

ИГОРЬ ЧЕПЕЛЕВ

КЕМ СЕБЯ СЧИТАЕШЬ

КЕМ ТЕБЯ СЧИТАЮТ

ЧЕЛОВЕК — ЧЕРТА ПОСЕРЕДИНЕ

НЕСОКРАТИМАЯ ДРОБЬ

*Что мы о себе говорим, что о нас думают —
и что из этого правда*

ТРЕТЬЯ КНИГА · ДВАДЦАТЬ ТРИ ГЛАВЫ О ТОМ, ГДЕ ПРАВДА

Игорь Чепелев
НЕСОКРАТИМАЯ ДРОБЬ
Человек как отношение: что
мы о себе говорим, что о нас
думают и что из этого правда

*<https://litres.ru/74184582>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Третья книга — о том, из чего складывается человек.

У каждого из нас есть две версии себя. Первая — та, кем мы себя считаем. Вторая — та, кем нас считают окружающие. Обе неточны: себя мы судим с пристрастием, а другие судят о нас по внешности, слухам и первому впечатлению. Где между этими версиями правда — и есть ли она вообще?

Автор разбирает, что происходит в промежутке. Как чужое мнение незаметно меняет наши поступки. Почему нам так нужно признание и во что оно превратилось сегодня: премии, рейтинги, лайки, культы. Чем люди подтверждали, кто они, до появления дипломов и паспортов. Почему память и восприятие обманывают нас чаще, чем мы думаем. Как одежда, вещи и репутация работают на наш образ в чужих глазах. И что остаётся от человека, если убрать и его мнение о себе, и мнение о нём других.

Книгу можно читать отдельно от предыдущих — «Образа Я» и «Чужого взгляда».

Содержание

Оглавление	8
ОТ АВТОРА	11
ЧАСТЬ I. ДРОБЬ	14
Фраза на кухне	15
Полночь, чай, теорема	16
Почему именно дробь	18
Две дроби: Толстой и мой друг	20
Главное в дроби — черта	22
Маршрут	24
Числитель: человек, которым я себя объявляю	25
Театр повседневности	26
Как мы о себе говорим	28
Когда роль срастается с лицом	30
А наедине с собой?	32
Первый обманутый	33
Идея Триверса	34
Все выше среднего	36
Ремонтная бригада	38
Числитель — это черновик	40
Ещё одна глава наверху	42
Герой своей истории: почему каждый хочет остаться	43
Мы думаем о себе сюжетами	44

Прожектор, которого нет	46
Почему мы так любим игры	48
Жажда следа	50
Когда герой становится проблемой	53
Этажом ниже	56
ЧАСТЬ II. ЗНАМЕНАТЕЛЬ	57
Первое зеркало: мама, отвержение и почему это болит по-настоящему	58
Провод под кожей	59
Почему проводка такая	61
Первое зеркало	63
Остракизм: смерть при жизни	66
Три правила	68
Провод найден	70
Знаменатель: тот, кем меня считают	71
Три секунды	72
И всё-таки они слепы	74
Ярлык, который читает за вас	76
Почему нельзя просто спросить	78
Он умеет действовать	80
Петля: как чужой образ становится вашим поступком	81
Пророчество, которое сбывается	82
Один оборот петли	85
Кто держит ваш образ	87
Насколько он вообще верен	89

Чем это меряют	91
Как измерить свой	94
Три истории	96
Второй контур: где законы встречаются со знакомствами	97
История первая: сын священника	98
Конец ознакомительного фрагмента.	99

Игорь Чепелев
НЕСОКРАТИМАЯ
ДРОБЬ Человек как
отношение: что мы о себе
говорим, что о нас думают
и что из этого правда

Игорь Чепелев

НЕСОКРАТИМАЯ ДРОБЬ

Человек как отношение: что мы о себе говорим, что о нас думают и что из этого правда

Третья книга. После «Образа Я» и «Чужого взгляда»

«Человек — это дробь. В числителе — тот, кем ты себя считаешь. В знаменателе — тот, кем тебя считают люди.»

— из разговора с другом

2026

Оглавление

От автора

Часть I. Дробь

Глава 1. Фраза на кухне

Глава 2. Числитель: человек, которым я себя объявляю

Глава 3. Первый обманутый

Глава 4. Герой своей истории: почему каждый хочет остаться

Часть II. Знаменатель

Глава 5. Первое зеркало: мама, отвержение и почему это болит по-настоящему

Глава 6. Знаменатель: тот, кем меня считают

Глава 7. Петля: как чужой образ становится вашим поступком

Глава 8. Второй контур: где законы встречаются со знакомствами

Глава 9. Анатомия признания: из чего сделано «браво»

Глава 10. Премии: некролог Нобеля, Золотой мяч и золотой граммофон

Глава 11. Рейтинг: как чувство превращают в число

Глава 12. Лайк: признание в розницу

Глава 13. Культ: признание оптом и голод по расписанию

Часть III. Чем подтверждали человека

Глава 14. Племя: как чужой становится своим

Глава 15. Божий суд: клятва, ордалия и человек, который был другим

Глава 16. Бумага вместо знакомства: откуда взялись дипломы, печати и компании

Глава 17. Право на руль и право на трон: кто разрешает нам уметь

Часть IV. Как всё ломается

Глава 18. Три версии человека и три разрыва

Глава 19. Мозг-иллюзионист: вы никогда не видели мира

Глава 20. Когда образ ломается: самозванцы, чужие лица и отношение, которое рвётся

Глава 21. Игры разума: когда внутренняя правда расходится с общей

Глава 22. Ложь: почему её так трудно держать

Часть V. Что с этим делать

Глава 23. Форма и содержание: одежда, запах и то, что читают раньше вас

Глава 24. Реквизит: круглый стол, дорогие часы и арендованный самолёт

Глава 25. Запись в историю: кого помнят, кого стирают — и что из этого правда

Глава 26. Репутация: собственность, которой владеют другие

Часть VI. Что остаётся реальным

Глава 27. Что есть реальность

Глава 28. Границы: где кончаюсь я

Глава 29. Курс: дробь, в которой ты живёшь

Глава 30. Люди-зеркала: чужие глаза как страховка

Заключение. Несократимая дробь

ОТ АВТОРА

Две книги назад я не собирался писать три.

Первая — «Образ Я» — была про то, кем человек себя считает. Про внутренний ответ на вопрос «кто я», который управляет нами сильнее логики, выгоды и страха. Вторая — «Чужой взгляд» — про то, кем нас считают другие: про чужой взгляд, дипломы, признание, репутацию и правила, из которых сшит наш внешний облик в глазах мира. Я думал, что на этом всё: изнутри посмотрел, снаружи посмотрел, круг замкнулся.

Круг не замкнулся. Между двумя книгами осталась щель, и в ней сидел вопрос, который не давал мне спать.

Смотрите сами. Внутренний образ — то, что я о себе думаю. Но думаю я о себе, скажем прямо, с пристрастием: сам себе и адвокат, и биограф, и монтажёр. Внешний образ — то, что думают обо мне другие. Но они судят по обложке, по слухам, по трёхсекундному впечатлению и по своим ярлыкам. Один этаж врёт в свою пользу, другой — по неведению.

Так где же во всей этой конструкции правда? Есть ли она вообще — или человек целиком состоит из двух версий вранья, между которыми нет ничего настоящего?

