
ПРАВИЛА ЗАКУЛИСЬЯ
ВЛАСТЬ • ВЛИЯНИЕ • КАРЬЕРА
КОГДА ВАМ БОЛЬШЕ НЕ ВЕРЯТ
Как восстановить доверие после ошибки или обвинения
ШОКУН
АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Когда Вам Больше Не Верят. Как восстановить доверие после ошибки или обвинения.

https://litres.ru/74780569
SelfPub; 2026

Аннотация

Одна ошибка, неверно понятая фраза или чужое обвинение — и привычное доверие исчезает. Вас реже зовут на обсуждения, внимательнее проверяют и иначе представляют новым коллегам. Что делать, если длинные объяснения только поддерживают разговор? Я разбираю три уровня репутационного ущерба: спорный факт, потерю надёжности и закрепившийся ярлык. Вы узнаете, как действовать в первые дни, когда исправлять последствия, когда нужны доказательства и как восстанавливать доверие повторяемыми поступками. Книга не обещает вернуть прежнее отношение, но помогает не ухудшать ситуацию неверным способом защиты. Для сопоставления примеров и проверки структуры при подготовке использовались также интеллектуальные модели обработки текста.

Содержание

Как читать эту книгу 6
Глава 1. Одна фраза и её последствия 9
Конец ознакомительного фрагмента. 27

Шокун Алексей Когда Вам Больше Не Верят. Как восстановить доверие после ошибки или обвинения.

Серия «Правила Закулисья»
Шокун Алексей Владимирович

В книге рассматриваются типовые механизмы внутренней деловой репутации, а не индивидуальная правовая стратегия защиты чести, достоинства или деловой репутации. Кейсы составные и не относятся к реальным людям. Совет избегать многократных оправданий не означает необходимости молчать при ложном обвинении, угрозах или возможном правонарушении: в таких случаях своевременное опровержение, фиксация фактов и обращение за юридической помощью могут быть важны. При продолжительном нарушении сна, питания или работоспособности следует обратиться к специалисту.

Истории составные, имена и обстоятельства изменены, совпадения случайны. Книга про то, как восстанавливают деловое имя действиями, а не про правовую защиту: клеве-

та, утечки и споры о чести решаются в правовом поле, со специалистом.

Как читать эту книгу

Удар по репутации устроен неприятно: у него нет конца. Ошибку можно исправить, отчёт переделать, долг закрыть. С репутацией так нельзя: нет момента, когда вопрос считается закрытым, нет документа, который подтверждает, что всё в порядке. Человек живёт в состоянии, где вроде бы ничего не происходит, но каждый разговор может вернуть тему, и он не знает, закончилось это или нет. Отсюда — ощущение, что он всё ещё внутри события, хотя снаружи уже месяц как ничего не случается.

Из этой неопределённости рождается основная ошибка — объясняться. Человеку кажется, что если он расскажет, как всё было, окружение поймёт и вопрос закроется. Происходит обратное: объяснение даёт новую тему для обсуждения и продлевает жизнь исходной ошибки. Чем подробнее рассказ, тем больше деталей можно пересказать; чем сильнее человек старается, тем менее уверенно он выглядит. Об этом первая часть книги, и она написана так, чтобы ошибку было трудно совершить ещё раз.

Порядок, в котором человек проходит через событие, а не тот, в котором удобно объяснять. Сначала диагностика: что именно повреждено, потому что от уровня зависит тактика, и перепутать уровни дороже, чем ошибиться в отдельных действиях. Потом первые сорок восемь часов, когда решает-

ся, останется ли событие фактом или станет характеристикой. Затем восстановление — серия проверяемых действий с тремя обязательными свойствами. И в конце расчёт: сколько времени это займёт и в какой момент правильнее не восстанавливать, а менять место.

Если книга попала к вам в первые сутки после события, читайте не подряд: часть первую и часть третью, потому что там то, что нельзя отложить. Если событие было месяц назад и ничего не меняется, начинайте со второй части — скорее всего, вы лечите не тот уровень. Если вы не виноваты, а разговоры не прекращаются, кроме второй и третьей частей есть отдельная глава о том, почему опровержение часто ухудшает положение.

