

18+

Елена Зимина

# Мозг с характером

Истоки нашего  
разного мышления

**Елена Зимина**

# **Мозг с характером. Истоки нашего разного мышления**

*<https://litres.ru/74252747>*

*ISBN 9785007053082*

## **Аннотация**

Один и тот же поезд, один отчёт, одна просьба о помощи — почему для кого-то это система, а для кого-то лишь деталь? Почему мы видим мир по-разному, даже стоя на одном перроне? Откуда берутся наши различия и как за ними разглядеть живого человека?

Эта книга — не учебник и не сборник советов. Это путешествие вглубь человеческой оптики: 20 глав, 20 пар мышления, от интроверта до управленца, от циника до идеалиста.

# Содержание

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                            | 5  |
| Глава 1. Исполнитель и управленец: почему один<br>видит детали, а другой — систему  | 8  |
| Глава 2. Богатый и бедный: как страхи и<br>установки формируют финансовое поведение | 15 |
| Глава 3. Скупой и щедрый: две логики<br>обращения с ресурсами                       | 21 |
| Глава 4. Предприниматель и наёмный работник:<br>разные отношения к неопределённости | 27 |
| Глава 5. Продавец и покупатель: две оптики<br>одной сделки                          | 33 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                                   | 36 |

# **Мозг с характером Истоки нашего разного мышления**

**Елена Зимина**

© Елена Зимина, 2026

ISBN 978-5-0070-5308-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

Однажды поздним вечером, когда дождь барабанил по подоконнику с той особой настойчивостью, что свойственна только осени, я поймала себя на странном наблюдении. Два очень близких мне человека, прочитав одно и то же письмо, отреагировали с точностью до наоборот. Один увидел в нём скрытое оскорбление, другой — неловкую попытку примирения. Один уже обдумывал ответный ход, другой собирался звонить с благодарностью. Письмо лежало перед ними одно. Слова, чёрные буквы на белом экране, были идентичны. Но люди, читавшие их, жили будто бы в разных реальностях.

Этот вечер не стал переломным моментом. Он стал началом долгого, почти детективного расследования, растянувшегося на годы. Почему мы такие? Откуда берутся эти невидимые линзы, сквозь которые один и тот же мир преломляется то в спектр угроз, то в поле возможностей? Почему кто-то смотрит на разлитое молоко и видит досадную оплошность, а кто-то — испорченную скатерть, неосторожность, расточительство и знак общего неустройства бытия? Мне хотелось докопаться до механизма, до первопричины, до той точки, где мышление раздваивается и течёт дальше двумя несмешивающимися потоками.

Я ушла в это исследование с головой. Перечитала горы книг — по нейробиологии, объясняющей, как разная чув-

ствительность рецепторов рождает разную картину мира; по психологии, вскрывающей пласты убеждений, которые мы впитываем с молоком матери; по антропологии, напоминающей, что культура — это не просто фон, а мощный камертон, настраивающий наше восприятие. Я собирала истории, наблюдала, сопоставляла, спорила сама с собой.

Книга, которую вы держите в руках, — результат этой кропотливой, временами изнурительной, но захватывающей работы. Она не скажет вам, как жить правильно. Она не расставит оценки и не подскажет, на чью сторону встать в извечном споре между оптимистом и пессимистом, консерватором и новатором, щедрым и скупым. Её задача глубже и, как мне кажется, честнее: показать внутреннюю логику каждого типа мышления, чтобы читатель, узнавая себя и других, не восклицал: «Как можно быть таким?», а задумывался: «Как устроен мир этого человека?».

В двадцати главах мы пройдем по двадцати осям человеческих различий. Мы заглянем в кабинет, где один видит детали, а другой — систему, и задержимся у порога, за которым богатство становится не суммой на счёте, а состоянием ума. Мы услышим, как по-разному звучит тишина для интроверта и для экстраверта, и попробуем понять, почему для одного порядок — это клетка, а для другого — единственный способ дышать.

Это не учебник и не самоучитель. Это скорее путешествие по лабиринту человеческого сознания, где каждый поворот

— не тупик и не выход, а просто другой путь. Единственное, что потребуется от читателя, — любопытство. То самое, которое однажды заставило меня отложить в сторону всё и начать искать ответ на вопрос, почему мы, такие одинаковые снаружи, носим внутри столь разные вселенные.

# **Глава 1. Исполнитель и управленец: почему один видит детали, а другой — систему**

В небольшой переговорной комнате, которую все по привычке называли «аквариумом» за её уникальную стеклянную стену, витал едва уловимый аромат остывшего чая, смешивающийся с запахом усталости. На большом столе, покрытом тонким слоем пыли, лежал квартальный отчёт — несколько страниц, испещрённых цифрами и графиками. За окнами монотонно моросил дождь, который не стремился пролиться на землю и быстро уйти, а будто бы специально затянулся, чтобы напомнить всем: мир сегодня окутан пеленой неопределённости, чётких линий и границ не ждите.

