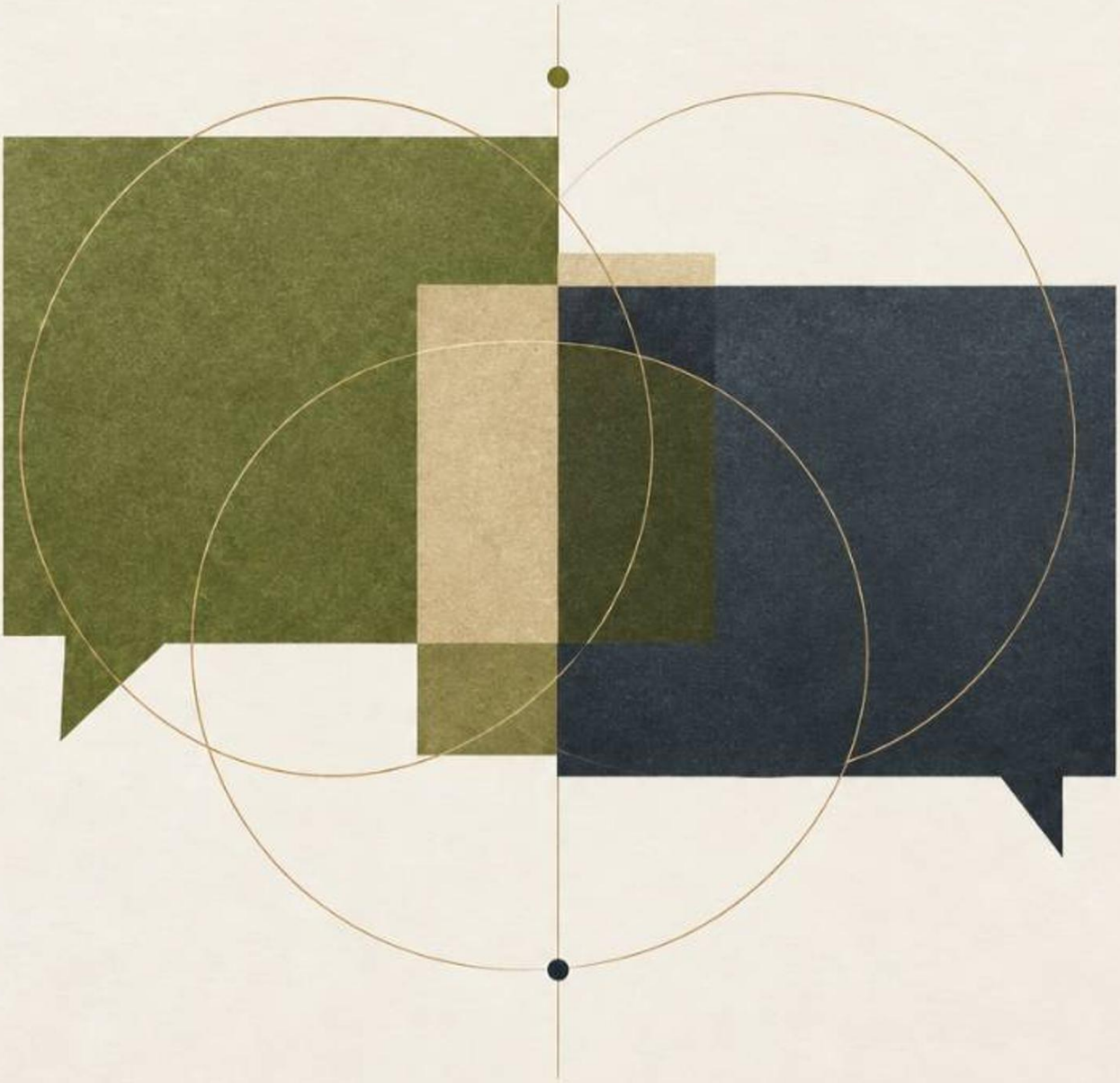
Алексей Шокун

Критика

Как говорить о том, что не работает



Серия «Сложный разговор» • Книга 08

Шокун Алексей

Критика. Как говорить о том, что не работает

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Критика. Как говорить о том, что не работает / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Вы терпели, пока не сорвались. Хотели обсудить пропущенный срок или нарушенное обещание, а прозвучало: «На тебя никогда нельзя положиться». Собеседник защищается, и решение снова откладывается.Эта книга — о том, как говорить о проблеме, не унижая человека. Алексей Шокун объясняет, как опираться на факты, описывать последствия и формулировать просьбу о переменах. Вы разберёте сложную обратную связь на работе, дома и в дружбе, а также научитесь отвечать на замечания в свой адрес. Сравнение вариантов дополнительно поддерживалось цифровыми редакционными средствами.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Прежде чем вы начнёте 5
Глава 1. Критика, которую не хочется говорить 6
Глава 2. Почему «говорю как есть» не работает 12
Конец ознакомительного фрагмента. 13

Шокун Алексей
Критика. Как говорить о том, что не работает

Серия «Сложный разговор».
Книга 8

Шокун Алексей Владимирович

Прежде чем вы начнёте

ГРАНИЦЫ КНИГИ

Эта книга о критике — о разговоре, в котором один человек говорит другому, что что-то не работает, и просит это изменить. Она не о «жёстких переговорах» и не о том, как продавить своё.

Если в отношениях есть насилие, угрозы или унижение, сначала безопасность и помощь специалистов. Критика в такой ситуации не решает главного и часто используется как инструмент давления.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

Если сказать нужно уже сейчас — начните с части III: структура из трёх частей и формулировки. Если не можете решиться — части I и II. Если критика касается работы, семьи, друзей или группы — часть IV. Если вы получили замечание и не знаете, что с ним делать, — часть V.