Эта книга — про щель между двумя первыми. Про саму дробь, а не про её этажи. Про то, что человек говорит о себе, что при этом делает и что видят люди; про ложь, про позу

и про то, что остаётся, когда снять и то и другое. Про петлю, в которой чужое мнение о вас незаметно делает вас таким, каким вас считают, — и про то, кто эту петлю держит и чем её измеряют. Про четыре рычага, которыми человек правит свой знаменатель: одежду, вещи вокруг себя, запись в историю и репутацию. Про то, почему каждый из нас — герой собственного романа и почему так хочется остаться в чужих. Про то, почему чужое «нет» болит по-настоящему и где эта боль калибровалась. Про три истории из моей жизни, в которых чужое мнение решало судьбу. Про признание как валюту: премии, рейтинги, лайки и культы — целые отрасли, чья продукция есть чужое мнение о нас. Про то, чем подтверждали человека до всякой бумаги: шрамом, клятвой, кипятком и раскалённым железом — и откуда потом взялись дипломы, права и должности. А ещё про игры, которые мозг ведёт с нами и с окружающими: как он сочиняет картинку, объяснения и воспоминания, из чего на самом деле собран для нас близкий человек и что происходит, когда сборка разваливается. Про то, где человек кончается — про границы, личные и мировые, — и про дробь, в которых мы живём, не выбирая их: курс валюты, паспорт, фамилию, поколение. Она короче предыдущих, потому что вопрос в ней всего один. И тяжелее их обеих, потому что вопрос этот — единственный, на который нельзя ответить чужими исследованиями. На него отвечают биографией.

Читать её без двух первых можно: я коротко напоминаю

всё, что нужно. Но если вы их читали — вы заметите, что многое из сказанного там здесь ставится под сомнение. Это не старческая непоследовательность. Это третья книга: та, в которой автор наконец берётся за самое неудобное.

Началось всё, как и в прошлый раз, на кухне.

ЧАСТЬ I. ДРОБЬ

Человек как отношение: два этажа, о которых мы говорим «я», — и черта между ними.

ГЛАВА 1

Фраза на кухне

Человек — не число. Отношение. Важно не то, велик числитель, а то, что стоит под чертой.

Полночь, чай, теорема

Мы сидели с другом за полночь.

Разговор дошёл до той стадии, когда обсуждают уже не новости, а устройство мира. Когда усталость снимает вежливость и люди начинают говорить то, что действительно думают.

И он вдруг сказал.

«Слушай, а ведь человек — это какое-то отношение. Дробь. Сверху — тот, кем ты сам себя считаешь. Снизу — тот, кем тебя считают люди».

Сказал — и пошёл ставить чайник.

Как будто ничего не произошло.

Так люди и роняют главные фразы своей жизни. Между делом. По дороге за чаем. Не подозревая, что собеседник в этот момент перестал дышать.

А я перестал.

Потому что фраза была не афоризмом.

Она была конструкцией.

В ней сходилась всё, что я к тому времени по крупицам наблюдал в людях, в бизнесе, в себе — и не мог собрать в одну картинку.

Человек — это отношение.

Не сумма. Не список качеств. Не «личность» из учебника психологии.

Отношение: две величины, поставленные друг над другом. И смысл — только в их соотношении.

Чайник, кстати, тогда выкипел.

Мы забыли о нём начисто.

Почему именно дробь

Задержимся на математике. Метафора точнее, чем кажется. В ней спрятана вся книга.

Что делает дробь дробью?

Не числа.

Отношение между ними.

Три — это просто три.

А три пятых — уже суждение о мире: три относительно пяти.

Одно и то же число в числителе даёт совершенно разный результат в зависимости от того, что стоит под чертой.

Три вторых больше единицы.

Три десятых — меньше.

Величина сама по себе не значит ничего.

Значит только соотношение.

Теперь переведите.

Огромный числитель — человек с грандиозным представлением о себе — при огромном знаменателе даёт скромную дробь.

Гений, которого весь мир считает гением, живёт, в общем, нормально.

Тот же огромный числитель при знаменателе-единице даёт чудовище.

Человек считает себя гением. А мир не считает его никем.

Это самый взрывоопасный набор из существующих.

Половина трагедий, от бытовых до исторических, растёт ровно из этого разрыва.

И наоборот.

Скромный числитель при большом знаменателе — человека считают куда более значительным, чем он сам о себе думает.

Тихая, изматывающая жизнь самозванца, ждущего разоблачения.

Вот почему «просто будь собой» — совет ни о чём.

Он адресован числителю. Как будто знаменателя нет.

И почему «главное — что скажут люди» — совет ещё худший.

Он предлагает выбросить числитель, оставив голый низ.

Человека нет ни там, ни там.

Человек — в отношении.

Две дроби: Толстой и мой друг

Скажу сразу честно.

Фраза моего друга не была первой в истории.

У Толстого в дневниках есть похожая формула. Числитель — то, что человек есть на самом деле. Знаменатель — то, что он о себе воображает.

Чем больше знаменатель, тем меньше дробь.

Красиво и колко. Типичный Толстой: удар по самомнению.

Но заметьте разницу. Она принципиальна.

У Толстого вся дробь живёт внутри одного человека.

Это спор между его сутью и его сомнением. Разговор наедине с совестью.

Никаких других людей в толстовской дроби нет.

А у моего друга знаменатель вынесен наружу.

Кем тебя считают люди — это не твоя мысль о себе.

Это чужие мысли о тебе. И хранятся они на чужих носителях: в головах, бумагах, базах, слухах.

Толстовская дробь — про честность с собой.

Дробь моего друга — про то, что ты вообще не единственный автор самого себя.

Две мои первые книги — это, если угодно, два этажа этой дроби.

«Образ Я» — про числитель. Как собирается внутренний

ответ «кто я», как он ломается и чинится, как за него дёргают.

«Чужой взгляд» — про знаменатель. Откуда взялись дипломы и печати, как работает признание, почему чужой взгляд имеет над нами животную власть и почему половина вас хранится не в вас.

Я честно считал, что этими двумя книгами исчерпал тему. Пока не заметил, что не написал ни строчки о самой важной части дробы.

Главное в дробь — черта

Посмотрите на дробь ещё раз.

Что в ней, собственно, есть?

Числитель. Знаменатель.

И черта между ними.

Мы привыкли считать черту техническим значком. Просто разделителем. Палочкой, которую рисуют, чтобы отличить верх от низа.

Но именно черта делает два числа отношением.

Уберите её — и останутся два числа, лежащие рядом и ничего друг о друге не знающие.

Черта — это и есть операция.

Это место, где верх встречается с низом.

И вот моё главное открытие, ради которого написана третья книга.

У человека вся жизнь происходит на черте.

Числитель — то, что вы о себе думаете, — врёт в вашу пользу.

Мы увидим, насколько добросовестно и насколько глубоко.

Знаменатель — то, что о вас думают, — покупается позой, портится ярлыками и запаздывает на годы.

Об этом была вся вторая книга.

Правды нет ни сверху, ни снизу.

Она — если она вообще есть — живёт в зазоре между нами.

В том, как соотносится ваше слово о себе с вашим делом.
А ваше дело — с тем, что видят люди.

Маршрут

Отсюда — маршрут этой книги.

Сначала поднимемся на верхний этаж. Посмотрим, кем человек себя объявляет.

Как он о себе рассказывает. И почему первым, кого он обманывает, оказывается он сам.

Потом спустимся на нижний.

Что люди на самом деле видят. И почему их зрение одновременно проницательно и слепо.

Потом сведём этажи и разберём три разрыва между ними.
Три вечных человеческих драмы.

Потом заглянем в самый страшный случай расхождения.
Тот, где никто не виноват, потому что человек не врал.

История Джона Нэша.

Разберём саму ложь — почему её так трудно держать.

И только после этого возьмёмся за главный вопрос.

Что во всей этой конструкции реально.

Ответ у меня есть. И он проще, чем я ожидал.

Но чтобы он не звучал банальностью, к нему нужно прийти через всё остальное.

Начнём сверху.

С этажа, на котором, казалось бы, уж мы-то себе не врём.

ГЛАВА 2

Числитель: человек, которым я себя объявляю

«Я человек прямой» почти всегда означает «я хамлю, и мне удобно называть это прямотой».

Театр повседневности

Что человек не просто имеет образ, а постоянно его разыгрывает, первым внятно описал социолог Ирвинг Гофман.

