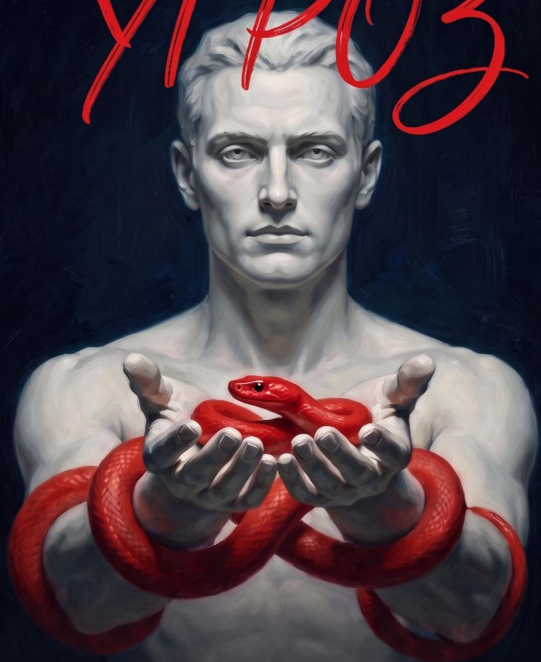


МАСТЕР УГРОЗ



трактат о человеке, который видит опасность,
не боится её и превращает угрозу
в форму заботы о живом

Дарья Корякина

Дарья Корякина
Мастер Угроз: трактат о
человеке, который видит
опасность, не боится её
и превращает угрозу в
форму заботы о живом

<https://litres.ru/74567657>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мастер угроз — не звание и не роль; это устойчивая практика, при которой человек видит опасность, не боится её и превращает угрозу в форму заботы о живом.

Содержание

От автора	4
1. Что такое угроза, что такое проблема, что такое риск	6
2. Страх, паника, замирание, оцепенение: физиология и её обход	14
3. Избегание против встречи: цена каждой стратегии	22
4. Ответственность без стыда и вины	30
5. Мастер угроз: определение и три оси силы	38
6. Друг, враг, безразличный, попутчик: четыре роли и четыре ответа	46
7. Климат и энергетический баланс планеты	54
8. Биоразнообразие, экосистемные услуги и почвы	62
Конец ознакомительного фрагмента.	67

Дарья Корякина

Мастер Угроз: трактат о человеке, который видит опасность, не боится её и превращает угрозу в форму заботы о живом

От автора

Книга написана для взрослого читателя, который согласился видеть мир таким, какой он есть, и решил превратить эту трезвость в силу. Разбор угроз в тексте честный и не успокаивающий: цифры проверены по обзорным исследованиям, механизмы описаны без метафор-заменителей.

Мастерство не начинается с усмирения страха: оно начинается с точного различения. Того, кто угрожает живому, — распознать и остановить. Того, кто питает живое, — увидеть и поддержать. Себя внутри этой картины — не забыть.

Читайте по одной главе в день. Каждая глава заканчивается практикой на пятнадцать–сорок минут и одним точным

действием на следующие сутки. Тридцать дней — тридцать шагов от избегания к мастерству.

1. Что такое угроза, что такое проблема, что такое риск

Пролог: живая сцена или образ

Ночью в квартире пахнет горелой изоляцией. Хозяйка просыпается и лежит, слушая тишину. Пахнет, но не сильно. Она перебирает варианты: подгоревшая кастрюля соседей, забытый утюг, оплавленный удлинитель за диваном. Каждый вариант требует разного действия — от полного равнодушия до немедленного вывода детей на лестницу. Она поднимается, идёт по коридору, проверяет розетки, кухню, электрощиток, соседскую площадку. Пахнет кастрюлей у соседей: женщина уснула, оставив кашу на медленном огне. Утром хозяйка не будет говорить о героизме, потому что героизма не было. Была короткая работа различения: угроза, проблема, риск. Кто её проделал, тот способен на большее, чем герой из фильма. Он способен жить.

Что такое эта угроза на самом деле

Слова «угроза», «проблема» и «риск» в бытовой речи склеены до потери смысла. В книге они разведены. Угроза

— конкретный очаг вреда, который уже существует в мире и уже действует или готов действовать. Пожар в соседней квартире — угроза. Автомобиль, идущий на красный, — угроза. Стрелок, поднявший ствол, — угроза. Проблема — задача, требующая решения, но не обязательно связанная с вредом. Проблема — засор в раковине, опоздание поезда, неверная формула в отчёте. Риск — вероятностная мера возможного вреда за выбранное время: не сам вред, а его ожидаемая доля. Смешение этих трёх понятий превращает мышление в кашу: человек боится проблем, спорит с рисками и не замечает настоящих угроз.

Достоверная картина: числа, годы, имена, исследования

Систематическую работу по различению вреда, вероятности и восприятия проделали несколько школ. Френк Найт в книге «Risk, Uncertainty and Profit» (1921) отделил измеримый риск от неизмеримой неопределённости. Дэниел Канеман и Амос Тверски в работах 1974 и 1979 годов показали устойчивые искажения оценки редких событий, а Пол Слович — расхождение между объективной и воспринимаемой опасностью, зависящее от новизны, контроля и катастрофичности. В сфере промышленной безопасности стандарт ISO 31000 (первая редакция 2009, обновление 2018) закрепил определение риска как «влияния неопределённости

на цели». В медицине эпидемиологи разделяют опасность, экспозицию и восприимчивость; в военной науке триаду называют угроза, уязвимость, последствие. Различие сохраняется во всех дисциплинах, где цена ошибки высока.

Механизм: как это работает

Работа мозга по обнаружению вреда двухуровневая. Быстрая система — миндалевидное тело и связанные с ним ядра — фиксирует стимул как опасный за 50–100 миллисекунд и запускает вегетативную реакцию до того, как кора распознаёт содержание. Медленная система — префронтальная кора и гиппокамп — сопоставляет стимул с памятью, контекстом и намерением, корректируя реакцию. При различении угрозы, проблемы и риска мышление работает так: сначала называется наблюдаемый очаг вреда, затем описывается его действие, затем оценивается вероятность и масштаб. Если очаг неопределён, работа рассыпается. Оттого первый шаг — точное название того, что перед вами: не «страшно», а «дым из-под соседней двери» или «незнакомец в лифте на два этажа выше моего».

Кто в опасности и в какой мере

В плохом различении находится любой, кого учили только

уходить от неприятного. Ребёнок, которому сказано «не думай о плохом», вырастет с привычкой считать смутную тревогу основанием для бегства и точный факт — поводом для истерики. В опасности находится и другой полюс: человек, приученный к героическому шаблону, склонен драться там, где нужно вызвать пожарных, и хранить молчание там, где нужен крик. *Наиболее уязвимы те, кто уверен, что уже всё понимает: их картина мира лишена свободных мест, и настоящая угроза туда не помещается.* Мера уязвимости измеряется не числом прочитанных книг, а числом ситуаций, в которых человек способен назвать вещи своими именами без задержки и без паники.

