим лучше, чем при подбрасывании монеты [9]. Ложь они распознавали ещё хуже, правду — лучше. Нервный человек не обязательно лжёт, спокойный не обязательно говорит правду [8].

Поэтому в этой книге мы не будем угадывать. Мы будем разбирать.

Взгляд юриста и руководителя

Я пришла в управление стройкой из юриспруденции: руководила юридическими отделами, а затем получила инженерное образование и возглавила строительное подразделение на космодроме Восточный. Юридическая привычка оказалась в этой работе неожиданно полезной. Юрист не спрашивает «верю ли я этому человеку?». Он спрашивает: что именно утверждается, чем это подтверждается и что человек знал в тот момент.

Из этой привычки выросла простая схема, на которой держится вся книга. Я называю её **методом трёх вопросов**.

1. **Что сказано?** Не что вы услышали и не что хотели услышать, а точная формулировка. «Заявка отправлена» и «поставщик согласился» — разные утверждения.

2. **Что доказано?** Какой материал подтверждает именно этот вывод, а не соседний. Письмо о получении заявки не доказывает согласия её выполнить.

3. **Что человек знал?** Было ли ему известно расхождение в момент ответа. Только здесь появляется разница между ошибкой и ложью.

Первые два вопроса исправляют решение. Третий определяет, что делать с человеком. Путать их порядок — самая частая ошибка руководителя: начать с «он мне врёт», не установив, что именно было сказано и что подтверждено.

Вторая сторона вопроса

Руководителю приходится смотреть и на себя: что происходит с правдой, когда её сообщают мне? Можно требовать откровенности и одновременно делать каждый неприятный доклад опасным или бесполезным. Можно ценить точность, но проверять только неудобные ответы. Тогда благополучное сообщение выигрывает ещё до обсуждения его оснований.

Это не делает руководителя виновным в чужом сознательном обмане. За свой выбор отвечает тот, кто лжёт. Но у руководителя есть свой рычаг: изменить реакцию, порядок проверки, доступ к сведениям и последствия обмана.

В строительстве хорошо видно, как точные сообщения складываются в неверный вывод. Оборудование привезли, но не установили. Монтаж закончен, но система не испытана. Документы передали, но замечания не устранены. Каждая фраза может быть правдой — ошибочным становится вывод «объект готов». Та же подмена происходит в продажах, обучении, производстве и любом офисе.

Как устроена книга

В первой части мы разберём, что считать ложью, зачем люди скрывают правду, как руководитель сам поощряет удобные ответы и почему обман повторяется. Во второй — как отличить ложь от ошибки, проверить сообщение, провести трудный разговор, устоять под давлением и что делать, когда вам лгут не подчинённые, а подрядчики, партнёры и коллеги. В третьей — как решать при неполных данных, как восстанавливать доверие и как построить порядок, при котором плохие новости приходят вовремя.

В главах вы встретите учебные кейсы. Это составные истории: имена, компании и обстоятельства изменены или придуманы, все совпадения случайны. Они показывают типичные ситуации, а не описывают конкретных людей.

Читайте с одним своим вопросом: «Почему я узнаю о задержке последним?», «Почему один человек постоянно обещает лишнее?» или «Почему мне приносят только удобные цифры?»

Если решение нужно принять сегодня, начните с пяти действий в главе 6. Проверка подробно разобрана в главе 7, разговор — в главе 8, давление — в главе 9, действие при неполных данных — в главе 11. Затем вернитесь к причинам: без этого можно исправить один отчёт и через неделю получить ту же проблему.

Часть первая. Почему вам врут

Глава 1. Что считать ложью

Прежде чем выяснять, почему человек солгал, нужно установить, что произошло. «Мне сообщили неверное» и «меня намеренно обманули» — разные выводы, и от них зависят разные действия.

Пять слов, которые путают

Большая часть недоразумений на работе начинается с того, что одно состояние выдают за другое. Требование руководителя превращается в прогноз исполнителя, а надежда исполнителя — в обещание клиенту.