За столом сидели трое.

Первый, Сергей, руководил отделом продаж. Он скользил взглядом по отчёту, почти не задерживаясь на отдельных цифрах. Со стороны могло показаться, что он вообще его не читает — так, перелистывает страницы, задумавшись о чём-то своём. На самом деле он впитывал структуру. Ему важно было не то, что конкретная позиция просела на четыре процента, а то, что весь южный регион второй месяц ползёт вниз, и это тянет за собой какой-то непонятный перекосящий общую картину. Он чувствовал этот перекосящий как смутное бес-



покойство, почти физически — как чувствуешь, что где-то в квартире сквозняк, но ещё не знаешь, из какой щели дует.

Второй, Марина, была ведущим менеджером. Она уже десять минут не отрывала глаз от одной-единственной строчки, где значились поставки новой линейки товаров. Палец её двигался по столбцам слева направо, возвращался, снова двигался. Она видела перед собой не абстрактный «южный регион», а конкретный контейнер, застрявший на таможне, конкретного экспедитора, который не ответил на три письма, и конкретного клиента, который ждал заказ ещё во вторник. Для неё отчёт был не окном в стратегию, а скорее картой минного поля: вот здесь недогруз, здесь пересорт, а здесь вообще чёрт знает что, надо звонить.

Третий, пожилой аналитик Дмитрий Семёнович, приглашённый со стороны, просто смотрел на графики и молчал. Он не суетился, не водил пальцем, не хмурил лоб. Он напоминал человека, который слушает шум моря в раковине: для него эти цифры звучали, складывались в мелодию рынка, где их компания была лишь одним голосом в общем хоре.

Прошло, наверное, минут двадцать, прежде чем Сергей произнёс задумчиво: «Что-то у нас с направлением в целом неладно. Надо пересмотреть логику работы с регионами».

Марина подняла глаза от бумаг с выражением лёгкого ужаса. «Сергей, — сказала она, — какая логика? У нас товар на таможне гниёт. Давайте сначала контейнер вызволим».

Два человека смотрели на один и тот же отчёт. Один ви-

дел разваливающийся мост, по которому движется всё их хозяйство. Другой видел конкретную доску, которая треснула прямо под ногами, и если сейчас не подпереть — провалится. Оба были правы. Оба видели правду. Но правда эта была разного масштаба, и договориться, исходя из неё, было почти невозможно.

Примерно так в миллионах рабочих кабинетов, на кухнях, в штабах и мастерских ежедневно встречаются два способа смотреть на реальность. Назовём их условно: мышление исполнителя и мышление управленца.

Речь не про должность, а про устройство взгляда.

Человек с исполнительским складом ума смотрит на мир и видит детали. Они для него не средство, не материал для обобщения — они сама реальность, осязаемая, конкретная, имеющая вес и цвет. Если перед ним стоит задача, он раскладывает её на последовательность шагов. Каждый шаг — это действие с началом и концом. Сделал — выдохнул — дальше. Его главный внутренний вопрос звучит примерно так: «Что именно нужно сделать?» — и он ждёт на него такого же точного, как удар молотка по шляпке гвоздя, ответа. Провал в отчёте для него — не симптом, не тенденция, а конкретная дырка. Её видно. Её можно залатать. И от осознания этого на душе становится спокойнее, потому что мир снова обретает ясность: вот проблема, вот решение.

Управленческий ум действует иначе. Он тоже видит детали, но они для него — как мазки на картине импрессиони-

ста: важны не сами по себе, а тем, как они создают общее впечатление. Такой человек читает отчёт не слева направо по строкам, а как-то странно, скачками, иногда переворачивая страницы в обратном порядке, выхватывая взглядом то итоговый столбец, то всплеск в середине квартала, то провал в конце. Его вопрос другой: «Что всё это означает?» Он не ищет гвоздь, чтобы забить. Он пытается понять, почему пол в доме пошёл волнами и куда смотрит фундамент. От этого в его работе больше неопределённости, больше тумана, и спокойствия в этом тумане ему не найти — только азарт или тревогу.

Как пишет **Изабель Бриггс-Майерс** в книге «**Почему мы такие на работе?**», эта разница уходит корнями в устройство нашего восприятия: одни люди черпают информацию непосредственно из ощущений, доверяя тому, что можно увидеть и пощупать, другие же опираются на интуитивное схватывание целого. Это не значит, что один умнее другого. Это значит, что два человека с разной оптикой смотрят в одно окно и видят разную погоду.

Откуда берутся эти линзы? Почему кому-то уютно в мире гвоздей и досок, а кто-то живёт в мире чертежей и ветров, дующих над мостом?

