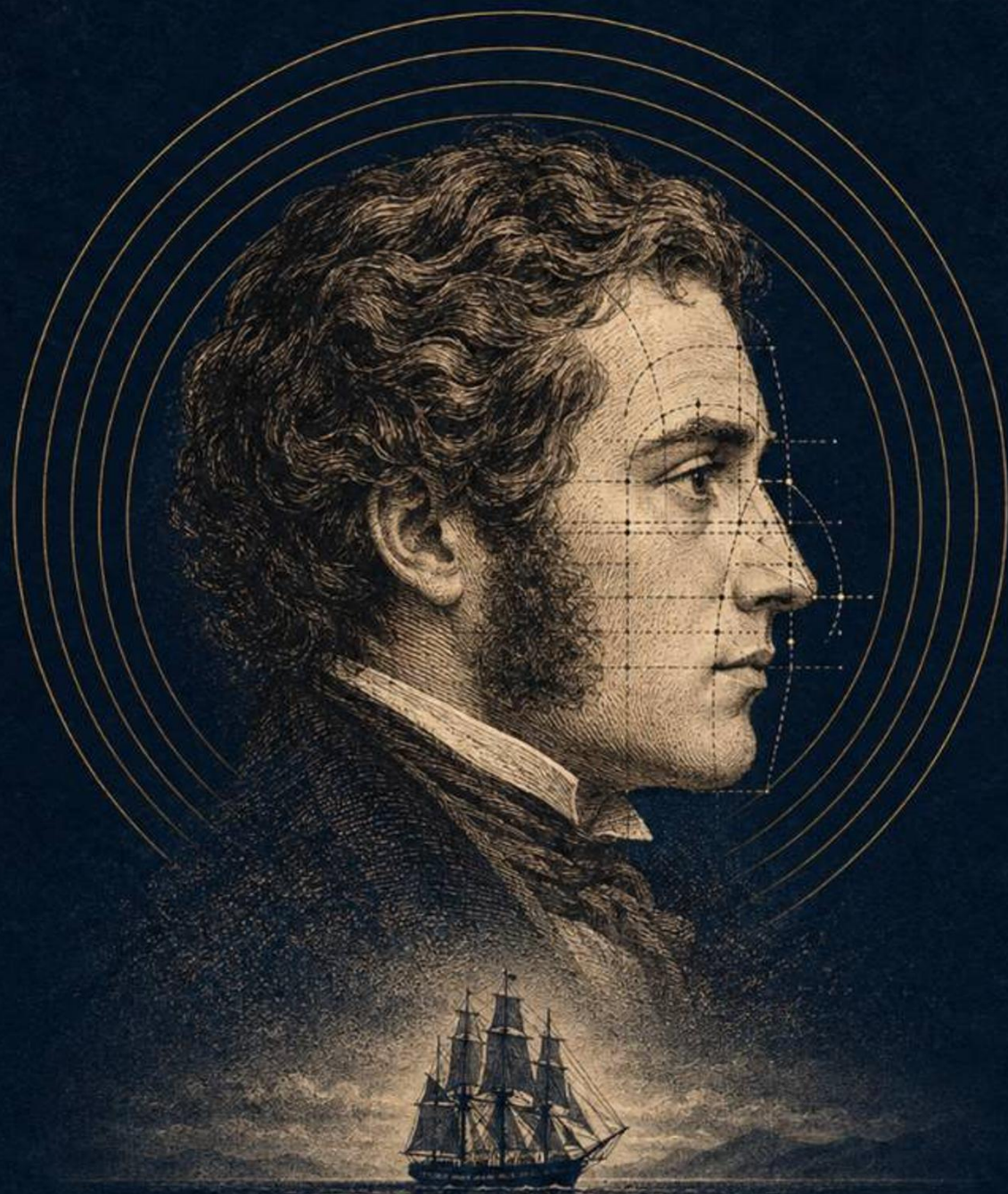


ДОКТОР ПЁТР СОЙФЕР



НОС ДАРВИНА

или Человек — не открытая книга

Как понимать людей без ярлыков и быстрых иллюзий

2026

Петр Сойфер

Нос Дарвина

«Автор»

2026

Сойфер П.

Нос Дарвина / П. Сойфер — «Автор», 2026

Осенью 1831 года капитан «Бигля» едва не отказал молодому Чарльзу Дарвину в месте на корабле: по модной тогда физиогномике форма его носа выдавала недостаток решимости. Спустя почти два века мы по-прежнему ищем универсальный ключ к людям в чертах лица, направлении взгляда, цветных типологиях и пятиминутном «профайлинге». Психиатр и психотерапевт Пётр Сойфер показывает, почему быстрые ярлыки так убедительны и так часто ошибочны, и предлагает другой путь — наблюдение во времени. В основе книги лежит авторская Матрица семи осей чувствительности: статус, нормы, страх и угроза, привязанность, рутина, оценка энергии и качество референтных групп. Она помогает понять, что задевает человека, как он защищается и что возвращает его в равновесие. На живых историях из клиники, бизнеса, переговоров и семьи книга учит видеть других и себя без предвзятости. В приложении — рабочие бланки для наблюдения и самопроверки.

© Сойфер П., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Конец ознакомительного фрагмента.	25
-----------------------------------	----

Петр Сойфер

Нос Дарвина

Доктор Пётр Сойфер

НОС ДАРВИНА,

или человек — не открытая книга

Как понимать людей без ярлыков и быстрых иллюзий

2026

Мы читаем людей, как читают книги в спешке: пролистываем, находим подтверждение собственным мыслям и уверяем себя, что поняли автора.

Доктор Пётр Сойфер

Введение

Оптика наблюдения, или Почему мы ищем простые ключи к сложным замкам

Мартин руководил логистической компанией в Роттердаме уже двенадцать лет и считал, что разбирается в людях. На собеседовании с кандидатом в финансовые директора ему хватило двадцати минут. Твёрдое рукопожатие, прямой взгляд, короткие уверенные ответы, ни одной паузы. После встречи Мартин сказал партнёру: «Этот не дрогнет». Через полгода компания получила первую серьёзную налоговую претензию. Новый финансовый директор три недели не отвечал на письма аудиторов, переносил встречи и в итоге подал заявление об уходе, сославшись на здоровье.

Мартин долго перебирал в памяти то собеседование. Ему казалось, что его обманули. Но обмана не было. Кандидат был действительно спокоен и собран в привычной обстановке, где всё шло по плану. Мартин видел правду, только это была правда одного контекста. О том, как этот человек поведёт себя, когда рухнет порядок и появится угроза, собеседование не сказало ничего. Мартин и не спросил, потому что ответ уже был готов у него в голове.

Вечером того же дня, когда пришло заявление об уходе, дочь Мартина объявила, что бросает университет. Он услышал в этом лень и неблагодарность и сказал ей об этом. Прошло несколько месяцев, прежде чем выяснилось, что за её решением стояло совсем другое. Ярлык снова опередил понимание.

Мы все немного Мартины. Каждый день мы принимаем решения о других людях: кому доверить проект, с кем заключить сделку, кого подпустить ближе, на кого можно опереться в трудную минуту. И почти так же часто мы принимаем решения о себе: почему я сорвался на коллегу, почему избегаю этого разговора, почему одно и то же замечание от одного человека проходит незамеченным, а от другого ранит на неделю. Умение читать и понимать себя и других людей — не профессиональная привилегия психологов и следователей. Это базовый навык жизни. Он нужен руководителю и учителю, врачу и продавцу, родителю подростка и человеку, который двадцать лет живёт с одним партнёром и вдруг перестал его узнавать.

При этом навыку, от которого зависит почти всё, никто систематически не учит. В школе мы изучаем строение клетки и законы термодинамики, но никто не объясняет, как отличить случайную реакцию человека от устойчивой, где кончается наблюдение и начинается наша собственная проекция и почему мы так уверены в выводах, сделанных за пять минут.

Этот пробел охотно заполняет рынок. Нам предлагают читать людей как открытую книгу, угадывать лжеца по направлению взгляда, определять характер по форме подбородка и раскладывать личность на четыре цветных сектора. Физиогномика, экспресс-профайлинг, люби-

тельские типологии обещают быстрый доступ к чужой душе и почти не требуют усилий. Их популярность объясняется не точностью, а тем, что они снимают тревогу.

Встреча с другим человеком всегда содержит неопределённость, а нервная система воспринимает неопределённость как угрозу. Ярлык действует как анальгетик. «Он доминант», «она истеричка», «у него волевое лицо, ему можно доверять». Тревога стихает, появляется ощущение контроля. Платить за это приходится позже: сорванными сделками, ошибками найма, разрушенными командами и разочарованием, знакомым каждому: «Я же был уверен, что его раскусил».

Эта книга предлагает отказаться от анальгетика. Её главная мысль неудобна, и я хочу сформулировать её сразу: универсального ключа к человеку не существует. Никто не способен прочесть чужую личность за пять минут, потому что человек не текст и не застывший объект. Человек — это процесс, живая система, которая постоянно подстраивается под обстоятельства, опираясь на биологию, прошлый опыт, скрытые уязвимости и давление среды. Сфотографировать реку ещё не значит знать, куда она повернёт после ливня.