ОДНО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Критика не гарантирует изменений. Она гарантирует другое: человек узнает, что что-то не работает, и сможет решить, что с этим делать. Иногда он не согласится — и это тоже ответ, с которым можно жить.

Глава 1. Критика, которую не хочется говорить

Сказать, что что-то не работает, — одна из самых простых вещей на свете. И одна из тех, которые люди откладывают годами.

Почти каждый знает это состояние: вы видите, что что-то идёт не так, и уже неделю собираетесь сказать. Не потому, что человек не поймёт, а потому, что сам разговор кажется слишком дорогим.

Эта книга о критике — о том, как говорить о том, что не работает, и как принимать это самому. Начнём с начала: с момента, когда вы понимаете, что молчать больше нельзя.

Момент, когда видно

Сначала это мелочь. Отчёт приходит на день позже. Сотрудник отвечает клиенту резче, чем нужно. Партнёр обещает и не делает. Друг постоянно опаздывает.

Потом мелочь повторяется. Вы замечаете её каждый раз, и каждый раз решаете не говорить: сейчас не время, человек устал, обойдётся.

Проходит месяц, и мелочь становится фоном. Вы уже не столько замечаете её, сколько живёте с ней — и постепенно начинаете раздражаться на человека, а не на поведение.

Есть и обратная крайность: человек замечает всё сразу и говорит сразу. Это выглядит как честность, но работает хуже — потому что разговор о мелочи, сказанный в момент раздражения, почти всегда выходит резче, чем нужно.

Разница в том, что в первом случае вы говорите о том, что уже проверено временем, а во втором — о том, что только что задело. Первое легче сформулировать точно; второе почти всегда звучит как реакция, а не как наблюдение.

Практический вывод: критика начинается не с разговора, а с момента, когда повторяющееся перестаёт быть случайностью.

Почему не говорим

Причин несколько, и они складываются.

Первая — страх обидеть. Мы знаем, как люди реагируют на замечания, и не хотим быть причиной такой реакции.

Вторая — сомнение в своём праве. «Кто я такой, чтобы указывать». Особенно сильно это у тех, кто не любит указывать вообще.

Третья — надежда, что само пройдёт. Иногда проходит. Чаще — нет, и надежда просто откладывает разговор на месяц.

