12+

ИСКУССТВО ВЛАДЕТЬ СОБОЙ



Инна Николаевна Егорова

Инна Егорова
Искусство владеть собой

https://litres.ru/74958568
ISBN 9785007175494

Аннотация

Отправили сообщение сгоряча — и пожалели. Вы держались весь день. А вечером сорвались на самом близком человеке. Промолчали в ответ на грубость. Почему знание «как правильно» не помогает в нужную минуту? Авторский метод «Пауза выбора» поможет заметить приближение срыва, выбрать следующий шаг и исправить последствия. Внутри — готовые фразы для трудных разговоров, практические карточки и шестинедельный план. Чтобы в важный момент ваши слова и поступки оставались вашими.

Содержание

Искусство владеть собой 6
Аннотация 7
Вступление 9
Облегчение сейчас и последствия потом 11
Чего здесь не будет 13
Пять заблуждений о самообладании 14
Откуда эта книга 16
Место этой книги в серии 21
Метод «Пауза выбора» 22
Если вы замираете 25
Если паузу не дают 26
Как понять, что получилось 27
Быстрый вход 29
Часть первая. Как чувство становится поступком 30
Почему ночью хуже 37
Образец 40
Две задачи у Сергея 42
Глава 2. Момент, который можно заметить 44
Сигнал Дарьи 49
Ложные тревоги 50
Сигналы у руководителя 52
Образец 53
Глава 3. Почему я хочу именно этого 56

Типичные связки 57
Назвать точнее 58
Елена закрывает письмо 60
Когда чувство право 61
Глава 4. Условия, которые нас подводят 68
Изменить одно условие 70
Что Елена попробовала 71
Условия Дарьи: уведомления 73
Елена и давление сверху 75
Передача давления 77
Образец 78
Практика: одно условие 80
Часть вторая. Три момента для вмешательства 81
Глава 5. Пока я ещё могу выбрать 82
Три вопроса 82
Конец ознакомительного фрагмента. 84

Искусство владеть собой

Инна Николаевна Егорова

© Инна Николаевна Егорова, 2026

ISBN 978-5-0071-7549-4
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Искусство владеть собой

Как не срываться, не замирать и не жалеть о сказанном
Серия «Психология сильной личности»

Аннотация

Вы всё понимали. Знали, что не стоит отправлять это сообщение, давать это обещание, повышать голос на ребёнка, отвечать резкостью при всех. И всё равно сделали. А потом долго объясняли себе, как надо было.

Эта книга о моментах, когда злость, тревога, стыд, обида или восторг сужают выбор до одного-единственного поступка — и обычно не лучшего. Она не учит «не чувствовать». Она учит другому: замечать, к чему вас тянет, выбирать следующее действие до срыва, останавливать срыв, который уже начался, и исправлять последствия после.

В основе книги — метод «Пауза выбора» с тремя точками входа: что делать до срыва, во время срыва и после него. Отдельный маршрут дан для тех, кто не вспыхивает, а замирает и теряет слова. Метод опирается на исследования эмоциональной регуляции, российскую школу осознанной саморегуляции и известные книги о трудных разговорах, а в нескольких главах — на открытые материалы спецслужб и полиции: от модели переговорщиков ФБР до предупреждений контрразведок о вербовочных подходах.

В книге — готовые фразы для трудных моментов, рабочие карточки, план ожидания, правила условного согласия и план практики на шесть недель. Автор смотрит на тему глазами руководителя крупных проектов и юриста, который хо-

рошо знает цену поспешного «да» и непроизнесённой плохой новости.

Руководительница проекта, которую при всех спрашивают: «Этот расчёт вообще кто-нибудь проверял?» Аналитик, который говорит «да» раньше, чем дослушал задачу. Мама девятилетней Сони — она в 23:14 отправляет сообщение, о котором будет жалеть всю ночь. У них не всё получается с первого раза, и поэтому их путь стоит пройти вместе с ними.

Для руководителей, специалистов, родителей и всех, кто хочет, чтобы следующий поступок принадлежал им, а не первому импульсу.

Вступление

Вы уже всё объяснили себе после.

После того как отправили сообщение. После обещания, которое не хотели давать. После разговора, где стоило остановиться на две фразы раньше.

Теперь понятно, что можно было спросить, промолчать, перенести встречу, назвать ошибку или просто не добавлять последнюю колкость. В тот момент всё выглядело иначе. Хотелось немедленно защититься, добиться ответа, вернуть уважение или прекратить неприятное чувство.

Иногда ничего громкого не происходит. Вы спокойно сидите с телефоном, но за полчаса успеваете решить, что вас забыли, обманули и больше никогда не выберут. Потом приходит обычное сообщение. А день уже ушёл на разговор, который состоялся только в голове.

Эта книга нужна для таких моментов.

Самообладание видно по поступкам. Человек замечает свою ошибку и сообщает о ней, хотя стыдно. Не отправляет унизительное сообщение, хотя злится. Слышит неприятный ответ и не обещает невозможного. Дожидается информации и не принимает необратимого решения только ради того, чтобы поскорее избавиться от тревоги.

Главный вопрос этой книги звучит так: **какое следующее действие сохранит то, что для меня важно, и ка-**

кую цену я заплачу за первый импульс?

Чтобы на него ответить, придётся различать три вещи: переживание, действие и внешний результат. Чувство не всегда можно быстро изменить. Реакцию другого человека нельзя назначить. Но почти всегда можно повлиять на собственный следующий шаг, на условия разговора, на объём обязательства и на то, как вы исправляете ошибку.

Облегчение сейчас и последствия потом

В трудный момент человек часто решает сразу две задачи. Первая — разобраться с реальным событием. Вторая — как можно скорее перестать чувствовать себя униженным, отвергнутым, виноватым или беспомощным. Ради второй задачи он иногда совершает поступок, который мешает первой.

Руководитель хочет получать достоверные данные, но наказывает того, кто принёс плохую новость. Специалист хочет сохранить репутацию, но обещает срок, который не выдержит. Человек хочет близости, но отправляет обвинения, чтобы немедленно получить хоть какой-то ответ.

Я называю это различие «облегчение сейчас и последствия потом». Через эту рамку в книге разобран каждый эпизод. Иногда быстрое действие необходимо и полезно — когда горит, когда ребёнок выбегает на дорогу, когда промедление стоит дороже ошибки. Поэтому речь не о том, чтобы всегда тормозить. Речь о том, чтобы сравнивать реальные варианты, учитывая безопасность, доступное время и цену промедления.

С кем вы пройдёте эту книгу

Вместе с вами книгу пройдут три человека.

Елена, 39 лет, руководитель проекта в компании, которая разрабатывает и внедряет программы учёта для торговых сетей. Ей важно, чтобы сотрудники не скрывали проблем. Но на плохие новости она отвечает резкостью и публичными замечаниями. Её противоречие в том, что она требует открытости и сама делает открытость опасной для подчинённых.

Сергей, 32 года, аналитик в компании с сетью филиалов; часть его отчётов компания продаёт другим фирмам. Он хочет считаться надёжным, поэтому автоматически соглашается на любые сроки и прячет трудности до последнего. Пока однажды попытка выдержать обещание не делает всё только хуже.

Дарья, 36 лет, маркетолог, мама девятилетней Сони. Работает не в штате, а по договорам с компаниями-заказчиками. Её срочный договор подходит к концу, и она ждёт решения о продолжении. Одновременно болезненно реагирует на молчание близкого человека. Она пытается получить ясность немедленными действиями, которые не добавляют никакой информации.

У каждого из них будут неудачные попытки, смена тактики и своя цена за выбранное поведение. Они не станут другими людьми к последней странице. Но научатся замечать свои реакции, вовремя говорить, чего не могут, и исправлять поступки. Этого оказывается достаточно, чтобы жизнь заметно изменилась.

Чего здесь не будет

Здесь не придётся заполнять двенадцать анкет после каждой ссоры. Начать можно с трёх строк: что произошло, к чему меня тянет и какое действие я выбираю. Дальше мы разберём, что делать, если даже эти три строки в нужный момент недоступны.

Здесь не будет обещания, что вы перестанете злиться, бояться или стыдиться. Сильные чувства — часть живой жизни, и иногда они сообщают что-то очень важное. Здесь будет другое: способы сделать так, чтобы следующий поступок выбирали вы.

Если вы заметили происходящее слишком поздно, работа всё равно начинается с того места, где вы сейчас находитесь.

Пять заблуждений о самообладании

Прежде чем перейти к методу, стоит разобраться с несколькими распространёнными убеждениями. Они кажутся очевидными, но именно они мешают многим людям научиться владеть собой.

«Сильный человек не чувствует». Многие думают, что самообладание — это отсутствие сильных чувств. Кто спокоен внутри, тот и снаружи спокоен. На деле люди, которые хорошо владеют собой, чувствуют не меньше других. Они злятся, боятся, обижаются. Разница в том, что делает человек, пока чувство есть. Тот, кто ждёт от себя бесчувственности, никогда её не дождётся и решит, что ему самообладание недоступно.

«Надо просто держать себя в руках». Сдерживание — один из способов, но далеко не лучший. Постоянное сдерживание дорого обходится: на него уходят силы и внимание, оно мешает слышать собеседника и со временем отдаляет от близких. Метаанализ Уэбба и коллег, о котором пойдёт речь в восьмой главе, показал, что сдержать внешнее проявление чувства человек вполне способен. Но как руководитель я много раз видела, чего это стоит: к концу дня, полного сдерживания, человек вымотан и срывается на тех, кто ждёт

его дома. Гораздо надёжнее работать раньше — с условиями, с сигналом, с подготовленным ответом. Тогда сдерживаться приходится реже.

«Если сорвался — значит, не умею». Один срыв ничего не говорит о навыке. Срываются все, включая тех, кто много лет работает над собой. Навык виден в другом: как часто срывы случаются, как быстро человек останавливается и как исправляет последствия. Человек, который сорвался и через минуту остановился, владеет собой лучше, чем тот, кто месяц не срывался, а потом наговорил такого, что пришлось увольняться.

«Спокойствие всегда правильно». Бывают ситуации, когда спокойная реакция — ошибка. Когда вас систематически унижают, когда нарушают ваши права, когда кто-то угрожает близким. Самообладание не равно бесконечному терпению. Иногда владеть собой — значит твёрдо сказать «нет», встать и уйти, обратиться за защитой.

«Это характер, его не изменишь». Вспыльчивость, тревожность, обидчивость кажутся чертами, с которыми человек родился. Возможно, склонность к ним действительно врождённая. Но поступки — не черта характера. Поступки можно выбирать, и этому можно учиться. Человек может остаться вспыльчивым по натуре и при этом перестать кричать на подчинённых. Именно об этом книга.

