18+

АННА ГОМЕЛЬ

Синдром самозванца. Почему ты думаешь, что недостаточно хорош



Анна Гомель

Синдром самозванца. Почему ты думаешь, что недостаточно хорош

«Издательские решения»

Гомель А.

Синдром самозванца. Почему ты думаешь, что недостаточно хорош / А. Гомель — «Издательские решения»,

Вы многого добились, но вам всё ещё кажется, что окружающие переоценивают ваши способности? Похвалу списываете на удачу, ошибки считаете доказательством своей некомпетентности, а чужие успехи — поводом усомниться в себе?Эта книга поможет понять, почему собственные достижения так трудно признавать, перестать жить в ожидании разоблачения и научиться увереннее занимать своё место — без бесконечной необходимости доказывать, что вы достаточно хороши.

© Гомель А.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие 6
ЧАСТЬ I. ПРИЗНАТЬ ПЕРЕЖИВАНИЕ 8
Глава 1. После похвалы хочется спрятаться 8
Глава 2. Страх, что тебя однажды раскроют 10
Глава 3. Успех, который почему-то не засчитывается 12
Глава 4. Одна ошибка весит больше десяти побед 14
Глава 5. Внутренний экзамен без даты окончания 16
Глава 6. А вдруг мне действительно не хватает знаний? 18
ЧАСТЬ II. РАЗОБРАТЬ МЕХАНИЗМЫ 21
Глава 7. Чьим голосом говорит моя планка? 21
Глава 8. Высокие стандарты и страх быть обычным 24
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Синдром самозванца. Почему ты думаешь, что недостаточно хорош

Анна Гомель

© Анна Гомель, 2026

ISBN 978-5-0071-6152-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Представьте, что однажды утром вы просыпаетесь и больше не сомневаетесь в своих способностях. Вы спокойно идёте на работу, уверенно высказываете мнение, принимаете похвалу без смущения и не проводите остаток вечера за мысленным разбором разговора, в котором, кажется, сказали что-то не то.

Приятная картина, правда?

Правда, у неё есть один недостаток: даже самые опытные, умные и успешные люди не живут в таком состоянии постоянно.

Они тоже ошибаются, теряются перед сложными задачами, не знают ответов и иногда с завистью смотрят на тех, кто, кажется, давно разобрался в жизни. Разница лишь в том, какое значение они придают собственным сомнениям.

Возможно, вам знакомо странное чувство: вы много работаете, учитесь, справляетесь с трудностями, получаете хорошие результаты, но никак не можете окончательно поверить, что всё это действительно имеет к вам отношение.

Стоит кому-нибудь отметить ваши способности, как внутри находится целый список возражений. Вам просто повезло. Помогли коллеги. Задача оказалась не такой уж сложной. А если получилось хорошо, значит, в следующий раз от вас будут ожидать ещё большего.

И вот уже приятное событие, которым можно было бы порадоваться, превращается в очередное обязательство соответствовать.

Иногда это выглядит почти забавно. Человек способен подготовить сложный проект, провести переговоры, решить проблему, перед которой растерялись другие, но совершенно не способен произнести без внутреннего сопротивления простую фразу: «Да, я хорошо справился».

Однако за этой особенностью нередко скрывается совсем не смешная история.

Постоянная необходимость доказывать свою состоятельность утомляет. Она мешает отдыхать после завершённой работы, заставляет отказываться от интересных возможностей, соглашаться на лишнюю нагрузку и воспринимать обычные профессиональные трудности как свидетельство собственной несостоятельности.

При этом окружающие могут даже не подозревать, насколько непросто вам даются вещи, которые со стороны выглядят совершенно естественными.

Для подобных переживаний существует известное название — «синдром самозванца». Важно сразу оговориться: это не самостоятельный медицинский диагноз. Речь идёт о психологическом феномене, который может проявляться по-разному и не всегда имеет одни и те же причины.

Но эта книга не предназначена для того, чтобы вы нашли у себя очередной синдром.

Мне гораздо интереснее другой вопрос: **почему человеку бывает так трудно признать собственную компетентность, даже когда у него есть достаточно оснований для этого?**

И что можно изменить в своём отношении к себе, чтобы жизнь постепенно перестала напоминать бесконечный экзамен?

Мы будем разбираться в том, почему успех иногда кажется случайностью, а ошибка — окончательным разоблачением. Поговорим о высоких требованиях, сравнении с окружающими, страхе критики и привычке брать на себя больше, чем необходимо. Посмотрим, как устроена профессиональная среда, в которой даже опытный человек может постоянно чувствовать себя недостаточно хорошим.

В книге вы встретите истории людей, которые умеют работать, но не всегда умеют признавать результаты своего труда. Они будут сомневаться, ошибаться, принимать не самые удачные решения и постепенно учиться смотреть на себя немного точнее.

Возможно, в некоторых из них вы узнаете себя.

Здесь будут и практические инструменты. Они помогут отделять факты от тревожных предположений, оценивать собственный вклад, разбираться с критикой и принимать решения, не дожидаясь идеальной уверенности. Не воспринимайте их как очередные обязательные задания, за которые нужно получить отличную отметку. Вы можете выбирать то, что подходит именно вам.

Эта книга не обещает, что после последней страницы вы навсегда перестанете сомневаться. Подобное обещание было бы нечестным.

Более того, я не уверена, что человеку вообще нужно избавляться от всех сомнений. Иногда именно они помогают нам замечать пробелы в знаниях, внимательнее относиться к другим людям и не принимать собственное мнение за истину в последней инстанции.

Проблема начинается тогда, когда сомнение перестаёт быть вопросом и превращается в приговор.

Когда вместо «Чего я пока не знаю?» возникает «Я недостаточно умён».

Вместо «Здесь я допустил ошибку» — «Меня переоценили».

Вместо «Мне предстоит многому научиться» — «Я занимаю чужое место».

Мне хотелось написать книгу, которая поможет заметить эту незримую подмену.

Не для того, чтобы вы начали считать себя лучше других. И не для того, чтобы научились безупречно выглядеть уверенным человеком.

А чтобы однажды после хорошо выполненной работы вы могли просто закрыть ноутбук, налить себе чай, заняться своими делами и не устраивать мысленное заседание комиссии по собственной профессиональной пригодности.

Чтобы могли сказать «я не знаю», не испытывая необходимости немедленно доказать, сколько всего знаете на самом деле.

Чтобы чужой успех перестал автоматически уменьшать ценность вашего пути.

И чтобы право заниматься любимым делом, развиваться, пробовать новое и иногда ошибаться больше не зависело от того, насколько убедительно вам удалось сегодня оценить самого себя.

Возможно, вы уже достаточно долго старались стать человеком, который заслуживает своего места.

Пора внимательно посмотреть, действительно ли вам нужно снова его заслуживать.

ЧАСТЬ I. ПРИЗНАТЬ ПЕРЕЖИВАНИЕ

Глава 1. После похвалы хочется спрятаться

Когда на экране появилась надпись «Проект принят», Марина ещё несколько секунд сидела неподвижно. Три месяца переговоров, правок и внезапных уточнений закончились одним коротким сообщением от заказчика. Можно было закрыть ноутбук, налить чай и хотя бы сегодня не проверять почту каждые семь минут. Но Марина открыла таблицу с задачами и стала искать, не осталось ли там чего-нибудь незавершённого.

Через час руководитель собрал команду на короткий созвон. Он поблагодарил всех, а потом отдельно сказал: «Марина, без тебя мы бы не справились. Ты удержала проект, когда у нас всё посыпалось». Коллеги заулыбались. Кто-то поднял кружку в камеру. Марина тоже улыбнулась — вежливо, почти виновато — и ответила, что это общая заслуга.