Четвёртая — цена отношений. Критика кажется опасной: можно потерять человека, испортить атмосферу, получить в ответ что-то неприятное.

Есть и пятая причина, которую редко произносят: мы не уверены, что правы. Поведение человека может раздражать просто потому, что он делает иначе, а не потому, что делает плохо. И пока эта неуверенность не разрешена, говорить трудно.

Разрешается она вопросом: что именно меня не устраивает — результат или способ? Если способ, а результат устраивает, — это вопрос вкуса, и критиковать его стоит осторожно. Если результат, — есть о чём говорить.

Практический вывод: молчание почти всегда объясняется страхом, сомнением в праве и надеждой, что обойдётся.

Что мы делаем вместо

Вместо замечания человек почти всегда делает что-то другое. Это происходит автоматически и не осознаётся.

Первый вариант — намёк. «Что-то в последнее время отчёты задерживаются». Сказано так, что формально это не критика: если человек не отреагирует, никто никого не упрекал.

Второй — терпение. Человек решает, что справится с раздражением, и продолжает работать как раньше. Терпение выглядит благородно, но на деле это отложенная критика.

Третий — шутка. «Ну ты как всегда». Смешно, безопасно и абсолютно неинформативно: человек слышит тон, а не содержание.

Четвёртый — взрыв. Через полгода терпения человек высказывает всё сразу, и это уже не замечание, а счёт.

Все четыре варианта объединяет одно: они снижают риск для того, кто говорит, и переносят его на другого. Намёк, терпение, шутка и взрыв защищают от неловкости — но каждый по-своему усложняет отношения.

И ещё: каждый из них даёт человеку меньше информации, чем прямое замечание. Он не знает ни что именно не работает, ни что с этим делать, — и поэтому не меняет ничего, даже если хочет.

Практический вывод: вместо критики люди выбирают намёк, терпение, шутку или взрыв — и все четыре стоят дороже.

Терпение как накопление

Терпение кажется добродетелью, и в небольших дозах это правда. Проблема в том, что оно не нейтрально.

Пока человек терпит, он не просто молчит — он ведёт внутренний счёт. Каждый случай записывается. И чем длиннее список, тем труднее потом говорить о конкретном эпизоде: разговор уже идёт не о вчерашнем отчёте, а о годе.

Именно поэтому отложенная критика почти всегда звучит как упрёк. Не потому, что человек хотел упрекнуть, а потому что он принёс с собой весь список.

Есть и вторая проблема: накопленное трудно разделить. Когда человек наконец говорит, он уже не может отделить вчерашний отчёт от всех предыдущих — и собеседник слышит не задачу, а обвинение в системной небрежности.

Поэтому полезно замечать момент, когда терпение начинает превращаться в счёт. Обычно это видно по внутренней фразе «опять». Как только она появилась, говорить нужно в ближайшие дни.

Практический вывод: терпение копит счёт, и потом разговор идёт не о поступке, а о годе.

«Это не моё дело»

Частое объяснение молчания — границы. «Это его работа, не моя», «это их семья, я не лезу».

Иногда это верно: действительно есть вещи, которые не вашего ума дело. Но граница проходит не там, где кажется.

Если поведение человека влияет на вас — на вашу работу, время, нервы, результат, — это уже ваше дело. Не потому, что вы имеете право его воспитывать, а потому, что вы имеете право сказать о последствиях для себя.

Разница простая: «ты плохо работаешь» — не ваше дело. «Из-за задержек я не успеваю сдавать своё» — ваше.

Есть и обратная ошибка: считать своим делом всё. Человек начинает комментировать чужую работу, чужие отношения, чужие решения — и искренне не понимает, почему это воспринимается как вмешательство.

Граница проходит по влиянию, а не по важности. Если поведение не влияет на вас и не нарушает общих договорённостей, — это, скорее всего, не ваше дело, каким бы неверным оно ни казалось.

Практический вывод: критиковать можно не поведение вообще, а его последствия для вас, — и это уже ваше дело.