Частично ответ кроется в устройстве нашего мозга. Представьте себе два режима работы компьютера. Один заточен на быструю обработку конкретного запроса: «рассчитай», «найди», «почини». Он быстр, энергоэкономен и очень эф-

фективен в рамках одной задачи. Второй режим — медленный, требующий больше энергии, зато способный удерживать в рабочей памяти одновременно множество переменных, перебирать их, искать между ними неочевидные связи. Управленческое мышление затратнее для организма. Оно утомляет иначе: не физической усталостью, а тем особым опустошением, какое бывает после долгого разговора о стратегии, когда вроде бы ничего не делал, а чувствуешь себя выжатым лимоном. Исполнительское мышление устаёт иначе: от количества переделанных дел, но при этом даёт приятное чувство завершённости — «я сделал». Это разная химия, разная работа лобных долей и разная награда, которую мозг себе выписывает в виде дофамина. Одному для радости нужен закрытый пункт в списке дел, другому — внезапно сложившийся в голове пазл общей картины.

Но нейробиология — лишь первый слой. Второй слой — культурный. Мы с детства слышим и впитываем негласные правила. Как пишет **Михаил Литвак** в книге «**Командовать или подчиняться?**», многие системы, особенно построенные на строгой вертикали власти, веками воспитывали в людях выученную беспомощность перед общей картиной. «Твоё дело — крутить гайку, а не думать о конструкции паровоза», — эта мысль, повторённая тысячу раз, действительно меняет взгляд. Человек привыкает фокусироваться на гайке — и гайка начинает занимать весь горизонт. Он может быть великолепным специалистом, но стоит спросить

его: «Как ты думаешь, зачем мы всё это делаем?» — и он замнётся. Не потому, что глуп, а потому, что ему никогда не разрешали поднять голову и посмотреть вперёд.

А бывает и наоборот. В некоторых семьях, где за ужином обсуждают политику, экономику и то, «куда катится мир», ребёнок с детства привыкает думать категориями систем и тенденций. Он легко оперирует абстракциями — но, возможно, вырастет беспомощным перед необходимостью оплатить квитанцию за свет, потому что для его мышления это слишком мелкая, исчезающе малая величина, недостойная внимания. Оба пути — это крайности, и жизнь часто сталкивает их лбами в одной переговорной.

Интересно, что наше собственное мышление не прибито гвоздями к одной точке. В течение дня мы дрейфуем между двумя режимами. Утром, составляя план на неделю, мы — управленцы. Вечером, прибывая оторвавшуюся полку, мы — исполнители. Проблемы начинаются там, где человек застревает в одном из режимов и начинает смотреть им на всё подряд, как сквозь незаменимый светофильтр.

Есть одна известная старая притча — почти анекдот. Трое каменщиков везут тачки с камнями. Прохожий спрашивает каждого: «Что ты делаешь?» Первый отвечает, не поднимая головы: «Таскаю камни, разве не видишь?» Второй говорит с достоинством: «Зарабатываю на хлеб». Третий распрямляет спину и улыбается: «Строю собор». Смешно здесь то, что все трое говорят правду. Их ответы — не ложь и не истина, а

разные высоты, с которых они видят один и тот же процесс. Но вот вопрос: смогут ли они договориться друг с другом, если первый считает второго болтуном, второй первого — тупицей, а третий раздражает обоих своей оторванностью от земли?

Дождь за окнами «аквариума» тем временем стих. Сергей и Марина всё ещё сидели над отчётом, и никто из них не был до конца прав — как никто не был и до конца неправ. Просто один смотрел на карту, а другой — под ноги, а дорога меж тем была одна на двоих. И куда она вела — не знал никто.

## **Глава 2. Богатый и бедный: как страхи и установки формируют финансовое поведение**

Год выдался удачным, и небольшой компании, торгующей стройматериалами, начислили премию. В курилке, куда по привычке выходили не столько курить, сколько обсуждать всё, что не влезало в рабочую повестку, завязался разговор.

Первым озвучил планы Олег, водитель погрузчика. «Я долг за квартиру закрою, — сказал он, с удовольствием затягиваясь. — Остальное — матери отправлю, пусть себе зимние сапоги купит. Нормальные, на меху, а не эти резиновые калоши, в которых она пятый год ходит. Давно хотел». Олег говорил спокойно, как о деле решённом, и в голосе его звучало не стеснение, а скорее простота: вот деньги, вот дырки, в которые они уйдут, и слава богу.

Рядом стоял Игорь, менеджер по закупкам. Услышав про сапоги и долги, он чуть заметно поморщился — не презрительно, скорее с тем внутренним дискомфортом, какой возникает при виде упущенной возможности. «Олег, ну ты чего, — сказал он, понизив голос. — Это же можно прокрутить. Я вот присмотрел на вторичке комплект зимней резины для своей машины. Возьму по дешёвке, а к сезону продам вдвое. Или вложусь в инструмент, хочу себе маленькую мастерскую

в гараже развернуть. Деньги должны работать, понимаешь?»

Олег посмотрел на него с искренним недоумением: «Работать? Они и так работают. Закрою долг — камень с души. Мать обую — радость. Чем тебе не работа?»