Книга у него с говорящим названием. «Представление себя в повседневной жизни».

Метафора простая и безжалостная.

Социальная жизнь — театр.

А мы в нём актёры, играющие самих себя.

У Гофмана есть сцена. Там, где мы на людях, при полном параде роли.

Собранный сотрудник. Заботливый родитель. Компанейский приятель. Невозмутимый профессионал.

И есть кулисы. Где мы одни или со своими и можем не играть.

Снять улыбку, как галстук, и обмякнуть.

Между сценой и кулисами человек переодевается по десять раз на дню.

Обычно не замечая этого.

Присмотритесь к себе за один обычный день.

Голос, которым вы отвечаете на рабочий звонок, — ваш?

А тот, которым разговариваете с матерью?

А с ребёнком?

А с гайшником?

Все ваши, конечно.

И все — роли, подобранные под зрителя.

Мы управляем впечатлением непрерывно и в основном неосознанно.

Подбираем слова. Позу. Интонацию. Декорации — кабинет, машину, часы, ленту фотографий.

Всё выставлено так, чтобы зритель составил нужный образ.

Сразу уберу лишний пафос.

Это не обязательно обман в дурном смысле.

Вежливость — тоже игра. И слава богу, что мы не вываливаем на каждого встречного своё истинное настроение.

Профессионализм — во многом умение играть спокойно, когда внутри пожар.

Хирург, честно транслирующий своё волнение, — плохой хирург.

Игра — это смазка. Без неё общество скрежещет.

Проблема начинается там, где актёр забывает, что он на сцене.

Как мы о себе говорим

Самая интересная часть числителя — то, как человек рассказывает о себе вслух.

Здесь язык выдаёт всё.

Прислушайтесь к формулам самопрезентации. Они у всех на слуху.

«Я человек прямой».

В переводе почти всегда: я хамлю, и мне это удобно называть прямоотой.

«Я перфекционист» на собеседовании.

Заявка, выдающая себя тем, что подаётся как недостаток. А выбрана как достоинство.

«Мне просто не везло» — про биографию из десяти неудач.

Числитель защищает свои границы, объявляя знаменатель несправедливым.

«Я не такой, как все».

Фраза, которую произносят миллионы. Одинаковым тоном.

Ещё показательнее — застольный рассказ о себе.

Мы все ходим с готовой автобиографией. Набором из пяти-шести историй, отшлифованных за годы до состояния гальки.

Заметьте их свойства.

Они всегда льстят рассказчику.

Даже те, где он смешон: он смешон обаятельно, а не уни-
зительно.

В них всегда есть мораль в его пользу.

Детали в них с годами твердеют. А неудобные подробности выпадают.

Не по злому умыслу. Просто их неудобно рассказывать. И они атрофируются, как неработающая мышца.

И вершина жанра — резюме.

Документ, целиком состоящий из числителя.

Годы, где вы были ни при чём, названы «участием в про-
екте».

Провалившийся стартап — «опытом запуска».

Уход в никуда — «поиском новых вызовов».

Никто не врёт напрямую.

Просто каждая строка выбрана и повёрнута нужной сто-
роной к свету.

Это и есть числитель как жанр.

Не ложь.

Безупречно отредактированная правда.

Когда роль срастается с лицом

Теперь о цене.

Играть можно долго и безнаказанно. Но у длинной игры есть эффект, который первая книга разбирала подробно.

Роль прирастает.

Механика простая и жутковатая.

Человек надевает маску под зрителя.

Зрители реагируют на маску. И реагируют, допустим, хорошо: маску хвалят, маске доверяют, маску повышают.

Знаменатель начинает формироваться вокруг маски.

Дальше человек вынужден маску поддерживать. Иначе рассыплется уже не игра, а его положение.

А поскольку поддерживает он её постоянно, то со временем перестаёт отличать, где он, а где костюм.

Наедине с собой ему тоже удобнее быть тем, кем его считают.

В «Образе Я» я называл это образом-клеткой. Конструкция, которая начиналась как опора, становится стенами.

Здесь добавлю только то, что видно с высоты третьей книги.

Клетка строится не изнутри и не снаружи.

Точно посередине.

В том самом зазоре, где заявленный образ ежедневно подтверждается чужой реакцией.

Никто не сажает вас в клетку.

Вы строите её вдвоём с публикой. По кирпичику. Каждый день.

И в какой-то момент замечаете, что жить нужно так, чтобы не подвести собственную легенду.

Отсюда очень простое правило. Я вывел его из собственных дорогих ошибок.

Следите за фразами о себе, которые вы произносите чаще всего.

Не за поступками. За фразами.

Это и есть заявка, которую вы подали.

Каждый раз, повторяя «я такой-то», вы вбиваете сваю.

Сначала в чужие головы.

Потом, что хуже, в свою.

А наедине с собой?

Хорошо, скажете вы.

Роль — для зрителя, понятно.

Но уж наедине с собой, без публики, я-то себе правду говорю?

Не говорите.

И причина, по которой не говорите, — самая унижительная и самая уважительная одновременно.

ГЛАВА 3

Первый обманутый

Лучший обманщик — тот, кого обманули первым. И первый обманутый — он сам.

Идея Триверса

Биолог Роберт Триверс выдвинул мысль, после которой на людей смотришь иначе.

Мы обманываем себя, чтобы убедительнее обманывать других.

Логика эволюционная и коварная.

Лжец, который знает, что лжёт, выдаёт себя.

Заминкой. Лишним старанием. Микровыражением. Интонацией на полтона выше нужного.

Люди — так себе детекторы лжи. Но не нули. Сознательное враньё всё-таки сочтётся наружу.

А теперь представьте лжеца, который сам верит в свою версию.

Он не притворяется искренним.

Он искренен.

Ни одной уточки. Пульс ровный. Глаза честные. Интонация та самая.

Против такого нет приёма.

Потому что нет расхождения между тем, что он говорит, и тем, что он думает.

Отбор, по Триверсу, поощрял именно таких.

Способность искренне верить в лестную неправду о себе оказалась конкурентным преимуществом.

Она делала человека убедительнее в глазах племени.

Отсюда вывод, который стоит вытатуировать на внутренней стороне лба.

Лучший обманщик — тот, кого обманули первым.

И первый обманутый — он сам.

Все выше среднего

Данные тут не оставляют нам ни одной лазейки.

И они уморительны.

Спросите людей, как они водят машину.

Подавляющее большинство уверенно относит себя к водителям выше среднего.

Арифметически это невозможно.

Выше среднего не могут быть почти все.

Тот же результат по уму. По честности. По чувству юмора. По щедрости. По умению разбираться в людях.

По любому приятному качеству человек в среднем ставит себя выше среднего.

Психологи называют это иллюзией превосходства.

И она устойчива, как гравитация.

Особенно смешно с честностью.

Люди, признающие, что иногда лгут, тут же уверяют, что лгут меньше среднего.

Причём заметьте, как аккуратно устроен самообман.

Он почти никогда не выглядит как наглое «я лучший».

Он выглядит как выбор шкалы.

Плохо водите в городе? Зато аккуратны на трассе. А трасса важнее.

Провалили проект? Зато не бросили команду. А люди важнее результата.

Мы не подделываем оценку.

Мы подбираем предмет, по которому она выставляется.

И подбираем его, разумеется, после того, как посмотрели на свои сильные стороны.

Экзаменатор пишет билеты, уже зная, что выучил студент.

Ремонтная бригада

Как именно происходит правка — описал Леон Фестингер. Он придумал понятие когнитивного диссонанса.

Схема такая.

У вас есть образ себя: «я порядочный человек».

И есть поступок: вы сделали что-то непорядочное.

Между ними противоречие. И оно ощущается как физический дискомфорт.

Психика его не терпит.

Дальше — развилка. И вот тут вся соль.