Критика как вторжение

Есть ещё одна причина, по которой так трудно говорить: критика ощущается как вторжение в чужую территорию.

Вы сообщаете человеку, что он делает что-то не так. Это значит, что вы претендуете на оценку его действий — а оценка предполагает позицию сверху, даже если вы её не хотите.

Именно поэтому люди часто извиняются перед замечанием: «извини, но…». Извинение снимает часть этого ощущения: я не претендую на позицию сверху, я просто говорю о том, что вижу.

Есть и практическое следствие: чем меньше в замечании позиции сверху, тем легче его услышать. Поэтому работают формулировки от себя — «я не успеваю», «мне приходится переделывать», — а не от лица объективной истины.

Фраза «это неправильно» ставит вас на место того, кто знает, как надо. Фраза «из-за этого я не успеваю» оставляет вас на своём месте — человека, который говорит о своих последствиях.

Практический вывод: критика ощущается как вторжение, и потому люди извиняются перед ней — даже когда извиняться не за что.

Чего мы боимся на самом деле

За страхом обидеть часто стоит более конкретный страх: что человек изменит отношение к нам.

Не «он расстроится», а «он будет хуже ко мне относиться». Это опасение точнее, потому что оно про отношения, а не про эмоции.

И оно частично оправдано: люди действительно иногда начинают хуже относиться к тому, кто их критикует. Но чаще — к тому, кто критикует несправедливо или свысока.

Отсюда практическое: страх связан не с фактом замечания, а с его формой и справедливостью. Именно это и можно изменить.

Есть и третий страх, самый неудобный: что человек согласится — и окажется, что проблема была в нас. Пока критика не произнесена, можно думать, что дело в другом; после — приходится что-то с этим делать.

Этот страх редко осознаётся, но действует сильно. Именно поэтому люди иногда откладывают разговор, который мог бы улучшить их собственное положение: они боятся не реакции, а последующей работы.

Практический вывод: мы боимся не обиды, а изменения отношения — и на это влияет форма, а не сам факт замечания.

Как выглядит замечание

Работающее замечание устроено просто: что произошло, что это изменило, что нужно.

«Отчёт за март пришёл на два дня позже, и я не успел согласовать цифры до встречи. В следующий раз пришли его до пятницы».

Три предложения. В них нет оценки человека, нет обобщений, нет намёка. Есть факт, следствие и просьба — и всё, что нужно, чтобы человек понял и смог ответить.

Есть ещё одно свойство работающего замечания: оно проверяемо. Факт можно подтвердить, следствие — увидеть, просьбу — выполнить или не выполнить. Ничего из этого нельзя сделать с оценкой вроде «ты безответственный».

И ещё: в нём нет слова «всегда». Как только появляется обобщение, разговор переходит с поведения на человека — и дальше обсуждается уже не отчёт, а характер.

Практический вывод: замечание — это факт, следствие и просьба; всё остальное в нём лишнее.

Случай: коллега сдаёт с опозданием

Разберём типичную ситуацию. Коллега третий месяц сдаёт отчёты на день-два позже.

Вариант первый, намёк: «Что-то у нас в этом месяце всё позже». Коллега кивает, ничего не меняется.

Вариант второй, терпение: вы молчите и переделываете свой график. Через полгода срываетесь на совещании.

Вариант третий, замечание: «Третий месяц отчёт приходит на день позже, и я из-за этого сдвигаю свою часть. Давай договоримся: если не успеваешь — предупреди за день, я перестроюсь».

Здесь есть всё: факт (три месяца), следствие (сдвигается ваша часть), просьба (предупреди заранее). И нет оценки человека.

Обратите внимание на последнюю часть третьего варианта: там есть просьба, которую легко выполнить. «Предупреди за день» — это не «сдавай вовремя», а конкретное действие, которое человек может сделать уже в следующий раз.

Именно поэтому такое замечание часто срабатывает: оно не требует от человека мгновенно стать другим, а просит об одном небольшом изменении, которое решает большую часть проблемы.