Так оно и было. Дизайнеры исправляли макеты по вечерам, аналитик дважды переделывал расчёты, а клиент наконец перестал менять требования по пятницам. Но пока остальные обсуждали, где отметить завершение работы, Марина мысленно составляла совсем другой список. Заказчик мог попасться сложнее. Сроки в итоге сдвинули. Руководитель вовремя вмешался в конфликт. Да и вообще, если бы она действительно была хорошим специалистом, первые версии не пришлось бы столько раз переделывать.

Когда связь оборвалась, в комнате стало тихо. Марина поймала себя на странном желании: лишь бы никто больше не возвращался к этой теме. Похвала будто сделала её заметнее, а заметность требовала соответствовать чему-то новому. Теперь от неё будут ждать таких же результатов. Может, даже лучших. И однажды выяснится, что этот проект получился благодаря удачному сочетанию обстоятельств, а она просто оказалась рядом.

Вечером муж спросил, почему она не радуется. Марина пожала плечами: «Да обычная работа. Просто наконец закончили». Он хотел возразить, но остановился. Спорить с человеком о его собственных достижениях — занятие неблагодарное: доказательства можно выкладывать на стол одно за другим, а собеседник всё равно найдёт способ отправить их в папку «Не считается».

В истории Марины нет ничего особенно эффектного. Никто не уличил её во лжи. Она не провалила важную встречу, не получила выговор, не узнала, что её навыки никому не нужны. Напротив, произошло приятное и вполне конкретное событие: работа завершилась успешно, а люди, видевшие её вклад, этот вклад признали. Тревога возникла не вместо результата, а рядом с ним.

Когда человек говорит «я недостаточно хорош», это звучит как сообщение о факте, хотя иногда перед нами лишь привычный вывод. Но иногда перед нами не факт, а вывод. Между событием и выводом успевает развернуться целая невидимая история. «Меня похвалили» превращается в «они не знают, сколько раз я ошибалась». «Мне доверили задачу» — в «наверное, не нашлось другого кандидата». «Я справилась» — в «просто повезло». И чем привычнее эта цепочка, тем меньше она напоминает предположение. Она звучит как точное описание действительности.

Между тем Марина не выдумала помощь коллег, сложность переговоров или свои недочёты. Всё это действительно было. Проблема начинается не там, где человек признаёт обстоятельства и вклад команды, а там, где из общей картины незаметно исчезает его собственная работа. Если договорённость достигнута, значит, клиент оказался сговорчивым. Если трудность разрешилась, значит, кто-то подсказал. Если решение сработало, значит, повезло. На

долю самой Марины остаются только ошибки — их она, напротив, записывает на свой счёт без всяких скидок.

Труднее всего то, что такой внутренний способ подсчёта почти невозможно удовлетворить. Неудача подтверждает опасения, успех вызывает поиск оправданий. И человек продолжает работать, иногда очень хорошо, но не получает от собственных усилий того спокойного ощущения, ради которого, казалось бы, и старался. Признание со стороны не становится признанием внутри.

Это ещё не означает, что перед нами особый «синдром», который можно определить по нескольким мыслям. Любому знакомо смущение от публичной похвалы. Кто-то вырос в среде, где не принято говорить о своих заслугах; кто-то справедливо опасается завышенных ожиданий; кто-то только осваивает новую роль и пока не может оценить уровень своей работы. Важно не торопиться с ярлыком. Гораздо полезнее сначала заметить, что именно происходит в тот момент, когда хороший результат встречается с недоверием к себе.

Вспомните недавний случай, когда вас поблагодарили, похвалили или просто положительно оценили вашу работу. Необязательно что-то большое: иногда достаточно фразы «Ты здорово разобрался с этой задачей». Что вы подумали в первую секунду? «Приятно слышать»? «Он просто из вежливости»? «Если бы знал, как я нервничал»? «В следующий раз такого не повторится»? Запишите саму фразу и свою первую реакцию — без исправлений и попытки убедить себя в обратном.

У этого маленького наблюдения нет правильного ответа. Оно не обязано сразу делать вас увереннее. Его смысл скромнее и, возможно, важнее: впервые увидеть внутренний комментарий отдельно от события. Кто-то сказал вам спасибо. Это произошло. Всё остальное — объяснения, которыми вы встретили эти слова. Они могут содержать долю правды, но не обязаны быть всей правдой.

На следующий день Марина всё-таки открыла сообщение руководителя ещё раз. Оно было коротким, без громких формулировок: «Спасибо за то, как ты провела команду через сложный этап». Она перечитала его и заметила, что снова готова спорить. Только на этот раз не стала немедленно подбирать возражения. Просто оставила письмо открытым на экране, пока закипал чай.

Радости, о которой говорил муж, по-прежнему не было. Зато возник вопрос, которого Марина прежде себе не задавала: почему хорошие слова в её адрес звучат не как завершение трудной работы, а как начало новой проверки?

Глава 2. Страх, что тебя однажды раскроют

В понедельник утром Илья получил сообщение от руководителя: «Предлагаю тебе представить результаты отдела на встрече с директорами. Ты лучше всех знаешь проект». Отказаться было бы странно. Илья действительно знал проект: сам собирал команду, несколько месяцев разбирался в спорных решениях и мог объяснить, почему цифры изменились. Но первую минуту после сообщения он думал вовсе не о презентации. Он пытался представить вопрос, на который не сможет ответить.

В его воображении совещание уже состоялось и закончилось плохо. Один из директоров нахмурился, другой попросил пояснить расчёт, а Илья замолчал. В реальности пока не произошло ничего, кроме приглашения. Даже слайды ещё не были открыты. И всё же он ощущал себя человеком, которому по ошибке выдали пропуск в кабинет, где сидят настоящие специалисты.

Ошибиться на выступлении, перепутать цифру или растеряться перед вопросом — вполне понятные опасения. Такое волнение понятно, особенно перед важной встречей. Но переживание Ильи шло дальше. Ему казалось, что возможная ошибка обнаружит не конкретный пробел, а нечто гораздо более общее: он занимает чужое место. Будто окружающие до сих пор принимали его за более способного человека и теперь у них появится случай исправить это недоразумение.

У Аси, которая работает переводчицей, этот страх выглядит иначе. Ей предлагают долгосрочный контракт, и заказчик перечисляет сильные стороны её предыдущих работ. Ася читает письмо и вместо обсуждения условий начинает вспоминать каждую фразу, над которой когда-либо сомневалась. Вдруг заказчик рассчитывает на уровень, которого у неё нет? Вдруг первые тексты оказались удачными случайно? Она решает взять ещё несколько дней на ответ, хотя дедлайн близко и предложение ей интересно.

У Виктора, недавно ставшего руководителем мастерской, тревога появляется не перед новым заказом, а после обычного вопроса сотрудника: «Как бы ты поступил?» Виктор знает несколько подходящих решений, но на секунду цепенеет. Ему кажется, что руководитель должен отвечать сразу, без пауз и уточнений. Когда он говорит: «Давай сначала посмотрим, почему возникла проблема», собственные слова звучат ему как ловкая попытка скрыть незнание. Сотрудник тем временем спокойно приносит детали, и они вместе находят причину неисправности.

Эти люди не похожи друг на друга ни профессией, ни обстоятельствами. Илья боится публичного вопроса, Ася — нового доверия, Виктор — будничной необходимости принимать решения. Общее в их переживаниях другое: каждый предполагает, что окружающие видят в нём больше компетентности, чем в нём на самом деле есть, и ждёт момента, когда расхождение станет очевидным.