Теоретически можно поменять образ. Признать, что порядочность моя, оказывается, с дырой.

Практически люди почти всегда выбирают второе.

Оставить образ и переписать толкование поступка.

Прислушайтесь к языку этого ремонта. Вы слышали его тысячу раз.

И произносили.

«У меня не было выбора».

«Он сам напросился».

«Все так делают».

«Обстоятельства были такие».

«Я же не со зла».

«Зато я потом...»

Каждая из этих фраз — не ложь в юридическом смысле.

Это шпаклёвка.

Бригада приезжает в течение минут. Работает бесшумно.
И берёт недорого.

Платите вы только правдой о себе.

А её всё равно никто не считает.

И память — последний из редакторов. Самый безжалостный, потому что работает без вашего ведома.

Память не архив. Реконструкция.

Каждый раз, вспоминая, вы пересобираете событие заново.

И пересобираете, разумеется, в свою пользу.

Вот почему через десять лет ваша версия ссоры и версия второго участника — это две разные ссоры.

И оба вспоминающих искренни.

Никто не врёт.

Просто у каждого свой монтажёр.

И у обоих есть любимый герой.

Числитель — это черновик

Соберём главу.

Мы начинали с уверенности, что уж внутри-то, наедине с собой, человек знает правду.

Итог: не знает.

Числитель — не документ.

Это черновик, который автор бесконечно правит, чтобы герой нравился.

Правки вносятся мгновенно, автоматически и с полной искренностью.

Автор не в курсе, что он автор.

Он думает, что читает.

Что с этим делать?

Ничего героического не предложу.

Отключить редактора нельзя. Он часть прошивки. И, между прочим, полезная.

Человек, видящий себя абсолютно трезво, чаще всего описан в учебнике по депрессии.

Есть данные, что умеренно депрессивные люди оценивают себя точнее здоровых.

Иллюзия превосходства — это то, на чём мы утром встаём с кровати.

Но два правила из этой главы всё же вытекают. И они рабочие.

Первое.

Не спорьте с собой — сверяйтесь с делами.

Внутреннему адвокату нельзя задавать вопрос «я хороший?».

Он ответит «да» раньше, чем вы договорите.

Спрашивайте иначе.

Что я сделал за последний год такого, что подтверждает эту фразу обо мне?

Не помните ни одного случая — фразы нет.

Есть только заявка.

Второе, важнее.

Держите рядом людей, которые не входят в вашу ремонтную бригаду.

Ваш редактор всемогущ внутри вашей головы.

И совершенно бессилен в чужой.

Об этом будет отдельная глава. Пожалуй, самая практическая в книге.

Ещё одна глава наверху

А пока задержимся наверху ещё на одну главу.

Потому что числитель — это не список качеств, как мы привыкли думать.

Это сюжет.

И в нём у вас всегда одна и та же роль.

ГЛАВА 4

Герой своей истории: почему каждый хочет остаться

В вашем романе вы главный. В чужом — прохожий, чью реплику вычеркнут при монтаже.

Мы думаем о себе сюжетами

Спросите человека, кто он.

Он не выдаст вам список свойств.

Он расскажет историю.

«Я вырос там-то, потом всё рухнуло, потом я собрался

и...»

Психологи называют это нарративной идентичностью.

Человек — не досье. Роман, который он пишет о себе, редактируя на ходу.

И у романа всегда одна и та же композиция.

В центре — герой.

У героя есть путь: было плохо, случилось испытание, герой изменился, стало иначе.

Есть враги и помощники.

Есть смысл, ради которого всё это происходило.

Заметьте главное.

Даже неудачник рассказывает себя как героя.

Просто это герой трагедии. Или герой-жертва. Или герой-который-мог-бы, если бы не обстоятельства.

Роли разные.

Место в кадре одно.

Центр.

За сорок с лишним лет я не встретил ни одного человека, который излагал бы свою жизнь как второстепенный персо-

наж чужого романа.

Такого числителя не бывает.

По крайней мере, вслух.

Отсюда сразу выводится симпатичная и печальная теорема.

Если каждый — герой своего романа, то в чужом романе каждый из нас эпизодический персонаж.

Прохожий.

Тот самый, чью реплику вычеркнут при монтаже.

Вы главный ровно в одной голове из восьми миллиардов.

В собственной.

И в этом нет ничьей злой воли.

Просто у каждого свой роман. И в нём главную роль уже дали.

Прожектор, которого нет

Из этой асимметрии растёт ошибка, которую психологи измерили экспериментально.

Узнав про неё, начинаешь жить легче.

Студента попросили надеть футболку с изображением, которого он стеснялся. И войти в комнату, где сидели другие.

Потом спросили: сколько людей, по-вашему, заметили, что на вас?

Он назвал примерно половину зала.

Проверили у зала.

Заметила четверть.

Эффект назвали прожекторным.

Нам кажется, что на нас направлен свет.

А мы стоим в общем полумраке.

Мы переоцениваем, насколько заметны наши промахи, пятно на рубашке, дрожь в голосе и неудачная фраза.

Вдвое. Если не втрое.

Причина понятная.

Для себя мы всегда в центре кадра. И автоматически предполагаем, что кадр у всех один и тот же.

А у каждого свой.

И в чужом кадре нам отведено, дай бог, полсекунды.

Отсюда самое дешёвое утешение из всех, что я знаю. И самое верное.

Никто не думает о вас столько, сколько вы боитесь.

У них есть собственный роман. И он их занимает целиком.

Ваша ужасная фраза на той вечеринке, которую вы переживаете третий год, забыта всеми участниками.

Включая того, кому она была адресована.

Это одновременно и обидно, и освобождает.

В пропорции, которую каждый выбирает сам.

Почему мы так любим игры

Теперь про игры. И я не буду говорить о них свысока.

Я думаю, они объясняют человека лучше, чем половина психологии.

Что продаёт компьютерная игра?

Не графику.

Она продаёт роль героя. И продаёт честно, без обмана, за фиксированную цену.

Посмотрите на устройство.

Вы избранный: сюжет вращается вокруг вас, мир ждал именно вас.

У вас есть ясная цель. Не «найди себя», а «дойди туда».

Есть немедленная обратная связь: попал — очки, ошибся — сообщение. И никаких «мы вам перезвоним».

Есть видимый рост: уровень, шкала, цифра.

Есть справедливость: усилие всегда конвертируется в результат по опубликованному курсу.

И есть сохранение. Можно переиграть.

Теперь сравните с жизнью.

Вы не избранный.

Цель неясна.

Обратная связь приходит через годы и в искажённом виде.

А чаще не приходит совсем.

Рост невидим: вы не знаете, выросли вы за этот год или

потеряли.

Усилие конвертируется в результат по плавающему курсу, о котором вам никто не объявлял.

Сохранений нет.

Игра — не бегство от реальности.

Игра — это протез той обратной связи, которой реальность нам не даёт.

Помните, мы разбирали, что интуиция учится только там, где есть быстрая обратная связь?

Игра — среда, где её выдают каждую секунду.

Человек, который заливается в игру, часто вовсе не ленив.

Он просто нашёл единственное место, где его усилия честно считают.

Осуждать его так же осмысленно, как осуждать человека за то, что он пьёт воду в пустыне.

Ту же услугу, кстати, продают и другие.

Соцсети со счётчиками — розничное признание с мгновенным откликом.

Культы с их лестницей посвящений — тот же уровень, только дороже.

Корпоративные грейды.

Везде одно.

Люди платят за то, чтобы им наконец показали шкалу.

Жажда следа

И отсюда — то самое, из-за чего пишутся книги, строятся памятники и поджигаются храмы.

Желание остаться.

Почти каждый человек хочет оставить след.

Не все признаются. Но проверить легко.

Спросите, что человек хотел бы, чтобы о нём сказали через сто лет.

И посмотрите, как загорается лицо у того, кто минуту назад уверял, что ему всё равно.

