

# ЛЕСТНИЦА:

НЕВИДИМЫЕ ПРАВИЛА  
ОБЩЕСТВА



ВЛАДИМИР АРИК

# **Владимир Арик**

## **Лестница: невидимые правила общества**

*<https://litres.ru/74417838>*

*SelfPub; 2026*

### **Аннотация**

Почему рядом с одними людьми вы уверены в себе, а рядом с другими боитесь сказать лишнее слово? Психология скажет, что вы социофоб, однако это не всегда так.

«Лестница» рассказывает о невидимых правилах общества, по которым нас оценивают дома, на работе, в отношениях и социальных сетях.

Владимир Арик провел большое исследование и выяснил, как статус влияет на наши решения: кого мы слушаем, чего стыдимся, за что переплачиваем и почему так трудно остановиться на достигнутом.

Реальные жизненные истории складываются в авторский метод «статусный КОМПАС»: 6 вопросов помогают увидеть, на чём держится чужая власть, посчитать цену одобрения и выбрать конкретное действие, чтобы победить.

Книга для тех, кто устал подстраиваться под других, оправдываться и сравнивать свою жизнь с чужой. Вы узнаете секрет, как значительно повысить свой статус в любом обществе.

Но прежде чем карабкаться выше, стоит понять, куда ведёт ваша лестница и хотите ли вы по ней подняться.

# Содержание

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Содержание                                | 6  |
| Пролог. «Приползешь на коленях»           | 8  |
| Статусный КОМПАС. 6 шагов перед решением  | 17 |
| Лестница показывает высоту. КОМПАС        | 17 |
| показывает направление                    |    |
| 6 шагов КОМПАСА                           | 19 |
| Как пользоваться КОМПАСОМ                 | 21 |
| Первый проход: история Максима            | 22 |
| Бланк КОМПАСА на десять минут             | 24 |
| Глава 1. Лестница, которой никто не видит | 25 |
| Три человека за одним столом              | 25 |
| Не богатство, а признанное положение      | 28 |
| Каждая комната строит свою лестницу       | 31 |
| Когда показатели не сходятся              | 34 |
| Четыре кошелька                           | 36 |
| Кто выбирает мерку                        | 39 |
| Жизнь не обязана сходиться в одну картину | 41 |
| КОМПАС на практике: назовите комнату и ее | 44 |
| оценку                                    |    |
| Глава 2. Два пути вверх                   | 46 |
| Когда все смотрят на двоих                | 46 |
| Власть, статус и две стратегии            | 48 |
| Эксперимент с незнакомцами                | 50 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Почему страх работает                                    | 52 |
| Почему уважение тоже дает власть                         | 55 |
| Что остается через шестнадцать недель                    | 57 |
| Престиж тоже ошибается                                   | 59 |
| Как один путь маскируется под другой                     | 61 |
| Кому позволено сказать «нет»                             | 63 |
| Не отказаться от лестницы, а выбрать основание           | 65 |
| КОМПАС на практике: проверьте механизм<br>своего влияния | 68 |
| Глава 3. Почему BMW иногда важнее квартиры               | 70 |
| Вещь, которая разговаривает                              | 72 |
| Кто стоит рядом на внутренней парковке                   | 75 |
| Покупка как ответ на унижение                            | 78 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                        | 80 |

# **Владимир Арик**

# **Лестница: невидимые правила общества**

## **Содержание**

**Лестница:** как статус управляет семьей, деньгами, любовью и самооценкой

**Авторский метод «Статусный КОМПАС»**

Пролог. «Приползешь на коленях» 1

Статусный КОМПАС. Шесть шагов перед решением 6

Глава 1. Лестница, которой никто не видит 9

Глава 2. Два пути вверх 18

Глава 3. Почему BMW иногда важнее квартиры 27

Глава 4. Ошибка как изгнание 33

Глава 5. Когда любовь требует подчинения 42

Глава 6. Статус в кредит 51

Глава 7. Три детства, три разных мира 59

Глава 8. Вкус как пароль 67

Глава 9. Добро на пьедестале 75

Глава 10. Чужая победа без чека 84

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Глава 11. Тест пустой комнаты       | 93  |
| Глава 12. Как выбрать свою лестницу | 100 |
| Эпилог. Остаться на стороне людей   | 110 |
| Литература и примечания             | 115 |

# Пролог. «Приползешь на коленях»

17 октября 2024 года я встретился с другом Максимом. Сначала он говорил отрывками, смотрел в стол, несколько раз останавливался на полуслове. Потом поднял глаза: «Арик, мне нужно понять, не сошел ли я с ума». Я запомнил этот разговор. Имена здесь изменены, но саму историю я передаю в той последовательности, в какой её рассказал Максим.

У Максима шестилетний сын Саша. За полгода до нашей встречи они с женой Машей закрыли ипотеку и решили наконец устроить себе большую поездку: три недели в Японии, о которых давно мечтали. До этого шесть лет почти не расставались с сыном. Теперь захотели впервые съездить вдвоём, а Сашу оставили у родителей Максима. Ну кому ещё доверить ребёнка, если не родным бабушке и дедушке? Им это казалось самым надёжным вариантом.

Но была важная деталь. У Саши была наследственная предрасположенность к сахарному диабету, а врачи, по словам Максима, уже диагностировали преддиабет. Они с Машей строго следили за питанием сына. Перед отъездом Максим ещё раз отдельно сказал родителям: Саше категорически нельзя давать сладкое. Не просто упомянул между делом, а предупредил. Бабушка с дедушкой ответили, что всё поняли.

За эти три недели Максим и Маша побывали в Токио

и Осаке, увидели Фудзи и Хиросиму, пожилы в небольших японских деревнях. Впервые за много лет они чувствовали себя свободными и беззаботными. Думаю, родители меня поймут: можно очень любить ребёнка и при этом хотеть хотя бы ненадолго побыть вдвоём. Просто вспомнить, что вы ещё и пара, а не только мама с папой.

Когда они вернулись, Саше было плохо. Его отвезли в больницу. Максим рассказал, что глюкоза натощак была 7,7 ммоль/л и врачи поставили сыну диабет второго типа. Для них с Машей это была катастрофа. Случилось именно то, чего они боялись и ради чего так внимательно следили за питанием ребёнка.

А потом выяснилось: все три недели бабушка и дедушка давали Саше сладости. Максим спросил: «Зачем? Мы ведь специально предупредили, что ему нельзя». В ответ услышал: «Он очень просил, а мы не хотели отказывать. Что будет от одной конфетки?»

Сразу отделию одно от другого. Диагноз и результаты анализов я передаю со слов Максима. По этому рассказу нельзя установить, из-за чего у ребёнка возник диабет, и объявлять сладости его причиной я не буду. Но для разговора об ответственности нам не нужно решать медицинский вопрос: взрослые знали об ограничении, согласились его соблюдать и всё равно нарушали.

Максим рассчитывал хотя бы на простой ответ: «Мы ошиблись. Не понимали, насколько это серьёзно. Больше не

будем». Вместо этого ему и Маше стали объяснять, что виноваты они сами: нечего было уезжать и оставлять ребёнка. Потом оказалось, что дело в Саше. Это ведь он просил конфеты, а бабушка с дедушкой всего лишь хотели порадовать внука. Посмотрите, как поменялась история. Они по-прежнему добрые и заботливые. А Максим уже неблагодарный сын, который нападает на собственных родителей.

Они разговаривали несколько раз. Максим возвращался к одному и тому же: «Вы знали о запрете и всё равно давали ему сладкое». Родители в ответ снова говорили о его неблагодарности. Закончилось это такими словами: «Здесь нет нашей вины. Ты отвратительный неблагодарный сын. Пошёл вон из нашего дома. Приползёшь на коленях и молить о прощении будешь нас!»

После этого родители прекратили общаться и с Максимом, и с Машей, и с Сашей. Условие поставили одно: Максим должен лично извиниться за то, что обвинил их в причинении вреда внуку. Пока не извинится, разговаривать не о чем. К нашей встрече они молчали уже почти шесть месяцев.

«Арик, как это вообще возможно? Неужели я правда виноват?» Максим спросил меня именно об этом.

Для меня в этой истории важен поворот разговора. Начали с конкретного поступка: ребёнку давали сладкое, хотя родители просили этого не делать. Закончили требованием прийти на коленях. Между этими двумя точками исчез сам вопрос о ребёнке. На его месте возник другой: имеет ли

взрослый сын право сказать родителям, что они поступили неправильно? Я вижу здесь уже не только обиду, но и борьбу за власть. Старшие из тех, кому задали неудобный вопрос, превратились в тех, перед кем нужно оправдываться.

А Максим тем временем перебирал свои слова. Может, повысил голос? Может, сказал лишнее? Сын растёт без бабушки и дедушки, семья не общается, и всё после его разговора. В таком положении легко начать винить себя уже за то, что вообще открыл рот. Он был готов извиниться, лишь бы всё наладилось. Но за что? За грубость, если она была? Или за само право спросить, почему взрослые нарушили договорённость о его ребёнке? Это совершенно разные вещи.