Три правила действуют на протяжении всей книги. Репутация восстанавливается не словами, а действиями, которые видны без вашего участия. У всего есть срок, и если за срок ничего не изменилось, вопрос не в тактике, а в месте. Решение оставаться или уходить принимается по расчёту и в назначенную дату, а не в состоянии стыда, потому что стыд всегда советует уйти, а расчёт иногда говорит, что уходить незачем.

Книга не обещает, что имя восстановится полностью. Часть потерь необратима: доступ к некоторым классам информации не возвращают, отношения с некоторыми людьми не восстанавливаются, время не отменяется. План, который учитывает потери, выполняется; план, который их отрицает,

бросают через месяц, и человек делает вывод, что виноват он, а не план. И последнее. Всё описанное относится к внутренней репутации — к тому, как вас видят люди, с которыми вы работаете. Это не работа с прессой, не публичный имидж и не управление соцсетями. Внутри компании действуют одни механизмы, снаружи другие, и смешивать их — значит применять инструмент не по назначению.

Глава 1. Одна фраза и её последствия

Начнём с механики удара. Сначала сцена — что именно происходит с человеком в первые дни, и почему первый ущерб не тот, о котором он думает. Потом три вида ущерба: репутация, доступ и уверенность в себе, — и они восстанавливаются по-разному. Дальше каскад: как факт превращается в ярлык за три пересказа. Затем механика распространения: почему информация расходится быстрее, чем её опровержение. И закрывает главу самое неприятное: почему оправдания делают хуже — не потому, что человек виноват, а потому, что оправдание отвечает не на тот вопрос, который возник.

Совещание шло второй час и было скучным. Обсуждали сроки запуска, которые уже дважды сдвигали, и все понимали, что сдвинут в третий раз. Игорь вёл направление, о котором шла речь, и когда его спросили, почему задержка, ответил честно: часть команды занята проектом, который ещё не объявили. Он назвал проект. Назвал заказчика. Назвал срок, который знали пять человек в компании.

В комнате сидело двенадцать. Через час знали человек тридцать — не потому, что кто-то побежал рассказывать, а потому, что в разговорах такие вещи передаются сами, по

делу: «а Игорь сказал, что у нас будет…». Каждый из двенадцати рассказал одному-двум, и каждый имел причину. Кто-то планировал ресурсы и должен был знать, что часть команды уйдёт. Кто-то вёл смежный проект и не хотел дублировать работу. Кто-то просто удивился и поделился удивлением. Никто не был злодеем, и это важная деталь всей истории.

К вечеру его вызвал руководитель. Разговор был коротким: «Ты понимаешь, что наделал?» Игорь понимал. Он начал объяснять: что его спросили прямо, что он не подумал, что проект всё равно объявят через месяц и ничего страшного не произошло. Руководитель слушал минуту и сказал: «Я не про это. Я про то, что теперь мне нужно объяснять это наверху». И добавил: «Пока не трогай тему, я решу». На этом месте большинство людей совершает первую ошибку, и Игорь её совершил: он решил, что «не трогать тему» означает «сделать что-то, чтобы тема закрылась». Вечером он написал в общий чат команды объяснение — четыре абзаца, как всё было. Утром извинился перед всеми, кто был в комнате. Днём попросил у руководителя «возможность объяснить». Руководитель ответил: «Не надо объяснять. Работай».

К пятнице стало видно, что разговоры изменились. Не враждебно — осторожно. Коллега, с которым они год обедали, спросил «как дела» и не стал спрашивать про проект, хотя обычно спрашивал первым. На совещании Игоря не спросили о сроках, хотя обычно спрашивали его. К обеду пришли два сообщения: от знакомого из другого отдела — «слышал,

у вас там что-то было?», и от коллеги — «не переживай, все понимают». Оба сообщения были хуже молчания: они означали, что тема живёт и что обсуждают уже не проект.