Что уже сделано и что не сделано

За последние сто лет создан огромный корпус знаний об оценке риска и управлении опасностями: страховое дело, эпидемиология, ядерная и авиационная безопасность, инженерия отказоустойчивых систем, финансовое регулирование, кибербезопасность. Сделаны стандарты, обучены сотни тысяч специалистов, накоплены базы инцидентов. Не сделано главного — введения культуры точного языка в общий обиход. Средний взрослый человек в 2026 году легко назовёт бренд смартфона, но затруднится назвать три ближайшие к нему угрозы жизни и здоровью, отделив их от бытовых проблем. Наука опережает язык, а язык опережает поведение.

Ваша роль: от малого действия до великого отклика

Первый уровень отклика — навести порядок в собственной речи. Перестать называть неудобство угрозой и настоящую угрозу «просто ерундой». Второй уровень — научиться быстро составлять три списка при столкновении с непонятным: перечень очагов вреда, перечень задач, требующих решения, перечень вероятностных сценариев. Третий уровень — доводить списки до действия: одно действие для очага, одно для задачи, одно для гипотезы. Четвёртый уровень — обучать этому близких без нотаций, через живой разбор происходящего. Пятый уровень — участвовать в системах, которые снижают риск для многих: инженерных, гражданских, образовательных, медицинских. Мастерство рождается на первом уровне и достигает зрелости на пятом.

Диагностика: как понять своё нынешнее отношение

Возьмите тетрадь и запишите три ситуации из последнего месяца, в которых у вас поднялось сердцебиение. По каждой ответьте на четыре вопроса. Первый: что было очагом опасности, если он был. Второй: какая задача перед вами стояла

и была ли она вообще связана с опасностью. Третий: какую вероятность вреда вы приписали в тот момент и на каком основании. Четвёртый: какое действие вы совершили, и было ли оно адекватно очагу, задаче и вероятности. Если хотя бы в одной ситуации очаг не назван, а действие совершено, у вас перекос в сторону эмоциональной оценки. Если во всех трёх ситуациях действия не было, а внутри бушевало, у вас перекос в сторону оцепенения.

Практика: упражнение, медитация, протокол действия

Практика называется «Три колонки за пятнадцать минут». Возьмите чистый лист, разделите на три столбца. В первом столбце в течение пяти минут пишите *всё, что кажется вам опасным* в вашей нынешней жизни, коротко, без объяснений. Во втором столбце в течение пяти минут переносите из первого только то, что имеет наблюдаемый очаг вреда, действующий сейчас или в ближайшую неделю. В третьем столбце в течение пяти минут формулируйте по одной строке действия для каждой позиции второго столбца: что вы делаете сегодня, что завтра, что до конца недели. Первый столбец сохраните как зеркало восприятия, второй — как рабочий список угроз, третий — как обязательство перед собой. Повторяйте раз в неделю в течение месяца и наблюдайте, как сокращается разрыв между первым и вторым

столбцами.

Типичные ошибки и ловушки восприятия

Первая ошибка — путать редкое и невозможное. Землетрясение в равнинной местности возможно, хотя редко, и подготовка занимает часы, а не годы. Вторая ошибка — принимать привычное за безопасное. Автомобильная поездка привычна, но по числу смертей на километр она уступает только некоторым видам мототранспорта. Третья ошибка — смешение личного и статистического: человек, у которого «в семье никто не болел», часто действует так, будто болеть невозможно вообще. Четвёртая ошибка — принятие информационного шума за угрозу: тревожные новости из-за океана давят на психику сильнее, чем реальный очаг вреда за стеной. Пятая ошибка — молчание в среде, где угроза уже видна другим: *страх осуждения перевешивает страх смерти*, что заканчивается плохо и для того, кто молчит, и для тех, кто рядом.

Что должно быть сделано к следующей главе

К следующей главе выполните три вещи. Первое: составьте список из двадцати ситуаций, в которых различение угрозы, проблемы и риска изменило бы ваш отклик. Пять из них

— из вашей биографии, пять — из жизни близких, пять — из профессиональной среды, пять — из области общественного или планетарного масштаба. Второе: заведите короткий дневник наблюдений на месяц, в котором ежедневно записываете один эпизод различения, даже если он длился три секунды. Третье: назовите вслух две-три угрозы, которые вы до сих пор избегали называть, и запишите их. Следующая глава возьмётся за физиологию страха и покажет, как тело мешает и помогает этому различению.

2. Страх, паника, замирание, оцепенение: физиология и её обход

Пролог: живая сцена или образ

На горной тропе человек внезапно видит впереди в двух шагах свернувшуюся змею. Ноги останавливаются раньше, чем он понимает, что видит. Дыхание делает быстрый вдох и замирает. Плечи поднимаются, зрачки расширяются, слюна пропадает. Проходят полторы секунды. Змея оказывается корягой. Тело возвращается к дыханию, ноги теряют устойчивость, приходит короткое раздражение на самого себя. Всё это — работа очень древних систем, и она почти не поддаётся отмене. Задача мастера — не отменить эту работу, а знать её изнутри, чтобы не бояться собственного страха.

Что такое эта угроза на самом деле

Речь не о змее и не о коряге. Речь о том, что физиология страха сама по себе становится угрозой, когда ею не владеют. Человек, парализованный паникой на пожаре, погибает не от огня, а от неспособности встать и пойти. Человек, застывший при виде агрессора, отдаёт ему инициативу. Чело-

век, оцепеневший при известии о болезни близкого, теряет часы, в которые решается многое. Настоящий предмет главы — не эмоция, а физиологическая программа, включённая в мгновение и способная либо спасти, либо погубить своего носителя.

Достоверная картина: числа, годы, имена, исследования

Уолтер Кэннон в 1915 году описал реакцию «бей или беги», связав её с выбросом адреналина. Ганс Селье в 1936 году ввёл понятие общего адаптационного синдрома с тремя фазами: тревога, сопротивление, истощение. Стивен Порджес с 1994 года развивает поливагальную теорию, согласно которой у млекопитающих есть третья ветвь ответа — дорсально-вагальное замирание, отвечающее за неподвижность и диссоциацию. Джозеф Леду с 1990-х годов картировал путь через миндалевидное тело, показав два маршрута — короткий подкорковый и длинный корковый. Психиатр Бессел ван дер Колк в книге «The Body Keeps the Score» (2014) собрал клинические данные о посттравматических последствиях замирания. Средняя длительность полного восстановления сердечного ритма после сильного испуга у взрослого человека — от трёх до двадцати минут при отсутствии дополнительных стимулов. В исследованиях военной медицины показано, что у большинства необученных

людей первая реальная перестрелка снижает точность движений и речь на порядок; у обученных снижение остаётся, но втрое короче по времени.