В семейных ссорах мы обычно разбираем, кто что сказал и сделал. Кто опоздал, кто потратил деньги, кто не выполнил обещание. Всё это важно. Но иногда вы уже десятый раз объясняете очевидный факт, а вас будто не слышат. Тогда стоит посмотреть, не идёт ли под этим спором ещё один. Не «что произошло?», а «кто ты такой, чтобы меня оценивать?» Пока второй вопрос не замечен, первый можно обсуждать бесконечно.

Я не знаю, что думали и чувствовали родители Максима. Читать чужие мысли мы не умеем. Зато мы можем посмотреть на поставленное условие. Для возвращения в семью от него требовали не нового соглашения о питании Саши, а извинения за обвинение. Просить старших, благодарить, советоваться с ними можно. Оценивать их поступки, получается,

нельзя. При таком условии в следующий раз ему может быть ещё труднее решиться на спор.

Когда я говорю «статус», многие представляют дорогую машину, кабинет директора или человека, которому нужен особый столик в ресторане. Кажется, что это всё про тщеславных людей и к обычной семье отношения не имеет. Но подождите. Кто у вас первым идёт мириться? Кого можно перебить, а кого нельзя? Чья усталость важнее? Кто выбирает, где все встретятся, а кто должен подстроиться? Вот в этих мелочах положение человека видно не хуже, чем по должности на визитке.

Статусом я называю положение человека в глазах значимой для него группы. Не его человеческую ценность, а именно то место, которое ему признают другие. От этого места зависит многое: выслушают ли его, позовут ли на встречу, встанут ли на его сторону. Ребёнка перестают брать в игру. Сотрудника больше не приглашают туда, где принимают решения. Родственника записывают в неблагодарные. Человек не изменился за одну ночь, а обращаются с ним уже иначе.

Поэтому я не считаю переживания о своём положении какой-то глупой слабостью. Нам нужны другие люди: их помощь, знания, доверие, готовность иметь с нами дело. Даже если вы работаете из дома, заказываете еду через приложение и считаете себя совершенно самостоятельным человеком, деньги вам платят люди. Работу оценивают люди. В трудный момент вы тоже, скорее всего, будете искать чело-

века. Можно меньше зависеть от конкретного окружения, но совсем вычеркнуть отношения из собственной жизни не получится.

Неприятности начинаются, когда мы этого не замечаем. Тогда желание оставить за собой последнее слово звучит как забота: «Я лучше знаю, что тебе нужно». Или как мораль: «Хорошие дети так не поступают». Или как здравый смысл: «Все нормальные люди понимают». Я не говорю, что за каждой такой фразой стоит сознательная манипуляция. Человек может искренне хотеть вам добра. Но искренняя забота вполне может соседствовать с уверенностью, что решения за вас всё-таки должен принимать он.

С собой это заметить ещё труднее. Если я покупаю дорогую вещь, то, конечно, ради качества. Если добиваюсь должности, то потому, что много работал. Если спорю до победного, то защищаю истину. Возможно, так и есть. Только рядом может стоять ещё одно желание: чтобы меня признали, чтобы больше не смотрели свысока, чтобы всем стало понятно, чего я стою. Оно не отменяет остальных причин. Просто без него объяснение иногда оказывается слишком уж удобным для меня самого.

При этом я не собираюсь объяснять статусом вообще всё. Мне самому была бы неинтересна книга, где на любой вопрос один ответ: люди хотят быть выше других. Мы любим, заботимся, играем, учимся, помогаем незнакомцам. Иногда нам просто нравится дело, которым мы заняты, и зрители не

нужны. Статус важен не потому, что заменяет все эти мотивы, а потому, что умеет к ним присоединяться. И тогда мы не всегда замечаем, ради чего продолжаем действовать.

Дальше мы разберём, как это происходит на работе, в семье, у автосалона, при выборе школы, в музее и даже там, где люди делают добро. Если вы не любите дорогие логотипы, это ещё не значит, что вышли из игры. Иногда достаточно гордиться тем, что вам, в отличие от остальных, логотипы не нужны. Лестница никуда не делась, просто теперь выше на ней тот, кто убедительнее показывает свою скромность.

Мне неинтересно обещать вам способ победить всех. Это гонка без финиша. В одном кругу вы успешный человек, в другом ваш доход никого не впечатлит. Рядом с одним собеседником ваши знания огромны, рядом с другим вы новичок. Если пытаться заслужить первое место у каждого, на самую жизнь времени почти не останется. Поэтому главный вопрос этой книги такой: на какую лестницу вы вообще хотите потратить свои годы? И нравится ли вам то, что ждёт наверху?

Иногда ответ будет «да». Хорошая репутация помогает врачу получить доверие пациента, учителю вести урок, специалисту влиять на условия своей работы. Быть признанным за то, что ты действительно умеешь, приятно и полезно. Я не предлагаю сделать вид, будто опыт и мастерство ничего не значат. Нам необходимо понимать, кому можно доверить сложную задачу. Вопрос в том, за что человеку дают влияние

и что он потом с ним делает.

Вот здесь и возникает граница. Одно дело, когда положение помогает делать что-то полезное. Другое, когда ради его сохранения нужно заставить близких молчать или не замечать собственных ошибок. В истории Максима мы видим именно такой конфликт: разговор о нарушенном правиле не состоялся, зато появилось требование вернуть старшим безусловную правоту. За сохранение их положения расплачивались отношения всей семьи.

В тот вечер я не стал говорить Максиму, что у него плохие родители. Такой ответ легко дать, но что он объясняет? Приклеили ярлык, разошлись. Меня интересовало другое: что произошло и что теперь можно сделать. Если Максим действительно оскорблял родителей, за это можно извиниться. Но из этого не следует, что он обязан отказаться от своих слов о нарушенном запрете. Признать собственную грубость и признать чужую правоту не одно и то же.

Ему предстояло разделить эти два вопроса: как он разговаривал и что сделали взрослые, которым он доверил сына. Дальше в книге мы ещё вернёмся к тому, как обсуждать это, не сдавая свою позицию и не превращая разговор в месть.

Красивого финала прямо за нашим столом не случилось. И я не думаю, что для таких историй вообще существует фраза, после которой все обнимаются и начинают жить иначе. Когда доверие нарушено, одних слов мало. Важно, что люди потом делают. Мне хочется разобраться вместе с вами,

почему разговор о фактах иногда воспринимают как нападение на власть и как оставить другому возможность вернуться к отношениям, не соглашаясь при этом ползти на коленях.

# **Статусный КОМПАС. 6 шагов перед решением**

## **Лестница показывает высоту. КОМПАС показывает направление**

Объяснить человеку, как на него давят, недостаточно. После разговора с Максимом я особенно ясно это понял. Он может со всем согласиться, а потом спросить: «Ну и что мне теперь делать?» Извиняться перед родителями или нет? Иногда мы понимаем происходящее, но всё равно не можем выбрать следующий шаг.

Поэтому я собрал идеи книги в шесть вопросов. Сначала понять, где вы оказались, потом посмотреть на правила и чужое влияние, посчитать цену и только после этого решать. Этот подход я назвал «Статусный КОМПАС». Давайте разберёмся, как им пользоваться.

Статус, престиж и сравнение с другими давно изучают. Дальше я буду обращаться к этим работам. Моё предложение: собрать знания в понятный способ принимать решения. КОМПАС не угадывает чужие намерения, не ставит диагнозов и не является научно проверенным тестом личности. Это авторский способ задать вопросы, которые легко пропу-

стить, когда вас торопят, стыдят или хочется кому-то что-то доказать.

## 6 шагов КОМПАСА

**К: Комната.** Где всё это происходит? В семье, на работе, среди друзей, в интернете? Чьё мнение здесь имеет вес, кто принимает решения, кто может вас поддержать или исключить? Начинаем с этого, потому что оценка одного круга легко превращается у нас в голове в приговор всего мира. Вам не одобрили выбор за семейным столом, а ощущение такое, будто вся жизнь не удалась. Сначала назовём тех, кто действительно сидит за этим столом.

**О: Оценка.** За что в этой комнате ставят человека выше? За деньги, знания, красоту, полезную работу? Или за то, что он не спорит со старшими и всем жертвует ради семьи? Правила бывают очень разными. Мне важно, чтобы вы не только увидели чужую мерку, но и спросили себя: в какой момент я начал проверять по ней собственную жизнь?

**М: Механизм.** Почему этого человека слушают? Он знает дело, помогает другим и заслужил доверие? Отвечает за результат по своей должности? Или люди боятся потерять деньги, работу, жильё, его расположение? А может, за внушительным видом пока ничего особенного нет? Здесь мы разбираем, на чём держится влияние. Уважение и осторожное молчание со стороны могут выглядеть одинаково, но отношения за ними совершенно разные.

**П: Плата.** Во что вам обойдётся следующая ступень? Я

предлагаю считать в шести валютах: деньги, время, состояние тела, внутреннее спокойствие, отношения и свобода будущего выбора. И обязательно смотреть, кто платит вместе с вами. Может оказаться, что вы получили повышение, а ребёнок почти перестал вас видеть. Или вы сохранили власть в семье, но для этого близким пришлось научиться вам не перечить. Такой счёт тоже нужно заметить.