Что остаётся, если отказаться от быстрой расшифровки? Остаётся оптика наблюдения, то есть способность смотреть долго, систематически и честно. Главный вопрос меняется. Вместо «Кто он такой?» мы спрашиваем: «На что, как и почему он реагирует?» Первый вопрос требует приговора, второй требует исследования.

Любое наблюдение начинается с наблюдателя. Мартин ошибся с кандидатом не только из-за недостатка сведений. Он видел в уверенных людях то, что больше всего ценил в себе, и не выносил медлительности, потому что сам боялся показаться слабым. Каждый из нас смотрит на мир через собственную линзу, отшлифованную нашими страхами, потребностями и привычками. Пока мы не знаем кривизны своей линзы, мы будем видеть в других собственное отражение. Поэтому книга учит понимать не только других, но и себя: это две стороны одного навыка, и ни одна не работает без другой.

Основой метода служит Матрица семи осей чувствительности. Она выросла из многолетней клинической работы и из подхода, в центре которого стоит анализ референтных групп человека. Оси — не очередные «типы характера», а регистры уязвимости: Статус, Нормы, Страх и угроза, Привязанность, Рутинa, Оценка энергии и Качество референтных групп. Каждая ось показывает, где у конкретного человека проходит порог, за которым спокойное поведение сменяется защитным. Один теряет самообладание, когда задевают его положение. Другой переносит любую критику, но не выдерживает сорванных договорённостей. Третьего выбивает из колеи не конфликт, а холодное молчание близкого человека. Внешне все трое могут выглядеть одинаково уверенными. Различия проявляются только во времени и в разных обстоятельствах.

Книга состоит из четырёх частей. Первая разбирает, почему быстрые методы так убедительны и почему они так часто ошибаются: от истории физиогномики до ловушек нашего собственного восприятия. Вторая часть подробно описывает семь осей: как каждая проявляется в речи и поведении, что её задевает и как человек защищается. Третья посвящена методу: как собирать наблюдения во времени, отличать случайную реакцию от устойчивой и настраивать собственную оптику. Четвёртая переносит всё это в реальную жизнь, в переговоры, управление, семью и близкие отношения. В приложении вы найдёте рабочие бланки для составления профиля и для наблюдения за собой.

Предупреждаю честно: эта книга потребует усилий. Придётся держать выводы открытыми дольше, чем хочется. Придётся отделять то, что человек сделал, от того, что вы о нём подумали. Придётся заметить, что некоторые ваши самые твёрдые суждения о людях рассказывают больше о вас, чем о них. Взамен вы получите точность, которой не даст ни одна экспресс-методика, и, возможно, немного больше спокойствия перед чужой и собственной непредсказуемостью.

Разбираться в людях — не фокус и не дар. Это дисциплина мышления, и ей можно научиться.

Начнём настройку оптики.

Часть I

Деконструкция мифа

Глава 1. Миф об универсальном ключе

Нос Дарвина

Осенью 1831 года двадцатидвухлетний Чарльз Дарвин едва не остался на берегу. Капитан «Бигля» Роберт Фицрой искал спутника для кругосветного плавания и уже почти отказал молодому натуралисту. Причиной были не знания и не рекомендации, а нос. Много лет спустя Дарвин вспоминал в автобиографии, что Фицрой был горячим последователем Лафатера и верил, что умеет судить о характере по очертаниям лица. Капитан сомневался, хватит ли человеку с таким носом энергии и решимости для долгого путешествия¹.

Решимости хватило на пять лет плавания и на двадцать лет работы над книгой, изменившей биологию. Фицрой при этом не был ни глупцом, ни шарлатаном. Он был отличным моряком, позднее основал службу прогнозов погоды и, по меркам своего времени, считался человеком науки. Ошибку совершил не невежда. Её совершил образованный человек, вооружённый самой модной психологической системой своей эпохи.

Эта история точно передаёт суть проблемы, которой посвящена глава. Опасность быстрых методик оценки людей не в том, что ими пользуются глупые люди. Опасность в том, что они убедительны для умных.

Почему мозг просит ярлык

Спрос на «универсальный ключ» к человеку не выдуман маркетологами. Маркетологи его лишь обслуживают, а рождается он в устройстве нашей нервной системы.

Мозг потребляет около пятой части энергии организма и эволюционно настроен экономить. Незнакомый человек для него — задача с большим числом неизвестных: союзник или соперник, безопасен или опасен, можно ли повернуться к нему спиной. Для наших предков ошибка в такой оценке могла стоить жизни. Поэтому мозг не ждёт полных данных и выносит суждение сразу.

Насколько сразу, показали эксперименты принстонского психолога Александра Тодорова. Испытуемым показывали фотографии незнакомых лиц на десятую долю секунды. Этого хватало, чтобы вынести суждение о надёжности, компетентности и агрессивности человека. Более того, эти мгновенные оценки почти совпадали с теми, что люди давали, разглядывая лицо без ограничения времени². Дополнительное время не меняло вывода, лишь добавляло уверенности.

Ещё поразительнее другой результат той же лаборатории. Испытуемым показывали пары фотографий кандидатов в Сенат США и просили выбрать, кто выглядит компетентнее. Этот мимолётный выбор совпадал с реальными итогами выборов примерно в семи случаях из десяти³. Отсюда легко сделать неверный вывод, будто лицо и правда выдаёт компетентность.

¹ Darwin C. *The Autobiography of Charles Darwin, 1809–1882* / ed. N. Barlow. London: Collins, 1958.

² Willis J., Todorov A. First impressions: Making up your mind after a 100-ms exposure to a face // *Psychological Science*. 2006. Vol. 17, № 7. P. 592–598.

³ Todorov A., Mandisodza A. N., Goren A., Hall C. C. Inferences of competence from faces predict election outcomes // *Science*. 2005. Vol. 308. P. 1623–1626.

На самом деле эксперимент доказывает другое: миллионы избирателей голосуют за впечатление от лица так же быстро и так же некритично, как испытуемые в лаборатории.

Здесь кроется главное различие, к которому мы будем возвращаться на протяжении всей книги. Первые впечатления удивительно согласованы: разные люди приписывают одному и тому же лицу одни и те же качества. Но согласованность не означает точности. Тысяча наблюдателей, одинаково ошибающихся, остаются тысячей ошибающихся наблюдателей.

Быстрое суждение выполняет и вторую функцию, менее очевидную. Оно успокаивает. Пока другой человек остаётся загадкой, нервная система находится в режиме фоновой настроенности. Стоит присвоить ему ярлык, и настроенность стихает. Ярлык работает не как инструмент познания, а как обезболивающее. Именно поэтому от него так трудно отказаться: отказ означает вернуть себе тревогу.

Короткая история длинной иллюзии

Мысль о том, что характер написан на лице, почти так же стара, как письменность. В античности ходил трактат «Физиогномика», приписываемый Аристотелю. Его автор сравнивал людей с животными: широкий лоб напоминал быка и указывал на медлительность, крупный нос с горбинкой отсылал к орлу и обещал величие духа⁴. Логика была простой и соблазнительной: если человек похож на льва, у него львиный нрав.

В конце XVIII века швейцарский пастор Иоганн Каспар Лафатер превратил эту логику в массовое увлечение. Его многотомные «Физиогномические фрагменты» с сотнями гравированных профилей читали по всей Европе⁵. Люди разглядывали силуэты знакомых, работодатели оценивали прислугу, женихи присматривались к невестам. Капитан Фицрой был одним из многих читателей Лафатера.

Почти одновременно венский врач Франц Йозеф Галль предложил френологию, учение о том, что способности и склонности человека отражаются в рельефе черепа. Бугор над ухом якобы выдавал склонность к разрушению, выпуклость на темени говорила о благоговении. Френология продержалась в моде полвека. Её популярность была так велика, что в Лондоне и Нью-Йорке работали кабинеты, где за плату ощупывали голову клиента и выдавали письменную характеристику.

Самую мрачную страницу этой истории вписал итальянский психиатр Чезаре Ломброзо. В 1876 году он опубликовал «Преступного человека»⁶, где утверждал, что преступники представляют собой атактистический тип, возврат к более примитивной стадии эволюции. Их можно узнать по асимметрии лица, тяжёлой челюсти, оттопыренным ушам, низкому лбу. Идеи Ломброзо проникли в судебную практику и полицейские инструкции. Людей подозревали и осуждали, в том числе из-за формы их лица.

Опровергали эту теорию, как ни странно, её же методом, то есть измерением. Английский тюремный врач Чарльз Горинг потратил больше десяти лет на обмер нескольких тысяч заключённых и сравнил их с солдатами, студентами и больничными пациентами. В 1913 году он сообщил результат: никакого особого преступного типа не существует⁷. Френсис Гальтон ещё раньше пытался получить «усреднённое лицо преступника», накладывая друг на друга фотографии осуждённых. Он с удивлением обнаружил, что составной портрет выглядит заурядно и даже привлекательнее отдельных лиц: всё «злодейское» при усреднении исчезало.

Казалось бы, история закончилась. Но в 2016 году двое исследователей выложили статью, где утверждали, что нейросеть отличает преступников от законопослушных граждан по

⁴ Псевдо-Аристотель. *Физиогномика* // Aristotle. *Minor Works*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1936 (Loeb Classical Library).