Через неделю обсуждение сменило предмет. Теперь говорили не об утечке, а о том, как Игорь на неё реагирует: что он написал в чат, что извинялся, что просил «возможность объяснить». Два человека в команде начали осторожничать в разговорах с ним — не из злости, а из осторожности: если человек так подробно объясняется, неизвестно, что он перескажет дальше. Руководитель перестал приглашать его на совещания, где обсуждались чувствительные темы. Не как наказание — как «пока так спокойнее». Сам Игорь сформулировал произошедшее позже, и формулировка точная: «Я думал, что наказывают за утечку. Оказалось, наказывают не за неё, а за то, что со мной теперь нужно быть осторожнее. И мои объяснения эту осторожность усиливали: человек, который так подробно объясняется, кажется непредсказуемым».

Это и есть механизм, вокруг которого построена вся книга. Репутацию повреждает не событие, а изменение поведения окружающих. Событие забывается за месяц, иногда за две недели: люди заняты своей работой, и чужая ошибка вытесняется быстро. Осторожность остаётся, потому что она функциональна: с человеком, который однажды назвал лишнее, действительно нужно быть аккуратнее в разговорах. И осторожность воспроизводит себя без вашего участия — она не требует, чтобы кто-то помнил подробности, достаточно

привычки.

Из этой сцены вытекает всё дальнейшее, и три вывода стоит зафиксировать сразу, потому что они противоречат интуиции. Первый: скорость важнее полноты — версия, сказанная через час и состоящая из одной фразы, работает лучше подробной версии через три дня. Второй: объяснение — это действие с последствиями, а не нейтральное уточнение; каждое объяснение добавляет материал для обсуждения и продлевает тему. Третий: восстановление начинается не с разговора, а с понимания, что именно повреждено, потому что от этого зависит, какие действия вообще имеют смысл.

Кейс Игоря будет идти через всю книгу, и в разных главах он поворачивается разными сторонами. Тут важно одно: в момент события он не сделал ничего катастрофического. Он ответил на прямой вопрос в комнате, где сидели люди, имевшие право знать. Ошибка была в том, что он назвал срок, который знали пятеро. Дальше всё определилось не ошибкой, а реакцией на неё, — и реакция оказалась дороже ошибки. Это типично: цена события почти всегда меньше цены первых трёх дней после него.

Прежде чем что-то делать, нужно понять, что повреждено. Это звучит как банальность, но именно здесь происходит основная ошибка: люди лечат не тот уровень. Человек объясняется, когда нужно действовать, и действует, когда нужно время; тратит месяц на разговоры там, где достаточно одного исправления, и неделю на исправление там, где вопрос уже

не в поступке. Три уровня различаются по тому, что именно поставлено под сомнение. На первом под сомнением конкретный факт: считается, что вы совершили определённое действие — разгласили, ошиблись, подвели. На втором — ваша надёжность в целом в определённом классе ситуаций: считается, что на вас нельзя положиться там, где речь о чувствительной информации, деньгах или сроках. На третьем — представление о том, кто вы: вас начинают определять через событие, и оно превращается в характеристику.

Первый уровень — самый лёгкий, и в то же время самый важный, потому что он определяет, чем закончится всё остальное. Вопрос на этом уровне звучит так: «сделал ли он это». Обсуждают событие, а не человека; задают вопросы о деталях; предлагают исправить; люди ведут себя как обычно, но спрашивают точнее. Лечится это действием: исправлением последствий, компенсацией, признанием конкретного факта. Если факт неверен, лечится опровержением — но доказательством, а не объяснением.

Второй уровень тяжелее, потому что доверие не восстанавливается одним действием: оно не про событие, а про ожидание. Вопрос здесь другой: «можно ли ему доверять». Признаки: вас перестают включать в обсуждения, где есть чувствительное; вам дают задачи с проверкой; в разговорах появляется формулировка «пока так спокойнее»; к вам относятся ровно — и эта ровность неприятнее вражды, потому что в ней нет ни тепла, ни возможности что-то испра-

вить. Восстанавливается второй уровень только повторяемостью: серией эпизодов, в которых вы ведёте себя предсказуемо именно в том классе ситуаций, где доверие сломалось.