**А: Аплодисменты.** Уберём на минуту возможность кого-то впечатлить, победить в споре, сохранить лицо или вызвать зависть. Что останется? Удобная машина? Любимое дело? Более близкие отношения? Я не предлагаю считать признание обманом: уважение, репутация и принадлежность нам действительно нужны. Только давайте учитывать их отдельно. Если я плачу за восхищённые взгляды, странно убеждать себя, что мне был необходим именно такой двигатель. Позже мы подробно разберём этот шаг в тесте пустой комнаты.

**С: Следующий шаг.** Что вы теперь сделаете? Обычно есть четыре варианта: подниматься, изменить правила, сменить лестницу или выйти. Выберите решение, запишите конкретное действие и срок. «Больше ценить себя» здесь не подойдёт: непонятно, что делать завтра. А вот назначить разговор, отложить покупку или выяснить условия другой работы уже можно проверить. Ради этого последнего шага и нужны предыдущие пять.

# Как пользоваться КОМПАСОМ

Не пытайтесь сразу разобрать всю жизнь. Возьмите одну ситуацию: покупку, предстоящий разговор, предложение о работе. По каждому шагу напишите хотя бы одно предложение. Если получается что-то вроде «общество не принимает меня», уточните: кто именно? Что этот человек сказал или сделал? Что вы потеряете, если с ним не согласитесь?

И не устраивайте себе экзамен на чистоту намерений. Можно любить машину за то, как она едет, и радоваться, что на неё смотрят. Можно помогать из сочувствия и получать удовольствие от благодарности. Вопрос в том, сколько вы готовы отдать за чужое одобрение. Честный ответ убережёт от лишних трат.

Когда решите, поставьте дату проверки. Повседневную цену мы часто замечаем позже, чем награду. Небольшую покупку или разговор можно пересмотреть через неделю, новую должность, аудиторию или диплом оценить через три месяца. Спросите себя: «Получил ли я то, ради чего согласился, и чего это мне стоило?»

# Первый проход: история Максима

Попробуем на истории Максима. Комната здесь семья. Оценка, которая проявилась в требованиях родителей: хороший сын не судит старших и первым приходит мириться. Механизм тоже виден: общение прекратили и обещали вернуть только после извинений. Не нужно угадывать, что у кого внутри. Достаточно посмотреть на условие. А платой стали месяцы молчания, потеря доверия и связь Саши с бабушкой и дедушкой. За спор взрослых платил в том числе ребёнок.

Теперь «Аплодисменты». В семейной истории слово звучит непривычно, но попробуйте убрать необходимость доказать, кто здесь самый хороший и правильный. Что останется? Известное взрослым ограничение, которое они не соблюдали. Именно с этим и нужно разбираться. Следующий шаг Максима должен был помочь защитить сына и понять, на каких условиях снова можно доверять, а не принести ему победу в конкурсе хороших родственников.

Он мог бы сказать так: «Я готов извиниться за резкий тон, если говорил грубо. Но я не буду извиняться за то, что защищал здоровье сына. Мы сможем восстановить общение, когда договоримся, что установленные врачами ограничения и правила родителей ребёнка больше не нарушаются». Это не волшебная фраза. Она просто позволяет не смешивать собственную резкость с чужим поступком и объяснить, о чём вы

готовы договариваться.

Дальше мы будем применять КОМПАС в разных ситуациях, пока эти вопросы не станут привычными. Как здесь устроен подъём? Зачем лично мне туда идти? И во что он обойдётся?

# Бланк КОМПАСА на десять минут

Возьмите лист, разделите его на 6 строк и поставьте таймер на десять минут. Комната: кто участвует в вашей ситуации? Оценка: что эти люди считают успехом? Механизм: почему здесь уступают одному и слушают другого? Плата: что уходит из каждой из шести валют и кто платит вместе с вами? Аплодисменты: что останется без возможности про- извести впечатление? Следующий шаг: какое из четырёх решений вы выбираете? Длинные сочинения не нужны, одного честного предложения на строку достаточно. Внизу запишите действие на ближайшие семьдесят два часа и дату, когда проверите, что получилось.

# **Глава 1. Лестница, которой никто не видит**

## **Три человека за одним столом**

Представьте закрытый вечер в Москве. Свет приглушен, официанты почти бесшумно меняют бокалы. Гости осматриваются: надо быстро понять, с кем стоит познакомиться. За одним столом встречаются трое. Первый гость, известный ученый, имеет ученую степень, десятки публикаций и уважение коллег в нескольких странах. При этом живет он в небольшой квартире, ездит на метро и зарабатывает меньше некоторых своих бывших студентов.

Второй получает благодаря социальным сетям несколько миллионов рублей в месяц. Он приехал на дорогом автомобиле, на руке часы, которые стоят как квартира. Одного его сообщения достаточно, чтобы привлечь внимание сотен тысяч людей. Правда, почти весь этот доход зависит от одной платформы. Устойчивой компании за ним нет, профессионального сообщества тоже, как и капитала, который продолжил бы работать, если завтра изменятся алгоритмы.

Третий гость владеет сетью клиник. Он врач по образованию и иногда еще ведет прием. Разбирается в искусстве,

занимается спортом, воспитывает детей. У него есть недвижимость, накопления, связи. Несколько лет назад он открыл благотворительный проект, но далеко не все в этом зале о нем знают.

И кто из них выше? Пока не уточнили, кто смотрит, ответ кажется очевидным. Молодые создатели рекламы узнают блогера, и центральное место в разговоре сразу достается ему. К владельцу клиник подходят два врача. Ученый почти десять минут стоит один, пока его не замечает профессор за соседним столом. Вскоре вокруг них собираются люди, для которых одна статья этого ученого значит больше, чем любой автомобиль на парковке.

Смотрите, что получается. За вечер у этих троих не прибавилось ни денег, ни образования, ни подписчиков. А место каждого в зале успело несколько раз измениться. Рядом с профессором главным оказался ученый; подошли рекламщики, и внимание забрал блогер. Заговорили о деньгах, и к владельцу клиник стали прислушиваться особенно внимательно. Человек тот же. Изменилась комната, точнее, люди вокруг него и то, за что они готовы его признать.

Здесь и возникает неудобный вопрос: что мы вообще называем высоким статусом, если не можем окончательно расставить даже трех гостей? Откуда берется робость на родительском собрании у человека, который уверенно чувствует себя среди коллег? Почему богатому предпринимателю не дает покоя отсутствие высшего образования, а профес-

сор болезненно реагирует на вопрос о зарплате? Чтобы разобраться, придется посмотреть не только на самих людей, но и на правила, по которым им отводят место.

# **Не богатство, а признанное положение**

При словах «высокий статус» многие сразу думают о деньгах. Но деньги показывают, что человек может купить. Власть говорит о том, на чьи решения он способен повлиять. Известность означает, что его узнают. А о статусе мы начинаем говорить, когда окружающие придают его мнению особый вес: слушают внимательнее, уступают ему, ждут одобрения. У одного человека могут оказаться и деньги, и власть, и известность, и статус. Только обязательного комплекта здесь нет.

Начальник вправе уволить сотрудника, и эта власть никуда не исчезает оттого, что подчиненные его не уважают. Пожилой мастер на заводе, наоборот, не занимает высокой должности, но молодые рабочие замолкают, когда он объясняет причину поломки. Популярного человека могут узнавать и при этом ему не доверять. А богатому клиенту достанется лучший номер в гостинице, хотя за семейным ужином последнее слово все равно останется за его матерью.

В этой книге статусом я называю признанное положение человека внутри конкретной группы или среды. Его проще заметить через обычные вопросы. Кого слушают, когда мнения расходятся? Чьему одобрению радуются особенно

сильно? После чьей критики начинают оправдываться? Кому сходит с рук то, за что остальных сразу одернут: перебить, опоздать, нарушить общее правило? Посмотрите на ответы, а потом на должности, написанные на визитках. Это не обязательно будет один и тот же порядок.

Мне важно сразу оговорить: статус не пустая игрушка для тщеславных. Уважаемому врачу быстрее доверят лечение, надежному соседу оставят ключи, опытному сотруднику позволят самому решить, как делать работу. Признанное положение открывает доступ к информации, партнерам, защите и вниманию, дает возможность участвовать в общих решениях. Поэтому сводить желание быть значимым к глупости или слабому характеру было бы слишком удобно. Человек не всегда хочет казаться выше других. Иногда он хочет вполне понятного: чтобы его не игнорировали, принимали всерьез и не оставили одного в трудную минуту.

Трудности начинаются, когда мы путаем положение с его знаком или объявляем одну мерку единственно правильной. Дорогой автомобиль может говорить о деньгах владельца, но не о его надежности. Диплом подтверждает пройденный путь, а не мудрость по любому вопросу. Большая аудитория свидетельствует, что автор умеет привлекать внимание; врачом, историком или экономистом она его не делает. Но один яркий сигнал часто заслоняет все остальное. Особенно если его легко прочесть с первого взгляда и ничего больше проверять не хочется.