Они стояли в облаке табачного дыма, два взрослых мужика с одинаковыми суммами в кармане, и каждый уже мысленно распорядился этими деньгами так, как диктовала ему какая-то внутренняя, глубоко укоренённая логика. Логика эта не имела прямого отношения к толщине кошелька. Олег зарабатывал чуть меньше Игоря, но не был нищим. Игорь не был богачом. Разница лежала не в цифрах, а в том, какой смысл оба придавали деньгам — почти магический, почти религиозный.

Эта сцена — из числа тех, что разыгрываются повсюду, от заводских раздевалок до офисов с панорамными окнами. Вопрос не в том, сколько денег у человека сейчас, а в том, какую историю он про них рассказывает сам себе.

Люди с мышлением, которое принято называть бедным — хотя точнее было бы назвать его мышлением выживания, — воспринимают деньги как нечто конечное, прерывистое, как дождь в пустыне. Они приходят и уходят, их невозможно предсказать, поэтому главная задача — успеть закрыть самые жгучие нужды, пока они снова не иссякли. Когда такой человек получает сумму, пусть даже скромную, его внутренний голос не спрашивает: «Как я могу это приумножить?» Он спрашивает: «Какую проблему это закроет прямо сей-



час?» Это не глупость и не лень. Это стратегия, выкованная опытом, часто многопоколенческим. Деньги в этой картине мира — не инструмент, а пластырь. Их задача — убрать боль, заткнуть течь, создать короткую передышку. И Олег, отправляя деньги матери на сапоги, действует абсолютно разумно в рамках этой логики: боль — вот она, средство — вот оно, действие совершено, душа спокойна.

Человек с мышлением богатым — или, точнее, с мышлением приумножения — смотрит на ту же сумму и видит не пластырь, а семя. Его внутренний голос спрашивает: «Как заставить это расти?» Ему некомфортно, когда деньги лежат без движения. Лежащие деньги для него — как вода, застоившаяся в пруду: вроде и ресурс, но какой-то мёртвый, начинающий цвести тиной. Ему хочется пустить эту воду по каналу, заставить крутить мельничное колесо. Игорь, с его планами перепродать резину или купить инструмент для мастерской, вовсе не был хитрым стяжателем. Он просто не умел иначе. Ему физически беспокойно думать, что деньги уйдут и не вернутся.

Как пишет **Владимир Савенок** в книге «**Деньги в твоей голове**», наше финансовое поведение почти не связано с уровнем дохода — оно связано с денежными сценариями, заложенными в детстве. Сценарий — это как бы записанная на подкорку программа, которая запускается при появлении любой свободной суммы. У одних программа называется «потратить на нужное», у других — «сохранить», у

третьих — «приумножить». И что интересно: программа почти не меняется, даже если доходы вырастают в десять раз. Человек, привыкший закрывать дыры, будет закрывать их и при миллионе — просто дыры станут крупнее, а передышки короче.

Откуда берутся эти сценарии? Частично — из прямых родительских посланий. Фразы, которые звучали на кухне годами: «Мы себе этого позволить не можем», «Не жили богато, нечего и начинать», «Большие деньги — большие проблемы», «Копейка рубль бережёт» — всё это не просто слова. Это кирпичики, из которых ребёнок складывает образ денег. Для одного они становятся опасным зверем, с которым лучше не встречаться. Для другого — другом, который приходит и уходит. Для третьего — почвой, на которой можно что-то вырастить.

Но есть слой и глубже — нейробиологический. Исследования показывают, что состояние хронической нехватки денег — или просто страха перед этой нехваткой — меняет работу мозга. Оно перегружает так называемую рабочую память, снижает когнитивную способность, заставляет человека фокусироваться исключительно на ближайших задачах и переставать видеть перспективу. Это похоже на эффект туннельного зрения: когда ты голоден, ты думаешь только о еде, и все разговоры о прекрасном кажутся издевательством. Тот же механизм включается при денежном стрессе. Мозг, постоянно занятый мыслью о том, как дотянуть до зарплаты,

просто не имеет ресурса на стратегию. Так бедность воспроизводит сама себя.

В книге **«Стратегия мышления богатых и бедных людей» Саидмурода Давлатова** этот феномен описан через разницу в так называемом горизонте планирования. У одних горизонт — неделя, самое большое — месяц. У других — годы, иногда десятилетия. И это не врождённое свойство, а во многом привычка ума, которую можно тренировать или, напротив, атрофировать.

Здесь есть место и для культурного слоя. В некоторых средах говорить о деньгах как о чём-то, что можно и нужно приумножать, почти неприлично. Это воспринимается как жадность, как измена общему кругу, где все живут одинаково и одинаково сводят концы с концами. «Ты что, лучше нас хочешь быть?» — этот невысказанный вопрос повисает в воздухе многих курилок, и он держит людей крепче любых замков. Чтобы начать обращаться с деньгами иначе, часто нужно сначала выйти из круга — а это страшно, потому что круг даёт тепло, поддержку, понятность жизни. Не все на это готовы. И нельзя сказать, что это слабость. Скорее — выбор между разными видами богатства: финансовым и социальным.

