

Дванадесет думи

Мариана Ушева

Тук няма да четете афоризми.

Ще разговаряте с думите.

Думите, които използваме,

без да се замисляме.

Покана

Всеки ден използваме десетки думи.

Някои изричаме механично.
Други ни придружават цял живот.

Тази малка книжка не е речник.
Не е учебник.
Не предлага готови отговори.

Тя е покана.

Да спрете за няколко минути.

Да погледнете дванадесет обикновени думи така,
сякаш ги срещате за първи път.

А после...
да откриете своята.

ПЪРВА ДУМА

1

ОПИТ



О П И Т

(или, както понякога го наричам – *„принципът на греблото“* 😊)

Странна дума.

Често измерваме опита в години.

Х години стаж.

Х години на управленска позиция.

Х години преподавател.

По-рядко се питаме какво всъщност се е натрупало през тези години.

Знания?

Навици?

Увереност?

Или... *обяснения?*

Имам една реплика, която колегите ми вероятно са чували повече пъти, отколкото им се иска.

Студентите ми, струва ми се, я помнят по-добре от някои определения.

Наричам я *„принципът на греблото“.*

Понякога си мисля,
че човекът е единственото същество,
способно да настъпи
едно и също гребло няколко пъти...
...и след това убедително да обясни
защо този път
ситуацията е била различна.

Струва ми се, че това няма много общо с липсата на опит.

Напротив.

Понякога именно опитът ни помага да изградим убедителни обяснения за собствените си повторения.

Може би професионалното развитие започва малко по-късно.
Не когато престанем да грешим.
(„А дано, ама надали.“)
А когато започнем да се съмняваме в собствените си обяснения.

Може би тогава започва онова, което наричаме професионален опит.

Или не.

ВТОРА ДУМА

2

ОЧЕВИДНО



О Ч Е В И Д Н О

Странна дума.

Толкова странна, че понякога е достатъчна, за да
приключи един разговор.

– *Е, това е очевидно.*

Използваме я често.
Толкова често, че почти преставаме да я чуваме.

– *Това е очевидно.*
– *То се разбира от само себе си.*
– *Няма какво да обсъждаме.*

Точно след подобни изречения
понякога започват най-големите грешки.

И най-интересните разговори.

През годините започнах да забелязвам
една закономерност.

Струва ми се, че очевидното не е онова,
което всички виждат.
Очевидното е онова,
което всички са престанали да поставят под въпрос.

И колкото по-очевидно изглежда едно нещо,
толкова по-рядко някой си прави труда да го провери.
Вероятно затова е толкова удобно.
И толкова опасно.

Очевидното някак не обича въпроси.
То предпочита съгласие.
Може би затова и живее толкова дълго.
(И не винаги щастливо, но живее.)

Не защото е вярно. А защото никой не го е обезпокоил.

Колкото по-рядко проверяваме очевидното,
толкова по-сигурно започваме да го приемаме
за истина.
А истината не винаги се чувства добре
в компанията на очевидното.

В аудиторията често казвам на студентите:

– *Ако всички са убедени, че нещо е очевидно,*
някой е длъжен да прояви лошо възпитание
и да попита:
„Каква е причината за това?“

Пауза.

Горящи очи.

Започва интересната част.

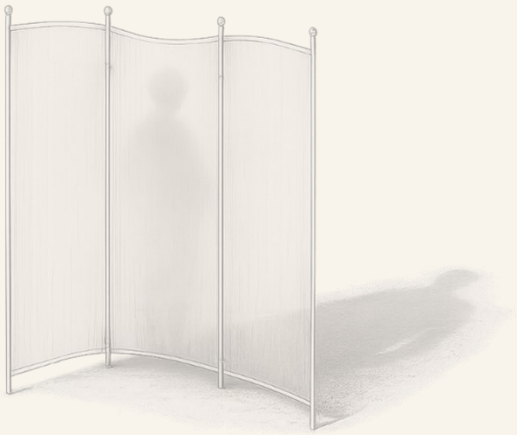
Може би очевидното не е онова, което всички виждат.
А онова, което всички са престанали
да гледат внимателно
и да подлагат на съмнение.

Или не.

ТРЕТА ДУМА

3

НОРМАЛНО



Н О Р М А Л Н О

Странна дума.

Една от най-удобните.

С нея можем да обясним почти всичко.

– Нормално е.

– Това е нормално.

Чуваме я.
Произнасяме я.
Стотици пъти.
Хиляди.