Для такого опыта в психологии существует название — феномен самозванца. В 1978 году психологи Полин Роуз Клэнс и Сюзанн Аймс описали переживания успешных женщин, которые, несмотря на достижения, продолжали сомневаться в собственных интеллектуальных способностях и опасались, что их «обман» раскроется. Эта работа, основанная на наблюдениях и клиническом опыте с определённой группой женщин, стала одной из отправных точек изучения феномена; её выводы нельзя автоматически распространять на всех людей. Позднее подобные переживания изучали у людей разных полов, возрастов и профессий.

В обиходе чаще звучит выражение «синдром самозванца». Мы оставим его в названии книги: оно узнаваемо и точно передаёт чувство, будто твоя профессиональная жизнь построена на недоразумении. Но важно понимать границу: «синдром самозванца» не выделен как самостоятельный диагноз в основных международных классификациях психических расстройств

и не служит ярлыком, который можно навесить на себя после неудачного совещания. Сомневаться, бояться оценки и чувствовать себя новичком время от времени вполне естественно.

Отличительный мотив здесь — не простое «я чего-то не умею». Он скорее звучит так: «Если они узнают, сколько я не умею, поймут, что всё остальное тоже было обманом». Человек может признавать свои результаты на бумаге, но внутренне считать их недостаточным доказательством. Одобрение окружающих тогда не успокаивает: оно повышает ставки. Чем выше доверие, тем страшнее якобы предстоящее разоблачение.

В этом страхе есть особенно жестокая логика. Чтобы не выдать себя, нужно готовиться тщательнее остальных, перепроверять каждую мелочь, не задавать «глупых» вопросов. Усердие иногда действительно приносит отличный результат. Но вместо мысли «я справился» появляется другое объяснение: «Ещё бы, после такой подготовки любой справился бы». Следующая задача снова ощущается испытанием. Это не правило для всех людей, а один из возможных способов поддерживать собственные сомнения.

Но из этого не следует столь же поспешный утешительный вывод: «Раз мне страшно, значит, я просто страдаю синдромом самозванца и на самом деле всё знаю». Нет. Илья вправе проверить расчёты перед выступлением. Ася может честно обсудить сложные требования контракта. Виктор не обязан разбираться во всех неисправностях с первого взгляда. Признать неопределённость — не значит оказаться самозванцем. Иногда разумнее пройти обучение, обратиться за советом или отказаться от задачи, для которой пока не хватает подготовки.

Незачем делить людей на «настоящих профессионалов» и тех, кто лишь думает, будто они самозванцы. Компетентность вообще редко выглядит как полное знание всего необходимого. Она складывается из навыков, опыта, умения замечать пределы своих знаний и принимать решения в конкретной обстановке. Умный вопрос коллегам порой говорит о профессиональной зрелости больше, чем уверенный ответ наугад.

Илья всё-таки согласился выступить. Вечером он просмотрел отчёт и отметил два места, где ему требовалось уточнение у аналитика. Он пока не почувствовал себя человеком, которого по праву позвали на встречу, и не перестал представлять неловкие вопросы. Зато заметил одну существенную вещь: ему страшно не столько услышать вопрос, сколько увидеть в этом вопросе приговор себе целиком.

Это различие не избавляет от тревоги одним движением. Но оно делает переживание точнее. Можно опасаться конкретной ошибки и готовиться к ней; можно обнаружить пробел и восполнить его. А вот с приговором «я вообще не тот, за кого меня принимают» трудно что-либо сделать: он не указывает, какую задачу решить, зато заставляет заново доказывать право находиться на своём месте.

Внешне казалось, что доказательств компетентности Илье уже достаточно. И всё же его внутренний счётчик словно оставался на нуле — даже тогда, когда работа была выполнена хорошо.

Глава 3. Успех, который почему-то не засчитывается

В бухгалтерии небольшой компании год закрывался не календарём, а длинной полосой из чашек на подоконнике. К середине декабря там стояли три кружки с засохшим чаем, одна без ручки и горшок с фикусом, которому, кажется, уже выдали отдельное поручение не мешать. Наташа, финансовый аналитик, закончила сводный отчёт раньше срока. В прошлом году на эту работу уходило почти две недели; теперь хватило шести дней.

Она не торопилась рассказывать об этом. Отчёт стал короче, ошибки в исходных таблицах находились быстрее, коллегам больше не приходилось разыскивать нужные цифры по переписке. Наташа потратила весну на то, чтобы разобраться с новой системой, летом договорилась с отделами об одинаковых правилах внесения данных, а осенью переписала часть шаблонов. Всё это было незаметной работой: никто не фотографирует удачно настроенную таблицу и не ставит ей памятник возле принтера.

Когда директор спросил, как ей удалось так ускорить процесс, Наташа ответила: «В этом году просто данные были нормальные». Директор кивнул. Он не знал, что за словами «данные были нормальные» скрывались месяцы разговоров, исправлений и проверок. Наташа тоже словно на минуту забыла об этом. Ей было проще объяснить результат хорошим стечением обстоятельств, чем собственным вкладом в то, чтобы обстоятельства стали лучше.

Допустим, на следующий день Наташа получила бы замечание: в одной строке указан неверный период. Она наверняка вспомнила бы, когда именно вводила формулу, как поздно сидела на работе и почему не проверила ячейку ещё раз. Ошибка обрела бы автора, дату и подробную историю. А успех остался безымянным: повезло, данные оказались удобными, коллеги вовремя прислали файлы.

В этой внутренней бухгалтерии дебет и кредит ведутся по разным правилам. За ошибки человек выставляет себе подробный счёт, а достижения проводит по статье «прочие поступления». Можно сколько угодно призывать его чаще хвалить себя, но проблема глубже привычки к добрым словам. Одни и те же события он объясняет по разным правилам, и правила эти меняются в зависимости от того, приятно ему сделанное или нет.

Только не будем объявлять такую привычку диагнозом. Успехи действительно зависят от обстоятельств. Наташе помогли коллеги, программное обеспечение и руководитель, который согласился изменить порядок отчётности. Если бы отделы по-прежнему присылали файлы в разных форматах, никакая личная организованность не спасла бы декабрь. Признать это — не слабость и не самообесценивание, а честность.

Разница обнаруживается в следующем вопросе: если помощь была настоящей, становится ли от этого ненастоящей моя работа? Команда может обеспечить условия, но кто-то должен заметить повторяющуюся проблему, предложить решение, договориться с людьми и довести перемены до устойчивого результата. Вклад редко бывает единственным; зато он вполне может быть существенным.

Есть соблазн представить здоровое отношение к успеху как торжественное присвоение заслуг: наконец подняться и объявить, что всё получилось благодаря мне. Но большинству людей такое упражнение подошло бы примерно как чужой пиджак на три размера больше. Особенно там, где работа действительно общая. Зрелая оценка не требует ни скромного исчезновения, ни парадного выхода на сцену. Она допускает фразу, которая редко звучит эффектно: «Мне помогли, и я тоже многое сделал».

Вернёмся к Наташиному отчёту. Событие можно описать коротко: процесс занял шесть дней вместо прежних двух недель. Объяснение, которое возникло первым: в этом году данные были лучше. Чувство, последовавшее за объяснением, — смущение от похвалы, почти досада, что директор придал обычной работе слишком большое значение. Но здесь не хватает проме-

жуточного звена. Почему данные стали лучше? Что изменилось в порядке работы? Кто предложил эти изменения и кто поддерживал их, когда первые попытки не получались?