Механизм: как это работает

Сенсорный сигнал идёт двумя путями. Короткий путь — таламус, миндалевидное тело, гипоталамус, ствол мозга. Он занимает около семидесяти миллисекунд и запускает выброс адреналина и норадреналина, подъём сердечного ритма, перераспределение крови от кишечника к мышцам, расширение зрачков, торможение слюны и пищеварения. Длинный путь — таламус, кора, гиппокамп, миндалевидное тело — занимает от четырёхсот миллисекунд до нескольких секунд и корректирует ответ смыслом. Если короткий путь получает подтверждение опасности, ответ разворачивается дальше: либо в мобилизацию бегства и драки через симпатический ствол, либо в замирание через дорсальный вагус. Замирание сопровождается брадикардией, снижением давления, обездвиживанием и туманом сознания. Оцепенение — хроническая форма замирания, продолжающаяся часы и дни.

Кто в опасности и в какой мере

Наиболее уязвим тот, у кого сочетаются три условия:

неопытность в подобных ситуациях, воспитание, запрещающее выражение страха, и хронический дефицит сна или питания. Дети, выросшие в семьях, где страх высмеивался, во взрослом возрасте чаще проваливаются в оцепенение, потому что их тело не имеет разрешения ни бежать, ни драться. Взрослые с недиагностированной анемией или нарушением щитовидной железы легче переходят в замирание из-за низкой энергетической готовности. Люди с предшествующим тяжёлым опытом (война, авария, насилие) склонны либо к гиперактивации, либо к диссоциации при повторных стимулах, схожих с исходной ситуацией. Опытные пожарные, хирурги, реаниматологи демонстрируют иную кривую: у них короткий пик и быстрое восстановление, что достигнуто тренировкой, а не природой.

Что уже сделано и что не сделано

Разработаны надёжные протоколы работы с острой реакцией: дыхательные техники Германа Лэнгера и Патрика Макеона, экспозиционная терапия Джозефа Вольпе, десенсибилизация Фрэнсин Шапиро, соматическое переживание Питера Левина, тренинги стрессоустойчивости в армиях и службах спасения. В медицине изучены фармакологические средства (бета-блокаторы, бензодиазепины) с известными побочными эффектами. Что не сделано — *массовое обучение обычных людей элементарным навыкам управления сво-*

им телом в момент угрозы. Школа даёт знания по алгебре и не даёт знаний о собственной физиологии. Взрослый человек чаще знает, как поменять шину на автомобиле, чем как выйти из замирания за двадцать секунд.

Ваша роль: от малого действия до великого отклика

Малое действие — научиться замечать первые признаки активации: холод в ладонях, сухость во рту, задержка дыхания, застывшая шея. Среднее действие — освоить одну дыхательную технику и применять её ежедневно, чтобы в момент угрозы она включалась автоматически. Большее действие — регулярная физическая нагрузка, которая расширяет диапазон сердечного ритма и уменьшает время восстановления. Ещё большее — тренировка в условиях контролируемого стресса: спорт с противником, публичные выступления, холодовая закалка, работа с опасными инструментами под надзором. Великий отклик — стать человеком, рядом с которым *другие выходят из паники за счёт вашего спокойного присутствия.* Такая роль не достаётся по должности; она нарабатывается длительно и проверяется последовательными эпизодами, где вы остались собой, пока рядом теряли контроль.

Диагностика: как понять своё нынешнее отношение

Возьмите три недавних случая, когда сердце забилося быстрее обычного. По каждому оцените четыре параметра. Первый: скорость активации от события до реакции тела в секундах. Второй: полнота реакции — только сердцебиение или также дыхание, зрение, слюна, мышцы. Третий: способность действовать во время активации — совершали ли вы осмысленные шаги или всё делалось само. Четвёртый: время возвращения к спокойному состоянию в минутах. Если активация быстрая, полная, действие сохранено и восстановление занимает менее пяти минут, у вас здоровая реакция. Если что-то из четырёх страдает, ясно, где тренироваться. Дополнительно отметьте, не бывает ли у вас затяжного оценивания на часы или дни после серьёзных событий: такое состояние требует помощи специалиста, а не самообучения.

Практика: упражнение, медитация, протокол действия

Протокол называется «Четыре шага возврата» и занимает шестьдесят секунд. Шаг первый: длинный выдох через слегка сжатые губы на счёт восемь, вдох на счёт четыре, снова

длинный выдох. Повторить три полных цикла. Шаг второй: назвать вслух или про себя пять предметов вокруг, которые видны, три звука, которые слышны, одну опору, на которой стоят ноги или сидит тело. Шаг третий: разжать и сжать кулаки трижды, покрутить плечами по одному кругу вперёд и назад, повернуть голову вправо и влево без напряжения. Шаг четвёртый: назвать одно осмысленное действие, которое можно совершить в ближайшую минуту, и совершить его. Тренируйте протокол ежедневно две недели в спокойных условиях, чтобы в остром эпизоде тело нашло его без обращения к памяти.

Типичные ошибки и ловушки восприятия

Первая ошибка — стыдиться собственной физиологии. Стыд усиливает активацию, а не гасит её, и уводит внимание от происходящего к самоосуждению. Вторая ошибка — попытка «взять себя в руки» через напряжение всех мышц одновременно, что ведёт к тремору и потере координации. Третья ошибка — считать замирание слабостью характера. Замирание — врождённая программа выживания, применявшаяся миллионы лет в ситуациях, где движение означало гибель. Четвёртая ошибка — использование алкоголя или сильных стимуляторов для купирования хронической активации: они лишь смещают проблему в тело и добавляют новые. Пятая ошибка — тренировка только острой реакции без

работы над хроническим фоном: усталый и истощённый человек проваливается в оцепенение при слабом стимуле, каким бы ни был его боевой опыт.

Что должно быть сделано к следующей главе

К следующей главе выполните три задачи. Первая: две недели ежедневно применяйте «Четыре шага возврата» в спокойных условиях, отмечая в дневнике время выполнения и наблюдения. Вторая: составьте личную карту своих реакций — какие ситуации приводят к бегству, какие к драке, какие к замиранию, какие к оцепенению, с примерами из последнего года. Третья: найдите одну регулярную физическую нагрузку, доводящую пульс до 140–160 ударов в минуту хотя бы дважды в неделю на десять минут; при противопоказаниях от врача — заменяющий эквивалент. Следующая глава обсуждает выбор между избеганием и встречей с угрозой и цену каждой стратегии.