Откуда эта книга

Эта книга не родилась из одной удачной идеи. За ней стоит большая аналитическая работа: я изучила мировые бестселлеры о чувствах, самообладании и трудных разговорах, научные обзоры по эмоциональной регуляции, труды российской психологической школы и открытые материалы спецслужб и полиции. Моя задача была практической: понять, что из этого реально помогает обычному человеку в ту минуту, когда хочется сорваться, — и собрать это в одну рабочую систему.

Книги, на которые опирается метод

— Дэниел Гоулман, «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ» (Emotional Intelligence, 1995) — понятие эмоционального захвата (глава 1).

— Марша Линехан, DBT Skills Training Manual, 2014 (руководство по тренингу навыков диалектической поведенческой терапии) — навыки «СТОП», TIP, «противоположное действие» и взвешивание «за и против» в момент кризиса (главы 3, 5, 6).

— Крис Восс и Тал Раз, «Никаких компромиссов. Веди переговоры так, словно от них зависит твоя жизнь» (Never Split the Difference, 2016) — приёмы бывшего ведущего переговорщика ФБР: называние чувства, отражение, спокойный голос (глава 10).

— Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан, Эл Свитцлер, «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки» (Crucial Conversations, 2002) — «молчание и насилие» как две реакции на опасный разговор (глава 12).

— Дуглас Стоун, Брюс Паттон, Шейла Хин, «Неудобные разговоры. Как общаться на невыносимо трудные темы» (Difficult Conversations, 1999) — три слоя любого тяжёлого разговора (глава 9).

— Итан Кросс, «Внутренний голос. Почему мы говорим с собой и как это на нас влияет» (Chatter, 2021) — внутренний голос и разговор с собой со стороны (глава 14).

— Сьюзан Дэвид, «Эмоциональная гибкость. Как научиться радоваться переменам и получать удовольствие от работы и жизни» (Emotional Agility, 2016) — точное называние чувств (глава 3).

— Дэйв Гроссман и Лорен Кристенсен, On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace, 2008 (в моём переводе названия — «О бое. Психология и физиология смертельного противостояния на войне и в мирное время») — поведение человека под сильнейшим стрессом и тактическое дыхание (главы 2, 6, 21).

— Джун Тангни и Ронда Диринг, Shame and Guilt, 2002 («Стыд и вина») — различие стыда и вины (глава 18).

Научная основа

— Модель процесса эмоциональной регуляции Джеймса Гросса (Стэнфордский университет) и её расширенная вер-

сия.

— Метаанализ Томаса Уэбба, Элеанор Майлз и Пасхала Ширана по 306 экспериментальным сравнениям стратегий регуляции эмоций.

— Концепция регуляторной гибкости Джорджа Бонанно и Чарльза Бёртона (Колумбийский университет).

— Обзор Эдварда Уоткинса о конструктивном и неконструктивном повторяющемся мышлении.

— Исследования внутренней речи Итана Кросса и соавторов.

— Концепция самосострадания Кристин Нефф.

— Исследования намерений реализации Петера Голлвитцера — простых планов «если — то».

— Терапия принятия и ответственности: шесть ключевых процессов психологической гибкости по материалам Ассоциации контекстуальной поведенческой науки.

Российская школа

— Теория осознанной саморегуляции В. И. Моросановой (Психологический институт РАО): связь цели, модели условий, программы действий и оценки результата.

— Работы А. О. Прохорова (Казанский федеральный университет) о ментальных механизмах регуляции психических состояний — с опорой на классические отечественные исследования функциональных состояний человека в напряжённой деятельности.

Материалы спецслужб и полиции

— ФБР, отдел кризисных переговоров: модель «Лестница изменения поведения» — от активного слушания к эмпатии, контакту, влиянию и изменению поведения (глава 10).

— Великобритания: национальная модель профессиональной беседы PEACE, принятая в британской полиции, и исследования британского Центра исследований и доказательных данных об угрозах безопасности (CREST; главы 11, 21).

— Совместный бюллетень контрразведок «Пяти глаз» от 3 июня 2026 года — MI5 (Великобритания), ФБР (США), CSIS (Канада), ASIO (Австралия), NZSIS (Новая Зеландия) — о вербовочных подходах под видом заманчивых профессиональных предложений (глава 16).

— Генеральная дирекция внутренней безопасности Франции (DGSI): бюллетень об оплачиваемых «экспертных интервью» как канале утечки сведений (глава 16).

Всё это разное знание. Научная статья объясняет механизм. Методика спецслужбы или полиции показывает, как человека готовят действовать, когда на кону жизнь или государственная тайна. Бестселлер переводит сложное на язык обычной жизни. В книге я сложила эти слои вместе: громкое название ведомства всегда идёт рядом с объяснением, а исследование — рядом с живой ситуацией. Каждая глава заканчивается практикой, которую можно сделать сегодня.

Мой собственный взгляд на тему — взгляд юриста и руководителя. Много лет я наблюдаю, как одна резкая фраза

на совещании стоит проекту месяцев работы, как поспешное «да» превращается в обязательство, которое потом приходится разбирать с юристами, как страх сообщить плохую новость прячет проблему до тех пор, пока она не становится катастрофой. Цена несдержанности в профессиональной жизни измеряется деньгами, сроками и доверием. В личной — ещё дороже.

Место этой книги в серии

Книга «Искусство владеть собой» продолжает серию «Психология сильной личности» и связана с несколькими другими моими книгами. «Разреши себе жить» помогает услышать собственные желания и перейти к посильному действию. Эта книга начинается там, где волнение уже возникло и мешает выбранному направлению. «Не решайте за меня!» учит отказывать и договариваться; здесь разобрано, что происходит внутри, когда нужная фраза известна, а произнести её не получается. Книга о волевом усилии — «Архитектура силы воли» из серии «Создание сверхчеловека»; эта же — о сильных чувствах, которые сужают выбор. Читать их можно в любом порядке: каждая самостоятельна, а вместе они дополняют друг друга.

Метод «Пауза выбора»

Пауза, наблюдение и выбор не новы. О них в разных словах пишут и исследователи эмоций, и тренеры переговорщиков, и авторы руководств по психологической устойчивости. Ценность метода «Пауза выбора» в том, как он устроен: у него три точки входа, а не одна. Потому что человеку нужно разное до срыва, во время срыва и после.

Логика метода близка к модели осознанной саморегуляции, которую много лет развивает российский психолог В. И. Моросанова: человек ставит цель, учитывает значимые условия, выбирает программу действий и оценивает результат. До срыва вы уточняете, чего хотите и в каких условиях действуете. Во время срыва меняете программу на ходу. После — сверяете результат с целью и решаете, что изменить в следующий раз.

Первая точка входа: до срыва

Подходит, когда реакция уже замечена, а нежелательное действие ещё не началось. Вы отвечаете себе на три вопроса:

— Что произошло?

— К чему меня тянет?

— Что я сделаю дальше?

Если время позволяет, добавляете четвёртый: что этот поступок даст мне сейчас и что создаст потом?

Например, вам предлагают новый проект, и очень хочется

согласиться прямо сейчас. Немедленное «да» обещает признание и приятное чувство собственной нужности. Но создаёт обязательство без понятного объёма. Поэтому вы выбираете другое: запросить условия и назвать срок ответа. Энтузиазм никуда не делся, но решение пока не принято вслепую.

Вторая точка входа: во время срыва

Вы уже кричите, спорите, отправляете сообщение за сообщением, оправдываетесь или даёте лишнее обещание. Задача резко сужается. Не нужно немедленно разбираться в причинах и становиться спокойным. Нужно остановить конкретное продолжение вреда.

Опорный вопрос: **что именно я сейчас прекращаю?** Оскорбления. Отправку следующих сообщений. Обсуждение неподтверждённых обвинений. Новые обещания.

Затем выберите самое малое действие: замолчать, выйти из комнаты, если это безопасно и допустимо, удалить черновик, прямо сказать, что согласие было поспешным.

«Я уже перешёл на оскорбления. Остановлюсь. Вернусь к вопросу в восемь». Срок возвращения должен быть реалистичным, и его нужно выдержать. Если ситуация небезопасна, приоритет у прекращения угрозы и обращения за помощью.

Третья точка входа: после срыва

Задач пять: установить факты, остановить последствия, которые ещё продолжаются, признать свой поступок, исправить то, что можно исправить, и подготовить другой ответ

на следующий раз. Ключевой вопрос: **что после моего поступка стало хуже и что я могу с этим сделать?**

Исправление может включать извинение, отмену неверного поручения, передачу корректной информации, возвращение к отложенному разговору. Другой человек не обязан немедленно простить или снова доверять. Подготовка к следующему разу начинается с конкретного условия: усталость, внезапность, неясная просьба, страх за свой статус, привычная манера разговора.

Если вы замираете

Совет «прекрати действие» бесполезен тому, кто уже молчит и не может подобрать слов. Для него в методе предусмотрен другой путь — уменьшение требований. Одна заранее записанная фраза. Просьба повторить вопрос. Короткая фраза о том, чего вы сейчас не можете. Переход к письменному ответу, когда это допустимо.

Вместо требования «немедленно отстоять себя» — доступный шаг: «Я не готов обещать срок. Мне нужно проверить объём». Если и эта фраза не прозвучала, к вопросу можно вернуться позже. Уточнить позже — тоже полноценный ход.

Если паузу не дают

Сначала оцените реальную срочность. Если действовать нужно немедленно, выполняйте инструкции и решайте ближайшую задачу безопасности. В остальных случаях назовите предел своего ответа: «Сейчас могу подтвердить, что получил. О сроке скажу после проверки».

Если собеседник продолжает требовать безусловного согласия, метод не обещает его переубедить. Вы выбираете среди реальных вариантов: уточнить, отказаться, зафиксировать вопрос письменно, привлечь того, у кого есть полномочия, изменить условия контакта.

Если пауза только усиливает тревогу

Пустая пауза бывает мучительнее любого действия. Ей нужно содержание: когда я получу информацию, какой запрос могу сделать, каким конкретным делом займусь до этого. Бесконечное ожидание с проверкой телефона каждые три минуты — тот же эпизод, только растянутый во времени. Тогда нужно иначе устроить само ожидание, а не требовать от себя больше выдержки.

Как понять, что получилось

Успех — это выбранное уместное действие и прекращение вреда. Спокойствие для успеха не нужно. Если человек перестал спорить, но потом сутки наказывает молчанием, эпизод ещё не разобран. Если он ответил уважительно, а собеседник остался недоволен, это само по себе не означает неудачу.

Три точки входа и пять путей

В книге вы встретите карту выбора из пяти путей: изменить условия, уточнить факт, пересмотреть догадку, действовать с чувством, прекратить контакт. Она работает на всех трёх точках входа, но по-разному.