⁵ Lavater J. C. *Physiognomische Fragmente zur Beförderung der Menschenkenntniß und Menschenliebe*. Bd. 1–4. Leipzig: Winterthur, 1775–1778.

⁶ Lombroso C. *L'uomo delinquente*. Milano: Hoepli, 1876.

⁷ Goring C. *The English Convict: A Statistical Study*. London: HMSO, 1913.

фотографиям на документы почти в девяти случаях из десяти⁸. Разбор показал, что алгоритм, вероятнее всего, научился различать выражения лиц и условия съёмки, а не врождённые черты. Критики назвали свой ответ «Новые одежды физиогномики»⁹. Название точное: меняется техника, но не логика. Ломброзо мерил черепа циркулем, современные системы измеряют лица пикселями. Ошибка в рассуждении остаётся прежней.

Что на самом деле видно на лице

Было бы неверно утверждать, что лицо ничего не сообщает о человеке. Лицо сообщает очень много, но не то, что обещает физиогномика.

Лицо честно показывает возраст, иногда состояние здоровья, усталость и недосып. Оно выражает эмоции, и это выражение складывается из движений, а не из формы. Мышцы вокруг глаз, напряжение губ, скорость, с которой улыбка появляется и гаснет, — всё это живые сигналы. Но живой сигнал относится к моменту, а не к характеру. Сжатые губы говорят о том, что человек сейчас сдерживается. Почему он сдерживается и часто ли это с ним случается, по губам не узнать.

Строение лица, в отличие от его выражения, определяется генами, гормонами в период созревания, травмами и возрастом. Ни один из этих факторов не программирует решения, ценности и способ переживать неудачу. Выражение «волевой подбородок» — метафора, а не наблюдение.

Отдельные исследования время от времени находят слабые связи между строением лица и поведением. Самый известный пример — соотношение ширины и высоты лица. В одной работе хоккеисты с более широкими лицами получали больше штрафов за грубую игру¹⁰, и эта находка разошлась по популярным статьям. Однако в крупных выборках связь становится значительно слабее или исчезает¹¹. Даже там, где она сохраняется, её величина такова, что по лицу конкретного человека нельзя предсказать ничего полезного. Статистическая тень на уровне тысяч людей не превращается в ключ к одному человеку.

Новые одежды старого мифа

Если физиогномика большинству образованных людей кажется анахронизмом, то экспресс-профайлинг звучит современно. Он говорит на языке психологии, ссылается на невербальное поведение и обещает то же, что и Лафатер: понимание человека за несколько минут.

Возьмём самое популярное обещание — умение распознавать ложь. Психологи Чарльз Бонд и Белла Деполю свели вместе результаты более двухсот исследований с участием десятков тысяч людей. Средняя точность распознавания лжи составила около 54 процентов¹². Подбрасывание монеты даёт 50. Полицейские, судьи и другие профессионалы справлялись не намного лучше студентов, зато были значительно увереннее в своих ответах.

Популярная идея о том, что лжец отводит глаза в определённую сторону, прошла прямую проверку. Исследователи записали на видео правдивые и лживые ответы и проанализировали направление взгляда. Никакой связи не нашлось, а обучение «правилу глаз» не улучшало распознавание обмана¹³. В США несколько лет действовала программа, обучавшая сотрудников безопасности аэропортов выявлять подозрительных пассажиров по поведенческим признакам.

⁸ Wu X., Zhang X. Automated inference on criminality using face images // arXiv:1611.04135. 2016.

⁹ Agüera y Arcas B., Mitchell M., Todorov A. Physiognomy's new clothes // *Medium*. 2017.

¹⁰ Carré J. M., McCormick C. M. In your face: Facial metrics predict aggressive behaviour in the laboratory and in varsity and professional hockey players // *Proceedings of the Royal Society B*. 2008. Vol. 275. P. 2651–2656.

¹¹ Kosinski M. Facial width-to-height ratio does not predict self-reported behavioral tendencies // *Psychological Science*. 2017. Vol. 28, № 11. P. 1675–1682.

¹² Bond C. F., DePaulo B. M. Accuracy of deception judgments // *Personality and Social Psychology Review*. 2006. Vol. 10, № 3. P. 214–234.

¹³ Wiseman R. et al. The eyes don't have it: Lie detection and neuro-linguistic programming // *PLoS ONE*. 2012. Vol. 7, № 7. e40259.

Государственная контрольная служба в 2013 году пришла к выводу, что научных доказательств её эффективности нет¹⁴.

Похожая судьба у популярных типологий, раскладывающих людей на четыре цвета или шестнадцать типов. Их главная проблема — нестабильность. По разным данным, заметная часть людей при повторном прохождении такого теста через несколько недель получает другой тип¹⁵. Для инструмента, претендующего на описание «сути» человека, это серьёзный недостаток. Если суть меняется через месяц, значит, измеряли что-то другое.

Почему же эти системы кажутся точными? Ответ дал ещё в 1949 году психолог Бертрам Форер. Он раздал студентам «индивидуальные» психологические описания и попросил оценить их точность по пятибалльной шкале. Средняя оценка оказалась выше четырёх. На самом деле все получили один и тот же текст, собранный из фраз гороскопов: «Иногда вы общительны и приветливы, а иногда замкнуты и осторожны»¹⁶. Мы узнаём себя в любом описании, достаточно расплывчатом, чтобы подходить почти всем. Этот эффект кормит и гороскопы, и значительную часть популярных тестов личности.

Ярлык, который сбывается

Самое коварное свойство быстрого ярлыка — не то, что он ошибается. Хуже то, что он умеет создавать доказательства собственной правоты.

В 1977 году психологи Марк Снайдер, Элизабет Танке и Эллен Бершайд провели эксперимент с телефонными разговорами. Мужчинам давали фотографию женщины, с которой им предстояло поговорить. Одним показывали фото привлекательной женщины, другим — непривлекательной. На самом деле фотография не имела отношения к собеседнице. Затем независимые слушатели оценивали только голос женщин, не зная об эксперименте. Женщины, которых собеседник считал привлекательными, по оценкам слушателей, звучали теплее, увереннее и дружелюбнее¹⁷. Ожидание мужчины изменило его манеру разговора, а она изменила поведение женщины. Ярлык сбывался.

В жизни этот механизм работает постоянно. Руководитель, решивший, что новый сотрудник «скрытный», начинает перепроверять его работу и задавать вопросы с подозрением. Сотрудник чувствует недоверие и становится осторожнее, меньше рассказывает, реже предлагает идеи. Руководитель видит это и говорит себе: «Я так и знал». Круг замкнулся, и выбраться из него трудно, потому что каждый шаг выглядит как подтверждение.

Ярлык, который мы клеим себе

Мы наклеиваем ярлыки не только на других. «Я интроверт», «у меня такой характер», «я просто не умею с людьми» — это тоже быстрые ответы на сложный вопрос. Иногда такая формула помогает: даёт язык для того, что трудно выразить. Но она легко превращается в клетку.

Человек, решивший, что он «не переносит конфликтов», перестаёт замечать, что прекрасно отстаивает свою позицию с подчинёнными и теряется только перед начальником. Ему уже не интересно, почему так происходит, ведь ответ заранее известен. Между тем именно это различие и есть самое ценное знание о себе. Оно показывает, что дело не в характере вообще, а в определённом регистре: в данном случае, вероятно, в отношении к иерархии.

¹⁴ U.S. Government Accountability Office. *Aviation Security: TSA Should Limit Future Funding for Behavior Detection Activities*. GAO-14-159. 2013.

¹⁵ Pittenger D. J. Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator // *Consulting Psychology Journal*. 2005. Vol. 57, № 3. P. 210–221.

¹⁶ Forer B. R. The fallacy of personal validation: A classroom demonstration of gullibility // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1949. Vol. 44, № 1. P. 118–123.

¹⁷ Snyder M., Tanke E. D., Berscheid E. Social perception and interpersonal behavior: On the self-fulfilling nature of social stereotypes // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1977. Vol. 35, № 9. P. 656–666.

Ярлык, наклеенный на себя, работает по той же схеме, что и ярлык, наклеенный на другого. Он снимает тревогу и прекращает исследование.

От замка к реке

Все системы, о которых шла речь в этой главе, от трактата Псевдо-Аристотеля до нейросетей, разделяют одну скрытую предпосылку. Человек в них представлен замком с единственной замочной скважиной. Нужно только найти подходящую отмычку: форму носа, направление взгляда, цвет в тесте. Откроешь замок, и человек станет понятен раз и навсегда.

Клиническая практика, как и современная психология личности, предлагает другую картину. Человек похож не на замок, а на реку. У реки есть русло, и оно довольно устойчиво: по нему можно многое предсказать. Но вода в реке всегда новая, а её поведение зависит от погоды, от сезона, от того, что упало в неё выше по течению. Спокойный поток в августе и бурлящий в апреле — это одна и та же река. Судить о ней по одной фотографии бессмысленно.

Поэтому первый шаг к пониманию людей состоит не в освоении очередной техники, а в смене вопроса. Вопрос «Кто он такой?» предполагает, что ответ существует и его можно найти за пять минут. Вопрос «На что, как и почему он реагирует?» предполагает наблюдение во времени и в разных обстоятельствах. Первый вопрос обещает контроль и чаще всего даёт иллюзию. Второй требует терпения и даёт знание.