Вернёмся к Олегу и Игорю. Они так и не переубедили друг друга. Олег через неделю перевёл деньги матери, закрыл долг за квартиру и, сидя на кухне, смотрел на пустой счёт с чувством облегчения — как смотрит человек на чи-

стое небо после грозы. Игорь же купил ту самую резину, продал её в ноябре вдвое дороже, положил деньги в заначку на будущую мастерскую и весь месяц ходил довольный, как охотник, вернувшийся с добычей. Оба получили свою награду — разную по вкусу, но одинаково нужную каждому из них.

И в этом, наверное, главная загадка: деньги не имеют вкуса, запаха и цвета. Они вообще ничего не решают сами по себе. Они — идеальное зеркало, в котором каждый видит своё отражение: свои страхи, свои надежды, свои детские обиды и взрослые амбиции. Может, поэтому говорить о них так трудно — труднее, чем о любви, чем о смерти, чем о Боге. Потому что, говоря о деньгах, мы на самом деле рассказываем о себе.

А какая история звучит внутри вас, когда вы открываете кошелёк, — история потери или история возможности? И главное: кто рассказал её вам впервые?

## Глава 3. Скупой и щедрый: две логики обращения с ресурсами

В ресторанчике на углу, где подают неплохой харчо и совсем уж домашнее вино, собралась компания — четверо старых приятелей. Повод был самый обыкновенный: день рождения Лёни, человека тихого, немного рассеянного и до странности щедрого. Именно он всех и позвал, и он же, когда принесли счёт, машинально потянулся за бумажником первым — просто потому, что не любил эту неловкую паузу, когда все вдруг начинают переглядываться и вспоминать, кто что заказывал.

Но в этот раз руку его перехватил Гриша. Гриша работал бухгалтером, любил определённость и искренне считал, что справедливость — это когда каждый платит за себя. «Погоди, — сказал он, доставая телефон и открывая калькулятор. — Ты брал харчо и сациви, я — только шашлык и чай. Илюха вообще сидел на минералке, потому что за рулём. С какой стати нам скидываться поровну?» Илюха кивнул благодарно: он и правда не хотел платить за чужое вино. А вот Лёня вдруг погрустнел. Для него этот подсчёт был не просто арифметикой — он был нарушением какого-то неписаного закона гостеприимства, по которому стол — это общее пространство, и делить его на порции и копейки так же дико,

как мерить любовь линейкой.

Ситуация, знакомая многим. И вроде бы все правы. Гриша отстаивает принцип честного расчёта. Лёня — принцип общей трапезы. Но если присмотреться, за этой сценой проступает нечто большее, чем спор о деньгах. Это спор о том, как устроен мир и как по нему движутся ресурсы.

Скупость и щедрость — два полюса, между которыми мечется почти каждый. Но назвать одного плохим, а другого хорошим было бы слишком просто и, главное, неверно. Потому что перед нами не порок и добродетель, а две разные логики, два разных способа обращаться с тем, что у тебя есть — будь то деньги, время, силы или даже любовь.

Человек, склонный к скупости, живёт в мире, где ресурс конечен. Не в теории, а на ощупь — каждой клеткой. Деньги для него не символ и не инструмент, а скорее плотина, сдерживающая хаос. Пока они есть — хаос далеко, за горизонтом. Стоит отдать лишнюю сотню — и в плотине появляется трещина. Сначала маленькая, потом больше, а потом — кто знает? — хлынет поток, и ты останешься ни с чем. Это мышление часто растёт из опыта — собственного или унаследованного. Бабушка, пережившая войну и прятавшая сухари под матрасом. Отец, потерявший всё в девяностые. Мать, шептавшая: «Не жили богато, нечего и начинать». Эти голоса не просто звучат в голове — они встраиваются в самую нервную ткань, в то, как мозг реагирует на слово «отдать».

Нейробиологи подтверждают: у людей с повышенной фи-

нансовой тревожностью расставание с деньгами активирует зоны мозга, связанные с физической болью. Отдать купюру — почти то же самое, что обжечься о горячую сковородку. Тело помнит. Тело сопротивляется. И Гриша, считающий каждое сациви, не злодей — он просто человек, чей организм устроен так, что трата ощущается как угроза.

Щедрый человек живёт в иной физике. Для него ресурс — это не стоячая вода в колодце, который можно вычерпать до дна, а река. Река течёт. Она пополняется. Отдать часть — значит не потерять, а поддержать движение. Лёня, который первым тянется за бумажником, не святой и не мот. Просто его базовое доверие к миру выше. Он верит — часто неосознанно, — что отданное вернётся, что стол, накрытый для других, накормит и его самого, что мир в целом устроен скорее дружелюбно, чем враждебно.