До срыва доступна вся карта. Есть время выбрать путь, который подходит к ситуации: перенести разговор, проверить данные, спросить себя, не додумал ли я чужие мотивы.

Во время срыва карта сжимается до двух самых быстрых путей — прекратить контакт или изменить условия. Выйти из комнаты, закрыть переписку, перенести разговор, перейти на письмо. Уточнять факты и пересматривать догадки в разгар срыва почти никому не удаётся.

После срыва карта снова открывается целиком. Теперь она нужна для разбора: какой путь стоило выбрать и что подготовить на следующий раз.

Остальные инструменты книги — три вопроса, план ожи-

дания, четыре части неприятной правды, формула исправления — это детали внутри этой рамки. Их не нужно учить все сразу. Достаточно помнить, на какой из трёх точек вы сейчас находитесь.

Быстрый вход

Эту книгу можно читать подряд. Но если вам нужно прямо сейчас:

— предстоит трудный разговор — главы 5 и 8, затем глава о вашей ситуации;

— действие уже выходит из-под контроля — глава 6;

— трудно произнести хоть слово — глава 7;

— всё уже случилось и нужно разгребать — главы 17 и 18;

— изматывает ожидание — глава 13;

— очень хочется сказать «да» — глава 16;

— всего слишком много — начните с одного вопроса «Что я сейчас сделаю?» (глава 5).

Часть первая. Как чувство становится поступком

Прежде чем учиться останавливаться, нужно понять, что именно происходит в те секунды, когда чувство превращается в поступок. В этой части четыре главы, и каждая разбирает один кусок этого механизма.

Первая глава — о том, почему понимание не спасает и как описать эпизод так, чтобы из описания следовал следующий шаг. Вторая — о сигнале, который появляется раньше привычного ответа. Третья — о том, к чему тянет каждое сильное чувство и что с этим «хочу» можно сделать. Четвёртая — об условиях, которые делают срыв почти неизбежным, и о том, как их менять.

Если вам сейчас нужна срочная помощь, эту часть можно пропустить и вернуться к ней позже. Но если вы хотите, чтобы следующий срыв случился не так скоро, начинать стоит отсюда.

Глава 1. Всё понимаю и снова делаю себе хуже

Сообщение ушло в 23:14. Была середина марта, воскресенье.

Дарья увидела одну серую галочку: отправлено, но ещё не доставлено, — и только тогда по-настоящему прочитала то, что написала. «Я всё поняла. Тебе просто удобно, когда я

молчу и ничего не прошу. Можешь не отвечать, мне и так всё ясно».

Илья не звонил с утра. Обещал набрать после обеда, когда выйдет со встречи. Не набрал. В семь вечера Дарья написала нейтральное «Как ты?». Ответа не было. В девять она уложила Соню, вымыла посуду, дважды проверила телефон, один раз — почту, где тоже ничего не было, хотя письма о продлении договора ждала ещё с пятницы. В десять открыла переписку с Ильёй и долго смотрела на его последнее «на связи». В одиннадцать написала то, что написала. В 23:20 появилась вторая галочка, и обе сразу стали синими.

Ответа не было ещё семь минут. Дарья за это время успела набрать и стереть два продолжения. Одно — извиняющееся, второе — ещё жёстче первого. Потом пришло:

«Я в больнице с отцом. Давление. С утра здесь, телефон сел. Только сейчас зарядил».

Дарья положила телефон экраном вниз и закрыла лицо руками. Не было ни одного слова в её сообщении, которое она могла бы теперь защищать.

Две задачи в одном эпизоде

Если спросить Дарью наутро, чего она хотела вчера в 23:14, она ответит честно: хотела понять, что происходит. Хотела близости, хотела, чтобы о ней помнили.

Но посмотрите на то, что она сделала. Её сообщение не задавало ни одного вопроса. Оно не приближало к ответу — наоборот, заранее объявляло, что ответ не нужен: «мне

и так всё ясно». Оно не приближало и к близости — оно отталкивало.

Дело не в том, что Дарья глупа или не умеет формулировать. Днём, на работе, она пишет точные и вежливые письма людям, которые раздражают её гораздо сильнее Ильи. Дело в том, что в 23:14 она решала не одну задачу, а две.

Первая — понять, почему Илья молчит, и восстановить контакт.

Вторая — немедленно перестать чувствовать себя забытой, ненужной и беспомощной.

Для первой задачи подошло бы что угодно спокойное: «Ты пропал, я волнуюсь. Всё в порядке?» Или вообще ничего — до утра. Для второй задачи нужно было действие, которое прямо сейчас вернёт ощущение контроля. Обвинение подходит для этого идеально. Пока пишешь «мне всё ясно», на несколько секунд действительно становится легче: ты больше не жертва, которая ждёт, ты человек, который сделал вывод и закрыл вопрос. Облегчение длилось ровно до 23:27.

Это и есть **«облегчение сейчас и последствия потом»**, о котором шла речь во вступлении. Почти каждый поступок, о котором мы жалеем, устроен так: он хорошо решал вторую задачу и плохо — первую. Руководитель, который кричит на принёсшего плохую новость, на минуту перестаёт чувствовать беспомощность перед проблемой. Человек, который соглашается на невозможный срок, на минуту перестаёт чувствовать неловкость отказа. Подросток, который

хлопает дверью, на минуту перестаёт чувствовать себя униженным.

Беда в том, что минута проходит, а последствия остаются.

Почему понимание не спасает

Дарья прекрасно знала, что не стоит писать гневные сообщения ночью. Знала, что у молчания бывают тысячи причин. Если бы вы спросили её об этом днём, она бы сама вам это объяснила.

Знание и поступок живут в разное время. Знание доступно тогда, когда у вас есть время подумать. Поступок совершается тогда, когда чувство уже набрало силу и требует немедленного выхода. Дэниел Гоулман в книге «Эмоциональный интеллект» описал этот момент как эмоциональный захват: сильная реакция включается быстрее, чем успевает вмешаться рассуждение, и человек действует раньше, чем думает. Можно спорить о деталях нейробиологии, но каждый узнает это состояние по себе. Ты будто смотришь на себя со стороны и не можешь остановиться.

Поэтому совет «думай, прежде чем делать» работает плохо. Он предполагает, что у вас есть время подумать. Метод в этой книге исходит из другого: времени будет мало, и действовать придётся в тех условиях, которые есть. Значит, нужны несколько маленьких навыков, каждый для своего момента.

Опишите эпизод, а не себя

После таких вечеров обычно наступает утро разбора. И

разбор почти всегда идёт по одной колее: «Я опять. Я истеричка. Я всё порчу. Со мной невозможно».

Такой разбор ощущается как ответственность, но работает как ещё один срыв, только направленный внутрь. Он не даёт никакой информации, кроме той, что вам плохо. И главное — он не подсказывает следующего действия. Из вывода «я истеричка» не следует ничего, кроме желания спрятаться.

Попробуйте описать эпизод иначе — как описывали бы его посторонние люди, которым нужно понять, что произошло. Не «я истеричка», а:

Событие. Илья обещал позвонить после обеда и не позвонил. На сообщение в семь не ответил.

Что я почувствовала. Сначала тревогу, к десяти — обиду, к одиннадцати — злость и унижение.

К чему меня тянуло. Сделать вывод и сообщить его. Чтобы он почувствовал то же, что я.

Что я сделала. Отправила обвинение без вопроса.

Что это дало сразу. Несколько минут облегчения.

Что это создало потом. Илье в больнице пришлось оправдываться. Мне стыдно. Разговор, который мог быть поддержкой, начнётся с выяснения отношений.

Посмотрите, как меняется картина. В описании нет ни одного слова о характере Дарьи. Зато в нём видны места, где эпизод мог пойти иначе. Можно было заметить, что к десяти тревога превратилась в обиду, — и отложить телефон. Можно было в одиннадцать задать вопрос вместо вывода. Мож-

но было, увидев синие галочки, не набирать продолжение. И можно — прямо сейчас, утром, — сделать следующий шаг.

Следующий шаг всегда есть

Дарья написала в семь утра:

«Илья, прости за вчерашнее сообщение. Я решила, что ты меня игнорируешь, и написала гадость вместо того, чтобы спросить. Как папа? Чем помочь?»

Он ответил через час, коротко: «Стабильно. Пока ничем. Поговорим вечером». Тепла в этом ответе было меньше, чем ей хотелось бы. Вечером разговор действительно состоялся, и в нём пришлось выслушать, каково было получить такое сообщение в коридоре кардиологии. Дарья выслушала. Не оправдывалась долго — один раз объяснила, что с ней было, и больше к этому не возвращалась.

Конец вышел не сказочный, а самый обычный: ошибку признали и поправили. Дальше в книге мы будем много говорить о том, что исправление не обязано возвращать всё как было. Оно обязано остановить вред и сделать доступное.

Тот же механизм на работе

Через неделю после своего ночного сообщения Илье Дарья наблюдала ту же схему со стороны — и узнала её сразу.

На созвоне у заказчика менеджер по продукту сообщил, что запуск рекламной кампании сдвигается: подрядчик не успел с роликами. Директор, который до этого спокойно слушал, вдруг сказал: «Почему я узнаю об этом в последний момент? Вы вообще работаете или нет?» Менеджер покраснел

и начал оправдываться. Директор перебил: «Мне не нужны объяснения. Мне нужен результат».

Дарья молчала и думала: директору нужны были две вещи. Понять, насколько сдвинется запуск и что можно сделать. И перестать чувствовать себя человеком, которого подвели. Вторую задачу он решил — на минуту ему наверняка стало легче. Первую — нет. Созвон закончился, а никто так и не сказал, когда будут ролики.

А ещё Дарья заметила, что в следующий раз менеджер скажет о проблеме ещё позже. Потому что сегодня он узнал, что сообщать о проблемах опасно.

Это и есть «последствия потом». Они почти никогда не видны в момент поступка. Они проявляются через неделю, через месяц — в том, как люди начинают себя вести рядом с вами.

Почему ночью хуже

Обратите внимание на время, когда Дарья отправила своё сообщение: 23:14. Это не случайность.

Почти у каждого есть часы, когда самообладание держится хуже. У многих — поздний вечер. День кончился, силы на исходе, рядом никого, кто мог бы сказать «подожди до утра». Мысли, которые днём показались бы преувеличением, ночью выглядят трезвым выводом. Тревога, которую днём отвлекают дела, ночью разрастается в пустоте.

Цифровое общение делает эти часы ещё опаснее. Раньше, чтобы высказать человеку обиду в одиннадцать вечера, нужно было ему позвонить — и услышать живой голос, который мог остановить. Теперь достаточно нескольких движений пальцем. Нет голоса, нет лица, нет паузы. Сообщение уходит мгновенно и остаётся навсегда.