Прежде чем учиться смотреть по-новому, нужно разобраться, почему мы так часто видим неверно. Дело не только в плохих методиках. Даже без всякой физиогномики наш собственный мозг систематически искажает то, что мы видим в других людях. Об этих искажениях пойдёт речь в следующей главе.

Глава 2. Анатомия ошибок восприятия

«Он же был наш»

Мадлен Жобер было семьдесят два года, когда она доверила сбережения человеку, с которым её познакомили после воскресной мессы. Жюльен был вежлив, хорошо одет и вырос в соседней деревне под Льежем. Он говорил на том же местном наречии, на каком говорили её родители, и помнил её покойного мужа по праздникам в приходском зале. Когда он рассказывал о надёжном фонде с доходностью в восемь процентов, Мадлен не задала ни одного вопроса. Вопросы казались ей неуместными, почти оскорбительными.

Через два года фонд исчез вместе с Жюльеном. Дочь Мадлен, юрист из Брюсселя, перечитывала договор и не могла понять: мать всю жизнь проверяла счета из супермаркета, торговалась с сантехником, не открывала дверь незнакомым. Почему в этот раз всё отключилось? Мадлен долго молчала, а потом ответила одной фразой: «Он же был наш».

В этой фразе заключено больше психологии, чем в иных учебниках. Мадлен не была доверчивой. Её подозрительность работала безупречно, но только на входе, против чужих. Жюльен вошёл через другую дверь, которую никто не охранял.

Цена сомнения

Критическое мышление дорого обходится организму. Проверить утверждение, удержать в голове альтернативу, сопоставить слова человека с его поступками — всё это требует усилия, которое мы ощущаем почти физически. Даниэль Канеман описал два режима работы мышления. Первый быстрый, автоматический и почти не требует затрат. Второй медленный, сознательный и энергоёмкий¹⁸. Большую часть времени мы живём в первом режиме, и это разумно: если бы каждое решение требовало анализа, мы не дошли бы до конца дня.

¹⁸ Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Второй режим включается не по нашему желанию, а по сигналу тревоги. Что-то не сходится, что-тостораживает, что-то выглядит незнакомым. Пока таких сигналов нет, мозг остаётся в экономном режиме и принимает на веру то, что легко воспринимается. Этот эффект измерен даже на уровне шрифта. Утверждения, напечатанные контрастно и легко читаемые, испытываемые чаще признавали истинными, чем те же утверждения, напечатанные бледно¹⁹. Лёгкость восприятия мозг принимает за признак правды.

Отсюда следует вывод, важный для всей книги. Ошибки восприятия бывают двух видов. Первые возникают, когда нас задевают: тогда мы видим в другом угрозу, которой нет. Вторые возникают, когда нас успокаивают: тогда мы не видим угрозы, которая есть. О первых написано много. Вторые опаснее, потому что их не сопровождает никакое ощущение. Ошибку первого рода мы переживаем как тревогу, ошибку второго рода не переживаем никак.

Механика доверия по умолчанию

Самый мощный успокаивающий сигнал — сходство. Человек из того же города, с тем же акцентом, той же веры, того же пола, выпускник того же университета автоматически получает кредит доверия. Мозг записывает его в «свои» и снимает охрану.

Насколько глубоко это заложено, показали опыты с младенцами. Десятимесячные дети охотнее брали игрушку у человека, говорившего на их родном языке, а пятилетние предпочитали дружить со сверстниками без иностранного акцента²⁰. Ни идеологии, ни опыта у них ещё нет, но фильм «свой — чужой» уже работает.

Ещё показательнее опыты британского психолога Анри Тэшфела. Он делил подростков на группы по ничтожному признаку: кому больше понравились картины Клее, а кому Кандинского. Участники не знали друг друга, никогда не встречались и не ожидали встретиться. Тем не менее, распределяя небольшие денежные вознаграждения, они систематически отдавали предпочтение «своей» группе²¹. Достаточно назвать людей «мы», и доверие начинает течь в их сторону.

В профессиональной жизни этот механизм выглядит респектабельно. Социолог Лорен Ривера изучала отбор кандидатов в престижных консалтинговых, юридических и инвестиционных фирмах. Оказалось, что интервьюеры охотно отдавали предпочтение тем, кто разделял их увлечения, стиль жизни и биографию: тот же вид спорта, та же манера держаться. Интервьюеры называли это «химией» и «соответствием культуре компании»²². Сами они при этом были уверены, что оценивают профессиональные качества.

Мошенники знают этот механизм лучше психологов. Американская комиссия по ценным бумагам даже выделяет особый вид преступлений, «мошенничество по сходству»: жертв ищут внутри религиозных, этнических и профессиональных общин, где доверие передаётся по цепочке²³. Самая крупная финансовая пирамида в истории, созданная Бернардом МэдOFFом, во многом держалась на репутации её создателя внутри собственного круга. Среди пострадавших были благотворительные фонды и люди, прекрасно разбиравшиеся в финансах. Их подвела не некомпетентность, а отключённая бдительность.

Важно понимать, что доверие к своим не порок. Эволюционно оно оправдано. Жить в племени, где каждого соседа нужно проверять заново, невозможно. Доверие экономит силы и

¹⁹ Reber R., Schwarz N. Effects of perceptual fluency on judgments of truth // *Consciousness and Cognition*. 1999. Vol. 8, № 3. P. 338–342.

²⁰ Kinzler K. D., Dupoux E., Spelke E. S. The native language of social cognition // *PNAS*. 2007. Vol. 104, № 30. P. 12577–12580.

²¹ Tajfel H., Billig M. G., Bundy R. P., Flament C. Social categorization and intergroup behaviour // *European Journal of Social Psychology*. 1971. Vol. 1, № 2. P. 149–178.

²² Rivera L. A. Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms // *American Sociological Review*. 2012. Vol. 77, № 6. P. 999–1022.

²³ U.S. Securities and Exchange Commission. *Affinity Fraud: How To Avoid Investment Scams That Target Groups*. Investor Alert.

делает сотрудничество возможным. Проблема возникает, когда признак «свой» становится не выводом из наблюдения, а заменой наблюдения.

Карта слепых зон

Сходство по происхождению — лишь частный случай более общего закона. Всё, что успокаивает нашу ведущую ось чувствительности, снижает критичность. Всё, что её задевает, повышает тревогу и искажает восприятие в обратную сторону. Если пройти по всем семи осям, у каждой обнаружится своя слепая зона.

Статус. Человек, чувствительный к иерархии, настороженно встречает соперника, но легко теряет критичность перед тем, кто подтверждает его положение. Уважительное обращение, признание заслуг, просьба о совете от человека, стоящего ниже, действуют как бальзам. Одновременно работает и обратный механизм: регалии и титулы собеседника вызывают почтение, которое подменяет проверку. Эксперименты Стэнли Милгрэма показали, как далеко обычные люди готовы зайти по указанию человека в лабораторном халате²⁴. Мартин из введения не увидел слабостей кандидата, потому что увидел в нём себя. Уверенная манера кандидата подтверждала то, что Мартин больше всего ценил в собственной личности.

Нормы. Для человека, живущего правилами, самым убедительным сигналом надёжности служит внешняя корректность. Пунктуальность, аккуратные документы, правильные формулировки, соблюдение процедур создают впечатление порядочности. Именно поэтому опытные мошенники так тщательно оформляют бумаги. Человек с высокой чувствительностью по этой оси проверит, стоят ли подписи на своих местах, но может не спросить, что именно подписывается.

Страх и угроза. Тревожного человека обезоруживает тот, кто обещает безопасность. Спокойный голос, слово «гарантия», уверенное «я всё беру на себя» снимают напряжение так быстро, что критика не успевает включиться. Чем сильнее тревога, тем выше ценность того, кто её снимает, и тем меньше желания проверять его слова. На этом механизме построены многие схемы с «гарантированным доходом».

Привязанность. Человек, остро нуждающийся в близости, слепнет перед теплом. Вниманье, отражение его интонаций, готовность выслушать, быстрая откровенность создают ощущение глубокого контакта. Вопрос «Кто этот человек на самом деле?» кажется в такой момент кощунственным, почти предательством. Мошенничества в сфере знакомств держатся именно на этой слепой зоне. Жертвы там часто образованны и успешны, но одиноки.

Рутин. Для того, кто ищет устойчивости, самый сильный сигнал безопасности — привычность. Роберт Зайонц показал, что многократное предъявление даже бессмысленных иероглифов делает их более приятными для испытуемых²⁵. Знакомое кажется хорошим просто потому, что оно знакомо. Человек, которого мы видим каждое утро в одном и том же кафе, постепенно становится «надёжным», хотя мы не знаем о нём ничего, кроме заказа.

Оценка энергии. Критическое мышление требует ресурса, и усталость отключает его первой. В состоянии истощения мы охотнее соглашаемся с первым разумным вариантом и реже перепроверяем. Но есть и более тонкая слепая зона. Человек, который экономит наши силы, берёт на себя хлопоты, избавляет от решений и быстро закрывает задачи, завоёвывает доверие без всякой проверки. Мы доверяем ему не потому, что он надёжен, а потому, что с ним легко.