**Аристотель** в своей «**Никомаховой этике**» говорил о добродетели как о середине между двумя крайностями. Щедрость, по Аристотелю, — это именно середина: между скупостью, которая есть недостаток даяния, и мотовством, которое есть недостаток удержания. Но Аристотель — философ, а не проповедник. Он не говорит: будьте щедры. Он говорит: смотрите, вот мера, которая позволяет человеку быть в ладу с собой и с полисом. Вопрос лишь в том, где эта мера. И вот тут начинается самое сложное: мера у каждого своя, и она продиктована не столько моралью, сколько внутренней бухгалтерией, о которой сам человек может и не подо-

зреть.

В книге **«Человек при деньгах»** **Сергея Степанова** эта внутренняя бухгалтерия описывается как сложная система учёта, где помимо денег есть ещё и эмоциональные активы — чувство защищённости, социальное одобрение, самоуважение. Скупой накапливает не столько рубли, сколько спокойствие. Щедрый тратит не столько деньги, сколько тревогу. Это разные валюты, и обменный курс между ними плавающий, зависящий от биографии, культуры и даже погоды.

Культурный слой здесь особенно интересен. В некоторых традициях щедрость — не просто добродетель, а обязанность, вписанная в социальный код. Кавказское застолье, где отказ угостить гостя — позор на весь род. Русское хлебо-сольство, когда последнюю рубаху снимут, но стол накроют. А где-то рядом живёт протестантская этика с её культом бережливости, где разумная экономия — знак избранности, а расточительство — грех. И человек, выросший в одной системе координат, попадая в другую, чувствует себя так, словно его высадили на чужую планету: всё вроде бы понятно, но воздух другой, и гравитация иная.

Есть в этом и семейный сценарий. Скупые часто вырастают в семьях, где ресурса всегда не хватало — и речь не обязательно о деньгах. Нехватка может быть эмоциональной: мало любви, мало внимания, мало похвалы. Ребёнок привыкает экономить всё — и улыбки, и слова, и время. Став взрослым, он продолжает эту политику жёсткой экономии, уже забыв,



откуда она взялась. Щедрые же часто происходят из семей, где было иначе: где давали, не считая, и научили, что отданное не убывает.

Но есть и обратная сторона. Щедрость иногда становится формой бегства — от необходимости что-то решать, от страха близости, от чувства вины. Человек раздаёт, чтобы не оставаться наедине с собой, чтобы заглушить внутренний голос, который твердит: «Ты недостаточно хорош, но если ты дашь — тебя, может быть, простят». Это щедрость не от избытка, а от дефицита — самая горькая и самая разорительная.

В тот вечер в ресторане друзья всё-таки нашли компромисс. Гриша посчитал всё до рубля, Лёня молча положил сверху чаевые за всех, и никто не остался в обиде. Они вышли на улицу, где уже зажглись фонари, и разошлись по домам. Каждый уносил с собой свою правду. Гриша — уверенность, что справедливость восторжествовала. Лёня — чувство, что вечер удался, потому что все сыты и никто не поссорился.

И кто знает, чья правда была весомее в тот момент? Может быть, никакая. Может быть, истина лежит не между ними, а где-то в стороне — в умении вовремя достать калькулятор и вовремя его убрать. В умении чувствовать, когда река мелеет и нужно строить запруду, а когда вода прибывает — и можно открыть шлюзы, не боясь, что поток унесёт дом. Только вот научить этому не может ни одна книга — ни эта,

ни какая-либо ещё. Это решается где-то глубже, в той точке, где встречаются память о прошлом и предчувствие будущего, страх и надежда, сжатый кулак и раскрытая ладонь.

## **Глава 4. Предприниматель и наёмный работник: разные отношения к неопределённости**

В середине марта, когда снег уже сошёл, но земля ещё не просохла, в небольшом кафе на проспекте встретились двое бывших одноклассников. Встреча вышла случайной: Павел зашёл выпить кофе между встречами, Антон грел руки о чашку после долгой прогулки. Не виделись они лет десять, и разговор сперва шёл по накатанной: кто где, кто с кем, сколько детей. А потом, как это часто бывает с бывшими одноклассниками, разговор съехал на работу — и тут же забуксовал.

Павел работал в крупной страховой компании. Он рассказывал о делах с той особой смесью усталости и гордости, какая бывает у человека, привыкшего к стабильности. У него был график, начальник, отпуск по расписанию, понятный соцпакет и зарплата, приходявшая на карту пятого числа каждого месяца. Он жаловался на бюрократию, на глупые приказы сверху, на то, что инициатива наказуема — но жаловался как-то уютно, по-домашнему, как жалуются на непогоду за окном, зная, что в доме тепло.