При этом по одному поступку человека не разгадать. Он уступил место пожилому пассажиру: из заботы, по привычке, потому что так воспитан? А может, увидел знакомых и захотел хорошо выглядеть в их глазах. Мы не знаем. Чужие мотивы нам напрямую недоступны, зато можно посмотреть на ситуацию целиком: кто присутствует, чего человек добивается, кому после его поступка стало легче или выгоднее. Социология полезна именно этим. Она не читает мысли, а помогает увидеть, как устроена сцена.

# Каждая комната строит свою лестницу

В одном из исследований Кэмерона Андерсона и его коллег уважение в ближайшем кругу было теснее связано с ощущением счастья и удовлетворённостью жизнью, чем доходы и образование, сведённые в общий показатель. Узнаваемая история: человек хорошо зарабатывает, но среди семьи или коллег раз за разом чувствует себя никем. Поэтому тому, кто называет себя неудачником, я прежде всего предложил бы уточнить: в какой именно комнате вас сейчас не признали?

Так же работает и место жительства. Представьте двух бывших одноклассников. Один снимает крошечную комнату в Нью-Йорке, почти весь доход отдает за аренду и каждый день два часа добирается на работу. В общем чате он при этом тот, кто «вырвался». Другая живет в Кирове: просторная квартира, близкие рядом, любимая работа, до офиса двадцать минут пешком. Но при знакомстве она чуть оправдывается: «Да у нас тут делать нечего». Мы еще не сравнили их сон, долги, безопасность, отношения. Половину работы за нас уже сделали названия городов: Нью-Йорк выглядит победой, Киров остановкой. Хотя жизнь конкретного человека может быть устроена ровно наоборот.

Это не значит, что деньги не важны, а уважение непре-

менно делает счастливым. Вывод скромнее и полезнее: каждый день мы имеем дело не с абстрактным человечеством, а с несколькими десятками людей, чьи реакции видим регулярно. Соседу может быть неизвестно, как высоко ценят вашу профессию на другом континенте. Родственников не впечатлит научная премия, если главным достижением они считают собственный дом и троих детей. Ближайшая группа часто сильнее влияет на повседневное ощущение своего места, чем далекая таблица доходов.

Шестнадцатилетнего подростка в классе почти не замечают, зато в команде сетевой игры он главный. Молодая женщина руководит большим отделом, но консервативные родственники прежде всего выясняют, вышла ли она замуж. Мужчина оставил работу ради маленького ребенка, и семья глубоко его уважает; знакомые тем временем напоминают, что «настоящий мужчина» должен строить карьеру. Ни один из этих людей не становится другим, переходя из одного круга в другой. Просто теперь его оценивают по другой мерке, иногда даже не спрашивая, согласен ли он с ней.

Одна и та же способность тоже ценится не везде одинаково. Преподавателю умение ясно выступать дает преимущество. В компании, где взрослость доказывают физической силой, оно может почти ничего не значить. Дорогой костюм помогает на переговорах в банке и вызывает недоверие там, где принято подчеркивать простоту. Знание редкого кино делает человека своим в одном кругу и оставляет равнодуш-

ным другой. Поэтому, услышав слово «статус», полезно мысленно дописать: для кого, в каком месте и в каком деле? Без этого мы обсуждаем неизвестно что.

Первая ловушка появляется, когда признание, полученное в одной среде, человек начинает считать универсальным. Известный актер уверенно рассуждает о лечении, предприниматель поучает ученых, профессор ждет, что академический авторитет сам собой даст ему право управлять людьми. Причем эту ошибку поддерживает не только тот, кому она выгодна. Мы сами охотно переносим вес одного достижения на все остальное: раз у него так хорошо получилось здесь, значит, и в других вопросах он знает больше нас.

Обратная ловушка устроена не менее болезненно. Одна группа человека не признала, а он решил, что ничего не стоит вообще. Не прошел собеседование, значит, нет способностей. Получил холодный прием на светском вечере, значит, весь его путь никого не интересует. Родственник не уважает новую профессию, значит, годы труда были напрасны. Здесь лестница действительно становится опасной: место, которое нам отвели в одной конкретной ситуации, мы принимаем за окончательный приговор всей своей жизни.

# Когда показатели не сходятся

Положение человека редко удастся выразить одной аккуратной цифрой. Врача очень уважают пациенты, но он годами снимает квартиру. Блогер приезжает на дорогой машине и теряется среди опытных предпринимателей. Руководитель привык командовать сотнями сотрудников, а дома рядом с родителями снова оказывается ребенком, которому нельзя спорить. Какую цифру поставить каждому из них?

Социолог Герхард Ленски назвал расхождение статусных показателей статусной несогласованностью. Если сказать проще, разные части биографии сообщают окружающим разное: по одному признаку перед ними человек состоявшийся, по другому как будто еще нет. И при каждой встрече приходится заново выяснять, какой из этих историй здесь дадут больший вес.

Из-за этого мелочи иногда начинают больно задевать. Как со мной поздоровались, куда посадили, почему не ответили сразу? Не забыли ли упомянуть должность? Будто достаточно кому-то забыть его имя, чтобы весь пройденный путь оказался отменен.

Но наличие разрыва еще не говорит, что с человеком что-то не так. Для одного это унижение, для другого обычный временный этап. Я бы начал не с поиска недостатка в себе, а с другого вопроса: это расхождение действительно мешает

мне жить или всего лишь портит картинку, которую я хочу показать определенным людям?

Нередко разные показатели расходятся именно потому, что человек движется. Студент из небогатой семьи поступил в сильный университет, но доход и связи не успели измениться вслед за этим. После переезда в другую страну знания остались при нем, а привычную репутацию пришлось временно оставить на прежнем месте. Ученый открыл компанию и оказался новичком в бизнесе. По одной шкале шаг уже сделан, по другим все еще впереди. Называть такой переход провалом было бы странно.

Среда может помочь пройти этот участок, а может сделать его почти невыносимым. Там, где новичку готовы дать шанс, ему объясняют неписанные правила и разрешают задавать простые вопросы. В закрытом кругу снова и снова напоминают об акценте, одежде, родителях, прежней должности. На словах путь вверх открыт, но к каждому шагу прилагается уточнение: добиться результата можешь, стать своим нет. Чтобы лестница защищала привычный порядок таким способом, не нужен ни тайный совет, ни заранее согласованный план.

# Четыре кошелька

Идею французского социолога Пьера Бурдьё про виды капиталов я бы объяснил через несколько кошельков. Обычно мы заглядываем в денежный, но далеко не все возможности хранятся там.

В первом кошельке деньги, недвижимость, доли в компаниях. Его легче всего заметить и посчитать. Во втором образование, речь, вкус, знания, умение не теряться в незнакомой обстановке. Ребенок может годами получать все это дома и считать само собой разумеющимся. Он еще не понимает, что вместе с привычками ему передают преимущество, за которое другому придется отдельно бороться.

Третий кошелек составляют связи. Только не сотни сохраненных номеров. Важны люди, которые действительно ответят, предупредят об опасности, познакомят с нужным специалистом, а при необходимости скажут неприятную правду.

И есть четвертый - признание. Диплом, фамилия, награда, репутация, иногда даже манера говорить могут сработать как печать доверия еще до проверки по существу. Здесь важно не запутаться в образе кошельков: любой ресурс получает дополнительную силу, когда окружающие признают его законным основанием для уважения.

Эти капиталы можно обменивать, хотя точного курса никто не обещает. Состоятельная семья оплачивает хорошую

школу, а ребенок вместе с уроками получает друзей, уверенность и знание правил. Ученый делает из исследования полезный продукт и начинает зарабатывать. Популярный автор знакомится с предпринимателями: внимание аудитории помогает завести деловые связи. Владелец компании поддерживает общественный проект и приобретает репутацию человека, который думает не только о себе.

И этот обмен занимает время, а иногда вообще не происходит. Библиотеку купить можно, привычку читать сразу вместе с ней не выдадут. Оплаченное обучение еще не означает, что вы поняли предмет. Фотография со знаменитостью не создает доверительных отношений с ней. Нечестно приобретенный диплом может некоторое время производить впечатление, но при разоблачении только увеличит разрыв между знаком и тем, что за ним стоит.

Теперь понятнее, почему богатства иногда оказывается недостаточно самому богатому человеку. На вопрос «что я могу себе позволить?» ответ уже есть. А на вопрос «за что меня уважают?» такого же ясного ответа нет. Тогда в ход идут образование, благотворительность, культурный вкус, рассказ о трудном пути. У образованного человека может болеть другое: если знания настолько ценны, почему они не дают мне безопасности? Каждый пытается обменять то, чего у него много, на то, чего ему недостает.

Это не означает, что за образованием, пожертвованием или любовью к искусству непременно скрывается обман. У

поступка могут быть несколько смыслов. Благотворительность помогает людям и укрепляет доброе имя. Учеба дает знания и меняет положение. Красивый дом радует семью и впечатляет гостей. Не нужно объявлять один мотив настоящим, а остальные притворством. Проблема начинается там, где мы отказываемся видеть их сочетание и настаиваем, будто в наших действиях никогда не бывает интереса к чужому признанию.

# Кто выбирает мерку

Цена каждого капитала зависит от того, куда вы с ним пришли. В научной среде важен проверяемый результат. В рекламе - внимание. В семейной компании многое может решить родство. В спортивной раздевалке уважают мышцы, в музыкальной школе слух, среди подростков - знание шуток и смелость нарушать правила. Такие относительно самостоятельные пространства Бурдые называл полями. У каждого свои ставки и свои способы отличить сильного игрока от слабого.