Толкова често, че постепенно преставаме да я чуваме.

Превръща се в звуков фон.

Изричаме я спокойно.
Понякога дори с облекчение.

– *Това нормално ли е?*
– *Да.*

Облекчена въздишка.
Значи всичко е наред.

Колко неща могат да се скрият зад една дума.
Страх.
Мързел.
Некомпетентност.
Безразличие.
И понякога... *здрав разум.*

Паравanът на нормалността
може да скрие почти всичко.

Може би затова думата „нормално“ е толкова удобна.

Тя освобождава.
От обяснения.
От неудобни въпроси.

Защото, ако всички правят едно и също...
вероятно е нормално.

А ако е нормално...
Защо да го мисля?

Или не.

ЧЕТВЪРТА ДУМА

4

СПОКОЙНО



С П О К О Й Н О

Странна дума.

Рядко я чуваме, когато наистина е спокойно.

Обикновено се появява малко по-късно.

След като някой се е изплашил.
След като някой се е ядосал.
След като някой е започнал
да задава неудобни въпроси.
Или ни е усложнил живота с неуместната си истерика.
(Дори когато е тиха.)

– *Спокойно.*

Казваме го с най-добри намерения.
Понякога.

Друг път просто искаме разговорът да приключи.

Или емоцията.

Или съмнението.

„Спокойно“ е и…

– *Аз съм до теб.*

и…

– *Не преувеличавай.*

и…

– *Дръж се.*

и дори…

– *Стига си мислил.*

Може би затова толкова често върви ръка за ръка с друга дума.

– *Спокойно.*
– *Нормално е.*

Облекчена въздишка.
И разговорът приключва.

Или не.



ПЕТА ДУМА

5

НАРЕД



Н А Р Е Д

Странна дума.

Една от тези, които използваме толкова често,
че отдавна не се замисляме
какво всъщност означава.

Търсим я постоянно.

Питаме за нея.

Уверяваме другите в нея.

Понякога дори себе си.

Заради нуждата всичко да бъде наред.
Почти никога не я оставяме сама.
Все е част от нещо.

- *Всичко наред ли е?*
- *Всичко е наред.*

И никой не проверява какво означава думата.

Защо?

Още като деца ни питат:

- *Как си?*
- *Всичко наред ли е?*

Свикваме да чуваме в тези думи грижа.

Свикваме и с още нещо.

Отговорът трябва да успокои.
Не непременно да бъде истина.

Порастваме и започваме сами да питаме другите.

Постепенно разбираме, че има отговори,
които приключват разговора.

И други, които го започват.

По-лесно започваме да даваме първите.

Някъде по пътя преставаме да използваме думите,
за да бъдем разбрани.
А за да не се налага да обясняваме.

Защото „Всичко е наред“…

Понякога е истина.

Понякога е надежда.

Понякога е защита.

А понякога означава:

- *Остави ме.*
- *Не знам как да го разкажа.*
- *Не искам да се разстройвам точно сега.*
- *Благодаря ти, че не попита още веднъж.*
- *Благодаря ти, че изобщо попита.*

Така „наред“ вече не е просто дума.

Сама.
Или в израза „Всичко е наред“.
Тя често е край на разговора.
И затова е толкова удобна.
Не само за този, който го казва.
А и за този, който го чува.

Или не.

ШЕСТА ДУМА

6

ПОСЛЕ



П О С Л Е

Странна дума.

Думата, в която неусетно се побира
цял един живот.

Една от тези, които винаги звучат,
сякаш времето е на наша страна.

После ще се обадя.
После ще започна.
После ще си почина.
После ще обичам.
После ще живея.

Все едно животът търпеливо ни чака.

Думата, с която отлагаме.

Разговори.
Решения.
Обаждания.
Срещи.
Мечти.

Казваме я спокойно.

– После.

Сякаш сме си запазили място в бъдещето.

Защото „после“ винаги изглежда по-лесно от „сега“.

Сега няма време.
Сега не е моментът.
Сега има по-важни неща.

– После.

Странното е, че никой не знае кога точно е то.

Но всички се държим,
сякаш вече сме го записали
в календара.

И така ден след ден
преместваме живота си.

Не с години.

С една дума.

– После.

И един ден разбираме,
че някои неща са се случили
без нас.

Но продължаваме да оставяме за после.

Защото още звучи
като обещание.

Най-вече
към самите нас.

СЕДМА ДУМА

7

НИКОГА



Н И К О Г А

Странна дума.