Качество референтных групп. Здесь история Мадлен находит своё полное объяснение. Для человека с высокой чувствительностью по этой оси принадлежность к «нашему кругу» служит решающим аргументом. Общий приход, общий университет, общий профессиональный клан, общие знакомые работают как пропуск. Опасность в том, что пропуск выдаёт не

²⁴ Milgram S. *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row, 1974.

²⁵ Zajonc R. B. Attitudinal effects of mere exposure // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1968. Vol. 9, № 2, Pt. 2. P. 1–27.

сам человек, а группа, и проверку его благонадёжности мы молча передоверяем сообществу. Сообщество же, как правило, не проверяло его вовсе. Оно просто было успокоено точно так же, как и мы.

Из этой карты следует простое, но непривычное правило. Там, где нам особенно комфортно рядом с человеком, стоит смотреть внимательнее всего. Комфорт не доказывает, что всё в порядке. Он лишь означает, что наша ведущая ось удовлетворена, а значит, контроль ослаб.

Классические искажения

Помимо слепых зон, связанных с нашими осями, существуют искажения, общие для всех людей. Их описывают десятилетиями, и знакомство с ними не избавляет от них полностью, но помогает вовремя заметить.

Первое из них психологи называют фундаментальной ошибкой атрибуции. Мы склонны объяснять поступки других людей их характером и недооценивать давление обстоятельств. В классическом эксперименте студенты читали эссе в защиту Фиделя Кастро. Им прямо сообщали, что автору назначили эту позицию и выбора у него не было. Несмотря на это, читатели приписывали автору симпатии к Кастро²⁶. Коллега, опоздавший на совещание, в наших глазах «безответственный», а сами мы опоздали «из-за пробок».

Второе — эффект ореола. Ещё в 1920 году Эдвард Торндайк заметил, что офицеры, оценивая подчинённых, не разделяли разные качества: солдат, хорошо выглядевший, получал высокие оценки и за ум, и за надёжность²⁷. Позже Ричард Нисбетт и Тимоти Уилсон показали студентам два видеозаписанных выступления одного и того же преподавателя. В одной версии он держался тепло и приветливо, в другой холодно. Студенты, видевшие тёплую версию, находили привлекательными его внешность, манеры и даже акцент. Те, кто видел холодную версию, находили те же черты раздражающими. При этом студенты были уверены, что их оценка внешности никак не связана с его теплотой²⁸. Одно приятное или неприятное качество окрашивает всё остальное.

Третье — подтверждающее искажение. Однажды сформировав мнение о человеке, мы замечаем то, что его подтверждает, и пропускаем то, что ему противоречит. Мы не лжём себе сознательно. Внимание само выбирает, что сохранить в памяти.

Четвёртое — проекция, или эффект ложного согласия. Мы склонны считать, что другие думают и чувствуют так же, как мы. В одном эксперименте студентов просили пройти по кампусу с рекламным щитом. Те, кто соглашался, считали, что согласилось бы большинство. Те, кто отказывался, были уверены, что большинство тоже откажется²⁹. Наблюдая за другим человеком, мы невольно подставляем в него собственные мотивы.

Уверенность, которая ничего не доказывает

Самое неприятное открытие в этой области касается нас самих. Эмили Пронин и её коллеги спрашивали людей, насколько подвержены искажениям восприятия окружающие и насколько подвержены они сами. Большинство уверенно отвечали, что другие ошибаются чаще. Даже после подробного объяснения того, как работают искажения, испытуемые продолжали считать себя исключением³⁰. Исследователи назвали это слепым пятном в отношении искажений.

²⁶ Jones E. E., Harris V. A. The attribution of attitudes // *Journal of Experimental Social Psychology*. 1967. Vol. 3, № 1. P. 1–24.

²⁷ Thorndike E. L. A constant error in psychological ratings // *Journal of Applied Psychology*. 1920. Vol. 4, № 1. P. 25–29.

²⁸ Nisbett R. E., Wilson T. D. The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1977. Vol. 35, № 4. P. 250–256.

²⁹ Ross L., Greene D., House P. The "false consensus effect": An egocentric bias in social perception and attribution processes // *Journal of Experimental Social Psychology*. 1977. Vol. 13, № 3. P. 279–301.

³⁰ Pronin E., Lin D. Y., Ross L. The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2002. Vol. 28, № 3. P. 369–381.

Отсюда следует, что чувство уверенности ничего не говорит о точности. Мадлен была уверена в Жюльене. Мартин был уверен в своём кандидате. Капитан Фицрой был уверен, что нос Дарвина выдаёт недостаток решимости. Уверенность возникает там, где мозгу удалось быстро закрыть вопрос, и сама по себе является сигналом не правоты, а завершённости.

Не выключить, а заметить

Избавиться от этих механизмов невозможно, да и не нужно. Они экономят силы и позволяют жить среди людей, не проверяя каждого. Задача не в том, чтобы подозревать всех, а в том, чтобы знать, где именно наш контроль отключается сам собой.

Для этого достаточно время от времени задавать себе несколько вопросов. Почему мне так легко с этим человеком? Что именно во мне он успокаивает: чувство статуса, потребность в порядке, тревогу, одиночество, усталость, принадлежность? Проверял ли я хоть что-нибудь из того, что принимаю на веру? И наоборот: почему этот человек меня так раздражает, и не задевает ли он мою ось сильнее, чем того заслуживает ситуация?

Подробнее о том, как настраивать собственную оптику, мы поговорим в главе 9. Прежде нужно понять, что именно мы наблюдаем. Если восприятие так ненадёжно, стоит спросить, насколько устойчив сам объект. Меняется ли человек от ситуации к ситуации, и если да, то что в нём остаётся постоянным? Этому вопросу посвящена следующая глава.

Глава 3. Человек как процесс

Три портрета одной женщины

Если спросить коллег Ханны Бергер, операционной сестры одной из гамбургских клиник, какая она, ответ будет единодушным. Невозмутимая. В самые напряжённые минуты операции, когда хирург повышает голос, а монитор начинает тревожно пищать, Ханна подаёт инструменты тем же ровным движением, каким подавала их час назад. Молодые медсёстры просят её смену, потому что рядом с ней спокойно.

Младшая сестра Ханны описала бы её иначе. Тревожная. Когда их мать легла на обследование, Ханна звонила в больницу по нескольку раз в день, перечитывала результаты анализов, искала в интернете значения каждого показателя и не спала ночами.

А пятнадцатилетний сын Ханны сказал бы, что мать вспыльчивая. Стоит ему небрежно ответить или громко хлопнуть дверью, и она взрывается так, что потом сама долго ходит с виноватым видом.

Кто из троих прав? Все трое. И каждый ошибается, если считает, что увидел всю Ханну. Коллеги видят её там, где всё подчинено порядку, роли понятны, а опасность требует действия. Сестра видит её там, где угроза есть, но действовать нельзя и остаётся только ждать. Сын видит её там, где задето её положение матери. Три разных контекста включают три разных регистра, и каждый показывает правду, но только свою часть.

Эта глава посвящена простой на первый взгляд мысли, которая переворачивает привычный способ думать о людях. Человек не обладает поведением так, как обладает цветом глаз. Поведение каждый раз заново рождается во встрече человека с ситуацией.

Формула Левина

В 1936 году немецкий психолог Курт Левин, незадолго до того эмигрировавший в США, записал эту мысль в виде формулы: поведение есть функция личности и среды³¹. Формула выглядела почти банальной. Её сила была в том, что она запрещала объяснять поступок только характером или только обстоятельствами. Нельзя понять, почему человек поступил так, а не иначе, если смотреть только на него. Нельзя понять и глядя только на ситуацию.

³¹ Lewin K. *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill, 1936.

В этой книге мы будем пользоваться расширенной версией формулы: Поведение = f(Личность × Контекст × Состояние). Третий множитель добавлен не ради полноты. Одна и та же личность в одном и том же контексте ведёт себя по-разному в зависимости от того, выпалась ли она, голодна ли, больна ли, насколько истощена. Знак умножения тоже выбран сознательно: множители не просто складываются, а усиливают друг друга. Незначительная уязвимость в неблагоприятном контексте и в истощённом состоянии может дать реакцию, которой никто не ожидал, включая самого человека.

Кризис черт

Долгое время психология личности строилась на представлении, противоположном формуле Левина. Считалось, что у человека есть устойчивые черты вроде честности, агрессивности или общительности, и эти черты проявляются более или менее одинаково в любых обстоятельствах. Нужно лишь их измерить.

Первые сомнения появились рано. В 1920-х годах американские исследователи Хью Хартсхорн и Марк Мэй изучали честность у тысяч школьников. Детям создавали возможность схитрить в разных ситуациях: списать на контрольной, взять лишние деньги, солгать в игре. Оказалось, что ребёнок, сжульничавший в одной ситуации, не обязательно жульничал в другой. Связь между поведением в разных ситуациях была очень слабой³². Честность выглядела не свойством ребёнка, а свойством встречи ребёнка с конкретными обстоятельствами.

В 1968 году Уолтер Мишел собрал подобные данные в книге, вызвавшей настоящий кризис в психологии личности³³. Он показал, что тесты черт предсказывают поведение человека в конкретной ситуации гораздо хуже, чем принято было думать. Типичная связь между измеренной чертой и реальным поступком оказывалась настолько слабой, что по ней нельзя было предсказать почти ничего. Несколько лет казалось, что понятие устойчивой личности вообще придётся отбросить.