Да и сравниваем мы себя обычно не со всей страной. Мы выбираем тех, кого считаем похожими на нас или особенно значимыми. Двадцатилетнего студента состояние миллиардера может не беспокоить, а успех однокурсника, первым получившего хорошую работу, мучает. Владелец успешного регионального бизнеса чувствует себя обеспеченным до встречи со столичными предпринимателями. Писатель доволен книгой, пока не узнает тираж коллеги. Результат прежний, а ближайшая лестница уже другая.

Поэтому подъем не всегда успокаивает. Иногда он просто приводит в группу, где требования выше. Получил желанную должность и теперь видишь только тех, кто над тобой. Купил первую дорогую машину и научился различать модели, которые раньше казались одинаковыми. Поступил в

престижный университет и впервые остро почувствовал бедность своей семьи. Возможностей стало объективно больше, а ощущение отставания усилилось.

Можно захотеть выйти из этой игры. Только за выходом не всегда ровная земля: там бывает другая лестница. Человек отказывается от заметных брендов и попадает в круг ценителей редких местных марок. Продает автомобиль и начинает гордиться своей экологичностью. Уходит из корпорации и считает офисных работников несвободными. Иногда внешняя скромность действительно приносит облегчение. А иногда позволяет сообщить более тонким способом: «Я выше людей, которым нужно впечатлять».

Но я не предлагаю разоблачать каждый хороший выбор. Если заранее найти скрытый статус во всем, получится теория, которая обвиняет человека при любом ответе и потому никогда не может ошибиться. Полезнее спокойно спросить себя: этот выбор сохранил бы смысл, если бы больше не повышал мое положение в глазах нужных людей? Не надо добиваться идеально чистого ответа. Вещь можно одновременно любить за удобство, красоту, связанные с ней воспоминания и за то, как она выглядит в чужих глазах.

# **Жизнь не обязана сходиться в одну картину**

Посмотрите, каким сегодня предлагают быть состоявшемуся человеку. Хорошо зарабатывать мало: надо любить работу, заниматься спортом, интересно говорить, много путешествовать, воспитывать счастливых детей и сохранять идеальные отношения. И желательно не показывать усилий, буд-то весь этот набор достается сам собой.

В социальных сетях такой человек уже существует, только он собран из разных людей. У одного берем тело, у другого дом, у третьего доход, у четвертого отпуск, у пятого отношения. Склеиваем лучшие кадры сотен жизней в одну и прикладываем к ней свой обычный вторник, который пришлось прожить целиком.

Финиша у этого сравнения нет. Предприниматель заработал деньги, но теперь стесняется образования. Получил диплом, стал переживать из-за речи. Привел себя в форму и обнаружил, что мало видит детей. Побыл с семьей и испугался, что теряет деловую скорость.

В какой-то момент он уже не столько пользуется достигнутым, сколько сторожит выставку о себе. Приехать на простой машине нельзя, сказать «не знаю» неловко, набрать вес опасно. О трудном периоде дома лучше промолчать. Кажет-

ся, стоит признать один неидеальный фрагмент, и окружающие перестанут верить во всю конструкцию.

Но с какой стати вся жизнь должна быть одинаково убедительной для любой аудитории? Великий ученый может обходиться без премиального автомобиля, а хороший бизнес не требует от владельца научной степени. Прекрасному отцу не обязательно быть генеральным директором. Любить искусство можно без вечного экзамена на вкус при посещении выставок. Иногда несогласованность говорит всего лишь о выборе: человек занимается важным для него делом и согласился не выигрывать попутно во всех остальных играх.

Вернемся к трем гостям за московским столом. Сначала хотелось назвать одного победителя: так проще, не надо терпеть неопределенность. Теперь можно спросить точнее. Для какого дела ценен каждый из них? Чье признание мы учитываем? Что действительно стоит за видимым знаком успеха? Ученый, блогер и владелец клиник могут одновременно быть сильными в одном отношении, уязвимыми в другом и зависимыми в третьем.

Заметить невидимую лестницу можно по собственному поведению. Рядом с определенным человеком мы вдруг тщательнее выбираем слова, быстрее соглашаемся, прячем незнание или выдвигаем вперед подходящую часть биографии. Не всякая такая реакция плоха: опыт, ответственность и вклад действительно заслуживают признания. Но полезно понимать, что именно с нами происходит. Мы уважаем ком-

петентность, боимся власти или впечатлены красивым знаком? Внешне наше поведение может быть похожим, а отношения за ним стоят разные.

Статус помогает составить карту отношений: кто на что влияет, перед кем открывают двери и почему перед другим те же двери закрыты. Но на этой карте нет меры человеческой ценности. Принять обозначенное на ней место за всего человека и есть главная ошибка. Каждая комната видит только часть его жизни. Ни у одной нет достаточных оснований объявлять свою лестницу единственной.

# **КОМПАС на практике: назовите комнату и ее оценку**

В этой главе мы разобрали первые два шага КОМПАСА: Комнату и Оценку. Выберите три среды, в которых проходит большая часть вашей жизни, например семью, работу, круг друзей. Для каждой допишите: «Здесь человека считают состоявшимся, если он...» Сейчас важно не сформулировать красивые правила, а назвать настоящие. Пишите, как здесь оценивают людей на деле, даже если вам это не нравится.

Дальше выберите человека, рядом с которым меняются ваш голос, осанка или готовность спорить. Что он способен вам дать? А что отнять? Не спешите объяснять реакцию своей слабостью. Сначала разберитесь в отношениях, которые делают его мнение таким весомым для вас.

Оцените от нуля до десяти четыре своих ресурса: деньги, знания и навыки, надежные связи, репутацию. Не бросайтесь исправлять самый низкий балл. Найдите ресурс, усиление которого прибавит вам свободы. Возможно, сейчас нужен дополнительный доход. А возможно, полезнее научиться говорить, обзавестись двумя надежными контактами или год последовательно работать, чтобы за вас начало говорить доброе имя.

Наконец, спросите себя: мерку какой комнаты я принял

за меру всей своей ценности? Выберите область, где готовы быть просто достаточно хорошим, не поддерживая круглосуточную выставку о себе. Чтобы ответ не остался красивой мыслью, запишите одно действие на ближайшие семь дней. Рядом поставьте дату, когда вернетесь и проверите, что получилось.

## **Глава 2. Два пути наверх**

### **Когда все смотрят на двоих**

В понедельник утром в небольшой компании перестал работать главный сервис. Клиенты не могли оплатить заказы, сообщения шли одно за другим. Руководители собрались в переговорной. По должности главным был операционный директор Роман, и забыть об этом он не давал: говорил громче остальных, перебивал инженеров, несколько раз напомнил, что за простой «кто-то ответит». После его реплик люди выпрямлялись и записывали поручения.

На другом конце стола сидела старший инженер Марина. Увольнять, назначать премии или отменять отпуск она не могла. Первые десять минут почти не вмешивалась, затем коротко объяснила, где в системе, скорее всего, произошел сбой. Два специалиста повернули к ней ноутбуки. Еще через несколько минут порядок проверок определяла уже она, а не Роман.

Влияние было у обоих, только сотрудники реагировали на него по-разному. Пока говорил Роман, они следили за его настроением: не стать бы следующей мишенью. Когда говорила Марина, следили за мыслью, потому что хотели разобраться в проблеме. Роману уступали, помня о возможном

наказании. Марине отдавали право вести работу добровольно: в незнакомой ситуации она помогала увидеть, что делать дальше.

Через час сервис заработал. Роман сообщил владельцу компании, что лично организовал устранение аварии. Марина вернулась за свой стол, а коллеги продолжили подходить: уточнить причину сбоя, показать похожую ошибку, предложить вместе изменить систему. К вечеру у Романа осталось право распоряжаться людьми по должности. У Марины появилось другое основание для влияния: теперь коллеги были готовы доверить ей решение о том, как действовать при следующей проблеме.

Роман и Марина не сотрудники одной конкретной компании. Это собирательная сцена из множества похожих совещаний, поэтому в ней легко узнать знакомые отношения. Одного слушают, потому что он способен испортить жизнь. За другим идут, потому что с ним понятнее задача и больше собственных сил. Первый путь исследователи называют доминированием, второй престижем.

# Власть, статус и две стратегии

Власть есть у того, кто может изменить чужие условия. Начальник распределяет деньги и задачи, родитель решает за маленького ребенка, чиновник разрешает или запрещает. Статус, как мы договорились, означает признанное положение в группе. А если окружающие добровольно придают вашему мнению особый вес, потому что видят в вас ценность, речь идет о престиже.

Логика доминирования звучит так: «Лучше согласишься, иначе тебе будет плохо». Физическая угроза для этого необязательна. Можно лишить премии, устроить скандал, замолчать в наказание, высмеять при всех, закрыть доступ к важным людям.

У престижа другое предложение: «Послушай меня, и ты сможешь больше». Его дают за знания, мастерство, надежность, реальную пользу. Человек уступает вам право вести не потому, что отказ опасен, а потому, что доверяет вашему умению и хочет воспользоваться тем, что вы можете дать.