3. Избегание против встречи: цена каждой стратегии

Пролог: живая сцена или образ

Женщина полгода не открывает конверты от банка. Долг растёт, штрафы капают, письма ложатся в ящик, а потом в мусорное ведро без вскрытия. Она знает, что деньги на счёте есть, но каждый вечер, проходя мимо почтового ящика, откладывает решение на завтра. Через полгода звонит судебный пристав. За тот же вечер она делает то, что могла сделать за час в первый день: открывает конверты, звонит в банк, реструктурирует платёж. Разница между «сегодня» и «полгода назад» — не сумма долга, которая почти не изменилась. Разница — шесть месяцев тревоги, испорченный сон, разрыв в отношениях с матерью, у которой она заняла и не отдала вовремя. *Избегание оплачивается временем и телом. Встреча оплачивается дискомфортом первого шага.*

Что такое эта угроза на самом деле

Избегание — систематический уход от контакта с тем, что вызывает неприятные чувства, даже когда контакт объ-

ективно выгоден. *Встреча* — прямое, вовремя, соразмерное соприкосновение с угрозой, проблемой или неопределённостью, ведущее к действию. Обе стратегии имеют цену. Ошибка не в выборе одной из них раз навсегда, а в применении не по адресу. Избегание разумного, но напрасно опасного — сохраняет силы. Избегание неизбежного — умножает ущерб. Встреча с малым и разрешимым — растит уверенность. Встреча с непосильным без подготовки — ломает волю. Мастер угроз владеет обеими стратегиями и знает критерии выбора.

Достоверная картина: числа, годы, имена, исследования

Классические работы по избеганию — исследования Джозефа Вольпе (1950–1960-е) по систематической десенсибилизации и Стивена Хейса (1980-е — настоящее время) по терапии принятия и ответственности. Метаанализы экспозиционной терапии тревожных расстройств показывают устойчивое снижение симптомов у 60–75 процентов пациентов при последовательном приближении к пугающему стимулу. Работы Роя Баумайстера и Джона Тирни в книге «Willpower» (2011) показывают, что *самоограничение — истощаемый ресурс, требующий восстановления и приоритизации*. Экономист Ричард Талер получил Нобелевскую премию по экономике в 2017 году за исследования, объясняю-

щие, как *люди систематически откладывают решения себе во вред, даже зная выгоду от раннего действия*. В медицине откладывание визита к врачу при онкологии на шесть месяцев в среднем повышает риск смерти по типовым локализациям в разы, что подтверждается национальными раковыми регистрами.

Механизм: как это работает

Избегание опирается на короткое подкрепление. Каждый раз, когда человек уходит от неприятного стимула, он получает мгновенное облегчение и уменьшение активации миндалевидного тела. Мозг закрепляет успех и готовит следующее избегание. Долгое подкрепление обратное: невыполненное действие растёт в размерах, разговор откладывается, счета копятся, болезнь развивается. Встреча имеет обратную кривую: неприятность в начале, снижение к середине, чувство целостности в конце. Ключевое отличие в том, что встреча закрывает петлю, а избегание её удерживает открытой. Открытая петля потребляет ресурсы фонового внимания и памяти, что подтверждается работами по когнитивной нагрузке школы Джона Свеллера. Кроме этого, избегание поддерживает внутренний рассказ, в котором человек себе объясняет, почему сейчас нельзя. Со временем объяснения твердеют до статуса убеждений и меняют образ себя: «я не такой», «у меня не получится», «моя семья этого не

делает». Цена избегания, таким образом, не только в нерешённом вопросе, но и в сужении области возможного.

Кто в опасности и в какой мере

Больше всего страдают три группы. Первая: люди с историей травматичного контакта, у которых избегание закрепилось как единственный сохраняющийся навык. Вторая: перфекционисты, откладывающие действие до момента полного понимания, который никогда не наступает. Третья: люди с хронической усталостью или депрессией, у которых порог начала действия поднят физиологически. Особый случай — обеспеченные взрослые, чьё материальное положение позволяет неопределённо долго откладывать разбор с проблемами: финансовая подушка становится подушкой откладывания. Наименее уязвимы те, кто с детства получал опыт малых встреч с трудностями и малых подкреплений за прохождение через них.

Что уже сделано и что не сделано

В психотерапии разработаны надёжные протоколы преодоления избегания: экспозиция с реакцией и без реакции, «поведенческая активация» при депрессии, метод малых шагов. В организациях внедряются техники прямой об-

ратной связи, разбор ошибок без наказания, ретроспективы проектов. В государственном управлении хорошо себя показали дедлайны с автоматическим принятием действия по умолчанию: пенсионные накопления с автоматической подпиской повышают участие на десятки процентов, что стало предметом Нобелевской премии Талера. Не сделано главного: массовой культуры встречи в семьях и школах. Ребёнка чаще учат избегать конфликта, чем входить в него правильно; чаще учат «не расстраивать взрослого», чем говорить неудобное вовремя.

Ваша роль: от малого действия до великого отклика

Первый шаг — составить список «отложенного». В нём — разговоры, письма, визиты к врачу, документы, счета, решения, которые вы обходите неделями и месяцами. Второй шаг — оценить каждый пункт по двум осям: цена дальнейшего откладывания и стоимость первого шага. Третий шаг — сделать по одному пункту в день, начиная с тех, где цена откладывания велика, а стоимость первого шага мала. Четвёртый шаг — заметить, что тревожный фон снижается не после закрытия всех дел, а после закрытия первых трёх-пяти. Пятый шаг — сделать привычкой правило «первый час дня — на неприятное», не дожидаясь, пока оно превратится в срочное. Великий отклик — становиться человеком, к

которому идут не тогда, когда нужно пожаловаться, а тогда, когда нужно *сделать трудное*.

Диагностика: как понять своё нынешнее отношение

Оцените свою жизнь по семи областям: здоровье, деньги, работа, семья, дружба, дом, гражданство. По каждой области ответьте, есть ли в ней незакрытый вопрос старше месяца, который вы способны решить, но не решаете. Посчитайте области с положительным ответом. Ноль или один — низкий уровень избегания. Два или три — умеренный уровень, требующий внимания. Четыре и более — высокий уровень, при котором избегание уже стало стилем жизни и требует системной работы, возможно, с специалистом. Отдельно отметьте, есть ли повторяющиеся темы: часто избегание концентрируется в одной сфере, унаследованной из семейной истории.

Практика: упражнение, медитация, протокол действия

Практика называется «Тридцать минут прямого хода» и выполняется ежедневно две недели. Выберите одно откладываемое действие, занимающее не более получаса. Поставь-

те таймер на тридцать минут. Выполните действие целиком: позвоните, напишите, откройте документ, подойдите к человеку, оплатите счёт, назначьте визит. Запишите в дневник три строки: что было сделано, что почувствовали до и после, какой пункт из списка отложенного пойдёт завтра. К концу двух недель у вас будет четырнадцать закрытых петель и достаточно наблюдений, чтобы увидеть свой типовой сценарий откладывания. Если тридцать минут — слишком много, начните с десяти. Правило неизменное: одно действие в день до конца, без переноса на завтра.