Третий уровень почти не лечится в том же контексте. Вас начинают определять через событие: «это тот, который слил», «это та, которая ошиблась в отчёте». Вопрос уже не про поступок и не про надёжность, а про то, кто вы. Признаки: событие упоминают как характеристику, а не как случай; новые люди узнают о вас через историю, а не через работу; любое ваше действие интерпретируется через ярлык — осторожность читается как «затаился», активность как «оправдывается»; появляются шутки, которые вроде бы не обидны, но всегда про одно и то же.

Уровни связаны каскадом, и это главное практическое знание всей главы. Факт, не исправленный в первые дни, переходит в доверие: «сделал один раз — сделает ещё». Доверие, не восстановленное за месяцы, переходит в идентичность: «он такой». Каскад движется сам, без чьего-либо злого умысла, потому что каждый следующий уровень дешевле в обращении, чем предыдущий: про ярлык проще думать, чем про обстоятельства. Отсюда следует неприятный вывод о цене промедления. Первые сорок восемь часов важнее следующих трёх месяцев не потому, что в них больше возможностей, а потому, что на уровне факта каскад ещё можно остановить. Через две недели вы работаете уже с доверием, через два месяца — с ярлыком, и там требуются совсем дру-

гие сроки и другие действия.

Почему люди путают уровни, тоже понятно, и три причины стоит назвать. Первая — стыд: он одинаков на всех уровнях, и человеку кажется, что повреждено всё сразу, хотя окружающие могут обсуждать только конкретный поступок. Вторая — реакция окружения: она тоже похожа, потому что осторожность выглядит одинаково и при лёгком, и при тяжёлом ущербе. Третья — отсутствие практики: никто не учит различать «считают, что я это сделал» и «считают, что я такой», и человек выбирает уровень по силе своего переживания, а не по фактам.

У Игоря сначала был первый уровень: «он разгласил». Через две недели разговоров — второй: «с ним надо осторожнее». К концу месяца — третий: его перестали звать на обсуждения, и это было уже про идентичность, «он не тот, кому можно доверять чувствительное». Он всё это время лечил первый уровень: объяснял, что не хотел и не подумал. Отсюда ощущение, что ничего не помогает: действия были верные, но адресованы не тому уровню.

Практический смысл главы простой. Уровень определяется не по силе переживания, а по тому, что говорят и делают другие, — и определяется за двадцать минут, если задать три вопроса. Об этом глава 2. Дальше вся книга построена на этом различении: часть вторая разбирает уровни по отдельности, часть третья работает с первым, часть четвёртая — со вторым, часть шестая отвечает на вопрос, что делать

с третьим.

Каскад стоит разобрать по шагам, потому что он не ощущается как процесс: человеку кажется, что он всё время имеет дело с одним и тем же событием, а на самом деле событие уже другое. Понимание шагов даёт возможность заметить переход и, иногда, его остановить. Первый шаг — событие и его обсуждение. Обсуждают факт: что было сказано, где, при ком. Разговоры короткие и конкретные, у них есть конец: как только детали совпали в двух-трёх версиях, обсуждать становится нечего. Этот шаг длится обычно два-четыре дня, и он безобиден: люди обмениваются информацией, чтобы понимать, как им теперь работать.

Второй шаг — обсуждение реакции. Как только факт установлен, интерес смещается: обсуждают, как человек себя ведёт. Извинился или нет, объяснял или молчал, пишет ли длинные сообщения, смотрит ли в глаза. Это уже не информация, а оценка, и она не имеет конца, потому что поведение можно наблюдать бесконечно. Здесь тема получает вторую жизнь, и именно здесь чаще всего теряется контроль: человек пытается управлять первым шагом, а живёт уже во втором.

Третий шаг — обобщение. Из поведения выводят свойство: «он не умеет держать язык за зубами», «она не выдерживает давления». Обобщение удобно тем, что объясняет всё сразу и не требует новых данных. Оно опирается на естественную особенность восприятия: негативные сведения о

человеке весят больше положительных и запоминаются лучше, поэтому одного эпизода достаточно, чтобы сформировать устойчивое впечатление, тогда как для обратного нужно много эпизодов. Об этом есть отдельные исследования, и их вывод прост: плохое сильнее хорошего, и это не пессимизм, а асимметрия, с которой приходится работать.