Кратка е.

Само три срички.

А може да хвърли сянка над цял един живот.

Казваме я, когато е трудно.

– Никога.

– *Никога няма да простя.*
– *Никога няма да се върна.*
– *Никога няма да направя това.*
– *Никога няма да…*

И сякаш за миг ставаме господари на бъдещето.

Все едно вече знаем какво ще почувстваме.

Какво ще поискаме.

Какви ще бъдем.

А животът...

Животът не спори с нас.
Той тихо ни опровергава.

Просто минава.

И един ден се оказва,
че сме направили точно онова,
за което някога сме казвали:

„Никога.“

Не защото сме слаби.
А защото сме станали други.

„Никога“ е дума,
която животът обича да редактира.

ОСМА ДУМА

8

МОЛЯ



М О Л Я

Странна дума.

Учат ни да я казваме още като деца.
За да сме възпитани.

Но с годините разбираме,
че не възпитанието прави „моля“ трудно.

А гордостта.

Защото „моля“ означава:
Имам нужда.
Не мога сам.

Но това не е най-трудното.

Никой не ни казва,
че „моля“ изисква смелост.

Защото не всяко „моля“
е просто молба.

Понякога то означава:
Избирам точно теб.
Вярвам точно на теб.
Разчитам точно на теб.
И приемам,
че точно ти
можеш да ме разочароваш.

Затова „моля“
не е дума на слабите.

„Моля“ е дума на равните.

Не я казваме на живота.
Не я казваме на бурята.
Не я казваме на смъртта.

Казваме я само на човек.

Защото само свободният
може да чуе едно „моля“.

Да откаже.

А отказът удря точно там –
в гордостта,
която едва си преглътнал,
за да кажеш:

– **Моля.**

„Моля“ е дума на хората,
които **все още**
вярват в другите.

ДЕВЕТА ДУМА

9

ЗАЩО



З А Щ О

Странна дума.

Една от първите, които научаваме.
И една от първите,
които възрастните започват да ограничават.

– Защо?

– *Защото така.*

– *Кой има време и търпение да отговаря на твоите милион въпроси…*

– Защо? – настояваме.

– *Ще разбереш, когато пораснеш.*

– Защо?

– *Не задавай глупави въпроси.*

Преди:
– Иди прочети.

Вчера:
– Питай Гугъл.

Днес:
– Питай ChatGPT.

Странно е.

Като деца непрекъснато питаме „защо“,
за да разберем света.

Пораствайки,
започваме да питаме
все по-рядко.

А в един момент
дори преставаме да забелязваме,
че вече не питаме.

Не защото вече знаем.
А защото започваме да живеем,
сякаш знаем всичко.

Понякога си мисля,
че професионалното развитие
няма много общо с това
колко отговори сме събрали.

А с това
дали още сме способни
да зададем въпрос,

който може да се окаже неудобен.

Дори за самите нас.

Най-трудното не е
да зададеш въпроса.
А да останеш достатъчно тих,
за да чуеш отговора.

Защото много често
не питаме,
за да разберем.

Питаме,
за да ни потвърдят,
че вече сме прави.

И ако отговорът
не съвпадне с очакванията ни,
започваме да му възразяваме.

Все едно истината
е сгрешила.

Или не.

ДЕСЕТА ДУМА

10

ИЗБОР



И З Б О Р

Странна дума.

Звучи като свобода.
Като отворена врата.
Като книга, която пишем сами.
Като възможност
да тръгнеш накъдето поискаш.

– *Имаш избор.*

Казваме го лесно.
На другите.

– *Винаги имаш избор.*

Само че… какъв?

Между това, което искаме,
и това, което трябва.

Между две неща, които искаме и…
не можем да си позволим.

Между две неща,
които не искаме.

Между възможности,
които изглеждат
еднакво неправилни.

И тогава се появява удобното оправдание:

– *Нямах избор.*

В професионалния живот
често наричаме решенията си
„необходимост“.

Странно.

Почти никога не казваме:

– Избрах.

По-скоро:
Пазарът го изисква.
Ситуацията го налага.
Ръководството реши.
Нямаше друг вариант.

Или…
просто
избор,
който не искаме
да назовем като свой.

Трудният избор –
между две правилни неща,
които не могат
да съществуват едновременно.

Или между две грешни,
от които все пак
трябва да избереш едното.

Или
да се скриеш
зад обстоятелствата.

Без да прехвърлиш
последствията.