Одно из самых простых правил, которые Дарья для себя завела после той ночи: после десяти вечера не отправлять сообщений, в которых есть обида, упрёк или вывод о чужих чувствах. Писать — можно. Сохранять в черновиках — можно. Отправлять — утром, если к утру ещё захочется. К утру хотелось редко.

Три ошибки утреннего разбора

Когда эпизод случился и вы начинаете о нём думать, легко попасть в одну из трёх ловушек.

Приговор вместо описания. «Я ужасный человек» вместо «я отправил обвинение без вопроса». Приговор не даёт информации и не подсказывает действия.

Оправдание вместо описания. «Он сам виноват, нечего было пропадать». Возможно, в поведении другого человека действительно было что-то, о чём стоит поговорить. Но это отдельный вопрос. Ваш поступок от этого не становится другим.

Бесконечный разбор. Человек думает об эпизоде час, два, весь день. Перебирает варианты, вспоминает каждое слово. Разбор полезен, пока он даёт новую информацию. Когда новой информации нет, он превращается в бег по кругу — об этом подробнее в четырнадцатой главе.

Хороший разбор короткий. Шесть строк, которые описывают эпизод. Седьмая — с другими вариантами. Восьмая — с одним следующим шагом. Всё.

Взгляд руководителя: кто платит за минуту облегчения

За годы руководства я выучила одну неприятную арифметику. Минута облегчения, которую получает начальник, отчитав человека при всех, оплачивается потом неделями. Платит не только тот, кого отчитали. Платят все, кто видел.

На следующий день после такой сцены совещание проходит тише. Люди говорят короче, осторожнее, чаще смотрят в стол. Вопросы, которые вчера задали бы вслух, сегодня уходят в личную переписку или не задаются вовсе. Руководи-

тель доволен: дисциплина. А через месяц выясняется, что о сорванной поставке знали трое, и ни один не сказал.

С обещаниями то же самое. Поспешное «да» заказчику, данное, чтобы закончить неприятный разговор, на бумаге превращается в срок. Срок превращается в график. График превращается в людей, которые работают по ночам, и в претензию, если ночи не хватило. Как юрист я видела, сколько стоит одна фраза, сказанная ради того, чтобы прямо сейчас перестало быть неловко. Иногда это деньги. Чаще — доверие, которое потом восстанавливают годами.

Поэтому в этой книге так много внимания уделено минутам. Большие решения мы принимаем, взвешивая. Самые дорогие решения часто принимаются за секунду, когда хочется, чтобы стало легче.

Образец

Вот разбор одного эпизода Сергея, где он сказал «да» раньше, чем дослушал задачу. Подробно эта сцена описана в следующей главе. Сергей записал его вечером, за пять минут:

Событие. Олег Игоревич спросил, возьму ли я отчёт по филиалам к четвергу.

Что почувствовал. Готовность, почти азарт. Под ним — страх показаться ненадёжным.

К чему тянуло. Согласиться сразу, не уточняя.

Что сделал. Сказал «да, конечно» на слове «филиалам».

Что это дало сразу. Начальник кивнул и ушёл довольный. Секунда гордости.

Что создало потом. Годовой отчёт по двадцати трём филиалам за два дня при двух других задачах. Работа до трёх ночи. Ошибка в сводной таблице: утром, перечитывая, заметил, что два филиала посчитаны дважды.

Другие варианты. Спросить, какой отчёт. Сказать: «Сейчас гляну по срокам». Согласиться на часть.

Следующий шаг. Завтра утром исправить сводную и сказать Олегу Игоревичу, что в первой версии была ошибка.

Восемь строк. Никаких рассуждений о характере. Вся ценность в последних двух: они показывают, что выбор был и что делать сейчас.

Если разбор не получается

Самая частая трудность с первым разбором — он превращается в обвинительную речь против себя. Человек садится описывать эпизод, а через две строки уже пишет «я ужасная мать» или «я никчёмный работник».

Если так случилось, не вычёркивайте написанное и не начинайте заново. Просто поставьте рядом с этой строкой пометку «приговор» и вернитесь к вопросу: что я сделал? Какие слова, какое действие, в какое время.

Вторая трудность — человек не может вспомнить, что чувствовал. Помнит только, что было плохо. Так бывает, особенно поначалу. Напишите «плохо» и добавьте рядом: «в теле — …». Часто тело помнит лучше: сжатые кулаки, ком в горле, жар в лице. По телу можно потом догадаться и о чувстве.

Третья трудность — кажется, что другого варианта действительно не было. Тогда спросите себя: что сделал бы в этой ситуации человек, которого я уважаю за спокойствие? Пусть это будет живой знакомый — коллега, друг, родственник. Его вариант и будет вашим вторым.

Две задачи у Сергея

У Сергея та же двойная задача выглядела тише, но стоила не меньше.

В пятницу вечером Олег Игоревич прислал короткое сообщение: «Посмотрел твой отчёт. Есть вопросы. Обсудим в понедельник». Ни слова о том, какие вопросы.

Первая задача Сергея была понятной: подготовиться к понедельнику. Вторая — перестать чувствовать тревогу, которая включилась мгновенно. Ради второй задачи он в пятницу вечером открыл отчёт и до двух ночи перепроверял каждую цифру. В субботу продолжил. В воскресенье отменил поездку с семьёй за город, потому что «надо доделать».

В понедельник Олег Игоревич спросил, почему в отчёте не учтён новый филиал, открывшийся месяц назад. Всё. Один вопрос, на который Сергей ответил за минуту: данные по филиалу ещё не поступили.

Выходные ушли на то, чтобы успокоить тревогу. Ни одна из проверенных им цифр не понадобилась. А поездка за город, которую дети ждали, не состоялась.

Если бы в пятницу он задал себе вопрос, какую задачу решает, ответ был бы простым. Подготовка к понедельнику требовала одного: спросить, о каких вопросах речь. Одно сообщение: «Подскажите, какие именно вопросы — подготовлю к понедельнику». Олег Игоревич, скорее всего, ответил

бы. Выходные остались бы выходными.

Практика: один эпизод без приговора

Вспомните один недавний эпизод, после которого вы думали: «Ну зачем я это сделал?» Не самый страшный в жизни — обычный, недельной давности.

Запишите его по шести строкам: событие, что почувствовал, к чему тянуло, что сделал, что это дало сразу, что создало потом. Пишите так, как написал бы внимательный свидетель, а не прокурор.

Затем добавьте седьмую строку: **какие ещё варианты действия были в тот момент?** Не идеальные — реальные. Промолчать. Спросить. Отложить. Сказать половину. Выйти. Назвать хотя бы два.

Если вы смогли назвать два других варианта, практика выполнена. Вы только что увидели, что тогда выбор был, просто он оказался закрыт сильным чувством. Вся остальная книга — о том, как этот выбор открывать.

Глава 2. Момент, который можно заметить

— Сергей, возьмёшь отчёт по филиалам к четвергу?

— Да, конечно.

Он сказал это раньше, чем Олег Игоревич договорил «к четвергу». Сергей потом специально вспоминал: «да» вышло на слове «филиалам». Он ещё не знал, о каком отчёте речь — квартальном или годовом, с разбивкой по продуктам или общем. Не знал, что у него уже лежат две задачи с тем же сроком. Он просто согласился.

Олег Игоревич кивнул и ушёл. Сергей открыл папку с исходными данными и почувствовал знакомую тяжесть в животе. Годовой. С разбивкой. По двадцати трём филиалам. Четверг был послезавтра.

Откуда берётся «да» до вопроса

Сергей не врун и не авантюрист. На работе его ценят именно за то, что на него можно положиться. Он этим дорожит и именно поэтому соглашается быстрее, чем понимает, на что.

Если разобрать момент на части, получится очень короткая цепочка. Начальник обращается к нему по имени. В груди что-то сжимается — скорее лёгкая готовность, чем страх, как у бегуна перед стартом. Возникает импульс: показать, что он надёжный, что на него можно рассчитывать, что он

не из тех, кто начинает с «а сколько там работы». И слово «да» вылетает само.

Всё это занимает меньше секунды. В такой промежуток невозможно вставить рассуждение о загрузке, приоритетах и последствиях. Но в него можно вставить одну вещь — **заметить**.

Просто заметить: «Вот оно. Сейчас скажу „да“». Этого достаточно, чтобы появился зазор. А в зазор уже помещается короткий вопрос: «Какой именно отчёт?»

Один сигнал вместо длинного списка

Во многих книгах о самоконтроле предлагают длинные списки признаков приближающегося срыва: учащённое сердцебиение, сжатые челюсти, жар в лице, напряжение в плечах, сужение внимания, ускорение речи. Всё это правда. Но попробуйте в момент разговора с начальником сверяться со списком из двенадцати пунктов.

Работает другое. У каждого человека есть свой, самый ранний и самый надёжный сигнал. Одна вещь, которая появляется раньше остальных. Её нужно найти и запомнить.

У Сергея это оказалось ощущение «стартовой готовности» — лёгкий толчок в груди, когда к нему обращается кто-то старший по должности. У Елены, как она выяснит позже, — сжатые челюсти. Особенно часто они сжимались в двух ситуациях: когда коллега начинал фразу со слов «а вот у вас» и когда подчинённый начинал со слов «тут такое дело». У Дарьи — рука, которая сама тянется к телефону, даже когда

она не собиралась его брать.

Сигнал может быть телесным, может быть мыслью («ну конечно»), может быть действием (рука на телефоне). Важно одно: он должен появляться **до** привычного ответа, а не во время.

Как найти свой сигнал

Сергей нашёл его не сразу. Сначала он попробовал следить за собой во время каждого разговора с Олегом Игоревичем — и это оказалось худшим решением из возможных.

На следующей планёрке он так сосредоточенно наблюдал за своими ощущениями, что пропустил половину того, что говорили. Когда начальник спросил его мнение о новой форме отчётности, Сергей переспросил вопрос. Потом переспросил ещё раз. Коллега посмотрел на него с недоумением. Сергей вышел с планёрки с ощущением, что стал ещё хуже, чем был.

Так ошибаются многие. Наблюдение за собой не должно занимать всё внимание. Если вы следите за собой так напряжённо, что не можете участвовать в разговоре, вы создали новую проблему вместо решения старой. Внимание не безгранично: его нельзя полностью отдать внутреннему наблюдателю и одновременно слушать собеседника.

Поэтому сигнал ищут **после** нескольких похожих эпизодов, в спокойной обстановке. Однажды вечером Сергей записал три случая за последний месяц, когда соглашался не подумав. И для каждого попытался вспомнить: что было за

секунду до «да»? Что происходило в теле и что мелькнуло в голове.