Подпись личности

Но Мишел не остановился на критике. Вместе с Юити Сёдой он продолжил поиск и нашёл устойчивость там, где её не искали.

Исследователи несколько недель наблюдали за детьми в летнем лагере. Поведение каждого ребёнка фиксировали в пяти типах ситуаций: когда сверстник подходит дружелюбно, когда сверстник дразнит или провоцирует, когда взрослый хвалит, когда взрослый делает предупреждение, когда взрослый наказывает. Затем сравнили, как один и тот же ребёнок ведёт себя в каждой из них³⁴.

Результат оказался поразительным. Двое детей могли быть одинаково агрессивными «в среднем», но при этом совершенно различаться по тому, когда именно их агрессия вспыхивала. Один становился агрессивным, когда взрослый делал ему замечание, и оставался спокойным при насмешках сверстников. У другого всё было наоборот. При этом у каждого ребёнка его личный рисунок реакций повторялся от недели к неделе с большой надёжностью.

Сёда и Мишел называли такой рисунок поведенческой подписью. Устойчивость личности, как выяснилось, не в том, что человек всегда одинаков, а в том, что он предсказуемо различен. Его постоянство выражается не утверждением «он агрессивен», а связкой «если... то...»: если его критикует начальник, он замыкается; если его торопит подчинённый, он раздражается; если близкий человек отдаляется, он начинает тревожиться. На основе этих данных они

³² Hartshorne H., May M. A. *Studies in the Nature of Character. Vol. 1: Studies in Deceit*. New York: Macmillan, 1928.

³³ Mischel W. *Personality and Assessment*. New York: Wiley, 1968.

³⁴ Shoda Y., Mischel W., Wright J. C. Intraindividual stability in the organization and patterning of behavior: Incorporating psychological situations into the idiographic analysis of personality // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1994. Vol. 67, № 4. P. 674–687.

построили теорию личности как системы, в которой ситуации активируют определённые ожидания, чувства и цели³⁵.

Позже Уильям Флисон пошёл ещё дальше. Он просил людей несколько раз в день в течение нескольких недель описывать своё поведение в данный момент. Выяснилось, что один и тот же человек за день может побывать и очень общительным, и очень замкнутым, и такой разброс внутри одного человека сопоставим с различиями между разными людьми³⁶. При этом средние значения каждого человека оставались стабильными от недели к неделе. Черта, по словам Флисона, — не точка, а распределение, как облако, у которого есть центр, но нет чётких границ.

Нельзя сказать, что черты оказались выдумкой. Их устойчивость реальна и с возрастом даже растёт³⁷, а по чертам можно предсказывать важные события жизни, от профессиональных успехов до здоровья³⁸. Но это устойчивость на уровне средних и больших промежутков времени. Для того, кто хочет понять конкретного человека в конкретной ситуации, гораздо полезнее знать его «если... то...».

Третий множитель

Состояние человека обычно ускользает от внимания наблюдателя, хотя меняет поведение не меньше, чем контекст. Недосып снижает способность управлять эмоциями. Голод делает людей раздражительнее. Хроническая усталость сужает поле внимания и лишает гибкости. Боль, болезнь, гормональные перепады, остаточное напряжение после ссоры утром — всё это влияет на то, что мы увидим в человеке днём.

Интересно, что мы систематически недооцениваем этот фактор, даже применительно к самим себе. Экономист и психолог Джордж Лёвенштейн назвал это разрывом эмпатии между «горячим» и «холодным» состояниями³⁹. Находясь в спокойствии, мы плохо представляем, как поведём себя в гневе, страхе или сильной усталости. Мы искренне обещаем себе, что не сорвёмся, а потом срываемся. Точно так же мы плохо представляем, почему другой человек, находясь в «горячем» состоянии, повёл себя так, как повёл.

Для наблюдателя из этого следует простое правило. Любое наблюдение нужно пометать не только контекстом, но и состоянием. «Резко ответил на вопрос» и «резко ответил на вопрос в конце четырнадцатичасовой смены» — это два разных факта.

Русло, погода и уровень воды

Вернёмся к метафоре реки из первой главы. Теперь её можно уточнить. Личность — это русло: относительно устойчивая форма, которая определяет, куда вода будет течь при прочих равных. Контекст — это погода и рельеф местности, по которой течёт река. Состояние — уровень воды в данный момент. При низкой воде река спокойна почти везде. При высокой воде она выходит из берегов именно там, где русло делает крутой поворот.

Эти крутые повороты и есть то, что в книге названо осями чувствительности. Ось — это не черта характера, а регистр, в котором у человека проходит порог реакции. У Ханны один такой порог находится в регистре угрозы, которую нельзя устранить действием: в операционной её спасает возможность действовать, а в ожидании результатов матери эта возможность

³⁵ Mischel W., Shoda Y. A cognitive-affective system theory of personality // *Psychological Review*. 1995. Vol. 102, № 2. P. 246–268.

³⁶ Fleeson W. Toward a structure- and process-integrated view of personality: Traits as density distributions of states // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2001. Vol. 80, № 6. P. 1011–1027.

³⁷ Roberts B. W., DelVecchio W. F. The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age // *Psychological Bulletin*. 2000. Vol. 126, № 1. P. 3–25.

³⁸ Roberts B. W., Kuncel N. R., Shiner R., Caspi A., Goldberg L. R. The power of personality // *Perspectives on Psychological Science*. 2007. Vol. 2, № 4. P. 313–345.

³⁹ Loewenstein G. Hot-cold empathy gaps and medical decision making // *Health Psychology*. 2005. Vol. 24, № 4 (Suppl.). P. S49–S56.

исчезает. Другой порог находится в регистре положения: когда задето её место матери, спокойствие кончается мгновенно.

Знать профиль осей человека — значит знать его «если... то...». Это не ярлык, а карта мест, где спокойная река может выйти из берегов, и условий, при которых это произойдёт.

Место матрицы среди классических моделей

Матрица семи осей возникла не на пустом месте. Психология давно ищет способы описывать людей, и у каждой традиции есть свои достижения. Чтобы понять, что нового предлагает матрица и где её границы, полезно сравнить её с тремя наиболее влиятельными подходами.

Первый подход — учение об акцентуациях характера, разработанное немецким психиатром Карлом Леонгардом. Он описывал акцентуации как заострение отдельных черт, находящееся в пределах нормы, но делающее человека уязвимым в определённых ситуациях⁴⁰. Леонгард выделял демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожный, эмотивный и ряд других типов. В отечественной психиатрии эту линию продолжил Андрей Личко, описавший акцентуации у подростков⁴¹.

Многие оси матрицы перекликаются с типами Леонгарда. Ось Статуса близка демонстративному и застревающему типам с их тщеславием и обидчивостью. Ось Норм напоминает педантичный тип. Ось Страха и угрозы связана с тревожным и дистимическим типами. Ось Привязанности отчасти соответствует эмотивному типу и полюсу интроверсии. Ось Рутинности напоминает застревающую, ригидную сторону характера. Ось Оценки энергии перекликается с астеническим типом, описанным у Петра Ганнушкина и Личко.

Различие, однако, принципиальное. Леонгард описывал черты, а матрица описывает пороги. Для Леонгарда педантичный человек педантичен. Для матрицы высокая чувствительность по Оси Норм означает, что хаос и нарушенные договорённости поднимают у человека тревогу, а соблюдение правил служит способом её снизить. Педантичность здесь не свойство, а защита, и её можно предсказать: она будет расти там, где растёт неопределённость. К тому же у Леонгарда нет аналога седьмой оси, Качества референтных групп. Эта ось выросла из клинической работы с анализом референтных групп⁴² и описывает то, чего классические типологии почти не касаются: зависимость человека от среды, на которую он ориентируется.

Второй подход — пятифакторная модель личности, или «Большая пятёрка». Сегодня это главный стандарт академической психологии. Модель описывает людей по пяти измерениям: нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, доброжелательность и добросовестность. Её показатели устойчивы, воспроизводятся в разных культурах и предсказывают многие важные жизненные исходы⁴³. Противопоставлять ей матрицу было бы нечестно. Модели отвечают на разные вопросы. «Большая пятёрка» отвечает на вопрос «сколько?»: насколько человек в среднем тревожен, общителен, аккуратен. Матрица отвечает на вопрос «когда и почему?»: в каком регистре его тревога поднимается, что её запускает и какой защитой он отвечает. Первая модель ближе к черте как среднему значению, вторая — к поведенческой подписи Мишела и Сёды.

Третий подход — психодинамическая диагностика, наиболее известная по работам Нэнси Мак-Вильямс⁴⁴. Она оценивает уровень организации личности и характерные для неё

⁴⁰ Leonhard K. *Akzentuierte Persönlichkeiten*. Berlin: Volk und Gesundheit, 1968. Рус. пер.: Леонгард К. Акцентуированные личности. Киев: Вища школа, 1981.

⁴¹ Личко А. Е. *Психопатии и акцентуации характера у подростков*. Л.: Медицина, 1977.

⁴² Салганик И. Е., Сойфер П. Я. Психотерапия, основанная на анализе референтных групп // *Журнал неврологии и психиатрии им. С. С. Корсакова*. 2010. Т. 110, № 9. С. 64–68.