Типичные ошибки и ловушки восприятия

Первая ошибка — героический большой рывок вместо ежедневных малых шагов. Рывок исчерпывает и создаёт иллюзию решения, после которой избегание возвращается. Вторая ошибка — путать встречу с самонаказанием. Встреча — действие, самонаказание — эмоция, ничего не решающая. Третья — использовать «занятость» как форму избегания: человек носится между делами, ни одно из которых не касается настоящего вопроса. Четвёртая — *считать, что откладывание безобидно, если внешний ущерб не виден*. Внутренний ущерб реален: нарушение сна, снижение внимания, рост тревожного фона, износ сердечно-сосудистой системы. Пятая — превращать встречу в отдельный культ и лезть в чужие непризнанные встречи. Мастер чужие петли

не закрывает без приглашения; он держит свои закрытыми.

Что должно быть сделано к следующей главе

Перед следующей главой выполните три задания. Первое: составьте список отложенного не менее чем из двадцати позиций по семи областям жизни. Второе: пройдите две недели практики «Тридцать минут прямого хода» и принесите к следующему чтению как минимум десять закрытых петель. Третье: назовите одну область, в которой избегание стало стилем, и опишите семейную или биографическую историю этого стиля в двух-трёх абзацах. Четвёртое, дополнительное: поговорите с одним близким человеком о вопросе, который вы откладывали месяцами: без преамбул, по существу, с просьбой о вашем следующем шаге. Следующая глава разбирает ответственность без стыда и вины и показывает, как встречать угрозу без разрушения себя.

4. Ответственность без стыда и вины

Пролог: живая сцена или образ

Отец забыл забрать сына из школы. Мальчик простоял на крыльце два часа, пока учительница не позвонила матери. Вечером отец сидит на кухне, лицо серое, пальцы дрожат. Первый порыв — оправдываться, второй — уйти в запой, третий — обещать никогда больше не работать во вторую смену. Мать смотрит на него и говорит одно предложение: она не хочет выслушивать раскаяние, она хочет знать, что отец сделает для того, чтобы сын завтра был встречен вовремя. Отец на минуту замолкает. Потом идёт к календарю, вписывает во все дни "забирать сына" до конца месяца, ставит в телефон два напоминания, звонит соседке по подъезду и договаривается о резерве. Ответственность отделилась от стыда и вины. Мальчик получил то, что ему нужно, а не то, что просила бы виноватая совесть отца.

Что такое эта угроза на самом деле

Угроза здесь скрытая, но повсеместная: подмена ответ-

ственности стыдом и виной. Стыд говорит «я плохой», вина говорит «я поступил плохо», ответственность говорит «я делаю следующее». Первые две конструкции поглощают энергию и оставляют мир прежним. Третья — *единственная, которая меняет положение вещей*. Когда стыд и вина маскируются под ответственность, человек часами кается вместо того, чтобы за пять минут исправить последствие и предотвратить повторение. В долгой перспективе такая подмена разрушает и семьи, и организации, и государственные системы.

Достоверная картина: числа, годы, имена, исследования

Теоретическое разделение стыда и вины закреплено в работах Хелен Блок Льюис (1971) и её ученицы Джун Тэнг-ни, чьи исследования 1990–2010-х годов на нескольких десятках тысяч испытуемых показали устойчивую связь: люди, у которых преобладает вина, чаще исправляют поведение и восстанавливают отношения; у кого преобладает стыд — чаще уходят в избегание, гнев на других, зависимость. Брене Браун популяризировала это разделение в 2010-х годах. В психологии моральных чувств Джонатана Хайдта показано, что здоровая вина эволюционно связана с поддержанием сотрудничества, а хронический стыд — с распадом социальных связей. В работе В. Эдвардса Деминга по управ-

лению качеством (1980-е) сформулирован принцип: 94 процента ошибок в производстве вызваны системой, а не человеком, что не отменяет ответственность работника, но требует её разделения между уровнями.

Механизм: как это работает

Стыд запускает торможение всей социально-двигательной активности: человек прячет лицо, опускает плечи, замирает. Стыд отключает префронтальную кору быстрее, чем большинство других чувств, оттого попытка «подумать» в стыде почти невозможна. Вина запускает импульс исправления, но при чрезмерности переходит в самонаказание и обездвиживание. *Ответственность работает иначе: она возникает как ответ на видимый вред и использует префронтальную кору для планирования следующего действия.* У ответственности своя триада: признание факта, отказ от объяснений, конкретный следующий шаг. Каждый из трёх элементов тренируется отдельно и вместе. Нейробиологически важно, что переход от стыда к ответственности требует моторного включения: выпрямления спины, открытого взгляда, короткого выдоха и первого шага в сторону пострадавшего или к инструментам исправления. Без этого телесного включения разговор об ответственности остаётся моральным пафосом. Важно также различать внешнее поведение вины, видимое как поклоны и самоуничижение, и внутрен-

ную моторику исправления, видимую как короткие верные действия. Внешнее поведение часто обманывает свидетелей и самого человека; внутренняя моторика меняет реальность.

Кто в опасности и в какой мере

В опасности три категории. Первая: люди с высоким уровнем нарциссической структуры, у которых стыд особенно болезнен и вызывает атаки на других или бегство. Вторая: выросшие в семьях с наказанием стыдом через ритуальные выговоры о позоре перед родителем, где стыд стал главным регулятором и вытеснил ответственность. Третья: работающие в системах, где ошибки карают, а не разбирают, отчего у сотрудников закрепляется рефлекс скрывать вместо исправлять. Особенно уязвимы руководители и родители: их стыд и вина дороже, чем у рядового участника, потому что провоцируют молчание подчинённых и детей о реальных угрозах. У врачей, лётчиков, машинистов поездов подмена ответственности стыдом стоит человеческих жизней.

Что уже сделано и что не сделано

В авиации и медицине развита практика «разбора без вины» (blame-free debriefing), при которой ошибку разбирают по системе, ролям и последовательности действий, не пере-

ходя на личность. Такие протоколы резко снижают повторяемость ошибок и повышают отчётность о них. В психотерапии описаны надёжные приёмы работы со стыдом и хронической виной (работа с самосостраданием Кристин Нефф, схема-терапия Джеффри Янга, диалектическая поведенческая терапия Маршы Линехан). Не сделано главного: *в школе и в семье культура наказания стыдом остаётся нормой, а разбор ошибки без унижения — редким исключением*. В большинстве общественных пространств взрослый человек не имеет опыта разбора собственного промаха без осуждения себя и других.