Практический вывод: одна и та же ситуация в трёх формах даёт три результата — и только третья форма даёт человеку возможность ответить.

Критика и забота

Есть различение, которое помогает решиться: критика бывает заботой и бывает наказанием.

Наказание — это когда вы говорите, чтобы человек почувствовал, что сделал плохо. Забота — когда говорите, чтобы он мог что-то изменить.

Разница видна по результату. После наказания человек чувствует себя хуже и не знает, что делать. После заботы он знает, что делать, — даже если ему неприятно.

Есть и третий вид, кроме наказания и заботы: критика как способ показать себя. Человек говорит, чтобы продемонстрировать, что он заметил, понял, разбирается. Такая критика почти никогда не меняет поведение — она адресована не собеседнику, а аудитории.

Проверить себя просто: если бы никто не узнал, что я это сказал, сказал бы я? Если нет — это не забота и не задача, а другое.

Практический вывод: критика-наказание оставляет человека с чувством вины, критика-забота — с задачей.

Цена первой фразы

Самая трудная часть — первая фраза. Дальше разговор идёт сам.

Поэтому полезно готовить именно её: одну короткую фразу с фактом. Не «нам надо поговорить», не «у меня к тебе вопрос», а сразу по делу — но без резкости.

«Я хочу сказать про отчёты» — этой фразы достаточно, чтобы начать. Она обозначает тему, не выдавая оценки, и даёт человеку секунду подготовиться.

Есть и практическая деталь: первую фразу лучше произносить, когда человек может слушать. Если он в спешке или в раздражении, даже точная фраза уйдёт в шум — и второй раз начать будет труднее.

Поэтому подготовка первой фразы — это не только слова, но и выбор момента. Две секунды на вопрос «тебе удобно сейчас?» экономят полчаса неудачного разговора.

Практический вывод: готовьте первую фразу, а не весь разговор, — остальное складывается по ходу.

Первый шаг

Если вы читаете это и понимаете, что узнаёте себя, — первый шаг не в том, чтобы научиться критиковать красиво.

Первый шаг — выбрать одно небольшое замечание и произнести его до конца недели. Не самое важное и не самое болезненное. Такое, где последствия невелики и отношения выдержат.

Смысл не в результате. Смысл в том, чтобы проверить: разговор занимает меньше времени, чем неделя откладывания, а человек не рассыпается от одной фразы.

Есть и второй смысл в этом шаге: он показывает, что разговор не разрушает отношения. Люди, которые годами не говорили замечаний, часто убеждены, что любое замечание — это риск разрыва. Один спокойный разговор это убеждение заметно ослабляет.

И ещё: не готовьтесь долго. Подготовка к замечанию почти всегда превращается в откладывание: чем больше вы репетируете, тем значительнее оно становится в ваших глазах.

Практический вывод: первый шаг — одно небольшое замечание, произнесённое до конца недели.

Одна проверка

Перед разговором ответьте: чего я хочу — изменить поведение или высказать накопленное?

Если первое, разговор будет про будущее и займёт несколько минут. Если второе, он будет про прошлое и займёт полчаса, после которых станет хуже обоим.

Есть и второй вопрос: что я скажу, если человек не согласится? Если ответ «буду настаивать», — возможно, вы говорите не о поведении, а о правоте. Если «выслушаю и подумаю», — разговор пойдёт по делу.

Это различение полезно держать в голове заранее: оно определяет не только тон, но и то, чем разговор закончится — изменением или спором.

Практический вывод: если вы хотите высказать, а не изменить, — разговор стоит отложить и разобраться, что именно накопилось.

Критика в голове и критика вслух

Большая часть критики никогда не произносится — она остаётся в голове.

Человек прокручивает разговор, формулирует фразы, представляет реакцию. Иногда это повторяется годами. В голове замечание обрастает подробностями и становится всё весомее, а вслух так и не звучит.

Проблема в том, что внутренняя критика не проверяется. Вы не знаете, правы ли вы, пока не сказали, — а без проверки сомнение растёт, и говорить становится ещё труднее.