Что это	Пример	Что проверить
Факт — то, что произошло	«Во вторник заявку отправили поставщику»	Есть ли запись об отправке
Интерпретация — объяснение факта	«Поставщик молчит, потому что ему неинтересен наш заказ»	Что известно о причине, а что предполагается
Цель — желаемый результат	«Нужно закончить в пятницу»	Хватает ли для неё времени и людей
Прогноз — оценка будущего при условиях	«Закончим в пятницу, если проверка не выявит замечаний»	Не потерялось ли условие при пересказе
Обещание — обязательство что-то сделать	«До 15 часов сообщу, получен ли ответ»	Управляет ли человек тем, что обещает

Последняя строка важнее, чем кажется. «До 15 часов сообщу, получен ли ответ» — обещание о собственном действии. «Поставщик обязательно ответит до 15 часов» — обещание о чужом действии, и у обещающего может не быть никакой власти над ним.

Когда доклад звучит неясно, назовите состояние вслух: «Это наша цель, ожидаемый результат или согласованное обязательство?»

Ошибка, ложь и обман

Ошибка— неверное сообщение без намерения ввести в заблуждение. Человек перепутал дату, неверно прочитал условие и считает свой ответ правильным [13].

Ложь— утверждение, которое человек сам считает неверным, но хочет, чтобы другой принял его за правду. Он

сообщает о полученном согласии, хотя знает, что согласия нет [17].

Обманшире прямой лжи. Ввести в заблуждение можно и правдивыми словами. «Все документы переданы» звучит благополучно, хотя говорящий сознательно молчит о полученном отказе [17].

Умолчаниестановится обманом, когда известное существенное обстоятельство скрывают ради неверного вывода собеседника. Краткость, забывчивость и ограничения доступа сами по себе такого намерения не доказывают.

Правило, которое действует во всей книге

Из этих определений следует правило, к которому мы будем возвращаться. **Пока не установлено, что человек знал о расхождении и сознательно его скрыл, мы говорим о расхождении, а не о лжи.**Неверная цифра, уверенный тон, личная выгода — повод проверить, но не доказательство умысла.

Юристы называют похожий подход презумпцией добросовестности. Это не наивность. Это порядок: сначала факты, потом выводы о человеке. Дальше в книге я не буду повторять эту оговорку в каждом разделе — просто помните о ней.

Один и тот же результат — у руководителя неточная картина — возникает разными путями. При ошибке исправляют

сведения и причину ошибки. При разном понимании — согласуют смысл. При сознательном обмане — разбирают интерес человека, последствия его выбора и способ дальнейшей проверки.

Сначала исправьте то, что уже зависит от ответа

Допустим, вы обещали клиенту пятницу, опираясь на неточный доклад. Мотив сотрудника выяснить важно, но клиенту уточнение нужно уже сейчас. Не оставляйте неверное обещание в силе до конца разбора.

Запишите три строки: что сообщили; что удалось установить; какое ваше решение нужно изменить. Затем переходите к причинам. Вы будете разбирать поступок, имея перед глазами конкретное расхождение, а не общее чувство обиды.

Учебный кейс. «Согласовано»

Составная история; имена и обстоятельства изменены.

Марина, руководитель отдела закупок, в понедельник сообщила директору: «С поставщиком всё согласовано, оборудование будет к двадцатому». Директор подтвердил дату заказчику. В среду выяснилось, что поставщик ничего не обещал. Он прислал коммерческое предложение со сроком «20 рабочих дней с момента оплаты», а оплаты ещё не было.

Директор был уверен, что ему солгали. Он начал разговор с фразы «Почему вы меня обманули?» и получил то, что обычно получают в ответ на такой вопрос: обиду и защиту. Марина повторяла: «Я же сказала правду, срок есть в предложении».

Разговор сдвинулся, когда прошли по трём вопросам. Что сказано? «Согласовано, будет к двадцатому». Что доказано? Предложение поставщика со сроком в рабочих днях от оплаты. Что знала Марина? Она прочитала «20» и сочла это датой. Об условии оплаты знала, но считала его формальностью.

Это была не ложь, а ошибка чтения плюс неточное слово «согласовано». Мера соответствовала причине: директор уточнил дату с заказчиком в тот же день, а в отделе договорились писать «согласовано» только при подписанном документе. Если бы Марина видела условие и сознательно его опустила, разговор был бы другим — но начинать его с обвинения было бы ошибкой и в этом случае.

Глава 2. Зачем человеку скрывать правду

Человек выбирает не только, что ответить. Он прикидывает, что будет после ответа: придётся объяснять ошибку, просить помощи, отказываться от выгоды или спорить со своими. Исследования молчания в организациях показывают, что причины отказа от важных сообщений разнообразны [1, 2]. Для практики полезен один вопрос: что человек пытался сохранить или чего избежать именно в этой ситуации?