Четвёртый шаг — ярлык. Обобщение закрепляется в языке: появляется короткая формула, которой человека описывают в его отсутствие. Дальше формула живёт самостоятельно: новые люди узнают о человеке через неё, старые перестают проверять, потому что формула объясняет и без проверки. С этого момента событие больше не нужно: ярлык его заменил. Важно понять, почему каскад вообще идёт. Он не требует злой воли и не требует, чтобы кто-то вёл кампанию. Достаточно двух вещей: людям нужна рабочая информация, и людям нужны простые объяснения. Первое гонит обсуждение вперёд, второе превращает его в характеристику. Каскад останавливается не тогда, когда все всё поняли, — а тогда, когда появляется более свежая тема. Это тоже стоит знать: иногда событие умирает само, и самое разумное — не поддерживать его.

Отсюда практическое правило о том, что ускоряет каскад и что тормозит. Ускоряет: новые объяснения (дают материал), демонстративные изменения поведения (читаются как подтверждение), публичные извинения без адресата (создают ритуал, который обсуждают), поиск виновного в рас-

пространении (превращает коллег в подозреваемых и добавляет конфликт). Тормозит: короткая точная версия, данная один раз; исправление последствий; отсутствие новых поводов; спокойное поведение, которое не даёт материала для интерпретаций. Есть и третий фактор — время. Обсуждение живёт примерно столько, сколько длится интерес, а интерес падает, когда появляется что-то более важное. В компании это происходит регулярно: новый проект, реорганизация, чужой конфликт. Поэтому в части случаев оптимальная тактика — не ускорять восстановление, а не мешать затуханию: делать работу, не давать поводов, ждать. Это не бездействие, а расчёт, и он требует выдержки, потому что стыд требует действий.

Светлана, аналитик, ошиблась в отчёте, который читали на совещании у директора. Ошибка была в цифрах, не в выводах. Первые два дня обсуждали цифры — это был первый шаг каскада. На третий день она написала в чат отдела разбор на две страницы: как считала, где ошиблась, что будет делать иначе. С четвёртого дня обсуждали не цифры, а разбор: «она там написала, что перепроверит, значит, понимает, что не проверяла». Каскад перешёл на второй шаг ровно в тот момент, когда она попыталась его остановить.

Через месяц её уровень был вторым: работу проверяли чаще, чем у других, и это было неприятно, но не катастрофично. Восстановление заняло четыре месяца и состояло не из разговоров, а из эпизодов: она трижды сдавала отчёты, где

проверка была видна в самом файле — лист с пересчётом, отдельная вкладка с источниками. Никто не объявлял, что доверие восстановлено; просто проверять перестали. Из этой истории следуют два вывода. Первый: попытка остановить каскад объяснением обычно ускоряет его, потому что добавляет материал. Второй: каскад можно остановить действием, но действие должно быть в той зоне, где произошёл сбой, и оно должно быть видно без вашего участия. Об этом четвёртая часть книги.

Первое, что приходит в голову человеку, попавшему в такую историю: кто-то побежал рассказывать. Дальше он ищет виновного, тратит на это дни, портит отношения с двумя-тремя коллегами и в итоге обнаруживает, что рассказывали все — понемногу, каждый своему кругу. Это не потому, что в компании работают злодеи, а потому, что у информации есть структурные каналы, и по ним она идёт без чьего-либо намерения.

Первый канал — рабочие обсуждения. Люди обсуждают то, что влияет на их задачи, и утечка влияет на многих: у кого-то меняется ресурс команды, у кого-то приоритет, у кого-то срок. Информация идёт не как сплетня, а как рабочая вводная, и человек, который её передаёт, часто искренне считает, что делает нужное дело. Остановить этот канал нельзя и не нужно: он и есть нормальная работа компании.

Второй канал — переписка. Одна фраза в рабочем чате расходится быстрее, чем десять разговоров, потому что у неё

есть копия и она пересылается. Причём пересылают не целиком: пересылают фрагмент, и фрагмент часто оказывается более острым, чем исходное сообщение. Здесь появляется характерная деформация: к третьему пересказу у события возникает версия, в которой больше определённости, чем было в реальности. Третий канал — неформальные разговоры: обед, коридор, курилка. Особенность этого канала в том, что здесь информация не столько передаётся, сколько проверяется. Человек спрашивает «ты слышал?» не для того, чтобы сообщить, а чтобы понять, знает ли собеседник, и заодно уточнить свою позицию в общем знании. Отсюда ощущение, что «все уже знают»: на самом деле знают многие, но по-разному и неточно.