Во всех трёх случаях повторялось одно — толчок в груди и чуть подавшееся вперёд тело. Как будто он уже бежит выполнять. Это и стало его сигналом.

Сигнал замечен. Что дальше?

Заметить сигнал — ещё не значит что-то изменить. Это только открывает дверь. Дальше нужно иметь что-то наготове — одну короткую фразу, которая заменит автоматическое «да».

Сергей выбрал такую: «Сейчас посмотрю, что у меня по срокам, и скажу».

Фраза некрасивая и совсем не героическая. Но в ней есть всё, что нужно: она не отказывает, не спорит и не заставляет начальника ждать долго. Она покупает время, которого хватит, чтобы задать вопрос об объёме.

Через неделю Олег Игоревич снова подошёл к нему с задачей. Сергей почувствовал толчок. Узнал его. И всё равно сказал «да».

Он был зол на себя весь вечер. Потом понял: сигнал он заметил. Просто фраза ещё не стала привычнее, чем «да». Это разные навыки — заметить и ответить по-новому. Первый у него уже появился. Второй требовал повторения.

На третий раз сработало. «Сейчас гляну, что по срокам», — сказал он. Олег Игоревич пожал плечами: «Давай». Сергей посмотрел, вернулся через десять минут и сказал, что

может сделать к пятнице, а к четвергу — только первую часть. Начальник подумал и согласился на пятницу.

Ничего страшного не произошло, и это открытие оказалось для Сергея почти болезненным: все эти годы он платил ночной работой за то, чтобы избежать разговора, который занял десять минут.

Почему тело заметит раньше головы

В военной и полицейской подготовке давно известно: под сильным стрессом мышление сужается, а тело реагирует раньше сознания. Дэйв Гроссман, бывший офицер армии США и преподаватель военной психологии, в книге «О бое» подробно описывает, как меняется восприятие человека, когда растёт пульс и уровень страха: сужается поле зрения, пропадают звуки, время будто замедляется, ухудшается владение телом, а при очень сильном возбуждении отключается трезвое рассуждение. Бойцов и полицейских учат замечать ранние признаки этого состояния и возвращать себе управление простой техникой — тактическим дыханием.

Техника выглядит так: медленный вдох на счёт четыре, задержка на четыре, медленный выдох на четыре, задержка на четыре. Несколько циклов. Её используют перед выходом на задание и после него.

Обычному человеку не нужно готовиться к перестрелке. Но принцип переносится: тело подаёт сигнал раньше, чем разум успевает сформулировать мысль. А простое физическое действие — например, один медленный выдох — даёт

секунду, в которую помещается выбор.

Сергей проверил это на себе. Когда чувствовал толчок, делал один длинный выдох, прежде чем ответить. Никто вокруг этого не замечал. А «да» перестало вылетать само.

Сигнал Дарьи

У Дарьи сигнал нашёлся быстрее, чем у Сергея, — и оказался совсем другим.

Она заметила его в очереди в банке. Стояла уже минут пятнадцать, очередь не двигалась, у окошка женщина спорила с операционисткой. Дарья поймала себя на том, что в третий раз за две минуты достаёт телефон и смотрит на экран. Ничего не ждала — просто доставала. И каждый раз раздражение поднималось на градус выше.

Дома она попробовала вспомнить другие случаи. Перед гневным сообщением Илье — рука с телефоном. Перед ссорой с мамой по видеосвязи — она уже держала палец над кнопкой «завершить» за минуту до того, как бросила трубку. Перед резким ответом в школьном чате — тоже телефон в руке, уже открытый.

Её сигнал был не в теле и не в мыслях. Он был в руке. Рука тянулась к телефону раньше, чем Дарья понимала, что злится.

Это открытие оказалось на редкость практичным. Тело можно не заметить. Мысль можно не расслышать. А руку с

телефоном видно всегда.

Если сигнал приходит слишком поздно

Случается, что человек находит свой сигнал, но тот приходит слишком поздно — когда привычное действие уже началось. Вы замечаете, что повысили голос, только когда уже кричите. Замечаете, что согласились, только когда уже сказали «да». Отчаиваться рано: сигнал просто нужно искать раньше.

Почти у любой реакции есть цепочка предшественников. Крику предшествует повышенный тон. Повышенному тону — сжатые зубы. Сжатым зубам — мысль «опять он за своё». Мысли — определённая ситуация: например, ребёнок, который в третий раз за вечер не отвечает на вопрос.

Если вы замечаете только крик, попробуйте отступить на шаг назад по цепочке. Что было перед криком? А перед этим? Чем раньше в цепочке вы найдёте свой сигнал, тем больше у вас будет времени на выбор.

А если сигнал всё равно приходит поздно, у вас остаётся вторая точка входа метода — остановка уже начавшегося действия. О ней шестая глава. Она для тех случаев, когда первый шанс упущен.

Ложные тревоги

Есть и обратная сторона. Когда начнёте следить за своим сигналом, вы будете замечать его и в ситуациях, где никакого

срыва не предвидится. Толчок в груди у Сергея появлялся не только когда начальник давал задачу, но и когда тот просто проходил мимо и здоровался.

Так и должно быть: сигнал всего лишь приглашает обратить внимание. Заметили, проверили: есть ли сейчас решение, которое я могу принять по привычке? Нет — отпустили. Да — включили подготовленную фразу.

Со временем сигнал станет точнее. Или, вернее, вы научитесь лучше отличать, когда он важен, а когда нет.

Когда сигнал заметил, а выбрать не смог

Есть эпизоды, о которых редко пишут в книгах о самоконтроле, потому что они неприятны для автора метода. Сигнал замечен вовремя, фраза подготовлена, а человек всё равно делает по-старому. И не один раз, а несколько.

С Сергеем так было почти месяц. Толчок в груди он узнавал безошибочно. Фраза «сейчас гляну по срокам» лежала наготове. И всё равно примерно в половине случаев он говорил «да». Особенно когда задачу давал не Олег Игоревич, а директор по развитию: перед ним толчок был сильнее, а фраза казалась дерзостью.

Ему хотелось бросить всё это. Если даже заметив, не могу ответить иначе, зачем замечать?

Ответ оказался в разнице между двумя навыками. Замечать он научился быстро, потому что для этого не нужно ничего менять снаружи. Ответить иначе — значит рискнуть реакцией другого человека. Перед директором этот риск казал-

ся ему слишком большим. И пока он так казался, никакая подготовка не помогала.

Помогло неожиданное. Сергей спросил у коллеги, который давно работал с директором, как тот реагирует на уточнения. Коллега удивился: «Нормально реагирует. Он сам терпеть не может, когда ему сначала обещают, а потом переносят». Риск, который Сергей давно носил в голове, оказался выдуманным.

Сигнал говорит «опасно», и мы верим ему без проверки. Иногда стоит проверить: насколько опасно на самом деле? Что случалось с теми, кто в похожей ситуации отвечал иначе?

Сигналы у руководителя

У Елены сигнал нашёлся в челюстях. Она заметила это, когда стоматолог спросил, не сжимает ли она зубы по ночам. Сжимала. И днём тоже — в те минуты, когда кто-то из сотрудников начинал фразу словами «тут такое дело». Челюсти сжимались раньше, чем она успевала понять, что новость будет плохой.

Руководителю особенно важно знать свой сигнал, потому что его реакция видна всем. Подчинённые считывают сжатые челюсти, сложенные руки, взгляд в телефон быстрее, чем слова. Человек ещё ничего не сказал, а сотрудник уже решил, что дальше говорить не стоит.

Елена стала делать простую вещь. Почувствовав, что челюсти сжались, она откладывала ручку и разжимала руки. Больше ничего. Раздражение внутри оставалось прежним, зато человек напротив видел уже другое. И, как она позже заметила, это немного меняло и её саму: с разжатыми руками труднее говорить жёстко.

Образец

Запись Дарьи после поиска сигнала:

Три похожих эпизода. Гневное сообщение Илье ночью. Брошенная трубка в разговоре с мамой. Резкий ответ в школьном чате.

За секунду до. Во всех трёх — телефон уже в руке, хотя я не собиралась его брать.

Мой сигнал. Рука с телефоном.

Замена. Положить телефон экраном вниз и сказать себе: «Утром».

Первая проверка. Вторник: заметила, положила. Среда: заметила после отправки. Пятница: не заметила совсем.

Один успех из трёх. Для первой недели — хороший результат.

Если сигнал не находится

Бывает, что человек вспоминает три эпизода и не видит в них ничего общего. Сигнала нет — или он каждый раз разный.

Тогда стоит расширить поиск. Сигнал может появиться за несколько часов до срыва. У некоторых людей это усталость определённого рода, когда всё раздражает. У других — пропущенный обед. У третьих — определённая мысль, которая появляется ещё утром: «Сегодня опять начнётся».

Можно попросить помощи у близкого человека. Со стороны сигнал часто виднее. Жена Сергея Аня, когда он её спросил, не задумываясь сказала: «Ты перед тем, как сорваться, начинаешь говорить очень коротко. Одним словом. „Да“. „Нет“. „Потом“». Сам Сергей этого никогда не замечал.

Если сигнал всё равно не находится, начните с самого позднего, который вы точно замечаете, — даже если это уже сам срыв. Работайте со второй точкой входа. По мере практики сигнал обычно сдвигается раньше.

Практика: найдите свой сигнал

Вспомните три похожих эпизода, когда вы действовали по привычке, а потом пожалели. Похожих — значит одного типа: три раза поспешно соглашались, три раза повышали голос, три раза хватались за телефон.

Для каждого вспомните момент **за секунду до** поступка. Что было в теле? Какая мысль мелькнула? Какое движение вы начали делать?

Найдите то, что повторяется. Это ваш кандидат в сигналы. Запишите его одним-двумя словами — «толчок в груди», «ну конечно», «рука к телефону».

Затем придумайте одну короткую фразу или действие, ко-

торыми замените привычный ответ, когда заметите сигнал. Фраза должна быть такой, чтобы вы реально смогли её произнести, а не такой, которая звучит красиво на бумаге.

Как понять, что получилось: в следующей подходящей ситуации вы заметили сигнал **до** того, как совершили привычное действие. Даже если ответили по-старому, это уже успех первого уровня. Второй уровень — ответить по-новому — придёт с повторением.

Глава 3. Почему я хочу именно этого

Елена в тот вечер хотела одного — найти, кто виноват.

Её команда сдала заказчику промежуточный отчёт с ошибкой в итоговой сумме. Ошибку нашли не они, а заказчик, и написал об этом не ей, а её руководителю. Руководитель переслал письмо Елене с одной строчкой: «Разберитесь, пожалуйста».