Механику мы уже разобрали.

Признание — валюта.

Запись в историю — та же валюта, продлённая за горизонт смерти.

Единственная форма, в которой знаменатель переживает числитель.

Живому платят вниманием, деньгами и должностями.

Мёртвому платить нечем, кроме памяти.

И мы платим ею. Потому что больше нечем.

Но здесь я обязан сказать то, ради чего глава стоит в этой книге, а не во второй.

Жажда следа — это жажда знаменателя.

Причём знаменателя, который вы никогда не увидите.

Вдумайтесь в конструкцию.

Человек хочет, чтобы о нём думали хорошо тогда, когда его уже не будет и он об этом не узнает.

Он платит настоящими годами настоящей жизни за строчку в дробе, которую невозможно прочесть.

Это не глупость.

Это самая человеческая вещь на свете.

Единственное существо, которое ставит собственное существование ниже записи о себе.

Но именно поэтому её стоит держать под присмотром.

Потому что жажда следа не насыщается.

Сколько бы ни было записей.

Герострату не помогло.

И жажда следа умеет подменять собой жизнь.

Человек, всю жизнь строивший себе некролог, пропускает всё, что в некролог не пишут.

А туда, к слову, не пишут почти ничего из того, что делает жизнь жизнью.

Различить одно от другого можно одним вопросом.

Я приводил его во второй книге, разбирая рычаги.

Согласились бы вы сделать своё дело анонимно?

Так, чтобы результат случился, а имени рядом не стояло никогда.

Если внутри что-то запротестовало — вам нужен не результат.

Вам нужна запись.

Это не стыдно.

Это просто надо знать про себя. Чтобы не путать баки.

Когда герой становится проблемой

И последнее. Аккуратно, но обойти это нельзя.

Быть героем своей истории — норма.

Мы все преувеличиваем свою роль. Все считаем себя чуть выше среднего. Все немного главнее, чем на самом деле.

Это, как мы разбирали, не порок. Прошивка.

Она держит человека на плаву и заставляет его утром вставать.

Вопрос не в том, есть ли у вас грандиозный сюжет о себе.

Вопрос в том, что происходит, когда реальность его не подтверждает.

У здорового числителя есть обратная связь.

Мир говорит «нет» — человеку больно, он злится, спорит.

Но через какое-то время вносит поправку.

Значит, я не гений, а хороший специалист. Значит, не сейчас. Значит, не так.

Дробь пересчиталась.

А бывает, что поправка не вносится вообще.

Каждое «нет» объясняется завистью. Кознями. Тем, что не поняли. Тем, что рано.

Знаменатель отклоняется как ошибочный. Всегда. Любой.

Человек остаётся один в комнате, где он единственный, кто прав.

И чем громче мир возражает, тем яснее для него доказательство собственной исключительности.

Раз все против — значит, я задел.

Вот здесь и проходит граница.

Не по силе веры в себя. Верить в себя надо.

По способности принять поправку хотя бы от кого-то.

Если такого человека не осталось ни одного — это не сила характера.

Это отсутствие прибора.

И мы увидим в главе про Нэша, чем это заканчивается, когда внутренняя проверка ломается по-настоящему.

Разница между озарением и бредом изнутри не ощущается никак.

Скажу и то, о чём принято молчать.

Грандиозные сюжеты о себе сегодня стали громче.

Не потому, что людей с психиатрическими диагнозами внезапно стало больше. Это неправда, и так говорить не стоит.

А потому, что раньше человек рассказывал свой роман кухне из четырёх человек.

А теперь — ленте на десять тысяч.

И лента, в отличие от кухни, не возражает.

Она подбирает вам тех, кто согласен.

Мы не сошли с ума.

Мы просто отключили себе поправку.

Добровольно. Каждый сам. Одной кнопкой «отписаться».

Поэтому единственная защита от превращения героя в проблему — та же, что от всего в этой книге.

Пара живых людей, которым не надо вам льстить.

О них будет последняя глава.

И теперь вы понимаете, почему я поставил её в конец.

Этажом ниже

А пока спустимся этажом ниже.

Числитель, как выяснилось, врёт в свою пользу и считает себя главным героем.

Пора к знаменателю.

И начнём мы с вопроса, который старше всех остальных.

Почему чужое мнение вообще способно причинять нам боль?

ЧАСТЬ II. ЗНАМЕНАТЕЛЬ

Почему чужое мнение способно причинять боль, как оно устроено, кто его держит, как оно решает вашу судьбу — и как его производят промышленно: премии, рейтинги, лайки, культы.

ГЛАВА 5

Первое зеркало: мама, отвержение и почему это болит по-настоящему

Больно даже когда мяч не бросает компьютер. И вы это знаете.

Провод под кожей

История, которая мне нравится тем, что большая наука выросла в ней из мелкой обиды.

Психолог Кип Уильямс гулял в парке.

Прилетевшая фрисби ударила его по спине. Он бросил её обратно двум игравшим — и те приняли его в игру.

Пару минут тарелка летала на троих.

А потом двое просто перестали бросать ему.

Без слов. Без причины. Будто его не стало.

Уильямс, взрослый учёный, поймал себя на том, что раздавлен.

Минуту назад он даже не знал этих людей.

А теперь ему по-настоящему плохо.

Из этой прогулки вырос «Кибербол».

Знаменитый эксперимент: трое перекидывают мяч на экране, потом двое исключают третьего.

Всё виртуально. Партнёры незнакомы. Ставок ноль.

Результаты воспроизводились тысячи раз. И они поразительны.

Исключённым больно. Измеримо. Стабильно.

Больно, даже когда людям говорят, что мяч не бросает им компьютер.

Знание не спасает.

Больно даже тогда, когда отвергающая группа участнику

отвратительна.

В одном из вариантов людей «не принимали» персонажи, чьи взгляды они презирали.

И это всё равно ранило.

А когда нейробиолог Наоми Айзенбергер положила исключаемых игроков в томограф, картинка расставила точки.

При социальном отвержении активируются зоны, участвующие в переживании физической боли.

Выражение «мне сделали больно» о словах и взглядах — не фигура речи.

Это отчёт о работе оборудования.

У души и у тела общая сигнализация.

И чужое «ты нам не нужен» идёт по тем же проводам, что ожог.

Почему проводка такая

Теперь — почему нас так собрали.

Ответ эволюционный. И он снимает с отвержения ярлык «слабости».

Человеческий детёныш — самый беспомощный в животном мире. И остаётся таким дольше всех.

Без взрослого он не живёт нисколько.

Для младенца внимание и принятие того, кто рядом, — не «психологический комфорт».

Буквально канал питания, тепла и защиты.

Быть отвергнутым равно умереть.

Без метафор.

То же и у взрослых нашего вида на протяжении почти всей его истории.

Одиночка в саванне и в тайге нежилец. Изгнание из племени было отложенным смертным приговором.

Естественный отбор веками награждал тех, кто чувствовал малейший холодок группы и успевал исправиться.

И выбраковывал толстокожих.

Мы — потомки самых чувствительных.

Поэтому сигнализация откалибрована с запасом.

Она орёт «опасность для жизни» там, где на дворе давно не саванна. А всего лишь чат, в котором вам не ответили.

Реакция кажется непропорциональной.

Она и есть непропорциональная. Потому что настраивалась под другие ставки.

Понимать это — уже половина управления собой.

Боль отвержения не свидетельство вашей никчёмности.

Это исправная работа очень старой системы безопасности.

В мире, где угрозы поменялись.

Первое зеркало

А теперь — к маме.

Потому что провод не только древний. Он ещё и личный. И его первичная настройка происходит на первом году жизни.

Педиатр и психоаналитик Дональд Винникотт сформулировал мысль, которая стоит томов.

Младенец, глядя в лицо матери, видит не её.

Он видит себя.

Мать откликается на его состояние лицом. И по этому отклику ребёнок впервые узнаёт, что он есть. Каков он. И рады ли ему здесь.