Почему информация расходится так охотно, объясняется тремя причинами, и все три безобидны. Первая: сведения о будущем важны для планирования — люди собирают их, как собирают прогноз погоды. Вторая: знание даёт небольшой статус, «я знаю больше» — это социальная валюта, которая ничего не стоит и всегда в цене. Третья: обсуждение объединяет; разговор о третьем человеке — самый простой способ почувствовать общность, и в этом смысле обсуждение чужих ошибок выполняет ту же функцию, что обсуждение погоды, только интереснее. Исследования слухов на рабочих местах показывают, что обсуждение отсутствующих действительно работает как механизм поддержания норм: группа через разговоры регулирует вклад каждого. Это не оправдание,

но объяснение, и оно полезнее поиска виновного.

Из структуры каналов следуют три практических вывода. Первый: искать виновного бессмысленно. Каналов много, каждый действует по своей логике, и «источник» в такой системе не один, а десяток; попытка его найти создаёт новый конфликт, который живёт дольше исходного события. Второй: остановить распространение можно только на уровне версии — чем точнее и раньше вы дадите короткую формулировку того, что произошло, тем меньше места останется для интерпретаций. Третий: скорость важнее полноты, и это противоречит желанию сначала всё выяснить. Версия, данная через час и состоящая из одной фразы, работает лучше подробной версии через три дня, потому что за три дня вакантное место займёт чужая версия.

Третий вывод требует уточнения, потому что его легко понять неверно. Речь не о том, чтобы опередить обсуждение и рассказать первым — это как раз создаёт новую тему. Речь о том, чтобы у людей, которым нужно работать с вами, была одна точная формулировка, а не три приблизительных. Формулировка даётся тем, кому она нужна по делу, и один раз: руководителю, непосредственным коллегам по задаче, тому, кого событие затронуло. Остальным — ничего, потому что остальным она не нужна, а им — нужна.

Игорь потратил три дня на поиск того, кто «разнёс». Он опрашивал коллег в формулировках, которые сам считал нейтральными, и получил две вещи: испорченные отноше-

ния с двумя людьми, которых подозревал, и репутацию человека, который ищет виноватых вместо того, чтобы работать. Позже он сформулировал точно: «Я искал виновного, потому что это единственное, что можно было делать, не глядя на себя».

Через полгода, разбирая историю, он обнаружил ещё одну деталь. Самая острая версия события — та, которая жила дольше всех, — возникла не в компании, а в его собственном сообщении в чат: там была фраза «я понимаю, что подвёл», и именно её цитировали. То есть главный источник деформации он создал сам, пытаясь исправить положение. Это типичный исход: человек, который хочет закрыть тему, часто производит самый цитируемый текст. Практический итог главы короткий. Не ищите источник. Дайте одну короткую точную формулировку тем, кому она нужна по работе. Не создавайте текстов, которые можно цитировать. И помните, что обсуждение живёт не только за счёт интереса к вам, но и за счёт того, что людям вообще свойственно обсуждать отсутствующих, — а значит, часть разговоров не про вас, и реагировать на них не нужно.

Оправдание — это объяснение, которое требует, чтобы собеседник согласился с вашей версией. Пока он не согласился, разговор не закрыт; а согласиться он часто не может, потому что у него своя версия и свои основания. Получается конструкция, у которой нет выхода: вы объясняете, он не принимает, вы объясняете подробнее. Так оправдание созда-

ёт вторую тему — и она живёт дольше первой, потому что поступок можно забыть, а поведение под давлением запоминают. Механизм тут тройной, и все три части стоит разобрать отдельно, потому что они действуют одновременно.