Елена сидела над этим письмом сорок минут. За это время она открыла историю версий файла, нашла, кто последним вносил правки, составила в голове три варианта разговора с этим человеком и написала, но не отправила письмо всей команде с темой «О культуре проверки документов». Она ни разу не открыла сам расчёт, чтобы понять, насколько серьёзна ошибка и что нужно исправить к утру.

Когда муж позвал ужинать, она ответила так резко, что он молча закрыл дверь кабинета.

У каждого чувства есть своё «хочу»

Если спросить Елену, что она чувствовала, она скажет: злость. Это правда, но не вся. Под злостью был стыд — руководитель узнал о промахе её команды от чужих людей. И страх — что это скажется на её репутации, на следующем проекте, на премии. Каждое из этих чувств тянуло её к своему действию.

Злость тянула найти виноватого и наказать.

Стыд тянул спрятаться — или переложить вину так, чтобы самой оказаться ни при чём.

Страх тянул немедленно что-то сделать, чтобы снова почувствовать контроль.

Письмо «О культуре проверки документов» удовлетворяло все три желания разом. Оно наказывало, перекладывало ответственность на команду и создавало видимость решительного действия. Неудивительно, что его так хотелось отправить.

Но оно не решало главной задачи — к утру исправить ошибку и ответить заказчику.

Типичные связки

Многие исследователи эмоций говорят о том, что у чувств есть «склонность к действию» — то, к чему каждое из них подталкивает. Это тенденция, и у разных людей в разных обстоятельствах она проявляется по-разному. Но знать типичные связки полезно, потому что они подсказывают, на что обращать внимание.

Злость обычно тянет атаковать, спорить, доказывать, наказывать. Её функция — защитить границу, восстановить справедливость. Иногда она права. Но действие, которое она предлагает, как правило, грубее, чем нужно.

Стыд тянет спрятаться, скрыть, оправдаться, перевести внимание. Его функция — сохранить место в группе. Имен-

но поэтому стыд — главный враг честного сообщения об ошибке.

Тревога тянет немедленно проверить, переспросить, перестраховаться или, наоборот, избежать. Её функция — подготовиться к угрозе. Беда в том, что тревога не различает реальную угрозу и придуманную.

Обида тянет отдалиться, наказать молчанием, заставить другого почувствовать вину. Её функция — сообщить, что с нами поступили несправедливо. Но молчание сообщает это плохо.

Восторг тянет немедленно согласиться, пообещать, начать. Его функция — не упустить возможность. Мы редко считаем его опасным, а зря: некоторые самые дорогие ошибки в жизни делаются именно в приподнятом настроении.

Эти связки не делают поступок неизбежным. Злость не обязывает кричать, стыд не обязывает врать. Они только объясняют, **куда вас будет тянуть** — а значит, где ставить заслон.

Назвать точнее

Психолог Сьюзан Дэвид в книге «Эмоциональная гибкость» уделяет много внимания точности, с которой человек называет свои чувства. Сказать «я в стрессе» — значит почти ничего не сказать. Сказать «я злюсь, потому что мне стыдно перед руководителем, и боюсь за свою репутацию»

— значит увидеть, что происходит на самом деле.

Чем точнее названо чувство, тем понятнее, к чему оно тянет и какое действие действительно нужно. Если Елена злится, ей хочется найти виноватого. Если ей стыдно, ей нужно восстановить доверие руководителя. Если она боится, ей нужно понять реальный масштаб проблемы. Это три совершенно разных действия. И только одно из них — найти виноватого — она уже совершала сорок минут.

Попробуйте сами. Вместо общего «мне плохо» подберите хотя бы два слова, которые точнее описывают ваше состояние: раздражение или ярость? Беспокойство или паника? Неловкость или унижение? Разница кажется мелкой, но именно она подсказывает следующий шаг.

Что делать с «хочу»

Желание, которое приносит чувство, — это информация, а не приказ. С ним можно поступить тремя способами.

Можно **последовать** ему, если действие уместно. Злость на несправедливость может привести к спокойному, твёрдому разговору — это тоже следование злости, только в другой форме.

Можно **отложить** его. «Я хочу найти виноватого. Займусь этим завтра, когда ошибка будет исправлена».

Можно **выбрать противоположное**. Марша Линехан, создательница диалектической поведенческой терапии, сделала этот приём одним из центральных навыков своего метода и назвала его «противоположное действие». Если чув-

ство не соответствует фактам или действие, к которому оно тянет, только навредит, — сознательно сделайте обратное. Стыд тянет спрятаться? Выйдите на свет и скажите об ошибке сами. Тревога тянет избегать? Сделайте маленький шаг навстречу. Злость тянет атаковать? Отойдите и сделайте что-то доброе или хотя бы нейтральное.

Противоположное действие не означает притворства. Вы не обязаны изображать спокойствие. Вы просто выбираете, куда направить руки и слова, пока чувство остаётся.

Елена закрывает письмо

Около десяти вечера Елена ещё раз перечитала письмо «О культуре проверки документов» и спросила себя: какую задачу оно решает?

Ответ был неприятным. Оно решало задачу показать всем, что она здесь ни при чём. Но руководитель спрашивал не об этом. Он спрашивал, разберётся ли она.

Елена сохранила письмо в черновиках — удалить не хватило духу. Открыла расчёт. Нашла ошибку за пятнадцать минут: в одной строке стояла сумма без учёта скидки, согласованной на прошлой неделе. Ошибка была реальной, но не катастрофической. Исправила. Написала руководителю: «Нашла. Не учтена скидка по допсоглашению, строка 14. Исправленная версия во вложении. Завтра проверю, как это прошло мимо контроля, и предложу порядок двойной про-

верки».

Потом вышла на кухню и извинилась перед мужем. Он разогревал её ужин. Ничего не сказал, но поставил тарелку.

Утром Елена всё-таки поговорила с сотрудником, который вносил последние правки. Без письма всей команде. Разговор вышел не о том, о чём она думала. Сотрудник сказал, что про скидку по допсоглашению знал и даже писал ей об этом в общем чате за два дня до отправки отчёта. Елена открыла чат. Сообщение было — короткое, без пометки «срочно», между двумя другими. Она его пропустила. Сотрудник, не получив ответа, решил, что она сама внесёт правку, и не стал напоминать: в прошлый раз за напоминание ему досталось. Елена поблагодарила его, хотя слово далось с трудом, и договорилась, что всё, что влияет на сумму, он пишет ей отдельным сообщением. Мысль о том, почему её люди боятся напоминать, она тогда отложила. Вернуться к ней пришлось позже.

Когда чувство право

Было бы неправильно сделать из этой главы вывод, что сильные чувства всегда ведут к ошибкам. Иногда чувство сообщает правду — и действие, к которому оно тянет, по сути верное. Нужно только найти для него правильную форму.

Однажды Дарья получила письмо от заказчика по текущему договору. Ей сообщали, что оплата за прошлый месяц за-

держивается «по техническим причинам» — уже второй раз подряд. В письме не было ни новой даты, ни извинений.

Дарья разозлилась. И на этот раз злость была права: с ней действительно поступали несправедливо. Она выполнила работу и имела право на оплату в срок.

Импульс был — написать резко: «Это уже второй раз. Если оплата не придёт до пятницы, я прекращаю работу». Посмотрев на этот импульс, Дарья поняла, что он по сути верный. Задержки недопустимы, и у неё есть право остановить работу. Неверной была только форма: ультиматум в первом же письме оставлял заказчику мало места для манёвра.

Она написала: «Оплата задерживается второй раз подряд, новая дата не указана. Прошу сообщить, когда я получу деньги. Продолжать работу без оплаты не смогу — если до пятницы вопрос не решится, приостановлю выполнение задач до поступления платежа».

Это было то же самое действие, к которому тянула злость. Защитить свою границу. Но без лишней грубости. Деньги пришли в четверг.

Линехан в своём руководстве подчёркивает: противоположное действие нужно, когда чувство **не соответствует фактам** или когда его выражение приведёт к вреду. Если чувство соответствует фактам и действие уместно, противоположное действие не нужно. Нужно другое — решать проблему, которую чувство обозначило.

Стыд, который прячется за злостью

Вернёмся к Елене. В её вечере было три чувства: злость, стыд и страх. Сильнее всего ощущалась злость. Но главную работу делал стыд.

Так бывает часто. Стыд — одно из самых неприятных чувств, и психика старается его не замечать. Иногда она превращает его в злость: злиться легче, чем стыдиться, злость хотя бы даёт ощущение силы. Человек, которого уличили в ошибке, начинает нападать — на того, кто уличил, на тех, кто виноват, на весь мир.

Если вы замечаете, что злитесь непропорционально сильно — так, что сами удивляетесь, — стоит спросить себя: а нет ли под этой злостью стыда? Не стыдно ли мне за что-то в этой ситуации?

Если стыдно — это меняет действие. Злость требует атаковать. Стыд, если с ним работать честно, требует признать ошибку и исправить. Это совсем другой поступок.

Восторг, который никто не замечает

Из всех чувств, о которых шла речь, восторг замечают реже всего. Его не считают проблемой. Но посмотрите на типичные «восторженные» поступки: согласиться на проект, не узнав деталей. Купить дорогую вещь, потому что «это знак». Пообещать ребёнку поездку, которую не сможешь организовать. Рассказать новому знакомому то, что не стоило рассказывать.

Восторг сужает внимание так же, как злость. Только он сужает его на хорошем — и мы не видим рисков. Подробнее

о нём — в шестнадцатой главе. Пока достаточно добавить его в свой список чувств, на которые стоит обращать внимание.

Когда чувство путается с другим

Нередко человек называет чувство неверно и поэтому выбирает неверное действие. Это случается чаще, чем кажется.

Пятнадцатилетний сын Елены Миша однажды пришёл из школы и на вопрос «как дела» ответил: «Отстань». Елена разозлилась: она весь день работала, приехала пораньше, приготовила его любимое, а он так. Злость тянула ответить тем же или прочитать лекцию о вежливости.

Через полчаса Миша вышел на кухню, сел и сказал, что его не взяли в сборную школы по баскетболу. Он тренировался полгода.

Елена потом думала: что она чувствовала на самом деле, когда он сказал «отстань»? Злость — да. Но под ней была обида: я стараюсь, а ты меня отталкиваешь. А обида тянет совсем к другому — к тому, чтобы показать, что тебе больно. Ни злость, ни обида не помогли бы ей понять, что с сыном что-то случилось.

Если бы она тогда назвала своё чувство точнее, может быть, увидела бы и другое: так резко сын отвечает только тогда, когда ему плохо. Резкость была сигналом. Она прочитала его как оскорбление.