Вопросы не отменяют помощи и удачи. Они возвращают в картину то, что из неё выпало. Наташа может вспомнить, как раз за разом объясняла коллегам, почему старые таблицы не сходятся, и как сама сначала ошибалась в новых формулах. В этой истории нет безупречного героя. Есть человек, который научился выполнять определённую работу лучше, чем раньше. Иногда этого достаточно, чтобы результат перестал казаться случайным гостем.

Почему же такой пересмотр бывает трудным? Одна из возможных причин состоит в том, что признать свой вклад — значит согласиться с новой мерой ожиданий. Если я действительно умею решать сложные задачи, мне могут поручить ещё более сложные. Если я однажды успешно выступил, меня снова попросят выйти к аудитории. Удобнее считать первую удачу исключением: исключение ничего не обещает на будущее. Это возможное объяснение, а не скрытая причина каждого случая. Иногда человеку просто непривычно говорить о собственных заслугах, и тревоги в этом нет вовсе.

Обратная сторона такого способа считать результаты — странная неподвижность внутренней оценки. Опыт растёт, задачи меняются, а представление о себе остаётся на прежнем месте. Будто вы уже несколько лет работаете в новом кабинете, но каждый день подходите к старой двери и удивляетесь, что ключ не подходит. Не потому, что прошлый опыт ничего не значил, а потому, что вы ещё не заметили, сколько всего изменилось.

Возьмите один результат, который вы привычно объясняете чужой помощью или счастливым совпадением. Не самый большой — подойдёт завершённый разговор, вовремя сданная работа, задача, которая теперь даётся легче. Запишите три вещи: что именно получилось; что сделали вы; что сделали другие люди или обстоятельства. Во втором столбце важны действия, а не оценки личности. Не «я молодец», а «я нашёл причину ошибки», «договорился о сроках», «три раза перепроверил расчёт». В третьем не бойтесь быть щедрыми: помощь коллег, доступное время, удачный момент тоже заслуживают места.

Посмотрите на запись целиком. Если оказалось, что ваш вклад был небольшим, нет необходимости искусственно его увеличивать. Возможно, этот результат действительно больше обязан обстоятельствам. Если же за скромным «просто повезло» обнаружились десятки решений и часов работы, попробуйте оставить их на бумаге без привычной скидки. Это не тест на правильную самооценку и не способ немедленно почувствовать гордость. Скорее попытка вести один и тот же учёт по одинаковым правилам.

В конце недели Наташа случайно услышала, как коллега объясняет новому сотруднику порядок работы с отчётами: «Это Наташа всё придумала, теперь у нас гораздо меньше путаницы». Она хотела возразить — ведь придумала не всё, и не одна. Потом вспомнила, сколько времени ушло на эти изменения, и сказала только: «Мы вместе довели систему до ума». На этот раз слово «вместе» не стирало её из предложения.

Есть, однако, ещё одна несправедливость, которую стоит заметить. Один удачный отчёт может долго не считаться доказательством компетентности. А одна неверная строка вдруг начинает казаться доказательством чего-то окончательного. Неприятному событию почему-то достаётся право последнего слова.

Глава 4. Одна ошибка весит больше десяти побед

Письмо ушло в 16:42. В 16:43 Олег увидел, что выбрал не того адресата. В строке «Кому» вместо руководителя проекта стояло имя сотрудницы из соседнего отдела. Имена начинались одинаково, почтовая программа услужливо предложила последнее совпадение, а Олег, который к этому часу ответил уже на три десятка сообщений, не посмотрел второй раз.

Во вложении была рабочая версия графика поставок. Никаких личных данных или коммерческих тайн там не оказалось, но документ ещё не согласовали, и отправлять его постороннему отделу было рано. Олег сразу написал получательнице с просьбой не использовать файл и удалить письмо, сообщил руководителю о случившемся и уточнил, требуется ли что-нибудь ещё. Через двадцать минут вопрос был закрыт. Получательница подтвердила удаление, руководитель попросил в следующий раз внимательнее проверять адрес.

Всё это произошло за полчаса. А сам Олег возвращался к происшествию весь вечер. Пока разогревался ужин, он вспомнил, как два года назад не заметил ошибку в смете. Пока чистил зубы, мысленно пересматривал разговор с руководителем и искал в его коротком «понятно» скрытое разочарование. Уже в постели подумал: человек, которому можно доверять серьёзные задачи, не отправляет документы куда попало. Значит, доверяли ему напрасно.

Олег не пытался снять с себя ответственность. Он действительно ошибся. Проблема была в том, что к ошибочному адресу внезапно добавилось нечто куда более тяжёлое — вывод о человеке целиком. Он как будто перестал быть специалистом, который в напряжённый день допустил конкретную оплошность, и превратился в специалиста, который в сущности ненадёжен. Разница кажется небольшой, пока не попробуешь с ней прожить хотя бы вечер.

Некоторые события требуют немедленных действий: предупредить людей, исправить документ, восстановить данные, разобраться с ущербом. Здесь чувство тревоги бывает полезным — оно напоминает, что произошло нечто важное. Но когда нужные действия выполнены, тревога не всегда уходит вместе с задачей. У неё появляется новое занятие: пересматривать биографию хозяина и искать свидетельства, что сегодняшняя ошибка была не случайностью, а закономерным итогом всех предыдущих лет.

В этот момент полезно различить две фразы. Первая: «Я допустил ошибку, и у неё были такие-то последствия». Вторая: «Эта ошибка показывает, какой я на самом деле». Первая оставляет место для проверки фактов и исправления. Вторая превращает единичный эпизод в характеристику личности, причём такую широкую, что опровергнуть её практически невозможно. Можно десять раз вовремя отправить нужный документ, но одиннадцатое письмо будто объявляется более правдивым, чем все предыдущие.

Это не математический закон психики. Нельзя честно сказать, что один промах всегда перевешивает ровно десять удач, — в разных обстоятельствах и у разных людей счёт будет иным. Название этой главы нарочно преувеличивает знакомое ощущение: неприятное событие вдруг занимает в памяти больше места, чем множество обычных, благополучных рабочих дней. Особенно если затрагивает то, чем человек дорожит, — репутацию, надёжность, уважение коллег.

Разумеется, не каждая ошибка мала. Отправленное письмо может нарушить конфиденциальность, неверная цифра — повлиять на чьё-то решение, а несвоевременное предупреждение — причинить реальный ущерб. Тогда нужны не утешительные разговоры о несовершенстве, а конкретные действия и, возможно, помощь других специалистов. Отказ от тотального самообвинения не означает отказа отвечать за последствия. Напротив, когда вся энергия не уходит на мысль «я безнадёжен», становится легче выяснить, что именно следует исправить.

У Олега была и другая трудность. В его работе почти незаметно всё, что сделано правильно. Письма приходят адресатам, графики согласовываются, поставки не срываются. За

нормальное течение дня не принято устраивать овации; да и сам Олег не ждал их. Но неудача словно включает яркий свет над одним участком привычной работы. Она видна до мельчайших деталей, а остальное остаётся в полумраке. Из такого освещения трудно составить справедливое представление о собственной компетентности.

И вовсе не требуется вспоминать десять своих побед, чтобы доказать, будто промаха не было. Такой спор легко превращается в бухгалтерию самоуважения: сегодня у меня семь удач против одной неудачи, значит, пока имею право находиться на работе. Завтра счёт изменится — и право снова придётся защищать. Мы ведь не пытаемся выиграть дело в суде против самих себя. Нам важно научиться описывать произошедшее точнее.