Ваша роль: от малого действия до великого отклика

Малое действие — научиться отличать в собственной речи три конструкции: «я плохой», «я поступил плохо», «я делаю следующее». Второе действие — запретить себе первые две в качестве самостоятельного отклика на ошибку, оставив их только внутри уже начатого действия. Третье — освоить разбор события по формуле: факт, роль, следующий шаг. Четвёртое — внедрить эту формулу в семейные разговоры и рабочие ретроспективы. Великий отклик — становиться человеком, при котором другие могут признавать ошибки без страха стыдной казни; вокруг такого человека формируется среда, в которой угрозы обнаруживают, а не прячут, что спа-

сает и делаемое им дело, и связанные с ним жизни.

Диагностика: как понять своё нынешнее отношение

Возьмите пять ошибок, совершённых за последний месяц, разной величины — от бытовой до профессиональной. По каждой ответьте на пять вопросов. Первый: сколько времени вы потратили на самобичевание, включая внутренний диалог. Второй: сколько времени — на исправление последствий. Третий: сколько времени — на предотвращение повторения. Четвёртый: сообщили ли вы о факте пострадавшим и коллегам без преувеличения и без преуменьшения. Пятый: изменилось ли что-то в системе, а не только в вашей эмоции. Соотношение первого времени к сумме второго и третьего покажет ваш перевес: чем оно больше единицы, тем сильнее стыд и вина подменяют ответственность.

Практика: упражнение, медитация, протокол действия

Практика называется «Пять строк ответственности» и выполняется письменно после любого события, в котором вы поступили неверно. Первая строка — что именно произошло, только факт, без оценки. Вторая — какая часть при-

чины связана с вашими решениями, какая с системой, какая со случаем. Третья — что должно быть сделано в ближайшие сутки для устранения последствий, с указанием времени. Четвёртая — что должно быть сделано в ближайшую неделю для предотвращения повторения. Пятая — с кем и когда вы обсудите этот разбор. Пять строк занимают семьдесят минут. Тренировка две недели переводит навык в автоматический и снимает соблазн заменять разбор эмоцией. Пятая строка обязательна: одинокий разбор часто уходит в новое самобичевание.

Типичные ошибки и ловушки восприятия

Первая ошибка — путать признание вины с извинением. Извинение — знак внимания к пострадавшему, признание вины — оценочная фраза о себе. Первое обязательно, второе — по обстоятельствам. Вторая ошибка — брать на себя чужую часть ответственности, чтобы уменьшить общее напряжение; так работают созависимые отношения. Третья ошибка — отказываться от своей части ответственности, ссылаясь на систему, что превращает системный анализ в оправдание. Четвёртая — оценивать разбор по количеству страдания, а не по действиям. Пятая — устраивать разбор слишком быстро, до того как факты собраны: поспешный разбор фиксирует неверную картину и мешает настоящему.

Что должно быть сделано к следующей главе

К следующему чтению выполните три задачи. Первая: две недели ведите дневник по формуле «Пять строк ответственности», применяя её к любой ошибке от бытовой до профессиональной; в конце недели считайте соотношение времени на самобичевание и времени на исправление. Вторая: проведите один разговор без стыда и вины по крупному давнему эпизоду, завершив его конкретным следующим шагом. Третья: сформулируйте своё рабочее определение ответственности в трёх предложениях и подпишите его как обязательство перед собой. Следующая глава вводит фигуру мастера угроз и три оси, вдоль которых собирается его сила.

5. Мастер угроз: определение и три оси силы

Пролог: живая сцена или образ

В больнице пожилой хирург заходит в палату к семье умирающего пациента. Он говорит спокойно, коротко, без нотки жалости и без сухой холодности, называет диагноз, шансы, оставшееся время, план ухода. Родственники плачут, но не паникуют. Он остаётся в комнате семь минут, отвечает на три вопроса, называет имя и телефон паллиативной сестры, кладёт руку на плечо жены и уходит. Через час в другой палате он делает трудную операцию, где риск смерти на столе тридцать процентов. Внутри всё это одна работа, а не два разных человека. Мастер угроз — не роль и не профессия; это *устойчивое качество взрослого, способного вносить порядок туда, где властвует опасность.*

Что такое эта угроза на самом деле

Угроза, разбираемая в этой главе, — отсутствие фигуры мастера в собственной жизни и в ближнем круге. *Когда мастера нет, малые угрозы перерастают в большие, а*

большие — в катастрофические. Когда мастер есть, часть угроз гасится ещё до появления, часть проходит через организованный отклик, часть остаётся ранением, но не разрушением. Мастер угроз — не «сильный человек» в упрощённом смысле. *Мастер — взрослый, который видит опасность точнее, чем большинство, боится её меньше среднего, действует уместнее раннего, восстанавливается быстрее позднего.* Слово «мастер» выбрано сознательно: оно отсылает к ремесленной традиции, в которой опасные инструменты берутся в руки постепенно и под руководством, а качество работы проверяется видимым изделием, а не декларацией. *Мастер угроз проверяется последствиями своего присутствия в жизнях людей, а не восторгами о себе в собственном воображении.*

Достоверная картина: числа, годы, имена, исследования

Понятие «мастерства» в психологии высокой достижимости описано Андерсом Эрикссоном (1993–2016) на массиве данных о музыкантах, шахматистах, хирургах и спортсменах: устойчивое превосходство складывается за десять и более лет целенаправленной практики с обратной связью. В работах Гарри Кляйна по натуралистическому принятию решений (1998–2010-е) показано, что эксперты в аварийных ситуациях не перебирают варианты, а распознают шаблон

и мгновенно выбирают действие, сопоставимое с подобными случаями из памяти. У военных, полицейских и пилотов разработаны программы стрессоустойчивости, повышающие выживаемость в острых эпизодах в разы. В работах Нассима Талеба (2007, 2012) введено понятие антихрупкости — свойства систем и людей, которые становятся сильнее под ударами, а не только выдерживают их. Работы Джона Готтмана по семейным отношениям (1994–2017) описывают устойчивые пары как имеющие позитивно-негативный баланс взаимодействий не ниже пяти к одному.

Механизм: как это работает

Мастер собирается вдоль трёх осей. Первая ось — ясность восприятия: способность видеть, что именно происходит, без ускорения и без замедления, без бегства в фантазии и без цепляния за старые сценарии. Вторая ось — сила действия: способность совершить точное, соразмерное действие в момент угрозы, включая жёсткое, включая нежное. Третья ось — верность связям: способность не бросить своих в момент опасности и не сжечь связи ради героической эффективности. Три оси работают вместе. Ясность без силы даёт бесильного свидетеля. Сила без ясности даёт разрушителя. Ясность и сила без верности связям дают одинокого триумфатора, которого не хватает ни на что большее собственного эго.