Когда «хочу» правильное, а момент — нет

Есть ещё одна тонкость. Желание, которое приносит чув-

ство, может быть совершенно правильным по сути, но неподходящим по времени.

Сергею хотелось сказать Олегу Игоревичу, что тот перегружает его задачами. Желание было справедливым: перегрузка была реальной. Но он почувствовал его в пятницу в семь вечера, когда начальник позвонил с очередной срочной просьбой. В этот момент любой разговор о перегрузке прозвучал бы как истерика уставшего человека.

Сергей ответил по задаче. А в понедельник утром попросил пятнадцать минут и спокойно показал список того, что у него в работе, с часами на каждую задачу. Разговор получился. Не до конца — Олег Игоревич снял только одну задачу из трёх, о которых просил Сергей. Но получился.

Отложить правильное желание до подходящего момента — тоже способ обращаться с чувством. Главное — не отложить навсегда.

Если не получается назвать чувство

Многим людям, особенно тем, кого в детстве не спрашивали о чувствах, трудно найти слово. Внутри что-то есть, а названия нет. Или есть только два слова — «нормально» и «плохо».

Помогает простой приём: выбирать из готового списка. Злость, раздражение, обида, стыд, вина, страх, тревога, разочарование, ревность, зависть, беспомощность, усталость. Прочитайте список и отметьте то, что откликается. Не обязательно одно — чаще их два-три.

Сьюзан Дэвид предлагает ещё один ход: когда человек говорит, что у него стресс, спросить его, какими двумя другими словами можно назвать это состояние. За словом «стресс» часто прячется что-то более точное — разочарование, обида, страх перед конкретным разговором.

Если и это не помогает, начните с тела. Где напряжение? Тяжесть в груди чаще бывает при обиде и грусти. Жар в лице — при стыде и злости. Холод в животе — при страхе. Это не строгие правила, но они дают отправную точку.

Чувство, которое приходит с опозданием

Иногда чувство приходит позже события — через час, через день. И тогда поступок, к которому оно подталкивает, оказывается совсем не связан с тем, что его вызвало.

Дарья однажды спокойно провела рабочую встречу, на которой заказчик несколько раз пренебрежительно отозвался о её работе. На встрече она ничего не почувствовала — была сосредоточена на деле. А вечером, когда позвонил Илья, она взорвалась так, что сама удивилась.

Злость на заказчика пришла с опозданием и нашла первую попавшуюся мишень. Илья ничего плохого не сделал — просто позвонил спросить, приедет ли она к нему ужинать в субботу.

Такие отложенные реакции встречаются сплошь и рядом. Особенно у людей, которые на работе привыкли держать лицо. Днём чувство откладывается, а вечером, дома, когда контроль ослабевает, выходит наружу — на тех, кто рядом.

Эту свою особенность лучше знать заранее. Если после трудного дня вы замечаете, что взрываетесь по пустякам, стоит спросить: на кого я злюсь на самом деле? Не на того, кто сейчас передо мной. И тогда можно извиниться перед ним — и разобраться с настоящей причиной отдельно.

Практика: импульс и его функция

Возьмите тот же эпизод, что вы описывали после первой главы, или новый. Ответьте письменно на три вопроса:

— Какие чувства были в этом эпизоде? Назовите хотя бы два, как можно точнее.

— К какому действию тянуло каждое из них?

— Какую задачу решало бы это действие — реальную или задачу «перестать чувствовать»?

И последний вопрос, самый важный: **если бы чувство осталось, но действие было бы другим, — каким?**

Как понять, что получилось: вы ни разу не написали «я не мог иначе, потому что был зол». Чувство объясняет, откуда взялся импульс. Оно не делает поступок неизбежным.

Глава 4. Условия, которые нас подводят

Елене звонили по вечерам.

Не каждый вечер, но достаточно часто, чтобы она начинала вздрагивать от звука телефона после восьми. Звонил то заказчик, то её руководитель, то сотрудник из соседнего отдела, у которого что-то срочное. Разговоры были короткими, но после каждого Елене приходилось садиться за компьютер — проверить, ответить, переслать.

Миша давно перестал рассказывать ей о школе за ужином. Говорил, что всё равно на середине позвонят. Однажды он всё-таки начал рассказывать о ссоре с другом. На середине позвонили. Елена ответила, поговорила три минуты, вернулась и сказала: «Ну, так что там с Гошей?» Миша сказал: «Ничего». И ушёл к себе.

Елена потом думала, что это было всего три минуты. Миша думал, что это было всегда.

В тот же вечер, когда она в очередной раз села за ноутбук после десяти, Миша громко включил музыку. Елена крикнула, чтобы он выключил. Он не выключил. Она пошла к нему в комнату и сказала такое, о чём потом жалела неделю.

Не всё решается в момент вспышки

Если разбирать тот вечер только как эпизод самоконтроля, вывод будет такой: Елене надо научиться не кричать на

сына. Это правда. Но это не вся правда.

Елена кричала не в вакууме. Она кричала в одиннадцатом часу, после третьего за вечер рабочего звонка, после двенадцатичасового дня, сидя перед ноутбуком с письмом, которое нужно было отправить до утра. В таких условиях почти любой человек становится резче: усталость не разбирает, хороший он или плохой.

Джеймс Гросс, профессор Стэнфордского университета, предложил модель, которая стала основой целого направления исследований эмоций. По этой модели повлиять на эмоциональную реакцию можно в нескольких точках. Можно **выбрать ситуацию —** решить, попадать в неё или нет. Можно **изменить ситуацию —** переставить её условия. Можно **перенаправить внимание**. Можно **переосмыслить** происходящее. И только в самом конце можно **изменить саму реакцию**, когда чувство уже возникло.

Большинство из нас пытается работать только с последней точкой — сдерживать себя, когда уже кипит. Из исследований, построенных на этой модели, можно сделать практический вывод: сдерживать уже разгоревшуюся реакцию дороже всего, на это уходит много сил. Гораздо проще и надёжнее вмешиваться раньше: менять условия так, чтобы кипеть приходилось реже.

Четыре условия, которые подводят чаще всего

Перегрузка. Когда у человека слишком много задач, слишком мало сна и слишком мало перерывов, сорваться

становится куда легче. Любой руководитель, родитель или врач знает это по себе. Вечером в пятницу вы реагируете на ту же фразу совсем не так, как в понедельник утром.

Неожиданный формат. Одно дело, когда вы готовитесь к трудному разговору. Другое — когда трудный вопрос прилетает в коридоре, по телефону в дороге, в общем чате при двадцати свидетелях. Внезапность сама по себе повышает накал.

Отсутствие полномочий. Когда от вас требуют результата, но не дают права принимать решения, раздражение копится. Вы отвечаете за то, на что не можете повлиять. Рано или поздно это вырывается — обычно на тех, кто слабее.

Постоянные вторжения. Звонки, уведомления, «на минутку» — каждое по отдельности мелочь. Но вместе они не дают ни сосредоточиться, ни отдохнуть. Человек живёт в режиме постоянной готовности, а этот режим изматывает быстрее любой тяжёлой работы.

Изменить одно условие

Важно не превращать этот список в оправдание. «Я кричу, потому что перегружена» — это объяснение, но не разрешение. Елена всё равно отвечает за то, что сказала сыну.

Но объяснение подсказывает, где искать решение. Если эпизод повторяется, стоит спросить не только «как мне сдержаться», но и «какое условие этого эпизода я могу изме-

нить».

Российский психолог Варвара Моросанова много лет изучает осознанную саморегуляцию — то, как человек ставит цели и добивается их. В её модели саморегуляция складывается из нескольких звеньев: человек планирует цель, **моделирует значимые условия**, программирует свои действия и оценивает результат. Звено моделирования условий — именно о том, о чём эта глава. Люди с развитой саморегуляцией не просто сильнее сдерживаются. Они лучше видят, в каких обстоятельствах им придётся действовать, и заранее учитывают эти обстоятельства в плане.

Применительно к Елене это значит: вопрос не в том, чтобы стать железной. Вопрос в том, чтобы увидеть, что вечерние звонки создают условия, в которых она раз за разом срывается, — и изменить хотя бы одно из этих условий.

Что Елена попробовала

Первая попытка провалилась. Елена решила просто не отвечать на звонки после восьми. В первый же вечер позвонил руководитель. Она не ответила. Через десять минут пришло сообщение: «Елена, срочно, перезвоните». Она перезвонила, извинилась, разговаривала полчаса и легла спать с ощущением, что всё стало хуже: теперь к звонкам добавилось чувство вины за то, что не взяла трубку сразу.

Ошибка была в том, что она изменила своё поведение,

но никого не предупредила. Остальные продолжали жить по старым правилам и не понимали, почему вдруг не могут её достать.

Вторая попытка была скромнее. Елена поговорила с руководителем. Без жалоб, с готовым предложением: «Многие вечерние вопросы можно решить утром. Давайте договоримся: если до утра терпит, пишите сообщением, я отвечу в восемь тридцать. Если срочно — звоните, возьму всегда».

Руководитель согласился, хоть и без энтузиазма: «Посмотрим, как пойдёт». Оказалось, дело обычно вполне терпело до утра: он просто сам вспоминал о нём вечером и хотел поскорее снять его с себя. Первые две недели он по привычке всё равно звонил, и Елене приходилось вежливо напоминать о договорённости. Потом стал писать.

Заказчику Елена отправила похожее письмо — с номером дежурного телефона для действительно аварийных случаев. Соседнему отделу — тоже.

Звонков после восьми стало меньше. Не ноль — примерно один в неделю вместо четырёх. Этого хватило, чтобы ужины снова стали ужинами.

С Мишей пришлось разговаривать отдельно. Изменение условий не отменяло того, что она ему тогда сказала. Елена пришла к нему через два дня, когда оба были спокойны, и сказала: «Я в тот вечер наговорила лишнего. Это было несправедливо. Ты включил музыку громко, но то, что я тебе сказала, было не про музыку». Миша пожал плечами и

сказал: «Нормально». Это было не прощение, а, скорее, перемирие. Но через неделю он сам начал рассказывать про Гошу. Посреди рассказа телефон молчал.

Где граница между условиями и ответственностью

Работа с условиями — это не способ переложить ответственность на обстоятельства. Это способ перестать рассчитывать только на собственную выдержку там, где можно рассчитывать на устройство жизни.

Если вы раз за разом срываетесь в одной и той же ситуации, у вас две задачи. Первая — учиться действовать иначе, когда чувство уже возникло. Об этом следующие главы. Вторая — менять условия, чтобы эта ситуация возникала реже или проходила мягче. Одна задача не заменяет другую.

Условия Дарьи: уведомления

Дарья, разбирая свои срывы за месяц, нашла у себя одно из этих условий — постоянные вторжения.