Для этого можно взять лист бумаги и последовательно ответить на четыре вопроса. Что именно произошло? Каковы реальные последствия — уже известные, а не воображаемые? Что я могу исправить сейчас и что стоит изменить в работе на будущее? И наконец: чего этот случай сам по себе не доказывает? Последний вопрос часто оказывается самым непривычным. Ошибка в адресе не доказывает, что человек никогда не бывает внимательным. Неверная оценка срока не доказывает, что он ничего не понимает в своей профессии. Если же обнаружился систематический пробел, его стоит назвать отдельно: например, мне нужна другая процедура проверки файлов перед отправкой.

Важна точность и в другую сторону. Если последствия ещё неизвестны, не надо писать «ничего страшного» только ради спокойствия. Можно честно оставить строку открытой: «Пока не знаю; уточню завтра у ответственного». Такая запись не отменит волнения, зато отделит происходящее от бесконечных догадок о том, что теперь подумают все вокруг. А если ошибка действительно серьёзная, план исправления будет гораздо полезнее, чем ещё одна ночь внутреннего наказания.

Наутро Олег внёс в свою почтовую программу небольшое изменение: перед отправкой вложений он теперь проверял адресата и название файла. Примерно через неделю руководитель попросил его подготовить график для нового проекта. Олег машинально захотел спросить, не лучше ли поручить это кому-нибудь другому. Потом открыл письмо, проверил адрес и взялся за работу. Он всё ещё вспоминал тот вечер с неприятным чувством, но уже не видел в нём исчерпывающего ответа на вопрос о собственной надёжности.

Промах способен казаться окончательным доказательством несостоятельности, когда человек привык жить на бесконечном испытательном сроке. Даже когда ошибка исправлена, внутренний экзаменатор не ставит отметку «сдано». Он переворачивает страницу и задаёт следующий вопрос.

Глава 5. Внутренний экзамен без даты окончания

В отделе, где работала Ирина, аттестация проходила раз в год. Нужно было собрать результаты, обсудить планы с руководителем и подписать несколько документов. Ирина относилась к этой процедуре спокойно. Она знала, какие проекты завершила, какие задачи ещё требуют внимания и почему одну из них пришлось перенести. Настоящая комиссия задавала внятные вопросы и примерно через час отпускала её заниматься делами.

Другая комиссия собиралась гораздо чаще. Без приглашения, протокола и даже перерыва на обед. В понедельник она интересовалась, достаточно ли Ирина разбирается в новой программе. Во вторник — не рано ли ей руководить двумя стажёрами. В среду вспоминала, что у коллеги из соседнего отдела уже есть профессиональный сертификат. В четверг выяснялось, что сертификат, впрочем, не главное: по-настоящему сильные специалисты выступают на конференциях. К пятнице список квалификационных требований разрастался до размеров небольшого министерства.

Эта комиссия существовала только в её голове, но отнимала вполне настоящее время. Ирина записалась на очередной курс. Не потому, что без него не могла решить конкретную задачу. Скорее ей казалось: вот закончу обучение, и тогда перестану сомневаться, имею ли право называться хорошим специалистом. Через три месяца она получила удостоверение и даже использовала несколько новых приёмов в работе. Удовлетворение продержалось недолго. В профессиональном чате обсуждали другое направление, и обнаружилось, что некоторые уже освоили его тоже.

Само по себе желание учиться не вызывает вопросов. Мир меняется, профессии развиваются, вчерашний опыт порой перестаёт отвечать сегодняшним требованиям. В некоторых областях регулярное повышение квалификации необходимо, а отдельные документы и вовсе обязательны по закону. Вопрос возникает в другом месте: зачем человек идёт учиться именно сейчас и по какому признаку поймёт, что достиг своей цели?

У Ирины на первый вопрос имелось сразу два ответа. Внятный, деловой: «Хочу лучше работать с данными». И менее удобный: «Хочу наконец доказать, что мне можно доверять». Первый предполагал конкретный навык и возможность проверить результат. Второй не имел предела. Доверие к себе нельзя получить вместе с удостоверением в красивой папке, особенно если собственная оценка заранее не принимает никаких документов.

У настоящего экзамена, в отличие от внутреннего, есть хотя бы объявленные правила. Обычный экзамен может быть трудным и неприятным, но у него есть содержание, критерии, начало и конец. Даже если оценка не устраивает, обычно понятно, что именно проверяли. В воображаемой аттестации задания меняются во время выполнения. Стоит разобраться в сложной теме, как выясняется, что настоящий профессионал обязан разбираться ещё в соседней. Освоив её, нужно обрести уверенность при выступлениях, затем научиться безошибочно принимать решения, затем стать человеком, у которого никогда не бывает тяжёлых понедельников.

Так легко перепутать два разных намерения: стать лучше в работе и получить окончательное разрешение считать себя компетентным. Первое вполне осуществимо, хотя и требует труда. Второе напоминает попытку доплыть до линии горизонта. Она видна и даже кажется близкой, но вместе с каждым гребком отодвигается дальше. Сколько ни учись, нельзя однажды закончить вообще всё обучение, предотвратить все возможные ошибки и знать ответы на вопросы, которые ещё никому не пришло в голову задать.

Иногда за такой погоней стоит вполне понятная история. Человеку могли долго предъявлять меняющиеся требования или редко объяснять, что именно считается хорошим результатом. В другой ситуации он сам привыкает замечать прежде всего то, чего не знает. У кого-то к этому добавляется конкуренция в профессии. Это возможные объяснения, а не готовый

диагноз Ирины. Чтобы понять её историю, нам пока достаточно увидеть, как устроена сама проверка: ни одно достижение не признаётся основанием завершить испытание.

Однажды Ирина готовила аналитическую записку для руководства. У документа были вполне определённые задачи: сопоставить три варианта поставок, показать расходы и обозначить риски. Все цифры были проверены, замечания коллег учтены. Тем не менее она третий вечер поправляла формулировки, переставляла графики и перечитывала уже согласованный вывод. С каждым новым проходом текст становился не столько точнее, сколько привычнее. Казалось, если задержаться над ним ещё немного, исчезнет возможность, что кто-то задаст неприятный вопрос.

Руководитель написал: «Можешь прислать сегодня? На встрече будем выбирать вариант». Ирина посмотрела на файл и поняла, что до сих пор не решила, когда работу вообще можно считать законченной. Любое замечание в будущем могло бы означать, что следовало готовиться дольше. При такой логике не существует достаточно хорошей записки; существует лишь та, которую ещё не отправили.

Спор с тревогой в этот момент мало что меняет. Гораздо важнее вернуть работе проверяемую границу. Перед следующей задачей можно сформулировать для себя критерий завершения. Не «сделать идеально» и даже не «сделать так, чтобы никто не придрался», а назвать то, что действительно требуется: какие вопросы должен закрыть документ, кто проверяет данные, какое качество необходимо для решения, к какому сроку результат нужен другим людям. Если критерии задаёт руководитель или заказчик, их стоит уточнить, а не молча придумывать дополнительные.

Выберите одно текущее дело и закончите фразу: «Эта работа будет готова, когда…» Затем посмотрите, можно ли наблюдать выполнение каждого условия. «Когда мне станет спокойно» — ненадёжный критерий: спокойствие иногда запаздывает. «Когда я проверю расчёты, сопоставлю варианты и получу подтверждение от ответственного коллеги» — уже рабочий. Условия могут измениться при появлении новых фактов, но их изменение должно иметь причину, а не происходить всякий раз, когда возникает новое сомнение.