Помните «зеркальное я» Кули?

Вот его нулевой километр.

Первые записи в знаменателе делает материнское лицо.

Задолго до слов.

Насколько это не поэзия, показал эксперимент «каменное лицо» Эдварда Троника.

Мать играет с младенцем. Обычный дуэт улыбок и гуления.

Затем по инструкции она на пару минут делает лицо неподвижным.

Не уходит. Не злится.

Просто перестаёт отражать.

Смотреть на записи тяжело.

Ребёнок пробует всё. Улыбается. Показывает. Тянется. Вскрикивает.

Вызывает зеркало на связь.

Не получив ответа, он проходит протест. Потом отворачивается и обмякает.

Пара минут — и перед вами модель отчаяния.

Первое отвержение в жизни человека — это не крик и не шлепок.

Это лицо, которое перестало отвечать.

Сюда же — жестокая классика. Опыты Гарри Харлоу с детёнышами макак.

Сегодня их не пропустила бы ни одна этическая комиссия. И поделом.

Малышам предлагали двух «матерей». Проволочную с бутылкой молока и мягкую махровую без еды.

Детёныши ели у проволочной.

И жили на махровой.

А в испуге бежали только к ней.

Еда оказалась не главным, что даёт мать.

Главным оказалось принятие, к которому можно прижаться.

Из этих первых сцен, утверждала теория привязанности Джона Боулби, человек выносит базовую запись.

Стратегию «как со мной обходится мир, когда я в нём нуждаюсь».

Кому отвечали надёжно, тот несёт прошивку: меня можно признать; отказ — эпизод, а не приговор.

Кому отвечали через раз — тот нередко живёт в режиме вечного аудита. Перепроверяет, любят ли. Перечитывает сообщения. Взвешивает интонации.

Кому не отвечали — тот учится «не нуждаться».

Что не отменяет нужды. А лишь прячет её от всех, включая себя.

Это тенденции. Не диагнозы и не пожизненные ярлыки.

Взрослая психика умеет дорастить надёжность. В хороших отношениях и в терапии.

Первая книга говорила об этом в главе о психике. Все её правила действуют здесь.

Но зная свою прошивку, вы перестаёте удивляться.

Почему одинаковое «нам не подходит ваша кандидатура» один читает как строку в письме.

А другой — как каменное лицо над кроватью.

Остракизм: смерть при жизни

Общество, разумеется, знало силу этой кнопки задолго до томографов.

И оформило её институтом.

Афины, пятый век до нашей эры.

Раз в году граждане могли провести особое голосование.

Каждый царапал на глиняном черепке — остраконе — имя человека, которого следует изгнать из города на десять лет.

Вдумайтесь в устройство.

Остракизм не был судом.

Не требовалось ни преступления. Ни обвинения. Ни защиты.

Только достаточное число черепков.

Формулы вины не существовало.

По сути, город говорил человеку: тебя стало слишком много.

Имущество не отбирали. Семью не трогали.

Забирали только одно.

Место среди своих.

И этого хватало, чтобы остракизм боялись больше штрафов и наравне с казнью.

Самый горький черепок достался Фемистоклу.

Человеку, который спас Афины при Саламине.

Те же граждане, что были обязаны ему городом, выцарапали его имя на глине.

Признание и отвержение, оказывается, черпают из одной толпы.

И толпа может передумать.

Черепков больше нет.

Машина осталась.

Бойкот в классе. Молчание в семейном чате. Коллеги, при вашем появлении сворачивающие разговор. Отписка, игнор, «его больше не зовут».

Всё это остраконы малых форм.

И древняя проводка честно отзванивает на каждый.

Три правила

Правил у меня три. И все они про калибровку, а не про обезболивание.

Отключить эту сигнализацию нельзя.

И не нужно. Она же держит нас людьми.

Первое: разделяйте сигнал и приговор.

Боль отвержения сообщает «связь под угрозой». И всё.

Она не сообщает «ты плох».

Хотя голосом пользуется именно таким. Это озвучка из саванны, где отвержение и смерть были синонимами.

Услышали вой сирены — проверьте по факту.

Что реально произошло?

Один человек сказал «нет». Одна дверь.

Не племя. Не саванна. Не смерть.

Второе: считайте племена.

У древнего человека племя было одно. И отвержение в нём было тотальным.

У вас их несколько. Семья, друзья, коллеги, своё дело, свои люди по интересам.

Это не просто утешение. Это конструкция. Первая книга называла её многоопорностью.

Отказ в одном кругу при живых остальных — эпизод.

Страшно не «нет» само по себе.

Страшно «нет» при единственном круге.

Не держите все связи в одном племени.

По той же причине, по какой не держат все деньги в одном банке.

И третье.

Если боль отвержения — не гость, а хозяин. Если она диктует, куда вы не пойдёте, что не скажете и кем не станете.

Это разговор со специалистом.

И разговор благодарный: работа с привязанностью взрослому доступна. Прошивка дописывается.

Стыдного в этом ровно столько же, сколько в починке любой другой сигнализации.

Ноль.

Провод найден

Итак, провод найден.

Он тянется из колыбели. А корни его уходят в обезьянью стаю — об этом я подробно писал во второй книге.

На другом конце провода — лицо, которое первым сказало нам, кто мы.

Теперь понятно, почему знаменатель имеет над нами такую власть.

Он подключён к системе, которая когда-то отвечала за выживание.

Осталось разобраться, как он устроен.

Кем нас на самом деле считают — и способны ли люди со стороны увидеть нас как есть?

И да, и нет.

Сейчас объясню.

ГЛАВА 6

Знаменатель: тот, кем меня считают

Чужой глаз видит ваши швы за три секунды. И покупается позой за те же три.

Три секунды

Начнём с хорошей новости о людях.

Они видят куда больше, чем нам кажется. И куда быстрее.

Психологи Налини Амбади и Роберт Розенталь провели опыт, от которого преподавателям становится не по себе.

Испытуемым показывали беззвучные видеофрагменты лекторов.

По несколько секунд. Без единого слова. Только лицо, жест, осанка.

По этим обрывкам незнакомцы оценивали преподавателей.

А потом оценки сравнили с теми, что ставили этим же преподавателям студенты, отучившиеся у них целый семестр.

Оценки совпали.

Люди, посмотревшие несколько секунд немного видео, предсказали вердикт тех, кто наблюдал человека месяцами.

Исследователи назвали это тонкими срезами.

Способность считывать человека по микроскопической выборке поведения.

Это не мистика.

Это работа очень старой системы распознавания, о которой я подробно писал во второй книге.

Наши предки-приматы выживали ровно этим умением.

Мгновенно оценивая, кто перед ними.

Мы читаем друг друга быстро и часто точно.

По осанке, лицу, микродвижениям, тону.

Минуя ту витрину, которую человек старательно возводит.

Отсюда неприятное следствие для числителя.

Со стороны видно то, чего изнутри не видно никогда.

Ваши интонации. Ваши паузы. То, как вы перебиваете или не перебиваете. Как смотрите на официанта. Что делает ваше лицо, когда хвалят другого.

Всё это транслируется в эфир круглосуточно.

Без вашего ведома.

Внутренний редактор не имеет к этому эфиру доступа.

Он правит текст.

А люди смотрят картинку.

И всё-таки они слепы

Теперь плохая новость. Ровно противоположная хорошей.

И обе истинны. В этом весь фокус.

Тот же чужой глаз, читающий вас за три секунды, великолепно обманывается уверенной позой.

Во второй книге я подробно разбирал Хлестакова.

Пустое место, которое целый город принял за ревизора.

Не потому, что оно хорошо играло.

Потому, что городу было велено ждать ревизора. И первый уверенно державшийся приезжий занял вакансию.

Механика работает ежедневно.

Подаёте себя как эксперта достаточно твёрдо — и вас запишут в эксперты раньше, чем проверят.