Её телефон звенел каждые несколько минут. Школьный чат, где тридцать родителей обсуждали всё — от домашних заданий до цвета штор в классе. Рабочие чаты трёх заказчиков. Чат с подругами. Новости. Уведомления из магазинов. Каждое по отдельности ничего не значило. Вместе они держали её в постоянном лёгком напряжении.

И каждое уведомление было возможным поводом. Сообщение в школьном чате могло разозлить. Письмо от заказ-

чика — встревожить. Молчание Ильи на фоне этого шума становилось особенно заметным: всё звенит, а его нет.

Дарья не стала удалять чаты — это было бы непрактично. Она сделала проще. Отключила звук у всех групповых чатов, кроме рабочих. Оставила только личные сообщения и звонки. Школьный чат стала проверять два раза в день — утром и вечером.

Первые дни было непривычно: казалось, что она что-то пропускает. Через неделю оказалось, что ничего не пропустила. А телефон в руке стал появляться заметно реже.

Условия Сергея: ответственность без полномочий

У Сергея главным условием оказалось другое — отсутствие полномочий.

Он отвечал за отчёты по филиалам. Но не мог влиять на то, когда филиалы присылают данные. Не мог отказаться от новых задач без согласования с Олегом Игоревичем. Не мог сам решить, какие задачи важнее. При этом за опоздания отвечал он.

Это положение многим знакомо. И оно выматывает. Человек постоянно в напряжении, потому что от него ждут результата, а инструментов для результата не дают. Рано или поздно это напряжение вырывается — обычно в неожиданный момент и по ничтожному поводу.

Сергей изменил одно условие. Он попросил у Олега Игоревича право самому напоминать филиалам о сроках — от имени отдела, а не через начальника. Раньше любое напоми-

нание шло через Олега Игоревича, и Сергей чувствовал себя беспомощным. Теперь он мог действовать сам.

Всех проблем это не решило, но одной точкой постоянного напряжения стало меньше.

Планировать с учётом условий

В модели Моросановой, о которой шла речь выше, моделирование условий входит в единый цикл. Человек ставит цель, оценивает условия, в которых её придётся достигать, составляет программу действий, а потом сверяет результат с целью и, если нужно, корректирует всё заново.

К самообладанию этот цикл применим напрямую: цель, условия, программа, оценка. Как он выглядел у Елены, показано в образце ниже. Если через две недели лучше не стало — снова к условиям: может быть, что-то осталось неучтённым?

Это звучит как управление проектом. Отчасти так и есть. Самообладание — это не только качество характера, но и результат хорошо организованной жизни. Тот, кто умеет организовать свою работу и свой день, получает больше пространства для выдержки.

Елена и давление сверху

Условия, которые подводят руководителя, часто создают те, кто над ним. Елена это почувствовала в конце квартала.

Её руководитель, Павел Сергеевич, сам оказался под дав-

лением. Акционеры требовали сократить сроки по всем проектам. Павел Сергеевич передал это Елене одной фразой на планёрке: «Сдвигаем запуск на три недели раньше. Это не обсуждается».

Елена знала, что три недели раньше — значит без финального тестирования. Знала, что при таком запуске у сетей, которые первыми получат новую программу учёта, почти наверняка поплывут остатки на складах. И чувствовала, как поднимается то знакомое, что раньше выплёскивалось на подчинённых.

Раньше она поступила бы так: согласилась бы на планёрке, а потом пришла к команде и устроила разнос за то, что всё делается медленно. Давление сверху прошло бы сквозь неё вниз, усилившись по дороге.

На этот раз она промолчала на планёрке — не согласилась и не возразила. Вечером составила расчёт: что можно сделать за сокращённый срок, что нельзя, какие риски. Утром попросила у Павла Сергеевича двадцать минут. Показала расчёт. Предложила запустить на три недели раньше основную часть, а два модуля — в прежний срок.

Павел Сергеевич выслушал. Сказал: «Мне нужна полная сдача. Сделайте полную». И закрыл разговор.

Это был тот случай, когда правильные действия не дали результата. Елена сделала всё, что могла: не сорвалась, подготовила расчёт, предложила вариант. Решение осталось прежним. Запуск прошёл на три недели раньше, и в первую

неделю всплыли две ошибки, которые пришлось исправлять в выходные.

Но одно Елена сделала иначе, чем раньше. Она не устроила разнос команде. Она пришла и сказала: «Срок сокращён решением сверху. Я пыталась отстоять прежний — не получилось. Давайте решим, что делаем». И команда работала, зная, что их руководитель на их стороне.

Когда через неделю всплыли ошибки, Павел Сергеевич спросил, почему так. Елена молча положила перед ним свой расчёт, сделанный ещё до запуска. Он прочитал, помолчал и сказал: «Учту». На следующий проект сроки ставили уже вместе.

Передача давления

Давление сверху так и норовит пройти вниз. Это закон любой иерархии. Руководитель, на которого давят, рискует превратиться в трубу, через которую напряжение передаётся дальше, только громче.

Задача руководителя — стать фильтром. Передать вниз задачу, а напряжение оставить себе — и справиться с ним другими способами. Это трудно. Но команда, которая видит, что её начальник принимает удар на себя, работает совсем иначе, чем команда, на которую этот удар обрушивают.

Образец

Записи Елены по циклу «цель — условия — программа — оценка»:

Цель. Не кричать на Мишу по вечерам.

Условия. Прихожу поздно и уставшей. Рабочие звонки до одиннадцати. Проверяю уроки в самое тяжёлое время.

Программа. Звонки после восьми — только срочные, договорюсь с руководителем и заказчиком. Уроки проверяет муж. С Мишей говорю за завтраком.

Оценка через две недели. Звонков стало меньше в четыре раза. Ссор с Мишей — две вместо пяти. Одна из двух — в субботу днём, когда никаких звонков не было. Значит, дело не только в усталости. Нужно смотреть дальше.

Если условие нельзя изменить

Случается, что повторяющийся эпизод привязан к условию, которое изменить невозможно. Начальник звонит по вечерам, и договориться с ним нельзя. Ребёнок болеет, и ночи без сна будут ещё долго. Работа требует постоянной доступности.

Тогда можно искать то, что рядом с ним. Если нельзя убрать вечерние звонки, можно изменить то, что происходит после них: пятиминутная пауза, прежде чем вернуться к семье. Если нельзя выспаться, можно перенести трудные разговоры на те часы, когда сил больше. Если нельзя отключить

телефон, можно отключить звук у всего, кроме одного рабочего чата.

Иногда изменить можно только одно — то, что об этом условии знают близкие. Сказать близким: «У меня сейчас период, когда я без сил по вечерам. Если я резкий — это не про вас». Это не отменяет ответственности за резкость. Но меняет то, как её воспринимают, и даёт другим возможность помочь.

Голод и усталость как условия

Самые простые условия часто самые недооценённые. Голод. Недосып. Духота. Головная боль.

Сергей долго не замечал, что почти все его резкие ответы коллегам случались между часом и тремя дня. Он работал без обеда — ел за компьютером, если вообще ел. Аня однажды спросила, во сколько он обедает. Он не смог ответить.

Он попробовал две недели обедать в столовой ровно в половине первого, по будильнику. Резких ответов после обеда стало заметно меньше. Ни характер, ни отношения с коллегами за эти две недели не поменялись. Поменялось одно: он перестал работать голодным.

Звучит слишком просто. Но многие срывы, которые мы приписываем характеру или обстоятельствам, на самом деле вызваны тем, что человек голоден, не выспался или работает в душном помещении шестой час подряд. Прежде чем искать сложные причины, стоит проверить простые.

Если перегрузка стала у вас не эпизодом, а образом жизни

и вы давно тянете чужие обязательства вместе со своими, одним изменённым условием дело не ограничится. Тогда разговор нужен уже не об одном вечере, а о том, почему вы годами несёте чужое. Он есть в книге «Я больше не вывожу».

Практика: одно условие

Выберите один повторяющийся эпизод — такой, который случается хотя бы раз в неделю и после которого вы жалеете о своей реакции.

Запишите условия, при которых он обычно происходит: время суток, место, ваше состояние, кто рядом, в каком формате идёт разговор, что было перед этим.

Найдите среди них одно, которое можно изменить. Не все — одно. Время разговора. Канал связи. Предварительное предупреждение. Перерыв перед трудной встречей. Договорённость с кем-то.

Сделайте это изменение. Если оно требует участия других людей — договоритесь с ними, а не просто меняйте своё поведение молча.

Как понять, что получилось: вы сделали конкретный шаг по устройству своей жизни или работы. И при этом не сказали себе «так что я не виновата» — за прошлые срывы всё равно отвечаете вы.

Часть вторая. Три момента для вмешательства

Здесь начинается сам метод. Главы этой части посвящены двум точкам входа — до срыва и во время срыва (пятая и шестая главы) — и отдельному маршруту для тех, кто замирает (седьмая). Третья точка входа, после срыва, подробно разобрана в пятой части. Восьмая глава показывает, как выбирать способ действий под конкретные обстоятельства.

Главы этой части полезно перечитывать. Первое чтение даёт понимание, второе — через неделю-две практики — обычно открывает то, что в первый раз прошло мимо. Многие детали становятся заметны только тогда, когда вы уже попробовали и у вас что-то не получилось.

Глава 5. Пока я ещё могу выбрать

Дарья узнала о родительском собрании за час до начала.

Сообщение в школьном чате было коротким: «Уважаемые родители, напоминаем: сегодня в 18:30 собрание. Обязательно присутствие родителей учеников, имеющих замечания по поведению». Ниже шёл список. Соня была в нём третьей.

Дарья перечитала. Ни слова о том, какие замечания. Ни одного сообщения от классной руководительницы лично ей за всю четверть. Сонин дневник был чистым. Сама Соня ничего не рассказывала.

Первым желанием было написать в общий чат: «А можно уточнить, на каком основании мой ребёнок в этом списке, если мне за всю четверть никто ничего не сообщил?» Палец уже был на поле ввода.

Дарья остановилась. Не потому, что успокоилась, — злость никуда не делась. А потому, что за последние недели у неё появилась привычка: прежде чем отправить что-то на эмоциях, задать себе три вопроса.

Три вопроса

Первая точка входа метода — момент, когда реакция уже есть, а действие ещё не совершено. Это самая выгодная точка: здесь ещё всё можно выбрать. Но она же и самая корот-

кая: иногда это несколько секунд.

Поэтому вопросы должны быть такими, чтобы их можно было задать себе быстро:

Что произошло? Только событие, без моих толкований. Дарья: «Соню включили в список на собрание. Мне не сообщили причину».

К чему меня тянет? Честно, без украшений. Дарья: «Публично потребовать объяснений. Показать, что со мной так нельзя».

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.