Не надо превращать этот приём в очередной обязательный ритуал самоконтроля. Он не подходит одинаково для всех задач: бывают открытые исследования, творческие проекты, работа с высокой ценой ошибки. Там степень готовности приходится обсуждать и пересматривать. И всё же даже в таких случаях полезно различать реальный запрос на качество и внутреннее обещание: «Ещё чуть-чуть, и никто не сможет усомниться во мне». Последнее обещание невыполнимо — сомнения других людей нельзя отменить количеством часов у монитора.

Ирина отправила записку в тот вечер. На встрече к одному из прогнозов действительно возник вопрос, которого она не предусмотрела. Пришлось вернуться к исходным данным и дополнить расчёт. Это не означало, что предыдущие три вечера были необходимы или что отправленный документ был безупречным. Он оказался достаточно готов для того, чтобы обсуждение состоялось и работа продвинулась дальше. Ирина отметила это почти с удивлением: замечание не аннулировало всей проделанной работы.

В этой истории остаётся вопрос, на который нельзя ответить одной лишь добротой к себе. Как различить экзамен, который мы себе бесконечно продлеваем, и ситуацию, когда знаний действительно не хватает? Сказать человеку «ты просто слишком строг к себе» там, где ему нужна помощь или обучение, было бы несправедливо. Одних внутренних ощущений для такого различия недостаточно.

Глава 6. А вдруг мне действительно не хватает знаний?

В первую неделю на новой должности Артём узнал о себе много неприятного. Например, что можно десять лет разбираться в производстве и при этом растеряться на совещании, где все ждут от тебя решения. Раньше он отвечал за техническую часть проекта: видел неисправность, искал причину, предлагал способ устранения. Теперь ему поручили руководить небольшим отделом. Кроме оборудования появились люди, сроки, бюджеты и вопросы, на которые нельзя было ответить, просто открыв инструкцию.

В среду двое сотрудников попросили определить, чья задача важнее. Артём выслушал обоих, пообещал разобраться и потом до вечера ходил с неприятным ощущением: настоящий руководитель принял бы решение сразу. В четверг на встрече с финансовым отделом он не смог объяснить, почему в смете выросла одна строка. Цифры подготовил коллега, Артём ещё не успел их проверить. Домой он приехал с готовым выводом: «Назначили не того человека».

На следующий день он зашёл к Лидии Павловне, начальнице соседнего подразделения. Она проработала в компании почти двадцать лет и когда-то руководила тем самым отделом, который теперь достался Артёму. Он рассчитывал услышать что-нибудь ободряющее: мол, первые недели у всех сложные. Но Лидия Павловна лишь подвинула к нему блокнот и спросила:

— Что именно ты не умеешь?

Артём не сразу понял вопрос.

— Руководить, наверное.

— Это слишком обширный ответ. Я тоже много чего не умею. Например, не возьмусь настроить ваш новый станок. Давай попробуем точнее.

Они начали с совещания. Артём уверенно понимал технические последствия обоих вариантов, но не знал, по каким правилам распределять задачи между сотрудниками, если сроки конфликтуют. Затем разобрали смету: читать производственные расходы он умел, а порядок согласования финансовых изменений пока изучал. Наконец, выяснилось, что на одном из участков не обозначили, кто принимает окончательное решение. Здесь дело было не в знаниях Артёма: полномочия действительно оставались неясными.

— И что теперь? — спросил он.

— Теперь у нас три рабочих вопроса вместо одного приговора. Правила приоритизации можно узнать. Финансовый порядок — освоить. А границы полномочий — уточнить у твоего руководителя. Не очень романтично, зато что-то можно сделать.

Артём почувствовал некоторое облегчение, но не потому, что выяснилось: всё прекрасно. Прекрасно не было. В новой роли он действительно не обладал всеми необходимыми навыками. Ему предстояло учиться вести сложные разговоры, принимать решения с неполной информацией и отвечать за работу других людей. Наставница не пыталась отменить эти обстоятельства. Она лишь отказалась превращать список задач в определение личности.

В популярном разговоре о синдроме самозванца легко впасть в соблазн отвечать на любое сомнение одной фразой: «Ты гораздо лучше, чем думаешь». Иногда это справедливо, но как универсальный совет фраза бесполезна. Человек может переоценивать требования к себе, а может не владеть конкретным инструментом. Может недооценивать имеющийся опыт, а может впервые столкнуться с задачей, к которой ещё не подготовлен. И порой эти обстоятельства существуют одновременно.

Чтобы отличить одно от другого, недостаточно спросить себя, насколько сильно страшно. Страх не измеряет квалификацию. Уверенное спокойствие тоже не служит дипломом: встречаются люди, которые смело берутся за незнакомое дело и узнают о своей неподготовленности слишком поздно. Более надёжные ориентиры скучнее, зато полезнее: требования задачи,

наблюдаемые результаты, обратная связь от людей, способных оценить работу, и реальные последствия решений.

Артёму, например, было бы непросто без подсказки распределить обязанности в спорной ситуации. Это конкретный пробел, который можно закрыть: обсудить принципы с руководителем, посмотреть, как устроены процессы, затем попробовать на практике. Совсем другое утверждение — «раз я не разобрался сразу, мне вообще не место в этой должности». Для такого вывода понадобилось бы куда больше данных, чем один трудный четверг.

Но дело осложняется одной тонкостью. Иногда критерии хорошей работы настолько расплывчаты, что человек не может понять, чего ему недостаёт. Сегодня от него требуют самостоятельности, завтра ругают за решение без согласования; на одном совещании инициативу приветствуют, на другом называют самоуправством. В подобных условиях стоит не только исследовать собственные сомнения, но и добиваться ясности в ожиданиях. Нельзя успешно сдать экзамен, условия которого переписывают после ответа.

Лидия Павловна предложила Артёму сделать небольшую таблицу из четырёх полей. В первом — «Знаю и могу показать»: навыки, которые он уже применял, с конкретными примерами. Во втором — «Пока не знаю»: не общие характеристики вроде «я слабый руководитель», а точные вопросы и действия. В третьем — «Могу проверить»: ситуации, где знания, возможно, есть, но не хватает подтверждения, либо непонятны внешние требования. В четвёртом — «Нужно освоить»: конкретное обучение, практика или помощь другого человека.

Он начал с простого. «Знаю и могу показать»: умею оценивать технические риски; на прошлом проекте трижды находил причину задержек до того, как они повлияли на поставки. «Пока не знаю»: как согласовывать перераспределение сотрудников между двумя срочными задачами. «Могу проверить»: кто утверждает корректировки бюджета и какие суммы требуют отдельного согласования. «Нужно освоить»: проводить разговор, в котором одному из сотрудников придётся отказать, не превращая это в личный конфликт.

Записывая последнее, Артём остановился. Получалось, что в одном и том же человеке одновременно есть опытный инженер и начинающий руководитель. На должности это сочетание не выглядело преступлением: назначение как раз означало переход в новую сферу ответственности. Но его привычная внутренняя оценка требовала выбрать одну этикетку — либо компетентен, либо нет. Четыре поля позволяли обойтись без этикетки и увидеть задачи разного рода.

Такую карту можно составить и без новой должности. Возьмите ситуацию, в которой особенно остро сомневаетесь в себе: выступление перед коллегами, подготовка отчёта, разговор с клиентом. Запишите то, что подтверждается вашим опытом; отдельно — то, чего действительно пока не знаете. Затем обозначьте, что можно проверить у коллег, в стандартах или по результатам работы, а что требует обучения. Полезно указать ближайшее действие и человека или источник, способный помочь. Карта не ставит оценку вашей личности. Она нужна, чтобы превратить туманное «я недостаточно хорош» в несколько проверяемых вопросов.