Человек, говорящий с уверенной интонацией, воспринимается как знающий.

Сомневающийся — как некомпетентный.

Даже если сомневается он ровно потому, что разбирается.

Вот почему мир так устроен, что вас это бесит.

Он полон убедительных пустот и недооценённых тихих профессионалов.

Не потому, что люди дураки.

Потому, что заявка обгоняет дело в гонке за чужой вывод.

Заявка предъявляется в первые секунды.

А дело проверяется годами. И до проверки чаще всего не доходит.

Соберём обе новости в одну формулу. Она главная в главе.

Знаменатель — не детектор правды.

Знаменатель — детектор правдоподобия.

Он отлично считывает, насколько убедительно вы выглядите тем, кем себя подаёте.

И почти ничего не знает о том, тот ли вы на самом деле.

А правдоподобие, в отличие от правды, отлично подделывается позой.

На этом стоит вся индустрия самозванцев.

Ярлык, который читает за вас

И третье свойство знаменателя.

Он ленив.

Однажды сделав о вас запись, люди перестают вас читать.

Они читают запись.

Механизм понятен и по-своему рационален.

Держать в голове живого сложного человека дорого. Ярлык дешевле.

«Он раздолбай». «Она резкая». «Этот всегда опаздывает».

После того как ярлык приклеен, любое ваше поведение начинает толковаться сквозь него.

Опоздали — «ну конечно, он же всегда».

Пришли вовремя — «надо же, собрался».

Заметьте: оба факта, противоположных по содержанию, подтвердили ярлык.

Запись стала непроверяемой.

Потому что научилась переваривать любые данные.

Отсюда — самая обидная асимметрия человеческой жизни.

Ярлык приклеивается за минуту.

А отклеивается годами.

И отклеивается он не опровержениями. Опровержение только освежает историю.

А исключительно новым, ровным, скучным поведением. Повторённым столько раз, что пересобирать запись становится дешевле, чем чинить старую.

Почему нельзя просто спросить

Логичный вопрос.

Если знаменатель так важен, почему бы просто не спросить людей, что они о нас думают?

Потому что вопрос портит ответ.

Спросите человека в лоб: «Что ты обо мне думаешь?»

И вы получите не его мнение.

Вы получите его мнение, изменённое вашим вопросом.

Смягчённое из вежливости. Заострённое из обиды. Подкрашенное желанием сохранить отношения. Или, наоборот, отомстить.

Более того.

Очень часто человек и сам не знает, почему вы ему «как-то не очень».

Его вывод о вас собран из тысячи микровпечатлений, к которым у него самого нет сознательного доступа.

Он выдаст вам рационализацию.

Причём искреннюю.

Свою собственную ремонтную бригаду из прошлой главы.

Поэтому знаменатель измеряют не опросом.

Следами.

Не спрашивайте, уважают ли вас, — смотрите, зовут ли на разговоры, где решается.

Не спрашивайте, доверяют ли, — смотрите, что вам поручают.

чают и о чём при вас молчат.

Не спрашивайте, интересны ли вы человеку, — смотрите, кто пишет первым.

Люди врут словами и почти не врут решениями.

Слова адресованы вам и потому отредактированы.

А решения принимаются про себя и потому честны.

Он умеет действовать

Итак, у нас два этажа. И оба ненадёжны.

Числитель врёт в свою пользу — искренне и незаметно для себя.

Знаменатель ловится на позу, лепит ярлыки и запаздывает.

Но прежде чем сводить этажи вместе, надо разобраться с тем, о чём я пока молчал.

Знаменатель — не зеркало, висящее на стене.

Он умеет действовать.

Чужое мнение о вас меняет то, как с вами говорят, что вам поручают и чего от вас ждут.

А значит, потихоньку меняет и вас самих.

Об этой петле — и о том, кто её держит, насколько она верна и чем её вообще меряют, — следующая глава.

ГЛАВА 7

Петля: как чужой образ становится вашим поступком

Знаменатель не описывает вас. Он вас производит.

Пророчество, которое сбывается

Начнём с механизма, который социолог Роберт Мертон описал в 1948 году.

Он назвал его самосбывающимся пророчеством.

Пример у него был денежный. И мы его уже знаем.

Банк устойчив.

По городу ползёт слух, что банк вот-вот рухнет.

Слух ложный.

Вкладчики бегут снимать деньги. Потому что верят, что побегут остальные.

Банк рушится.

Слух, бывший ложью в понедельник, к пятнице становится чистой правдой.

И, что самое издевательское, задним числом выглядит проницательным.

Видите, а мы предупреждали.

Мертон вывел формулу, которую стоит выучить.

Если люди определяют ситуацию как реальную, она реальна по последствиям.

Не «кажется реальной».

Реальна.

Мы разбирали это во второй книге на голом короле и на деньгах.

Здесь я хочу показать, как та же машина работает не с

банком.

С человеком.

Самый знаменитый заход на эту тему — «Пигмалион в классе» Роберта Розенталя и Леноры Джекобсон.

Учителям сообщили, что тесты выявили в их классах учеников с грядущим скачком способностей.

Список был выбран случайно.

Никаких тестов не было.

К концу года «выявленные» показывали заметно лучший результат.

Учителя не знали, что участвуют в эксперименте.

Они просто иначе смотрели на этих детей. Чаще давали слово. Долше ждали ответа. Теплее реагировали на ошибку.

И здесь я обязан сделать то, что делаю в этой книге всегда.

Испортить красивую историю честностью.

Работу Розенталя жёстко критиковали.

Методику разбирали по косточкам. Воспроизвести эффект в исходном масштабе не удавалось.

Более поздние обзоры — прежде всего работы Ли Джасима — дают картину куда скучнее и куда важнее.

Эффект ожиданий существует. Но он невелик.

А главное: ожидания учителей чаще всего оказываются не самосбывающимися.

Просто точными.

Они видят реальную разницу и правильно её называют.

Скучный вывод и есть правильный.

Чужой образ вас не всесилен.

Он не лепит вас из ничего.

Он подталкивает. Понемногу, но постоянно, годами, в одну и ту же сторону.

Как течение.

За час не унесёт.

За год — вынесет в другое море.

Один оборот петли

Разберём один оборот на бытовом примере. Чтобы стало видно, где именно человека несёт.

Вас считают надёжным.

Что дальше?

Вам поручают сложное.

Сложное вы делаете. Потому что вам его поручили и потому что стыдно не оправдать.

Сделали — репутация надёжного укрепилась.

Вам поручают ещё сложнее.

Через десять лет вы действительно надёжный человек.

Не потому, что таким родились.

Потому, что десять лет прожили внутри чужой уверенности в этом.

А теперь то же самое с обратным знаком.

Вас считают несерьёзным.

Сложного не поручают.

Опыта не набираете.

При случае ведёте себя ровно так, как от вас ждут. Потому что в комнате, где вас считают шутком, серьёзным быть неудобно.

Вас будто держат за костюм.

Через десять лет вы действительно несерьёзны.

И все вокруг подтвердят: мы же говорили.

Заметьте самое неприятное.

В обеих историях никто не врал и никто не строил козней.

Образ не описывал реальность.

Он раздавал возможности.

И реальность послушно выросла под возможности.

Именно поэтому спор «правда или несправедливость» здесь бессмыслен.

Через десять лет любой ярлык становится правдой.

Если ему дали десять лет.

Отсюда — практическое. И оно не про мышление. Про среду.

Если вы хотите стать другим, недостаточно решить стать другим.

Вы всё равно останетесь в комнате, где вас держат за прежнего.

И комната перетянет.

Иногда единственный работающий ход — сменить комнату.

Людей. Город. Компанию.

Не потому, что старые люди плохи.

Потому что у них в головах лежит ваша старая версия.

А перезаписывать её дольше, чем набрать новую с нуля.