Эти механизмы могут сочетаться в одном человеке. Хирурга уважают за мастерство, но во время операции его команды обязательны. Пожарный не проводит голосование в горящем доме, а родитель не разрешает ребенку выбежать на дорогу. По одной твердости еще нельзя заключить, что перед нами насилие. Важно, ради чего человек ею пользуется: что-

бы защитить людей и дело или чтобы еще раз подтвердить свое право быть главным и не терпеть возражений.

# Эксперимент с незнакомцами

В одном эксперименте незнакомых людей посадили за стол с общей задачей: выбрать предметы, которые помогут выжить после условной аварии на Луне. Прошло всего двадцать минут, а в группах уже выделились люди, к которым прислушивались больше. Причем кому-то уступали из уважения, кому-то из опасения.

Участники сами оценивали, кого уважают, кого боятся и кто больше повлиял на общее решение. Влияние получили и престижные, и доминирующие члены группы. Но сам факт влияния еще не объясняет его источник.

И на престижных, и на доминирующих участников чаще смотрели. Но за этим вниманием могли стоять разные причины: у одного хотелось учиться, за другим приходилось следить, опасаясь угрозы. Как и тишина или быстрое согласие, взгляд не служит автоматическим доказательством уважения.

Для меня отсюда следует практический вопрос: насколько свободны люди рядом с тем, кто выглядит главным? Могут ли они уточнить непонятное, принести плохую новость, сказать «нет»?

Представьте, что вы вошли в комнату и увидели уверенного человека, которого молча слушают. Люди могут молчать из доверия, из желания не пропустить важное или из стра-

ха перед последствиями возражения. Картина одна, причины разные. Пока мы смотрим только на говорящего, их легко перепутать. Нужно понять, что позволено слушающим и чего им будет стоить несогласие. Тогда внимание перестает казаться достаточным ответом на вопрос об уважении.

# Почему страх работает

У доминирования есть серьезное преимущество: оно может сработать быстро. Уважение обычно требует доказательств, повторяющегося опыта и чужого добровольного признания. Угрозе иногда хватает одного эпизода. Руководитель публично наказал несогласного, и остальным уже не нужно проверять на себе, серьезно ли он говорил. Родитель после отказа неделю не разговаривает с ребенком, и тот учится заранее угадывать его желания.

Такой порядок со стороны нередко выглядит прочным. На совещаниях быстро решают вопросы, никто не спорит, дети послушны, знакомые осторожно смеются над шутками главного. Сам главный видит массу подтверждений своей правоты: с ним соглашаются, просьбы выполняют, плохими новостями тревожат редко. В этой картине легко почувствовать себя авторитетом. Достаточно не задаваться вопросом, почему окружающие ведут себя именно так и что из происходящего до вас уже не доходит.

Руководитель спрашивает на совещании: «У кого есть возражения?» Никто не отвечает. Он видит в тишине доверие и через минуту утверждает план. А в коридоре сотрудники обсуждают нереальные сроки, не согласованные с клиентом условия и важный риск, который забыли посчитать. За столом они промолчали не случайно: предыдущий несо-

гласный лишился проекта, а потом несколько недель слушал шутки о своей «нелояльности». По отчету перед нами быстрая, единая команда. По существу, люди научились редактировать новости для начальника. Согласие он получает немедленно, зато лишается информации, которая могла бы спасти его решение.

Дома это может выглядеть так же. Ребенок попал в беду, но врет, потому что честно рассказать еще опаснее. Партнер соглашается с решением, а потом саботирует его. Главному кажется, что он контролирует все. На деле он все больше зависит от картины, которую окружающие специально подготовили для него.

Есть и другая плата: способность наказывать приходится сохранять. Начальник потерял должность, родственник перестал зависеть от денег, у аудитории появилась возможность уйти, и вчерашняя покорность может исчезнуть за день. Оказывается, вес имел не столько сам человек, сколько средство давления в его руках. Пока оно действовало, разницу можно было не замечать.

Но ждать обязательного скорого краха было бы наивно. В кратковременных группах доминирование действительно помогает получить высокий ранг. В организациях страх способен держаться годами, если наказания реальны, выход обходится дорого, а люди разобщены. К тому же доминирующий руководитель может быть компетентным и защищать свою группу. Надежда «все скоро увидят его настоящую

сущность» вовсе не гарантирует перемен. Иногда систему удерживает не симпатия к человеку, а вполне работоспособный порядок наказаний, и одного разочарования в нем недостаточно.

# Почему уважение тоже дает власть

Престиж кажется мягким, но не стоит путать его со скромностью или всеобщей любовью. Уважаемый человек может говорить громко, быть требовательным, неудобным и даже резким. Люди считают общение с ним ценным и сами добавляют его словам вес: они видят, что получают рядом с ним, и поэтому готовы прислушиваться.

Одна из влиятельных теорий связывает происхождение престижа с нашей потребностью учиться. Проверять с нуля знания каждого охотника, врача или мастера слишком трудно. Поэтому мы смотрим, к кому идут другие, у кого спрашивают совета. Чужое внимание служит подсказкой: вероятно, здесь есть навык, который стоит перенять. Тому, кого признали, это дает влияние. Тем, кто учится, может сэкономить время и помочь избежать ошибок.

В современной жизни эту логику легко узнать. Молодой врач хочет попасть на разбор к сильному специалисту. Программисты читают ответы коллеги, который уже не раз находил причины сложных сбоев. В семье за советом о примирении звонят бабушке, чьи слова помогали раньше, а не просто самой старшей. Музыканты собираются вокруг исполнителя, умеющего показать прием без унижения новичка.

В большом исследовании 2751 участнику из четырнадцати стран предложили оценить 240 качеств, поступков и

жизненных событий: что повышает или снижает положение мужчины и женщины? Затем еще 515 американцев оценили те же признаки по четырем вопросам. Способен ли человек приносить пользу и хочет ли этого? Может ли причинить другим ущерб и готов ли так поступать?

Самая сильная связь со статусом обнаружилась у способности и желания приносить пользу. Возможность причинить ущерб давала слабую дополнительную связь с мужским статусом. А у готовности вредить устойчивой положительной связи не обнаружили. В этих оценках полезность значила больше, чем угроза.

Важно помнить, что именно здесь измеряли. Исследователи не наблюдали, как люди в настоящей компании борются за место. Участники оценивали описания. Поэтому результат скорее говорит о том, кого мы считаем достойным высокого положения.

В других экспериментах люди распределяли общие ресурсы. Щедрый вклад влиял на престиж участника, выбор его лидером и желание сохранить его в группе. Для меня вывод здесь не в том, что доброта обязана окупаться. Важно другое: желание признания не обязательно портит хорошее дело. Учитель может радоваться уважению и прекрасно учить. Врач может ценить репутацию, заработанную спасенными пациентами. Бывает, что статус служит вполне нормальной общественной платой за пользу, которую человек действительно принес.

# Что остается через шестнадцать недель

Дэниел Редхед и его коллеги проследили за 263 студентами в течение шестнадцати недель. Студентов случайно распределили по 66 проектным командам, а затем четыре раза просили оценить друг друга: на второй, шестой, десятой и шестнадцатой неделях.

Сначала высокий ранг получали и престижные, и доминирующие участники. Дальше пути разошлись: престиж помогал предсказать последующее положение, а доминирование устойчивой прибавки уже не давало. При этом связь работала и в обратную сторону: высокий ранг со временем усиливал впечатление престижа. Здесь нельзя сказать, что именно престиж стал причиной роста. Исследование было наблюдательным: случайное распределение студентов по командам не превращало их способы влияния в случайно назначенные условия эксперимента.

Это не доказательство того, что уважение при любых условиях победит страх. Перед нами североамериканские студенты, группы без формальных руководителей и всего один семестр наблюдения. Переносить результат на любую организацию нельзя. Но различие увидеть можно: быстро занять место и сохранять его шестнадцать недель не одна и та же

задача.

# Престиж тоже ошибается

Было бы удобно на этом остановиться: страх обманывает, уважение безошибочно находит настоящего мастера. Но престиж зависит от мнения группы, а группа может ошибиться. Уверенная речь, красивая история, должность и чужое внимание иногда принимаются за знание раньше, чем человек успел что-либо доказать. Добровольность признания сама по себе еще не делает нашу оценку точной.

Шарлотта Бранд и Алекс Месуди изучили тридцать уже сложившихся групп в Корнуолле. Сто пятьдесят человек отвечали на вопросы общей эрудиции: сначала самостоятельно, затем обсуждали их вместе. В конце каждой группы нужно было выбрать представителя для дополнительного раунда.

Престижные и доминирующие участники действительно заметнее влияли на обсуждение. Однако представителем чаще выбирали не самого статусного, а того, кто лучше выполнил индивидуальное задание, хотя точных результатов остальные не знали. Еще одна деталь: прежним руководителям группы заранее ставили более высокие оценки и по престижу, и по доминированию.