Есть ситуации, когда ответ окажется неприятным. Возможно, необходимого навыка пока нет, а сроки слишком коротки. Тогда разумно попросить поддержку, пересмотреть обязательства, отказаться от задачи или признать ошибку в оценке собственных возможностей. В профессиях, где от решений зависят безопасность и здоровье людей, особенно важно опираться на официальные требования и компетентную проверку, а не на успокоительные формулы из психологической книги. Реалистичный взгляд на себя не обязывает всё время нравиться себе.

Через две недели Артём снова столкнулся с конфликтом сроков. На этот раз он выяснил у руководителя принципы приоритетов, собрал сотрудников и объяснил принятое решение. Один из них остался недоволен. Артём не счёл разговор удачным во всех отношениях, зато смог сказать, что сделал, почему выбрал этот вариант и что изменит в следующий раз. А по

финансовым согласованиям по-прежнему задавал вопросы. Процесс обучения не закончился; изменился способ описывать собственное положение в нём.

Названный пробел можно восполнить. Приговор собственной несостоятельности — гораздо труднее: у него нет ни перечня тем, ни срока пересдачи. Но откуда вообще берётся привычка измерять себя настолько суровой меркой? Почему одному достаточно признать: «Пока не знаю», а другой слышит в этих словах старое обвинение? Чтобы разобраться, придётся прислушаться к голосам, которыми когда-то объясняли нам, что значит быть хорошим.

ЧАСТЬ II. РАЗОБРАТЬ МЕХАНИЗМЫ

Глава 7. Чьим голосом говорит моя планка?

«Могла бы и лучше». Эту фразу можно произнести по-разному. С раздражением — над сочинением, исписанным красными пометками. С доброй улыбкой — после удачного выступления, когда хочется подбодрить человека не останавливаться. Или совершенно буднично, между просьбой купить хлеб и вопросом, почему в комнате опять горит свет. Проходят годы, забываются обстоятельства, меняется интонация говорившего. А четыре слова иной раз остаются при нас удивительно долго.

Вот ещё несколько знакомых реплик. «Не зазнавайся». «Сначала научись делать как следует». «С твоими способностями это было нетрудно». «Посмотри, как справились остальные». «У нас принято приносить решение, а не вопросы». Каждая могла прозвучать в семье, школе, университете или на работе. И ни одна сама по себе не объясняет, почему конкретный взрослый человек сегодня обесценивает свои достижения. Однако иногда подобные слова становятся частью того языка, на котором он разговаривает с собой.

Подобные интонации легко перестать замечать. Обычно кажется, что внутренние оценки возникают самостоятельно и вполне заслуженно. Никто ведь не стоит рядом с указкой, когда вы в третий раз переделываете хорошую презентацию. Никто не требует мысленно извиняться за вопрос, который задали на собрании. Вы сами решаете, что должны разбираться во всём заранее. И только если прислушаться, обнаруживается странность: слова «должен», «стыдно», «недостаточно» звучат так, словно правила были написаны задолго до нынешней работы.

Один человек вспоминает, как дома ценили старание, но почти не обсуждали результат: стоило принести пятёрку, и разговор сразу переходил к следующей контрольной. Другой, наоборот, вырос среди спокойной поддержки и впервые столкнулся с постоянным сравнением уже на первой работе, где на общем экране висел рейтинг сотрудников. Третий не может припомнить никакой особенно строгой реплики. Просто в его профессии ошибки заметны всем, а качественная повседневная работа обычно остаётся невидимой. Было бы удобно найти единственного виновника — одну фразу, одного учителя, один начальственный взгляд. Жизнь редко предоставляет такую аккуратную бухгалтерию.

Представим Аню. Её мать работала медсестрой, много дежурила и любила повторять: «На тебя можно положиться». Для девочки это были тёплые слова. Она помогала с младшим братом, не забывала про покупки, держала обещания. Сейчас Аня руководит небольшим отделом и по-прежнему гордится тем, что на неё можно положиться. Но стоит кому-нибудь из коллег попросить помощи в неподходящий момент, как отказ кажется ей почти нравственным проступком. Она не обязательно слышит голос матери: скорее, в ней живёт правило «хороший человек всегда справляется и никогда не подводит». И правило, когда-то полезное, оказывается слишком тесным для взрослой жизни.

А теперь представим Дениса, чья семья вообще не придавала большого значения отметкам. В детстве он спокойно приносил домой и четвёрки, и тройки; никто не устраивал семейного совета. Несколько лет назад Денис устроился в компанию, где совещания начинались с вопроса, кто допустил просчёт. Руководитель называл это прозрачностью. Сотрудники быстро усвоили местный этикет: отвечать уверенно, сомнения оставлять при себе, каждую цифру проверять так, будто за ней наблюдает комиссия по расследованию происшествий. Вечером Денис продолжал тот же разговор уже без руководителя. Его внутренние требования стали строже не в детстве, а в конкретной рабочей среде.

Эти две истории намеренно не складываются в одну схему. Важно не установить, откуда у всех людей берутся переживания самозванства, а заметить, что личные правила могут вырастать в разных обстоятельствах и выполнять разные функции. Требовательность порой помогает учиться и соблюдать обещания. Осторожность полезна там, где ошибка опасна. Стремление соответствовать профессиональным стандартам необходимо во множестве профессий. Трудности возникают, когда правило перестаёт учитывать условия: от человека требуется быть надёжным всегда, знать всё заранее, никогда не растеряться и не нуждаться в помощи.

У таких требований есть характерная особенность. Они плохо поддаются проверке. «Подготовь отчёт к пятнице, сверь цифры с бухгалтерией и объясни отклонения» — понятная рабочая задача. «Не производи впечатления человека, который может чего-то не знать» — совсем другое дело. Здесь невозможно поставить галочку. Даже если отчёт хорош, впечатление другого человека нельзя проконтролировать до конца. Так внутри вполне разумных профессиональных требований незаметно появляется дополнительная, невыполнимая часть.

Есть и ещё одна ловушка. Чужая фраза не всегда означает то, что мы впоследствии в неё вложили. Учитель мог говорить «постарайся лучше», имея в виду конкретную невнимательную работу, а ученик мог воспринять это как оценку всей своей способности учиться. Один такой эпизод не позволяет установить причину его нынешней неуверенности. Начальница могла один раз резко отреагировать на вопрос, потому что сама сорвала срок, а подчинённый надолго решил, что спрашивать недопустимо. Мы можем предполагать влияние таких эпизодов, но не можем уверенно восстановить их причины по нынешним чувствам. Память — не стенограмма, а внутреннее правило — не судебное свидетельство против кого-либо.

Поиск «чьего голоса» не должен превращаться в охоту за виноватыми. Иногда источник действительно узнаётся: «Так говорили у нас дома». Иногда окажется, что человек собрал свою мерку из десятков незаметных примеров. А иногда происхождение вообще не прояснится, и это не помешает увидеть, насколько правило подходит сегодняшней жизни. Для перемен не всегда требуется найти первое произнесённое слово. Достаточно понять, какое требование действует сейчас и что оно заставляет делать.

В течение нескольких дней прислушайтесь к трём фразам, которые появляются в моменты сомнения. Не специально придуманные, а те, что действительно мелькнут в голове: «Опять недостаточно подготовилась», «Нормальные специалисты не задают таких вопросов», «Если я откажу, решат, что не тяну». Рядом укажите ситуацию и спросите себя: где я встречал подобное правило? Кто придерживался его — семья, преподаватели, коллеги, профессиональное сообщество? Возможно, никто конкретный. Тогда честный ответ «не знаю» будет лучше красивой, но выдуманной истории.