Первое: оправдание сообщает новую информацию. Каждое объяснение добавляет детали — кто ещё знал, что вы думали, почему не подумали, как вы оцениваете произошедшее. Деталей больше, материала для обсуждения больше. Причём добавляются не любые детали, а именно те, которые интересны: сомнения, оговорки, признания в незнании. Человек, который говорит «я не подумал», сообщает о себе ровно то, что потом будут пересказывать. Второе: оправдание читается как отсутствие ответственности, даже когда формально её содержит. «Я не хотел, но так получилось, потому что мне не сообщили» — здесь есть признание факта и есть объяснение причины, и слушатель слышит второе громче первого. Причина смягчает вину, а смягчение вины воспринимается как уклонение. Это не логическая ошибка слушателя, а особенность восприятия: в ситуации ущерба люди ищут не точность, а готовность нести последствия.

Третье: оправдание требует энергии и меняет внешний вид. Человек, который много объясняется, выглядит неуверенным: у него длинные сообщения, уточнения, оговорки, он возвращается к теме. В кризисной ситуации неуверенность читается как ненадёжность — не потому, что это справедливо, а потому, что люди оценивают не аргументы, а

устойчивость. Тот, кто спокоен и краток, кажется более надёжным, даже если его позиция слабее.

Дальше включается то, что можно назвать ценой объяснений. Первая статья: их версия обсуждается наравне с исходной и обычно проигрывает, потому что она менее интересна. Вторая: к человеку начинают относиться осторожнее — «он всё время объясняется, значит, что-то не так». Третья: он тратит силы, которые нужны на восстановление, и приходит к концу недели выжатым, без единого сделанного дела. Четвёртая, самая дорогая: каждое объяснение — повод вернуться к теме, и тема возвращается.

Почему же люди всё равно объясняются, если механика так очевидна? Причины уважительные. Стыд требует немедленного облегчения, и объяснение его даёт — на час, иногда на два. Кажется, что если человек поймёт, то перестанет думать плохо; это представление опирается на опыт детства, где объяснение действительно работало. И есть третья причина, самая коварная: молчание воспринимается как согласие с обвинением. Это неверно фактически — молчание не согласие, а отсутствие новой информации, — но ощущается именно так, и человек выбирает объяснение как меньшую из двух зол.

Что работает вместо. Короткое признание факта — без причин и без «но». Действие, которое показывает, что изменилось, — одно конкретное изменение, а не обещание быть внимательнее. И готовность отвечать на вопросы, когда их

задают, но не инициатива в объяснениях. Разница между «отвечать» и «объяснять» принципиальна: ответ следует за вопросом и потому ограничен, объяснение идёт впереди и потому бесконечно.

Формулировки стоит держать наготове, потому что в момент события их не придумать. Вместо «я не хотел, но так получилось, потому что…» — «Я назвал проект, который был закрыт. Это моя ошибка. Что делаю: согласовал с руководителем порядок, по которому такие темы не обсуждаю без его ведома». Вместо «поймите меня правильно» — «Понимаю, что вопрос в доверии, а не в объяснении. Буду отвечать на вопросы, если они есть». Обе фразы короткие, обе содержат признание и действие, и ни одна не даёт материала для пересказа.

Игорь написал в чат команды четыре абзаца объяснений. Через день получил три ответа: два поддерживающих и один нейтральный — «спасибо, что написал». Через неделю выяснилось, что именно этот пост цитировали в разговорах: «он там объяснял, что не знал». То есть объяснение стало источником, и притом самым удобным: его можно было пересказать почти дословно. Если бы он ограничился одной фразой и действием, цитировать было бы нечего.

Проверить себя можно простым счётом. Выпишите всё, что вы объясняли за последнюю неделю: кому, зачем, что это добавило. Обычно обнаруживается, что объяснений было много, а добавили они только новые темы. Это упраж-

нение стоит делать не для самообвинения, а для калибровки: после него проще удержаться от следующего объяснения. Проверьте себя. Какой из трёх видов ущерба вы получили — репутацию, доступ или уверенность, — и какой лечится труднее всего? На каком шаге каскада вы находитесь: факт, интерпретация или ярлык? Что вы уже объясняли и кому, и стало ли от этого лучше? И последнее: какая фраза запустила вашу историю — вы знаете её дословно или только пе

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.