⁴³ Roberts B. W., Kuncel N. R., Shiner R., Caspi A., Goldberg L. R. The power of personality // *Perspectives on Psychological Science*. 2007. Vol. 2, № 4. P. 313–345.

⁴⁴ McWilliams N. *Psychoanalytic Diagnosis: Understanding Personality Structure in the Clinical Process*. 2nd ed. New York: Guilford Press, 2011.

защитные механизмы. Эта традиция даёт наиболее глубокое понимание внутренней жизни человека, однако её язык и методы предназначены для клинициста. Даже самые экономные её инструменты, такие как структурное интервью Отто Кернберга⁴⁵, требуют специальной подготовки и особой обстановки. Матрица заимствует у психодинамики главную идею: поведение под давлением — это защита, а не «характер». Но она переносит эту идею в повседневную жизнь, связывая защиты с наблюдаемыми триггерами, словами и поступками в работе, переговорах и семье.

На фоне этих подходов у матрицы видны четыре особенности. Первая — целостность. Пять осей описывают психологические регистры, шестая описывает ресурс, а седьмая описывает социальную среду. Вторая — прогноз в стрессе. Матрица говорит не только о том, каким человек бывает в спокойствии, но и о том, в какую защиту он перейдёт, когда задета его ось: в нападение, уход, застревание или интеллектуализацию. Третья — нейтральный язык. Сказать «у тебя высокая чувствительность по Оси Норм» можно, не обидев человека, а сказать «ты педант» нельзя. Четвёртая — практичность. Зная ведущую ось собеседника, можно сформулировать мысль так, чтобы не задеть его, и помочь ему выйти из защитной реакции.

Важно и то, чем матрица не является. Она не заменяет психометрию и не заменяет клиническую диагностику. Это инструмент наблюдения, созданный для того, чтобы видеть человека во времени и в разных обстоятельствах. Как всякий инструмент, он точен ровно настолько, насколько точен наблюдатель.

Что дальше

Первая часть книги закончена. Мы увидели, почему быстрые методики так убедительны и так ненадёжны, как наш собственный мозг искажает то, что мы видим, и почему человека нельзя описать без учёта контекста и состояния. Теперь пора перейти от критики к картографии. Вторая часть книги подробно описывает каждую из семи осей: как она проявляется в словах и поступках, что её задевает, что успокаивает и какими защитами человек отвечает на удар. Начнём с двух осей, связанных с положением человека среди других: Статуса и Норм.

Часть II

Картография: семь осей чувствительности

Глава 4. Власть и порядок

Ось 1. Статус. Ось 2. Нормы

Любая группа людей, будь то семья, отдел в компании или жители одного подъезда, решает две задачи. Нужно определить, кто на каком месте, и договориться, по каким правилам все живут. Первая задача касается вертикали, вторая — горизонтали. Психика человека сформировалась в группах, где от решения обеих задач зависело выживание. Поэтому у каждого из нас есть чувствительность к своему месту среди других и к соблюдению правил. Различается лишь её сила и то, как легко она переходит в защиту.

С этих двух осей начинается картография, потому что они проявляются раньше и заметнее других. Их слышно в первых фразах разговора, их видно в том, как человек входит в комнату, где садится и к кому обращается.

Ось 1. Статус

Тридцать лет стажа

⁴⁵ Kernberg O. F. *Severe Personality Disorders: Psychotherapeutic Strategies*. New Haven: Yale University Press, 1984.

Томас Ридль тридцать лет руководил архитектурным бюро в Вене. На встрече с заказчиком молодая сотрудница, работавшая у него второй год, вежливо заметила, что в расчёте нагрузки на перекрытие есть ошибка. Она была права, и Томас это понял сразу.

Он не стал спорить. Он улыбнулся, сказал заказчику, что «в нашем деле опыт иногда важнее калькулятора», и упомянул, что проектировал подобные здания, когда его коллега ещё училась в школе. Заказчик вежливо рассмеялся. Ошибку исправили на следующий день, но сотрудница больше ни разу не получила интересного проекта. Через полгода она ушла, а Томас говорил партнёрам, что у девушки «не было командного духа».

Ни в тот день, ни позже Томас не признался себе, что произошло. Его задела не ошибка в расчёте, а то, что на неё указали при заказчике и указал человек, стоявший ниже него. Ответил он не на содержание замечания, а на удар по своему положению.

Суть оси

Ось Статуса описывает чувствительность человека к своему месту в иерархии: к признанию, уважению, рангу, праву голоса и праву решать. При высокой чувствительности вопрос «кто здесь главный и где моё место» постоянно звучит в фоне. Человек замечает, кто первым заговорил, кого пригласили на совещание, а кого нет, чьё мнение спросили. При низкой чувствительности всё это проходит мимо внимания и часто вызывает недоумение: зачем столько значения мелочам?

Важно понимать, что высокая чувствительность по этой оси не равна стремлению к власти. Она может проявляться у руководителя, защищающего свой ранг, и у рядового сотрудника, болезненно переживающего, что его не замечают. Один боится потерять положение, другой страдает от того, что положения у него нет. Ось та же, регистр тот же.

Эволюционная логика

У приматов положение в группе определяет доступ к пище, партнёрам и безопасности. Нейробиолог Роберт Сапольски десятилетиями изучал бабуинов в Кении. Он обнаружил, что у подчинённых особей уровень гормонов стресса хронически повышен, а их здоровье хуже, чем у доминантов⁴⁶. Сапольски также показал, что эта картина зависит от устройства группы. Когда в одном из стад от туберкулёза погибли самые агрессивные самцы, в нём сложилась заметно более мирная культура. Она сохранялась даже тогда, когда эти самцы сменились новыми⁴⁷.

У людей закономерность оказалась похожей. Масштабные исследования британских государственных служащих, начатые Майклом Мармотом, показали, что смертность и заболеваемость меняются вместе с должностью. Чем ниже ступень в служебной иерархии, тем выше риск, и это нельзя объяснить только доходом или образом жизни⁴⁸. Место на лестнице буквально сказывается на здоровье.

При этом у людей, в отличие от бабуинов, есть два пути к высокому положению. Антропологи Джозеф Хенрик и Франсиско Хиль-Уайт называли их доминированием и престижем⁴⁹. Доминирование держится на силе и страхе. Престиж держится на признании умений: люди добровольно уступают место тому, у кого хотят учиться. Эта разница важна для наблюдателя. Человек с высокой чувствительностью по Оси Статуса может защищать своё положение, опираясь на силу, а может опираться на признание. Томас начинал с престижа, но в момент угрозы перешёл к доминированию.

⁴⁶ Sapolsky R. M. The influence of social hierarchy on primate health // *Science*. 2005. Vol. 308, № 5722. P. 648–652.

⁴⁷ Sapolsky R. M., Share L. J. A pacific culture among wild baboons: Its emergence and transmission // *PLoS Biology*. 2004. Vol. 2, № 4. e106.

⁴⁸ Marmot M. G., Smith G. D., Stansfeld S. et al. Health inequalities among British civil servants: The Whitehall II study // *The Lancet*. 1991. Vol. 337, № 8754. P. 1387–1393.

⁴⁹ Henrich J., Gil-White F. J. The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission // *Evolution and Human Behavior*. 2001. Vol. 22, № 3. P. 165–196.

Почему удар по статусу переживается так остро? Психологи Салли Дикерсон и Маргарет Кемени проанализировали более двухсот лабораторных исследований стресса. Сильнее всего уровень кортизола поднимался в ситуациях, где человека оценивали другие люди, а он не мог повлиять на результат⁵⁰. Публичная оценка, которую нельзя контролировать, оказалась одним из самых мощных стрессоров для человеческого организма. Именно это и произошло с Томасом.

Как проявляется

В речи человека с высокой чувствительностью по Оси Статуса часто звучат ссылки на опыт, должность, образование, стаж, знакомства с влиятельными людьми. Он охотно говорит «я как руководитель», «с моим опытом», «в моё время». Он внимателен к формам обращения и замечает, когда его назвали по имени вместо должности или забыли упомянуть. Он быстро считывает иерархию в незнакомой группе и может в первые минуты разговора выяснить, кто есть кто.

В поведении это видно по выбору места за столом, по тому, кто кому открывает дверь и кто кого ждёт. Такой человек чувствителен к очерёдности: кого первым поздравили, кому первым дали слово. Он может долго помнить о том, что его не пригласили на совещание, даже если оно было для него бесполезным.

При низкой чувствительности картина противоположна. Человек легко признаёт свои ошибки при подчинённых, спокойно работает под руководством более молодого коллеги и может не замечать, что обращается к начальнику слишком запросто. Низкая чувствительность тоже создаёт проблемы: такой человек часто не понимает, почему задел другого, ведь «я же просто сказал, как есть».

Триггеры и защиты

Главный триггер Оси Статуса — публичное обесценивание. Особенно болезненно оно переживается, если исходит от того, кто стоит ниже, или происходит при свидетелях. Остро воспринимаются и игнорирование, исключение из круга принимающих решения, потеря привилегий, даже небольших.