Для меня тут важен вопрос о переносе репутации. Уважая человека за одно дело, мы охотно даем ему кредит доверия в другом. Хороший хирург вдруг становится для знакомых

знатоком инвестиций, успешный предприниматель начинает учить всех воспитывать детей. Прежний успех еще не доказывает компетентность в новой области. Уважению нужен адрес: не «он вообще умный», а «вот здесь он действительно многое доказал».

# Как один путь маскируется под другой

Редко кто объявляет прямо: «Я хочу, чтобы вы меня бо-  
ялись». Доминирование обычно объясняют порядком, забо-  
той, высокой планкой, защитой традиций. Начальник уни-  
жает публично якобы ради результата. Родитель оправдыва-  
ет тотальный контроль безопасностью. Партнер требует от-  
чета о каждом шаге, потому что «слишком любит». Слова  
могут звучать убедительно. Но я предлагаю проверять такую  
заботу по более предметному признаку: остается ли у друго-  
го человека право говорить и уходить, и какой ценой он мо-  
жет им воспользоваться?

Если возражать разрешается лишь до тех пор, пока вы со-  
гласны с главным, обсуждения не получилось. Если за по-  
мощь полагаются пожизненный долг и право командовать  
вами, помощь стала средством власти. Если ошибку младше-  
го предъявляют как доказательство неполноценности, а об  
ошибке старшего нельзя даже упоминать, семейный порядок  
защищает ранг, а не истину. Добрые слова этого не меняют:  
отношения остаются принудительными, пока один человек  
может назначать цену чужой самостоятельности.

Вокруг престижа тоже хватает подмен. Вместо знания по-  
казывают сложные слова, вместо честного отношения к за-

зависимым людям щедрость, вместо умения решить задачу диплом. Собирают фотографии со знаменитостями, цитируют непрочитанные книги. Здесь нет прямого «согласись, иначе пожалеешь». Группу просят добровольно признать ценность человека, но предъявляют ей поддельные доказательства.

Более тонкая подмена начинается, когда сама польза превращается в представление. Руководитель помогает, только если это увидит начальство. Эксперт уверенно отвечает за пределами своей области: сказать «я не знаю» страшно, ведь пострадает образ всезнающего специалиста. Благотворитель выбирает заметную помощь вместо скучной и эффективной. Польза здесь может оставаться, поэтому объявлять все обманом неверно. Но центр тяжести уже смещается: важнее становится выглядеть полезным, чем приносить пользу.

Полезная, хотя и не безошибочная проверка: что происходит с чужой самостоятельностью? Престижный наставник заинтересован, чтобы ученик со временем мог обходиться без него и, возможно, превзошел его. Доминирующему лидеру выгоднее сохранять зависимость. Один делится инструментами, другой оставляет ключ от двери только у себя.

# Кому позволено сказать «нет»

Особенно хорошо иерархия видна в момент отказа. Пока все идет по плану, любую власть легко объяснить общими интересами. Но вот сотрудник не поддержал предложение руководителя, взрослый сын выбрал «несерьезную» профессию, друг отказался от общей поездки. Что происходит дальше? Если человек сразу становится предателем, неблагодарным или глупцом, вероятно, спор уже не только о решении. На вершине защищают еще и право оставаться главным независимо от содержания разговора.

При доминировании один отказ часто делает следующий дороже. Начальнику не обязательно увольнять спорящего: можно отдать интересный проект другому или перестать звать на важные встречи. Родитель перечисляет прежние жертвы, и самостоятельный выбор ребенка выглядит моральным преступлением. Лидер компании друзей высмеивает предложенный кем-то другой план. Остальным не требуется отдельное предупреждение. Правило уже показали на одном человеке, и теперь многие согласятся заранее, еще до прямого давления на них.

Там, где влияние в основном держится на престиже, у несогласия тоже бывают последствия. Хирург не обязан передавать операцию тому, кому не доверяет. Руководитель не может бесконечно обсуждать уже принятое решение. Да и

престиж сам по себе не гарантирует справедливости. Поэтому надежнее смотреть, с чем связаны последствия: с задачей и понятными правилами или с тем, что главного задела лично.

Отказ проверяет и качество самого престижа. Если после одного вопроса уважение исчезает, возможно, за него принимали послушание. Настоящему специалисту критика тоже бывает неприятна, но он способен не путать это чувство с содержанием замечания. Может ответить по существу, признать ограничение, объяснить, почему предложение не работает. Для сохранения его положения окружающим не требуется делать вид, будто у них нет собственных мыслей и они никогда ничего не замечают.

Поэтому возможность сказать «нет» не отменяет всякую иерархию. Она помогает различить совместную работу с распределением ответственности и подчинение чужой личности. Старшие, руководители, признанные мастера остаются нужны. Только служебная ступень говорит о задаче и ответственности, а не о том, у кого больше человеческого достоинства. Даже занимая нижнюю должность, человек сохраняет право сообщать факты, обозначать границы и иметь голос.

# **Не отказаться от лестницы, а выбрать основание**

После такого разбора можно решить, что достойному человеку вообще не полагается хотеть высокого положения. Я так не считаю. Полное безразличие к уважению не обязательно и не всегда полезно. Репутация помогает выбрать врача, партнера, учителя, сотрудника. Признание поддерживает тех, кто годами осваивал трудное дело. А желание заслужить доверие вполне может делать человека ответственным.

Менять стоит основание своего влияния. Можно добиться тишины угрозой, а можно сказать то, что людям действительно важно услышать. Можно приучить ребенка прятать ошибки, а можно стать взрослым, которому он первым принесет плохую новость. Сотрудника можно удерживать страхом бедности или создать работу, где он останется ради роста, честного договора, общего результата.

За такой выбор придется отказаться от части быстрых наград. Доминирование дает немедленное чувство контроля. Престиж нужно подтверждать, и он никогда не принадлежит вам полностью: уважение других нельзя назначить приказом. Компетентный человек может ошибиться, щедрому не обязательно ответят благодарностью, ученик однажды уйдет. Добровольное признание менее послушно. Зато оно не

обязано исчезать в ту же минуту, когда с двери снимут вашу табличку, потому что держалось не только на ней.

Выбирая собственный путь, я бы заменил вопрос «как стать главным?» тремя другими. Что люди получают рядом со мной? Могут ли они возразить, не боясь личного наказания? Останется ли вес у моих слов, если у меня не будет должности, денег или возможности перекрыть им доступ? Ответы могут оказаться не особенно приятными, зато они точнее покажут источник влияния, чем число подчиненных или громкость аплодисментов.

Только не стоит превращать престиж в новый повод смотреть на остальных сверху. Можно гордиться тем, что влияешь «правильно», и презирать людей, которые действуют жестко. Тогда вместо прежней должности появляется моральная корона, а потребность быть выше остается. Для меня вклад проверяется не убедительным образом наставника. Важно, стали ли другие благодаря ему самостоятельнее, компетентнее, оказались ли в большей безопасности.

Вернемся в переговорную после аварии. Роман получил быстрые действия, потому что сотрудники знали цену непослушания. Марина получила влияние, потому что помогла понять проблему и найти выход. Но это не пожизненные роли. Завтра Роман может признать ее вклад, изменить поведение и направить свою законную власть на защиту команды. А Марина может начать охранять репутацию, унижать новичков и пользоваться знанием, чтобы возвышаться над ними.

Эти два пути не высечены в характере. Мы выбираем между ними во множестве разговоров, особенно когда старше, богаче, опытнее или по должности главнее собеседника. Можно потребовать подтверждения своего положения, а можно дать человеку такую пользу, что он сам захочет прислушаться. Высокий ранг доступен на обоих путях. Престиж не отменяет лестницу и не делает нас равными по опыту или ответственности. Отличие в том, что он чаще держится на добровольном признании и сильнее зависит от ценности, которую действительно видят другие.

# **КОМПАС на практике: проверьте механизм своего влияния**

Шаг М, Механизм, не требует угадывать характер главного. Посмотрите на свободу остальных. Приносят ли ему плохие новости? Можно ли возразить без личной мести? После его помощи у людей становится больше собственных инструментов или больше причин бояться, что он их оставит?

Если вы руководите людьми, предложите одному сотруднику или близкому ответить: «Какую неприятную вещь тебе труднее всего мне сказать?» Выслушав, не спорьте и не объясняйте, что вас неправильно поняли. Сначала поблагодарите за информацию. А через неделю покажите одним конкретным действием, что честность действительно безопасна.

Для собственного престижа выберите одну пользу, которую сможете регулярно приносить ближайшие шестнадцать недель. Объявлять себя экспертом не нужно. Раз в неделю предъявляйте дело: решенную задачу, понятное объяснение, надежно выполненное обещание, защищенного сотрудника. Потом спросите людей, за чем именно они стали к вам обращаться. Так вы увидите не только свой замысел, но и то, что заметили они.

Мой критерий такой: хороший статус помогает окружающим стать сильнее, не требуя вечной зависимости от вас. Ес-

ли без возможности наказать ваши слова совсем теряют вес, стоит признать, что вы строили прежде всего послушание.

## **Глава 3. Почему BMW иногда важнее квартиры**

Представьте: у человека впервые появились большие деньги. Не состояние, с которым можно больше не работать, но сумма, способная изменить жизнь. В его городе на эти деньги можно купить небольшую квартиру. Или дорогую машину. Квартира закроет вопрос с жильем, даст запас прочности. Машина будет терять в цене, а за обслуживание придется платить. Судя по этим расчетам, выбирать вроде бы не из чего.