Антон слушал, кивал, но в какой-то момент вдруг улыбнулся и сказал: «А я ушёл. Уже года четыре как». Оказалось,

он открыл небольшую мастерскую по ремонту велосипедов — сперва просто гараж переоборудовал, потом нанял парня в помощь, потом второго. Дела шли ни шатко ни валко: месяц густо, месяц пусто. Он рассказал, как прошлой осенью крупный заказ сорвался и пришлось залезть в кредит, а нынешней весной вдруг повалили клиенты, и он теперь не знает, хватит ли рук. Рассказывал и смеялся — смехом человека, который давно не ждёт ни от жизни, ни от себя самого ничего гарантированного.

Павел смотрел на него с тем сложным выражением, в котором смешивались уважение, непонимание и тихая тревога. «Я бы так не смог, — признался он. — Мне нужно знать, что завтра будет. Чтобы чётко. Чтобы понятно. А ты как живёшь вообще без этой... ну, определённости?»

Антон пожал плечами: «А что, твоя определённость — она настоящая? Или это просто привычка так думать?»

Вопрос повис в воздухе вместе с паром от кофе. И в нём, в этом вопросе, была спрятана суть различия, которое раскалывает трудовой мир надвое едва ли не глубже, чем разница в профессиях или доходах. Одни выбирают путь наёмного работника. Другие — путь предпринимателя. И дело даже не в деньгах и не в свободе графика, хотя и это важно. Дело в том, как человек относится к неопределённости — к тому самому туману, который всегда стоит над завтрашним днём, но который одни предпочитают не замечать, а другие, напротив, учатся в нём ориентироваться.

Наёмный работник, если говорить о его глубинном психологическом устройстве, живёт с внутренним запросом на предсказуемость. Ему важно знать, что будет завтра, через месяц, через год. Он не ленив и не труслив — он просто устроен так, что неопределённость для него не является возбуждающим вызовом. Она для него — шум, от которого устаёшь. Его мозг настроен на экономию энергии через создание рутин. Когда внешняя среда стабильна, можно не тратить ресурс на постоянное сканирование угроз и возможностей. Можно закрыть этот канал и сосредоточиться на конкретной задаче. Именно поэтому многие наёмные работники испытывают подлинное удовлетворение от хорошо сделанного дела внутри понятных рамок — и это не слабость, а иной тип силы, сила упорядочивания.

Предприниматель же, как пишет **Дэвид Аллен** в книге **«Как решиться начать своё дело?»**, отличается иной базовой установкой: он воспринимает неопределённость не как угрозу, а как пространство для манёвра. Там, где наёмный работник видит туман и замедляет шаг, предприниматель видит ту же завесу и думает: «Интересно, а что за ней?» Его мозг иначе реагирует на риск: исследования показывают, что у предпринимателей по-другому работает дофаминовая система — система вознаграждения. Там, где обычный человек испытывает тревогу от неизвестности, предприниматель испытывает азарт. Это не значит, что он бесстрашен. Ему тоже бывает страшно. Но страх для него — не сигнал «остано-

вись», а скорее сигнал «приготовься».

Интересно, что эта разница часто проявляется ещё в детстве — задолго до того, как человек получает первую зарплату или открывает первый бизнес. Один ребёнок предпочитает игры с чёткими правилами и заранее известным результатом: конструктор по схеме, настольная игра, где всё прописано. Другой, напротив, любит придумывать правила по ходу дела, переиначивать условия, изобретать новые миры из подручного мусора. Первый вырастает в человека порядка, и это прекрасно — без таких людей любая система развалилась бы через неделю. Второй вырастает в человека, которому рамки тесноваты, — и именно он, если повезёт, придумает то, чего до него не было.

В книге **«Мастерская собственника»** эта тема раскрывается через понятие «собственнического мышления». Автор утверждает, что предприниматель — это не профессия и не статус, а способ смотреть на вещи. Собственническое мышление начинается там, где человек перестаёт спрашивать: «Кто мне должен?» и начинает спрашивать: «Что я могу сделать с тем, что у меня есть?» Это сдвиг от внешнего фокуса контроля к внутреннему, и он даётся не всем и не сразу. Но когда он происходит, мир перестаёт быть набором обстоятельств и становится набором ресурсов — пусть скромных, пусть неочевидных, но ресурсов.

Есть и культурный слой. В некоторых обществах наёмный труд на протяжении веков был единственной доступной

формой выживания, и стабильность, которую давал барин, завод, колхоз или государство, воспринималась как высшее благо. Предпринимательская жилка, напротив, веками искоренялась как нечто подозрительное: «спекулянт», «кулак», «выскочка». Мы до сих пор носим в языке следы этого недоверия: сказать про человека «он деловой» можно с уважением, а можно — с едва заметной тенью осуждения. И эта тень тоже формирует выбор: идти в найм или на вольные хлеба.