Отсюда практическое: одна произнесённая фраза даёт больше, чем год внутренних разговоров. Даже если она выйдет неточной.

Практический вывод: внутренняя критика не проверяется, поэтому она растёт — одна произнесённая фраза даёт больше года размышлений.

Кто имеет право говорить

Вопрос, который останавливает многих: имею ли я право?

Право на замечание даёт не должность и не старшинство, а три вещи: вы видите поведение, вы чувствуете его последствия, вы готовы говорить о них, а не о человеке.

Если все три на месте — право есть, даже если вы младше, новее или менее опытны. Если нет — замечание будет воспринято как претензия, и это будет справедливо.

Практический вывод: право на замечание даёт не статус, а видимое поведение, его последствия для вас и готовность говорить о них.

Что происходит с отношениями

Молчание не сохраняет отношения — оно меняет их форму.

Человек, который не говорит о том, что не работает, постепенно начинает избегать тем, где это может всплыть. Разговоры становятся безопаснее и беднее. Появляется дистанция, которую оба чувствуют, но никто не называет.

При этом внешне всё в порядке: никто не ссорился, никто не обижал. Именно поэтому так трудно заметить, что отношения уже изменились.

Практический вывод: молчание не сохраняет отношения, а делает их безопаснее и беднее — и это замечают оба, хотя никто не называет.

Разговор, который вы репетируете

Почти все, кто собирается сказать замечание, репетируют его заранее. И почти у всех репетиция не помогает — по причине, которую стоит знать.

Вы репетируете свой монолог. В голове вы произносите связный текст: сначала факт, потом объяснение, потом просьба. Текст выходит гладким, потому что собеседник в нём молчит и соглашается.

В реальности после первой фразы начинается разговор, и он не идёт по вашему сценарию. Человек отвечает, оправдывается, задаёт вопрос, обижается — и подготовленный текст рассыпается. Дальше вы импровизируете, а импровизация в напряжении почти всегда даёт либо резкость, либо отступление.

Поэтому репетировать нужно не монолог, а **развилку**. Три-четыре возможных ответа и по одной фразе на каждый: если он скажет «этого не было» — я скажу так; если «это неважно» — так; если промолчит — так.

Это занимает больше времени, чем прогон текста, и работает несравнимо лучше. Вы приходите не с речью, а с готовностью — и тогда первая же неожиданная реакция не выбивает вас из разговора.

И ещё одно: репетиция не должна превращаться в прокручивание обиды. Если вы третий раз проговариваете, как он был не прав, вы не готовитесь, а разогреваете себя. Признак простой: после репетиции вам хочется говорить резче, а не точнее.

Практический вывод: репетируйте не текст, а развилки — по одной фразе на каждый вероятный ответ.

Что запомнить

Критика начинается с момента, когда повторяющееся перестаёт быть случайностью.

Молчание объясняется страхом, сомнением в праве и надеждой, что обойдётся.

Вместо критики выбирают намёк, терпение, шутку или взрыв.

Терпение копит счёт, и потом разговор идёт о годе, а не о поступке.

Критиковать можно не поведение вообще, а его последствия для вас.

Критика ощущается как вторжение, поэтому перед ней извиняются.

Страх связан не с фактом замечания, а с его формой и справедливостью.

Замечание — это факт, следствие и просьба.

Критика-наказание оставляет вину, критика-забота — задачу.

Готовьте первую фразу, а не весь разговор.

Первый шаг — одно небольшое замечание до конца недели.

Практический вывод: критика начинается не с техники, а с решения, что молчание обходится дороже разговора.

Мост

Мы разобрали, почему не говорим. Но есть отдельное убеждение, которое мешает чаще всего и звучит как добродетель: «я говорю как есть».

Следующая глава о том, почему прямота без формы не работает — и что она на самом деле сообщает человеку.

Глава 2. Почему «говорю как есть» не работает

«Я говорю как есть» — фраза, которая звучит как честность, а работает как разрешение не думать о форме. Честность и точность — разные вещи, и вторая важнее.

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.