И все же вечером он опять открывает объявление с BMW. Увеличивает фотографию, разглядывает руль, кожу сидений, приборную панель. И уже видит себя в салоне. Вот он подъезжает к друзьям. Один просит прокатиться, другой спрашивает, сколько стоила машина. Отец, который когда-то говорил, что из сына ничего не выйдет, наконец замолкает. Даже утром идти от подъезда к парковке будет приятнее: идешь не просто на работу, а к собственному доказательству того, что состоялся. И так каждый день.

У объявления с квартирой другой сюжет: ключи, пустая комната, ремонт и счета. Родители обрадуются, несколько близких друзей поздравят. А потом? В кафе он останется тем же посетителем, у входа в офис никто не обернется. На ули-

це вообще не видно, есть у тебя собственная квартира или нет. Она дает безопасность на будущее, но машина обещает то, что можно почувствовать уже сегодня: люди посмотрят на него иначе.

Можно, конечно, объявить такого покупателя глупым. Разумный человек выбирает квадратные метры, а этот побежал за блестящим кузовом. Только что мы поняли благодаря этому объяснению? Ничего, кроме того, что сами теперь стоим чуть выше него в собственной оценке. Если мы хотим разобраться в его решении, придется признать: деньги для человека не единственная валюта.

Нам нужны удобство, безопасность, удовольствие, внимание, привлекательность, уважение, возможность быть среди своих. Еще нужно чувствовать, что жизнь идет куда надо. Иногда все это удастся получить вместе: хороший инструмент облегчает работу мастеру, приносит доход и укрепляет его репутацию. А иногда приходится выбирать. Человек может понимать, что финансово проигрывает, но рассчитывать на социальный выигрыш, который для него сейчас важнее.

# Вещь, которая разговаривает

Машина везет человека и заодно рассказывает окружающим, кто он такой. Еще до первого разговора они могут решить, сколько он зарабатывает, уверен ли в себе, в какой круг вхож. Оснований для этих выводов порой немного: автомобиль может быть арендован, подарен, взят в кредит или оплачен многими годами несвободы. Но впечатление успевает сложиться прежде, чем выяснится история покупки.

Больше ста лет назад экономист и социолог Торстейн Веблен назвал подобное поведение демонстративным потреблением. Иногда это понимают слишком просто: будто человек покупает дорогую, но бесполезную вещь. У хорошего автомобиля вполне могут быть отличные тормоза, удобные кресла и надежная шумоизоляция. Вопрос Веблена был в другом: какая часть ценности покупки связана с тем, что окружающие распознают ее цену?

Сравните две покупки на одну сумму. Вместо обычного матраса человек берет дорогой и удобный: возможно, он станет лучше спать, но прохожие ничего об этом не узнают. А часы с узнаваемым логотипом будут видны сразу, хотя функционально могут мало отличаться от прежних. Матрас в основном вознаграждает тело. Часы к личному удовольствию добавляют реакцию окружающих.

Квартира, разумеется, тоже умеет сообщать о положении

хозяина. Адрес, площадь, интерьер, вид из окна говорят порой очень громко. Но обычно их видят те, кого пригласили внутрь. Машину не нужно никому специально показывать: она стоит возле работы, ездит по городу, попадает на фотографии, появляется вместе с владельцем на встречах. Свидетелей у нее гораздо больше. В среде, где важно быть замеченным, это может перевесить пользу менее заметной покупки.

Экономисты Кервин Чарльз, Эрик Херст и Николай Русанов посмотрели, как американские семьи тратят деньги на то, что видно окружающим: автомобили, одежду, украшения. Обнаружилась любопытная связь. При одинаковом доходе расходы на такие товары были выше там, где беднее была группа сравнения.

У исследования есть границы: американские данные, в том числе о расовых различиях. Переносить полученные цифры на Россию или любую другую страну нельзя. Но сама логика нам знакома. Статус не лежит внутри кузова BMW. В одном городе такая машина выглядит вершиной успеха, в дорогом столичном районе ничем особенным не выделяется, а на парковке закрытого клуба может показать, что владелец здесь еще новичок.

Вот почему вместе с аудиторией меняется и желание. Пока знакомые ездили на простых машинах, собственная вполне устраивала. Потом кто-то приехал на автомобиле в несколько раз дороже. Вчера прежняя машина была нормальной, а сегодня как будто доказывает, что ты отстаешь.

Двигатель работает ровно так же. Изменилось место владельца среди тех, с кем он себя сравнивает.

Признаться в этом себе бывает неприятно. Проще сказать: «Мне нравится управляемость», «Я ценю немецкое качество» или «На встречах нужно выглядеть солидно». Все это может быть правдой. Но нет ли рядом других объяснений? Иначе человек будет искренне считать, что платит только за технику, хотя часть суммы отдает за воображаемую реакцию друзей, клиентов, родителей и незнакомцев.

# Кто стоит рядом на внутренней парковке

Леон Фестингер, один из первых исследователей социального сравнения, предположил: чтобы оценить свои способности и результаты, люди смотрят на других. Особенно на тех, кто достаточно похож: ровесника, однокурсника, коллегу, соседа, родственника. Состояние средневекового короля едва ли заставит вас пересмотреть собственную зарплату. А вот новый автомобиль школьного друга может испортить настроение за минуту.

Отсюда и странная история с достатком: денег становится больше, а чувство успеха куда-то уходит. В прежней компании человек был самым обеспеченным. Потом переехал, сменил работу или оказался среди предпринимателей, для которых его достижения вполне обычны. На счете больше, чем год назад, но рядом с новыми знакомыми он чувствует себя так, словно его понизили. Хочется срочно сделать свое положение заметным.

Социальные сети расширили эту внутреннюю парковку почти без ограничений. За один вечер мы успеваем увидеть автомобиль одноклассника, кухню блогера, отпуск коллеги и часы незнакомого предпринимателя. У всех разные обстоятельства; изображения отобраны, какие-то оплачены ре-

кламоделателями, а долги и повседневные расходы остаются за кадром. Но мы незаметно собираем из лучших фрагментов чужих жизней одного воображаемого соседа. У него сразу все: новая машина, идеальный дом, свободный график, счастливая семья.

Одному человеку не выиграть у соседа, собранного из сотен чужих жизней. На кухне стоит грязная чашка, машина требует ремонта, ребенок капризничает, на работе не каждый день происходит что-то достойное фотографии. Мы сравниваем свой понедельник целиком с чужими пятнадцатью лучшими секундами. У себя видим и вершины, и всю дорогу между ними. У других только вершины, собранные вместе, поэтому собственная жизнь часто кажется менее убедительной.

Желание купить автомобиль поэтому может начаться вовсе не в салоне. Оно начинается вечером в телефоне, когда появляется смутное чувство: я отстаю. А реклама тут же предлагает понятный выход. Купи вещь и снова окажешься среди тех, у кого «все получилось». Машина обещает избавиться от неприятного сравнения. Только при постоянной смене круга сравнения такого облегчения хватит ненадолго.

Чтобы проверить, сколько в желании самой вещи, а сколько зрителей, мысленно поменяйте зрителей. Машину оставьте прежней. Хотелось бы мне эту модель там, где никто не узнает марку? Станет ли она привлекательнее, если меня за рулем увидит один конкретный человек? А если нельзя будет

рассказывать о покупке, не исчезнет ли половина удовольствия? Ответы не объявляют желание ненастоящим. Они помогают увидеть, что именно вы хотите получить от двигателя, а что от отношений с людьми.

# Покупка как ответ на унижение

Когда человек не уверен в своем положении, статусная вещь становится особенно соблазнительной. Не обязательно хочется быть выше всех: иногда важнее перестать выглядеть неудачником. Дорогая машина на время отвечает на этот страх. Внутренний спор получает зримый аргумент, который можно припарковать перед домом: посмотрите, со мной все в порядке.

Причем адресата рядом может давно не быть. Взрослый мужчина мысленно доказывает свою состоятельность учителю, который когда-то назвал его неспособным, хотя учитель уже не помнит фамилию ученика. Женщина выбирает одежду на встречу выпускников, чтобы занять другое место в прежнем классе. Реальные зрители увидят покупку на несколько минут. Воображаемые присутствуют уже тогда, когда человек выбирает, за что платить.

В отношениях похожую роль иногда играет сама пара. Человек представляет спутника и прежде всего сообщает о престижной профессии, известной семье, дорогом районе или учебе за границей. Не о том, что тот добрый, смешной, надежный, а о том, что окружающие смогут оценить. Красивый и успешный партнер как будто подтверждает: раз меня выбрал такой человек, значит, со мной все в порядке. Тогда даже холодные отношения трудно закончить. Теряешь

не только близость, но и красивую версию себя перед друзьями, родственниками, подписчиками. Из этого не следует, что любовь выдумана. Просто в паре может оказаться третий участник: аудитория, перед которой союз что-то доказывает. С вещами стоит быть столь же осторожным в выводах: один внешний знак не объясняет всего выбора.

# 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.