Но самое важное, пожалуй, — это внутренний диалог, который каждый ведёт с самим собой в момент принятия решения. Павел, сидя в кафе, был по-своему прав: в найме действительно есть иллюзия определённости, за которую многие готовы платить свободой и частью дохода. Антон был прав по-своему: его велосипедная мастерская не давала гарантий, но давала нечто другое — чувство, что завтрашний день зависит от тебя самого, а не от чужого решения в головном офисе. Оба платили свою цену, просто чеки выставлялись в разной валюте: один платил спокойствием за свободу, другой — свободой за спокойствие.

Через час они допили кофе, обменялись телефонами и разошлись. Павел поехал в офис — у него через двадцать минут начиналась планёрка, опаздывать было нельзя. Антон пошёл пешком — ему нужно было зайти на склад за запчастями, а заодно подумать, как расширить мастерскую, чтобы к летнему сезону успеть. Дождь так и не начался, хотя тучи висели низко. Каждый шёл в свою сторону, и каждый нёс в

себе свою правду — такую же неотменимую, как привычка пить кофе без сахара. И кто из них был счастливее — не знал, наверное, ни один, ни другой. Они просто жили. Так, как умели. Так, как получалось.



## **Глава 5. Продавец и покупатель: две оптики одной сделки**

Рынок жил своей обычной субботней жизнью. В мясном ряду торговались две женщины — одна, постарше, в синем фартуке, стояла за прилавком, другая, помоложе, с сумкой-тележкой, придирчиво разглядывала кусок свинины, вертела его так и сяк, нюхала, хмурилась. «Слушайте, — сказала она наконец, — ну вот это вот место, видите? Жирновато. И край заветренный. Давайте на двести грамм побольше, а цену скинем до четырёхсот». Продавщица упёрла руки в бока, вздохнула тяжело, как вздыхают люди, уставшие от человеческой наивности, и ответила: «Милая моя, это не жир, это мраморность. Ты лучше в супермаркете такое поищи — и цену увидишь.».

Они стояли по разные стороны прилавка — две женщины, два характера, две вселенные. Покупательница хотела заплатить меньше, а получить больше. Продавщица хотела получить больше, а отдать ровно столько, сколько требует её выгода. И обе при этом не ввали. Они торговались. Они играли в самую древнюю игру человечества, в которой нет проигравших, если сделка состоялась, — и нет победителей, если каждый остался при своём.

Казалось бы, что тут сложного? Один продаёт, другой по-

купает. Но если присмотреться, за этим простым обменом скрывается глубочайшее расхождение в оптике — в том, как человек смотрит на вещь, на деньги и на самого себя в момент сделки.

Покупатель входит в рынок, и его взгляд устроен особым образом. Он видит перед собой не просто товар, а поле возможностей, среди которых нужно выловить лучшее. Его внутренний голос задаёт вопросы, которые продавец иногда находит странными, а иногда — оскорбительными. «Почему так дорого?» «А есть скидка?» «А у соседнего ларька дешевле». Это не жадность, хотя со стороны может показаться именно так. Это работа особого когнитивного фильтра, который настроен на поиск несоответствий — между ценой и ценностью, между ожиданием и реальностью, между обещанием и тем, что лежит на прилавке. Покупатель по природе своей — скептик. Его задача — не обидеть продавца, а защитить себя от ошибки.

**Нир Эяль** в книге «**Покупатель на крючке**» описывает этот механизм как петлю привычки: триггер (увидел товар), действие (купил), награда (получил удовольствие). Но самое важное здесь — не сама петля, а то, что мозг покупателя постоянно ищет, где бы эту награду получить с наименьшими затратами. Мы эволюционно запрограммированы беречь ресурсы. Когда первобытный охотник отдавал кусок мяса в обмен на новое копьё, он так же щурился и думал: «А копьё-то хорошее? Не сломается? Может, лучше своё починить?» С

тех пор нейробиология сделки не сильно изменилась.

Продавец смотрит на ту же ситуацию иначе — не снизу вверх, а скорее изнутри наружу. Он видит не товар, а свой труд, вложенный в него. Часы работы, ранние подъёмы, риск не продать, деньги, уже потраченные на закупку или производство. Каждый кусок мяса на прилавке для продавщицы в синем фартуке — это не просто свинина. Это её вчерашний день, проведённый на оптовой базе, и позавчерашний — на разделке, и её завтрашние надежды заплатить за свет. Когда покупатель говорит «жирновато», продавец слышит не критику товара, а обесценивание своего труда. И это причиняет почти физический дискомфорт.

В книге **«Человек покупающий и продающий» Николая Молчанова** эта двойственность описана через понятие «эффект владения» — когнитивное искажение, при котором человек ценит то, что у него уже есть, выше, чем то, что он мог бы получить. Продавец уже владеет товаром, и для него этот товар субъективно дороже, чем для покупателя, который им ещё не владеет. Отсюда и рождается напряжение: продавцу кажется, что покупатель его не уважает, покупателю — что продавец его надувает. А на самом деле оба они просто смотрят на один и тот же кусок мяса через разные линзы собственности.

# 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.