Шесть мотивов и что с ними делать

Чаще всего за сокрытием стоит один из шести мотивов. Таблица ниже — краткая карта, подробности — в следующих разделах.

Мотив	Как проявляется	Что сделать
Избежать неприятного разговора	«Сегодня ещё попробую, завтра скажу»	Спросить, чего человек ожидал от раннего сообщения
Сохранить образ компетентного	«Нужен ещё день» вместо «не умею»	Спросить о следующем шаге и способе решения
Получить выгоду	Ограничение раскрывается после оплаты, премии, выбора	Не оставлять важный вывод на подтверждение заинтересованному
Защитить коллегу или группу	«Не хочу выносить наверх»	Отделить помощь коллеге от неверных сведений о его работе
Не тратить силы зря	«Я уже говорил — ничего не изменилось»	Проверить историю прежних сигналов
Убедить самого себя	Искренняя вера в удобный прогноз	Спросить, при каком условии человек изменит оценку

Разберём каждый подробнее.

Избежать неприятных последствий

Сотрудник понимает, что срок под угрозой, но надеется всё исправить до следующего совещания. Сообщение грозит неприятным разговором прямо сейчас, а молчание оставляет шанс обойтись без него. Так возникает отсрочка: «Сегодня ещё раз попробую, а завтра скажу, если не получится».

Для команды раннее сообщение полезно. Для докладчика оно выглядит опасным. Поэтому призыв «думайте об общем результате» редко меняет выбор.

Спросите конкретно: «Что, по-вашему, произошло бы, если бы вы сообщили во вторник?» Затем — на чём основано это ожидание. Реальная угроза, прошлое публичное униже-

ние и простое предположение требуют разного ответа. Один спокойный разговор не отменяет прежнего опыта.

Сохранить представление о своей компетентности

Сказать «я не умею» иногда труднее, чем «нужен ещё день». Человек обещает закончить, продолжает пробовать и скрывает недостаток знаний. Он искренне хочет сделать работу, но лишает вас возможности организовать помощь.

Смотрите на ход работы: понимает ли специалист следующий шаг, может ли объяснить способ решения, знает ли, где застрял. Эти вопросы полезнее общего «Вы справитесь?».

Если не хватает умения, подключите опытного коллегу и уточните самостоятельную часть задачи. Если знания были, а известное препятствие сознательно скрыли, причина другая. Не всякое сокрытие объясняется неуверенностью в себе.

Получить выгоду

Иногда неудобный факт мешает оплате, премии, назначению или выбору нужного поставщика. Человек скрывает ограничение, чтобы решение состоялось раньше, чем оно вскроется.

Выясните, какое решение зависело от сообщения. Что изменилось бы, если бы вы знали всё? Кто выигрывал? К каким

данным был доступ у составителя? Различие между ошибочным оптимизмом и намеренным искажением особенно важно в проектных оценках: исследователи крупных инфраструктурных проектов прямо разделяют «самообман» и «обман» как два разных объяснения провалов [6].

Сама по себе выгода не доказывает нечестности. Но установленная заинтересованность означает: важный вывод нельзя оставлять на подтверждение только тому, кому он выгоден.

Защитить отношения или свою группу

Человек может скрыть ошибку коллеги, чтобы не подвести команду, не рассердить влиятельного участника или не прослыть тем, кто «выносит проблемы наверх». Личная лояльность начинает решать, какую часть картины увидит руководитель.

Помочь коллеге исправить ошибку и сообщить неверные сведения о его работе — разные поступки. Можно вместе исправлять и при этом точно назвать влияние ошибки на общий срок. Руководителю стоит прямо сказать, какие обстоятельства нельзя скрывать даже из лучших побуждений.

Не тратить силы на бесполезный разговор

Иногда сотрудник молчит, потому что уже говорил — и ничего не изменилось. Ресурс не дали, вопрос не рассмотрели, прежнее поручение осталось в силе. Новое сообщение кажется ему повторением бесполезного действия.

Проверьте историю обращений. Когда человек впервые обозначил проблему? Кому? Что ему ответили? Если вам показывают раннее письмо, разговор «вы никого не предупреждали» продолжать нельзя. Возможно, задержка возникла уже после предупреждения — на вашей стороне.

Чтобы это изменить, отвечайте на каждый сигнал действием: решением о ресурсе, уточнением приоритета или прямым объяснением, почему просьбу выполнить нельзя. Молчание руководителя тоже ответ — и сотрудник его запоминает.

Убедить себя в удоб

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.