Кто в опасности и в какой мере

В опасности три типа. Первый — «наблюдатель без действия»: развитая ясность, слабая сила. Он видит происходящее лучше многих, но парализован при необходимости вмешаться, оправдываясь тонкостью анализа и нежеланием ошибиться. Второй — «действующий без ясности»: развитая сила, слабая точность восприятия. Он бьёт первым, но часто не туда, и последствия его действий выравниваются другими. Третий — «ясный сильный одиночка»: две оси собраны, третья нет. Он побеждает, но за ним остаётся выжженная земля, и в следующей угрозе некому его поддержать. В опасности также те, у кого все три оси развиты неравномерно и без внимания к слабой оси, потому что слабая ось проваливается в кризис первой.

Что уже сделано и что не сделано

Разработаны хорошие модели зрелого лидерства (Роберт Кеган, Билл Джордж, Отто Шармер), хорошие протоколы стрессоустойчивости в силовых структурах, надёжные программы медитативного тренинга (программа уменьшения стресса Джона Кабат-Зинна с 1979 года и её многочисленные адаптации, снижающие уровень тревожности в клини-

ческих испытаниях на 30–40 процентов у обученных). Что не сделано — сшивания этих трёх областей в общий канон взрослости, доступный обычному человеку. *Ясность без силы часто культивируется в академической среде, сила без ясности — в силовых сообществах, верность связям — в семейных культурах.* Мастер угроз соединяет три ветви и оттого редок. Кроме того, *массовая система образования обучает анализу текстов и вычислениям, но не обучает быстрому распознаванию сценариев вреда, не обучает точному действию под давлением, не обучает длительному выдерживанию отношений в трудных обстоятельствах.* Поэтому взрослый человек чаще собирает мастерство сам, опираясь на случайных учителей и на опыт, достаемый дорогой ценой.

Ваша роль: от малого действия до великого отклика

Малое действие — определить свою слабую ось честной самооценкой и внешним свидетелем. Второе — выбрать по одному упражнению для каждой из трёх осей и включить в еженедельный распорядок. Третье — договориться с двумя-тремя близкими о взаимной обратной связи по каждой оси на конкретных ситуациях. Четвёртое — принимать в жизнь ситуации, в которых все три оси проверяются одновременно (роль организатора трудного разговора, роль хра-

нителя семьи в кризисе, роль ответственного за безопасность в походе или на производстве). Великий отклик — становление человеком, к которому люди в кризис приходят не от отчаяния, а по доверию.

Диагностика: как понять своё нынешнее отношение

Оцените себя по трём осям от одного до десяти, а затем попросите оценить того же двух-трёх людей, знающих вас в разных контекстах. Ясность восприятия: как часто вы описываете ситуацию так, что описание подтверждается фактами позднее. Сила действия: как часто ваши слова превращаются в действие в том же деле или в течение недели. Верность связям: как часто рядом с вами люди чувствуют себя услышанными и не проваливаются в одиночество. Разница между вашей оценкой и внешней оценкой полезна не меньше самих оценок: где вы себя переоцениваете, там у вас слепое пятно; где недооцениваете, там непроявленный ресурс.

Практика: упражнение, медитация, протокол действия

Практика называется «Три оси за неделю». Ежедневно в течение недели по десять минут работайте с одной осью. По-

недельник — ясность: разбор одного эпизода дня с ответами на четыре вопроса — что произошло, что я почувствовал, что предположил, что подтвердилось. Вторник — сила: одно откладываемое действие, совершённое до вечера, без переноса. Среда — верность связям: один разговор с близким, в котором вы больше слушаете, чем говорите, и не даёте советов без просьбы. Четверг, пятница, суббота повторяют цикл. Воскресенье — ретроспектива: какая ось растёт быстрее, какая отстаёт, какие условия помогают и мешают. Ведите короткие заметки: без записи наблюдение теряется в течение недели.

Типичные ошибки и ловушки восприятия

Первая ошибка — считать мастера угроз человеком без страха. Мастер испытывает страх, но не позволяет страху распорядиться поведением. Вторая — путать жёсткость с силой. Жёсткость — свойство хрупкого, сила — свойство упругого. Третья — путать чуткость с верностью связям. Чуткость без действия — форма сентиментальности; верность связям проверяется поступками. Четвёртая — идеализировать одиночную работу. Мастер собирается в сообществах, обменивающихся опытом и разбором, даже если внешне он выглядит одиноким. Пятая — использовать признаки мастерства как повод к присвоенному превосходству над теми, кто ещё в пути; такое превосходство разрушает

третью ось и постепенно две другие.

Что должно быть сделано к следующей главе

Готовясь к следующей главе, выполните три задания. Первое: напишите свою краткую самооценку по трём осям с оценкой один–десять и укажите одну конкретную ситуацию по каждой оси, где вы недавно проявились сильнее или слабее среднего. Второе: попросите двух-трёх свидетелей дать внешнюю оценку и сравните её с внутренней. Третье: пройдите неделю практики «Три оси за неделю». Следующая глава вводит четыре роли — друга, врага, безразличного и попутчика — и учит отвечать каждому из них уместно.

6. Друг, враг, безразличный, попутчик: четыре роли и четыре ответа

Пролог: живая сцена или образ

На семейном обеде за столом семь человек. Слева бабушка, много лет готовящая любимое блюдо и посылающая внучке варенье в другой город. Справа шурин, дважды обманывший семью в деньгах и один раз в свидетельстве. Напротив соседка, зашедшая по случаю, вежливая и никак не связанная с жизнью хозяев. Рядом с ней бывший коллега, который уже пять лет вместе с хозяином ходит по одному маршруту в горах, вытаскивал из воды, встречал из аэропорта, спорил и мирился. Один стол, четыре разных человека, четыре разных типа отношений. Разговор с бабушкой устроен иначе, чем с шурином, а с соседкой иначе, чем с попутчиком. Различение ролей — не бюрократия, а условие адекватного отклика.

Что такое эта угроза на самом деле

Угроза здесь тонкая: *спутанность ролей ведёт к одинаковому ответу на всех, что одинаково ранит и питает не тех*. Друга обижают избыточной дистанцией, врага кормят доверием и ресурсами, безразличного нагружают эмоцией, попутчика удерживают там, где он уже готов отойти. От такой путаницы происходят и семейные крахи, и денежные потери, и болезни переутомления. Мастер угроз владеет четырьмя ответами и знает, какой из них уместен здесь и сейчас. Различение ролей не жестокое, а точное: одно из проявлений заботы — *не давать врагу того, что предназначено другу*.

Достоверная картина: числа, годы, имена, исследования

Классификация социальных ролей идёт со времён Аристотеля, различавшего дружбу по добродетели, по удовольствию и по пользе. В социологии Марк Грановеттер (1973) описал «силу слабых связей» и показал, что большая часть новых возможностей приходит не от близких, а от знакомых. В психологии Джон Готтман зафиксировал феномен «четырёх всадников» — критики, презрения, оборонительной по-

зиции и стены — как предсказателей распада отношений с точностью выше 90 процентов при наблюдении семей в течение нескольких минут. В работах Роя Баумайстера и коллег (1997) показано, что негативное событие в отношениях запоминается в три-пять раз сильнее позитивного, отчего требуется многократный перевес позитивных взаимодействий. Данные из криминологии подтверждают: около 60–70 процентов насильственных преступлений совершаются знакомыми или близкими, а не незнакомыми людьми.