Без да промениш историята
след това,
за да изглежда изборът
по-правилен.

Защото понякога
не се страхуваме
да изберем.

Страхуваме се
да признаем,
че вече сме го направили.

Може би
най-трудните две думи са:

Аз избрах.

ЕДИНАДЕСЕТА ДУМА

11

ОТГОВОРНОСТ



О Т Г О В О Р Н О С Т

Странна дума.

Тежка.

Малко
или повече
плашеща.

Тя напомня

За задължения.

За правила.

За санкции.

Дори *за… вина.*

Затова толкова често
се опитваме да я прехвърлим.

На обстоятелствата.
На системата.
На времето.
На поколението.

Човешко е да се търси виновен.

Особено, когато нещо се обърка.

Странно.

Почти винаги говорим
за отговорност
когато вече има последствия.

Дотогава…
Отговорността е
невидима.

Кой носи отговорност?

Носи.

Не поема.

Носи.

Кой я носи?

Не пред другите.

Пред себе си.

Кой застава зад:

– *Да.*

Или:

– *Не.*

Или...



Зад бездействието?

Зад последствията?

Кой плаща цената
на избора?

Отговорността
не познава
съслагателното наклонение.

ДВАНАДЕСЕТА ДУМА

12

БЛАГОДАРЯ

Б Л А Г О Д А Р Я

Странна дума.

Казваме я.

По навик?
Механично?
Защото така е прието?

Или...

изобщо не я казваме.

Не защото не сме благодарни.
А защото мислим, че другият и без това знае.

Защото истинското „благодаря“ не означава:
„Длъжен бях.“

Не означава:
„Така е прието.“

Означава само едно.

Видях.
Оцених.
Приех.

Не жеста.
Не услугата.
Човека.

Странно е.

Има думи, които използваме,
за да поискаме.

И думи, с които отказваме.

Но всъщност „благодаря“
е една от малкото думи,
с които не вземаме.

А връщаме.

Време.
Внимание.
Добрина.
Доверие.

И може би затова е голяма дума.

Защото не променя това, което вече се е случило.

Променя начина, по който то остава в паметта.

БЛАГО–ДАРЯ.

Един въпрос

Коя е Вашата дума?

Не най-красивата.
Не най-важната.

А тази,

която днес описва най-добре Вас.

HR 360°™ REFLECTION Series

Тази малка книжка
е част от HR 360°™ REFLECTION Series –
пространство за текстове,
които не предлагат готови отговори,
а канят да погледнем отново онова,
което сме свикнали да приемаме без въпроси.

Не защото говорят непременно
за управление на хора.

А защото говорят за начина,
по който мислим за хората.
За себе си.
За решенията, които вземаме.
За думите, зад които понякога
скриваме тези решения.

HR 360°™ започва там,
където преставаме да приемаме
очевидното за очевидно
и започваме да задаваме въпроси.

Понякога за една организация.

Понякога за едно решение.

А понякога...

за една дума.

Понякога рисунките

също говорят със свои думи.

Ако някоя рисунка

ви се е сторила прекалено проста…

върнете се.

Колофон

Преди известно време започнах един експеримент.
Реших да спра да публикувам „правилните“ LinkedIn публикации.
И да започна да „разнищвам“ думите, които използваме всеки ден, без да се замисляме.
Не знаех какво ще се случи.
Очаквах разговор с читателите.
Не очаквах разговор между самите думи.
Първо се появи „Опит“.
После „Очевидно“.
След това „Нормално“.
И докато пишех „Нормално“, някой попита:

- *Това нормално ли е?*
- *Да.*

Облекчена въздишка.

- *Значи всичко е наред.*

Тогава разбрах, че следващият текст вече ме чака.
Аз не го бях избрала.
Думите го бяха избрали.
И честно казано...
не възразявам.

Текстът е композиран в серифен шрифт, предназначен за спокойно и бавно четене.

София
2026

HR 360°™: **ДВАНАДЕСЕТ ДУМИ**

© 2026 Мариана Ушева. Всички права запазени.

Първо издание

HR 360°™ REFLECTION Series
София, 2026

Бележка за използване на изкуствен интелект: Илюстрациите са генерирани с инструменти на OpenAI по авторски задания и визуални насоки и са подбрани и интегрирани в окончателното оформление от автора. Концепцията, авторският замисъл, подборът и развитието на съдържанието, визуалната концепция, редакционните решения и окончателната редакция са на автора.