Защита по этой оси чаще всего принимает форму нападения. Это может быть резкость, ирония, обесценивание собеседника, напоминание о своих заслугах. Иногда защита приходит в форме интеллектуализации: человек начинает говорить сложными терминами, ссылаться на авторитеты, демонстрировать эрудицию, возвращая себе превосходство через знание. Реже, но не менее показательно, используется демонстративный уход: «Я не буду опускаться до этого разговора». У людей, страдающих от низкого положения, защита может выглядеть иначе: как угодность перед сильными и жёсткость по отношению к тем, кто ниже.

Слепая зона

Во второй главе мы видели, что каждая ось имеет свою слепую зону. Для Оси Статуса это признание. Человек, чувствительный к положению, становится не критичным к тому, кто его признаёт: просит совета, хвалит, подчёркивает его опыт. Одновременно он легко уступает критическое мышление тем, чьи титулы и регалии выше его собственных. Лесть и авторитет одинаково выключают у него контроль.

Ось 2. Нормы

«Никто же не умер»

Ингрид Хауге работала бухгалтером в строительной компании в Осло. Коллега из соседнего отдела пообещал прислать данные к пятнице. Данные пришли в понедельник днём, с короткой припиской: «Извини, закрутился. Никто же не умер».

⁵⁰ Dickerson S. S., Kemeny M. E. Acute stressors and cortisol responses: A theoretical integration and synthesis of laboratory research // *Psychological Bulletin*. 2004. Vol. 130, № 3. P. 355–391.

Ингрид ответила сухо и официально, с копией руководителю. Потом неделю не здоровалась с коллегой в столовой. Отдел считал, что она раздула из мухи слона: задержка не повлияла ни на что. Сама Ингрид долго не могла объяснить, почему её так задело. Позже она сформулировала: «Дело не в отчёте. Если слово ничего не значит, то на что вообще можно опереться?»

Эта фраза точно описывает суть второй оси. Для человека с высокой чувствительностью по Оси Норм нарушенная договорённость не мелочь. Это трещина в картине мира, где правила должны что-то значить.

Суть оси

Ось Норм описывает чувствительность человека к правилам, договорённостям, справедливости и предсказуемому порядку взаимодействия. Речь идёт не только о формальных регламентах. Сюда входят неписанные правила, чувство честности, ожидание, что другие будут выполнять обещания и соблюдать оговорённые условия.

Легко принять высокую чувствительность по этой оси за педантизм. Но за внешней любовью к правилам обычно стоит не занудство, а потребность в опоре. Правила делают мир понятным. Если все их соблюдают, можно предсказать, что будет завтра. Если их нарушают безнаказанно, мир становится хаотичным и опасным.

Эволюционная логика

Человек — единственный вид, способный к масштабному сотрудничеству с незнакомыми сородичами. Такое сотрудничество возможно только при наличии норм и механизмов их поддержания. Поэтому чувство справедливости появляется у нас очень рано. Психологи из Института эволюционной антропологии в Лейпциге показали, что трёхлетние дети уже протестуют, когда кукла нарушает правила игры, которой их только что научили. Дети не просто замечают нарушение, но и вслух поправляют нарушителя: «Так нельзя!»⁵¹

У взрослых эта чувствительность настолько сильна, что люди готовы жертвовать собственными интересами, чтобы наказать нарушителя. Экономисты Эрнст Фер и Симон Гехтер проводили эксперименты, в которых участники вкладывали деньги в общий фонд. Большинство соглашалось платить из своего кармана, чтобы оштрафовать тех, кто пользовался фондом, не внося в него ничего. Причём наказывали даже тогда, когда никогда больше не могли встретиться с нарушителем и ничего не выигрывали лично⁵². Схожий результат даёт знаменитая «игра в ультиматум». Там многие отказываются от несправедливо маленькой доли общей суммы, предпочитая остаться ни с чем, чем принять нечестное предложение⁵³.

Чувствительность к нормам зависит не только от человека, но и от культуры. Мишель Гельфанд с коллегами изучила тридцать три страны и описала различия между «жёсткими» и «мягкими» культурами. В первых нормы строгие, а отклонения наказываются. Во вторых допускается больше вольностей⁵⁴. Наблюдателю важно это учитывать. Поведение, которое в одной стране говорит о высокой чувствительности по Оси Норм, в другой может быть просто культурной нормой.

Как проявляется

В речи человека с высокой чувствительностью по Оси Норм часто звучат слова «должен», «положено», «мы же договорились», «это нечестно», «так не делается». Он ссылается на правила, регламенты, прецеденты. Он хорошо помнит, кто и что обещал, и может дословно воспроизвести условия договорённости многомесячной давности.

⁵¹ Rakoczy H., Warneken F., Tomasello M. The sources of normativity: Young children's awareness of the normative structure of games // *Developmental Psychology*. 2008. Vol. 44, № 3. P. 875–881.

⁵² Fehr E., Gächter S. Altruistic punishment in humans // *Nature*. 2002. Vol. 415, № 6868. P. 137–140.

⁵³ Üth W., Schmittberger R., Schwarze B. An experimental analysis of ultimatum bargaining // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1982. Vol. 3, № 4. P. 367–388.

⁵⁴ Gelfand M. J., Raver J. L., Nishii L. et al. Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study // *Science*. 2011. Vol. 332, № 6033. P. 1100–1104.

В поведении это проявляется в пунктуальности, в аккуратном ведении документов, в привычке всё фиксировать письменно. Такой человек заранее уточняет правила любой новой ситуации. Он может отказаться от выгодного, но сомнительного предложения, потому что оно «не совсем по правилам». В коллективе он часто исполняет неофициальную роль совести: указывает на нарушения, которые другие предпочитают не замечать.

При низкой чувствительности человек гибко обращается с правилами, легко импровизирует, спокойно относится к переносам и изменениям. Он умеет находить нестандартные решения и не боится «обходных путей». Но окружающим он нередко кажется ненадёжным. Сам он не понимает, почему небольшое опоздание или изменение плана вызывает такую бурю.

Триггеры и защиты

Главные триггеры Оси Норм — нарушение договорённостей, несправедливость, безнаказанность, двойные стандарты. Особенно болезненно воспринимается ситуация, когда нарушитель не только не наказан, но и выигрывает от нарушения. Сильную реакцию вызывает и хаос: отсутствие ясных правил, постоянные изменения, непредсказуемость.

Самая характерная защита по этой оси — застревание и контроль. Человек ужесточает требования, добивается письменных подтверждений, вводит новые регламенты, настаивает на соблюдении каждой детали. Нередко защита переходит в нападение, но нападение особого рода: моральное обвинение. «Это нечестно», «так порядочные люди не поступают». Такой упрёк звучит как защита принципа, а не себя, поэтому его трудно оспорить. Реже встречается защита через уход в формальное исполнение. Человек начинает работать строго по инструкции, не делая ничего сверх неё, и тем самым показывает, к чему приводит пренебрежение правилами.

Слепая зона

Для Оси Норм слепая зона — внешняя корректность. Аккуратные документы, пунктуальность, правильные формулировки, соблюдение ритуалов вызывают у такого человека доверие почти автоматически. Он проверит, все ли подписи на месте, но может не спросить, что стоит за безупречными бумагами. Опытные мошенники прекрасно это знают: чем сомнительнее содержание сделки, тем тщательнее оформление.

Где проходит граница

Одна и та же внешняя реакция может говорить о разных осях. Вернёмся к ситуации Ингрид. Резкий ответ на опоздание коллеги мог быть реакцией на нарушение договорённости, и тогда задета Ось Норм. Он мог быть реакцией на неуважение: «со мной можно не считаться», и тогда задета Ось Статуса. Он мог вызываться разрушенным графиком работы, и тогда задета Ось Рутин. Он мог объясняться тем, что у Ингрид просто не осталось сил, и тогда речь идёт об Оси Оценки энергии.

Отличить одно от другого помогает простое наблюдение. Нужно слушать, о чём человек говорит, когда объясняет свою реакцию. При задетой Оси Статуса он говорит о себе и отношении к себе: «со мной так нельзя», «меня не уважают», «кто он такой». При задетой Оси Норм он говорит о правиле: «так не делается», «мы же договорились», «где тогда порядок». Томас не говорил о правилах, он говорил о своём опыте. Ингрид не говорила о себе, она говорила о ценности слова. Внешне их реакции были похожи, но задеты были разные оси.

Когда оси встречаются

Статус и Нормы часто действуют вместе, потому что иерархия сама является системой правил. Человек с высокой чувствительностью по обеим осям уважает начальника, пока тот соблюдает правила, и жёстко осуждает, когда тот их нарушает. Для него самое тяжёлое испытание — ситуация, когда нормы нарушает тот, кто стоит выше. Сказать об этом значит рискнуть своим местом. Промолчать значит предать собственные принципы. Из такого столкновения вырастают и молчаливое выгорание, и громкие разоблачения.

Бывает и обратное сочетание. Человек с высокой чувствительностью по Оси Статуса и низкой по Оси Норм охотно пользуется своим положением, чтобы менять правила под себя. Он искренне не понимает, почему подчинённые возмущаются: разве начальник не вправе решать? А человек с высокой чувствительностью по Оси Норм и низкой по Оси Статуса может спокойно указать директору на ошибку при всех, не заметив, что только что нанёс ему серьёзную рану. Именно так, скорее всего, поступила сотрудница Томаса Ридля.

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.