Кто держит ваш образ

Раз образ так силён, полезно знать, кто именно его хранит и обновляет.

Держателей четверо. И они разные.

Первый — свидетели.

Те, кто видел вас в деле.

Их вывод самый весомый и самый медленный. Они меняют мнение неохотно. Зато держат его крепко.

Второй — сплетня.

То есть люди, которые вас не видели, но слышали.

Это большинство вашего знаменателя.

И работает оно по законам испорченного телефона. Детали слетают, оценка остаётся.

Про механику сплетни как древнего «груминга словами» я писал во второй книге.

Здесь важно другое.

Пересказ всегда короче оригинала.

А сокращают всегда до ярлыка.

Третий — записи.

Дипломы. Трудовая. Судебная база. Кредитная история.

Выдача поисковика по вашему имени.

Эти не забывают и не прощают.

Им нечем.

И четвёртый держатель — вы сами.

Это самый неожиданный пункт и самый важный.

Вы ежедневно подтверждаете собственный образ.

Ведёте себя так, как от вас ждут, потому что иначе нелов-

ко.

Повторяете свою автобиографию в отшлифованном виде.

Выбираете комнаты, где ваша версия уже принята.

Никто не держит ваш образ так старательно, как его но-

ситель.

Мы не только не владеем своим знаменателем.

Мы работаем на него сторожами.

Насколько он вообще верен

Теперь самый честный вопрос, который в этой книге ещё не звучал.

А насколько чужой образ вас соответствует реальности?

Кто точнее — вы о себе или люди о вас?

Ответ, который даёт наука, красив.

И, на мой взгляд, ставит точку в двухсотлетнем споре.

Психолог Симин Вазир сформулировала его так.

Всё зависит от того, о каком свойстве речь.

И правит здесь два параметра. Насколько свойство заметно снаружи. И насколько оно вам льстит или не льстит.

Смотрите.

Насколько вы разговорчивы, обаятельны, доминантны, как вы держитесь, умны ли вы — всё это отлично видно снаружи и плохо видно изнутри.

Тут другие знают вас лучше, чем вы.

А насколько вы тревожны, чего вы боитесь, что вы чувствуете, когда молчите, — снаружи не видно вообще.

Тут вы знаете себя лучше. И никакой наблюдатель вам не конкурент.

И есть третья зона.

Свойства с оценкой. «Щедрый». «Умный». «Честный».

Там врут обе стороны.

Вы — в свою пользу, потому что редактор.

Они — в свою, потому что у них счёты и ярлыки.

Отсюда — тезис, ради которого написана эта книга.

Правды нет ни у одной из сторон.

Правда о человеке распределена.

Часть её хранится только в вас. Часть — только в них.

И ни один из двух этажей не может назначить себя главным.

Дробь несократима не потому, что мне нравится метафора.

Она несократима, потому что информация физически лежит в двух разных местах.

И для полноты — цифры, которые отрезвляют.

Согласие между самооценкой человека и оценками тех, кто его знает, обычно умеренное.

Связь есть. Она устойчива. Но далека от совпадения.

То есть каждый из нас живёт с ощущением, что уж его-то близкие видят примерно того же человека, которого он видит внутри.

Нет.

Они видят родственную, но другую версию.

Причём обе — правдивые.

И обе — неполные.

Чем это меряют

Раз есть вопрос «насколько верно», должен быть и вопрос «чем меряют».

Меряют. И меряют давно.

Полезно знать инструменты. Хотя бы чтобы понимать их пределы.

Самый старый и самый честный — социометрия. Придумал её Якоб Морено в тридцатые.

Он спрашивал каждого члена группы: с кем бы вы хотели работать? сидеть? жить рядом?

И рисовал стрелки.

Получалась карта.

Звёзды, к которым тянутся все. Отвергнутые, к которым не тянется никто. Взаимные пары. Клики.

Это буквально фотография знаменателя целой группы, сделанная за двадцать минут.

С тех пор придумали много. Но принцип не улучшили.

Спрашивать надо не мнение.

Выбор.

Не «как вы к нему относитесь», а «с кем бы вы пошли в разведку».

На выбор человек отвечает честнее, чем на оценку.

Потому что выбор ему чего-то стоит.

Самый популярный инструмент современных компаний

— оценка «360 градусов».

Вас оценивают начальник, коллеги, подчинённые и вы сами.

Это лучше, чем ничего. И вот почему.

Сама структура признаёт, что единого мнения о человеке не существует.

И что расхождение между этажами — не ошибка, а данные.

Самое ценное в отчёте «360» — не средний балл.

Разброс.

Если начальник видит одно, подчинённые прямо противоположное, а вы третье, то интересен именно разрыв.

А не среднее по нему.

И общая рамка. Два слова из психометрики.

Надёжность: даёт ли инструмент один и тот же результат при повторе.

Валидность: меряет ли он вообще то, что обещает.

Между ними пропасть.

И вся индустрия оценок живёт в этой пропасти.

Кухонные весы, которые всегда прибавляют пять килограммов, идеально надёжны.

И полностью невалидны.

Тест, который стабильно относит вас к одному и тому же типу личности, надёжен.

Но это ничего не говорит о том, существуют ли эти типы в природе.

Спрашивайте про валидность каждый раз, когда вам показывают цифру о человеке.

И заметьте, что делает рейтинг: он подаёт модель как факт, прячет погрешность и молчит о том, что само измерение переделывает измеряемое.

И последнее ограничение. Самое фундаментальное.

Любое измерение образа меняет образ.

Об этом я подробно писал во второй книге: спросили человека, что он о вас думает, — и получили не его мнение, а его мнение, изменённое вашим вопросом.

Это не изъян методики.

Это свойство мира.

Как измерить свой

Закончу практикой. Как всё это применить к себе. Без бюджета и консультантов.

Первое: спрашивайте узко и о недавнем.

«Что ты обо мне думаешь» — вопрос, на который невозможно ответить честно. Слишком широко, слишком страшно, слишком вежливо.

«Как я выглядел на той встрече?» «Что было не так в том разговоре?» «Я тогда перегнул?»

Вот на такое отвечают.

Второе: считайте разброс, а не среднее.

Спросите пятерых.

Если пятеро независимо говорят одно и то же — это сигнал. И спорить с ним бессмысленно, каким бы обидным он ни был.

Если пятеро говорят разное — это данные не о вас. О них.

Вы для каждого свой. И никакого «настоящего мнения обо мне» просто не существует.

Третье, главное: меряйте следами, а не опросами.

Что вам поручают. Кого зовут на важное. Кто пишет первым. Кому достаётся трудное, а кому — только приятное.

Люди врут словами и почти не врут решениями.

И четвёртое: помните, что вы меряете движущуюся мишень.

Которую сами же и двигаете.

Петля работает, пока вы живы.

Единственный способ переписать знаменатель — не измерение и не разговор.

Долгая ровная серия поступков при свидетелях.

Всё остальное — уточнение показаний прибора.

Три истории

Но прежде чем идти дальше, я расскажу три истории из своей жизни.

Те самые, ради которых, если совсем честно, всё и затевалось.

Они про петлю в её предельной форме.

Когда чужое мнение о человеке решает не карьеру и не настроение.

Судьбу.

Первая — ночью, в отделении полиции.

ГЛАВА 8

Второй контур: где законы встречаются со знакомствами

Нас отпустили. Не после выяснения обстоятельств. После выяснения фамилии.

История первая: сын священника

Мне было немного за двадцать.

Ночь. Шумная компания. Город спит.

В общем, все условия, при которых молодых людей обычно и забирает патруль.

Нас и забрали. За то, за что обычно забирают шумных двадцатилетних: не преступление, но повод.

Отделение. Дежурный. Казённый свет.

Знакомая любому, кто там бывал, атмосфера медленно наползающих неприятностей.

Машина завелась и поехала по накатанной. Данные. Объяснения. Протокол.

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.