Последний вопрос важнее первых двух: что именно это правило требует от меня сегодня и насколько оно уместно? Например, вместо «специалист обязан знать ответ сразу» можно выбрать проверяемое требование: «Если ответа нет, я уточню вопрос, найду данные и назову срок». Это не индульгенция на небрежность. Это способ вернуть рабочей задаче реальные границы, не добавляя к ней обязанность всегда выглядеть безупречно.

Аня, возможно, продолжит быть человеком, на которого можно положиться, но начнёт договариваться о сроках, а не спасать любую задачу ценой собственного вечера. Денису, возможно, понадобится не только пересмотреть свои мысли, но и обсудить с руководством правила обратной связи — или признать, что среда действительно наказывает за обычные вопросы. В обоих случаях простое «перестань быть таким строгим» звучало бы недостаточно серьёзно. Нужно разобраться, какие требования разумны, какие навязаны обстоятельствами, а какие успели стать частью собственной оценки себя.

Мы не выбираем всех слов, которые когда-либо слышали. Но можем внимательнее выбирать, каким из них доверять сейчас. Высокая планка порой помогает работать лучше. Трудно-

сти начинаются там, где она незаметно превращается в страх оказаться обыкновенным человеком.

Глава 8. Высокие стандарты и страх быть обычным

В понедельник утром Вера и Кирилл получили почти одинаковое задание: подготовить к пятнице предложения по запуску нового сервиса. Оба работали в одной компании, оба знали продукт и терпеть не могли презентации, в которых на каждом слайде написано «синергия», а смысл приходится искать с фонариком. К работе они относились серьёзно. Разница обнаружилась позднее, когда стало ясно, что пяти дней на всё задуманное не хватит.

Вера открыла список требований, позвонила двум коллегам и уточнила, по каким показателям руководство будет оценивать предложение. Из десяти задуманных расчётов она оставила шесть: именно они помогали выбрать между вариантами. Остальные отложила, сделав пометку, какие цифры понадобится проверить после первого обсуждения. Кирилл тоже работал внимательно. Только его список рос с каждым днём. Он хотел предусмотреть вопросы финансового директора, маркетологов, службы поддержки и тех людей, которые, возможно, вообще не придут на встречу, но когда-нибудь о ней услышат.

В четверг Вера обнаружила ошибку в исходных данных и пересчитала прогноз. Кирилл нашёл похожую неточность и тоже исправил её. На этом сходство закончилось. Вера подумала: «Хорошо, что заметила вовремя». Кирилл подумал: «Как я мог такое пропустить? Если здесь ошибся, значит, могут быть и другие ошибки. Надо проверить всё заново». Ночью он открыл таблицу ещё раз, потом презентацию, потом переписку за прошлый месяц. В какой-то момент проверка перестала приносить новую информацию, но остановиться стало только страшнее.

В пятницу оба выступили достойно. Их предложения были ясными, расчёты — достаточно точными для решения, которое предстояло принять. Вера записала замечания и отправилась заниматься следующей задачей. Кирилл ещё долго вспоминал, как руководитель задержал взгляд на одном графике. Может, график выглядел примитивно? Может, пауза означала, что все вокруг заметили недостаток, а из вежливости промолчали? Сам руководитель, вероятно, в этот момент просто пытался вспомнить, где оставил очки. Но узнать это по выражению его лица было невозможно.

В этой истории нет аккуратного деления на хорошего и плохого работника. Кирилл не ленив, не глуп и не обязательно менее компетентен, чем Вера. Иногда его предусмотрительность действительно спасает команду от досадных просчётов. А Вера в другой ситуации тоже может затянуть проверку или болезненно воспринять замечание. Мы сравниваем не два типа людей, а два способа относиться к одному и тому же требованию: сделать работу качественно.

Высокий стандарт можно представить как ориентир для результата. Он отвечает на вопросы: какие данные нужны, что важно проверить, какая точность здесь необходима, кому и в какой форме будет полезен итог? Такой стандарт бывает строгим. Инженер, проектирующий систему безопасности, не должен утешаться тем, что «и так почти получилось». Но строгость требований к задаче не равна требованию никогда не вызывать сомнений у окружающих.

Второе требование устроено иначе. Его предмет — не работа, а образ самого работника. «Я должен выглядеть безупречно». «Никто не должен заметить, что я чего-то не знаю». «После моего выступления у людей не должно остаться вопросов». Эти правила невозможно выполнить до конца: чужие мысли нам недоступны, вопросы возникают и к хорошим решениям, а необходимость уточнять детали часто свидетельствует о сложности дела, а не о чьей-то несостоятельности.

Именно поэтому два человека могут тратить одинаковое количество времени на подготовку, но переживать этот процесс по-разному. Один стремится уменьшить риск ошибки, потому что последствия ошибки важны. Другой старается устранить любую возможность отрицательной оценки, даже когда она никак не повлияет на результат. Со стороны оба сидят над

таблицами допоздна. Внутри один решает задачу, а другой ещё и защищает право считаться достойным специалистом.

Исследования перфекционизма помогают увидеть это различие. Учёные рассматривают стремление к высоким стандартам и тревожные опасения по поводу несовершенства как связанные, но не тождественные стороны. Метаанализ 2025 года, объединивший 25 исследований (12 141 участник), выявил более выраженную связь переживаний самозванства с тревожными опасениями относительно несовершенства ($r \approx 0{,}61$), чем со стремлением к высоким стандартам ($r \approx 0{,}15$). Однако связь не означает, что одна особенность обязательно вызывает другую. И она не позволяет по одному позднему вечеру за компьютером определить, какие переживания испытывает конкретный человек.

Есть ещё одно обстоятельство, которое легко упустить. Иногда окружающие действительно устанавливают высокую цену ошибки. Скажем, в команде принято публично высмеивать неудачные предложения или руководитель после любого уточняющего вопроса заявляет: «Вам за что зарплату платят?» Тогда желание всё перепроверять может быть ответом на вполне реальную небезопасность среды. Бессмысленно советовать человеку «просто перестать бояться оценки», не замечая того, как именно эта оценка устроена.

Но бывает и так, что ситуация уже изменилась, а привычка осталась. Кирилл несколько лет работал в отделе, где обсуждения проходили в форме маленьких допросов. Нынешний руководитель спокойно относился к промежуточным версиям, однако Кирилл по-прежнему готовился к каждому разговору так, будто ему предстояло защищать диссертацию перед комиссией, настроенной отобрать у него диплом. Его осторожность имела понятную историю, но не всякий раз соответствовала нынешнему риску.

Проверить это можно без попытки срочно стать менее требовательным. Возьмите одну работу, над которой сейчас размышляете слишком долго, и разделите лист на две колонки. В первой напишите: «Что действительно улучшает результат?» Например, сверить суммы, уточнить адресата, согласовать сроки, проверить безопасность решения. Во второй — «Что я делаю главным образом, чтобы никто не подумал обо мне плохо?» Здесь может оказаться четвёртое перечитывание уже понятного письма, поиск идеального слова для несущественного слайда или подготовка ответов на десятки маловероятных вопросов.

Разделение не всегда будет очевидным. Одна и та же проверка способна одновременно улучшать продукт и успокаивать тревогу. Поэтому рядом с каждым действием полезно поставить ещё два вопроса: что произойдёт, если я сейчас остановлюсь, и на чём основан мой ответ? Если без проверки возможен серьёзный ущерб, её нужно провести. Если прогноз сводится к «вдруг кто-нибудь решит, что я недостаточно умён», стоит заметить: это опасение, а не установленное последствие.

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.