Механизм: как это работает

Роль определяется по трём осям. Первая ось — поведение по отношению к вам во времени: питает ли этот человек ваше живое, нейтрален ли, разрушает ли. Вторая ось — направление интереса: сходятся ли ваши цели, не пересекаются, расходятся. Третья ось — надёжность обещаний: выполняет ли слово. По этим осям складываются четыре типовые роли. Друг: питает ваше живое, цели совпадают достаточно долго, слово держит. Враг: разрушает ваше живое, цели противоположны или пересекаются в ущерб вам, слово держит только когда выгодно. Безразличный: нейтрален, цели не пересекаются, слово держит в пределах формальной вежливости. Попутчик: временный союзник по конкретному отрезку, где цели совпадают, но общего проекта жизни нет.

Кто в опасности и в какой мере

Больше всего страдают четыре типа людей. Первый — привыкшие к универсальной дружелюбности, у которых нет категории «враг» и всё разрешается «сложным человеком». Второй — считающие всех потенциальными врагами, у которых сужена категория «друг» до одного-двух человек, а остальной мир — угроза. Третий — путающие попутчиков с друзьями и удивляющиеся, когда попутчик отходит на своей развилке. Четвёртый — принимающие безразличных за врагов из-за проекции, что порождает конфликты на пустом месте. У руководителей и родителей цена ошибки кратно выше, потому что от их различения зависит выживание команды или ребёнка.

Что уже сделано и что не сделано

В психотерапии описаны надёжные методики картирования круга контактов (социограмма, круги близости, шкала доверия). В стратегическом менеджменте разработаны матрицы стейкхолдеров с классификацией по влиянию и заинтересованности. В переговорной практике Гарвардской школы (Роджер Фишер, Уильям Ури) построены различающие подходы к оппонентам с разной степенью враждебности. Что

не сделано — обыкновенной культуры таких карт в частной жизни. Взрослый человек обычно не имеет карты своего круга, честно расставляющей людей по ролям, и оттого раз за разом наталкивается на удивление: «Я не думал, что этот человек так поступит».

Ваша роль: от малого действия до великого отклика

Первое действие — составить перечень тридцати–пятидесяти человек своего круга и поставить рядом с каждым одну из четырёх ролей на текущий момент. Второе — на неделю остановить у себя привычные реакции и подобрать по одной уместной реакции на каждую роль. Третье — в разговорах и решениях о ресурсах явно опираться на роль: другу — открытость и поддержка, врагу — точность и ограничение, безразличному — вежливость и краткость, попутчику — благодарность и уважение к его развилке. Четвёртое — регулярно, раз в полгода, пересматривать карту, потому что роли меняются: враг может перейти в безразличные, попутчик — в друзья, друг — в попутчики. Великий отклик — становиться человеком, чьи близкие получают полноту, а чужие — точность.

Диагностика: как понять своё нынешнее отношение

Возьмите список пятнадцати–двадцати людей, с которыми общались за последний месяц. По каждому ответьте на три вопроса. Первый: что этот человек делает для вашего живого — питает, нейтрален, разрушает. Второй: совпадают ли ваши цели по крупному хотя бы на ближайший год. Третий: держит ли слово в важном. По ответам поставьте роль. Отдельно отметьте людей, где вы затрудняетесь с ответом: чаще всего в этой зоне спрятаны попутчики, которых вы удерживаете в статусе друзей, или враги, принимаемые за безразличных. Такая карта — не приговор человеку, а инструмент вашей уместной реакции.

Практика: упражнение, медитация, протокол действия

Практика называется «Круги четырёх ролей» и выполняется в один пятидесятиминутный сеанс. Лист А4. В центре — вы. Четыре концентрических круга — друзья, попутчики, безразличные, враги. Распределите тридцать человек по кругам по трём осям различения. Затем в отдельной колонке пропишите одну поведенческую поправку по каждому име-

ни: чего добавить, чего убавить, что вернуть, что прекратить. Итог: карта на стене, доступная только вам, с датой обновления через шесть месяцев. Во второй сеанс через неделю проверьте карту с одним доверенным собеседником и внесите правки без обиды на несовпадение оценок.

Типичные ошибки и ловушки восприятия

Первая ошибка — считать разделение на роли жёстким и вечным. Роли подвижны, и человек, бывший врагом, может стать безразличным, а безразличный — попутчиком. Вторая — унижение категорий: считать «просто попутчика» второсортным человеком. Попутчик — полноценная роль, часто более полезная, чем друг в конкретном проекте. Третья — использовать карту для мести или демонстрации. Карта нужна для уместности, а не для власти. Четвёртая — упрощать врага до демонического образа: реальный враг обычно рационален и предсказуем в пределах своих интересов, и работа с ним точнее, чем ненависть. Пятая — не пересматривать карту, оставляя устаревшие роли, которые искажают отклик. Шестая ошибка — путать врага с конкурентом. Конкурент борется за ту же награду в рамках общих правил; враг работает вопреки правилам и целит в материал вашего бытия. Седьмая ошибка — путать безразличного с коварным. Безразличный обычно действительно не думает о вас и не таит зла; коварный думает, но прячет. Восьмая — перегружать

попутчика просьбами в областях, где его участие уже кончилось: так теряется хороший попутчик без нужды.

Что должно быть сделано к следующей главе

Готовясь к следующей главе, выполните три задания. Первое: постройте карту «Круги четырёх ролей» на тридцать—пятьдесят человек с поведенческими поправками по каждому имени. Второе: проведите один разговор с попутчиком, поставленным ранее в «друзья», о реальной природе связи, без обиды и без пафоса. Третье: назовите двух-трёх врагов честным словом «враг» письменно и опишите свои три ближайшие меры ограничения ущерба. Следующая глава открывает планетарные угрозы и начинается с климата и энергетического баланса планеты.

7. Климат и энергетический баланс планеты

Пролог: живая сцена или образ

Летом две тысячи двадцать четвёртого года над Средиземным морем стоит жара тридцать восемь по Цельсию неделю подряд. В Афинах ночью не охлаждается воздух ниже двадцати восьми. Пожилые люди умирают в квартирах верхних этажей от гипертонии и обезвоживания, скорая помощь приезжает через час. В сотнях километров севернее французские виноделы собирают урожай на две недели раньше обычного из-за ускоренного созревания. В Тихом океане в тот же месяц вновь фиксируется массовое обесцвечивание кораллов — четвёртое глобальное событие такого рода за всю историю наблюдений. Всё это следствия одного процесса, идущего непрерывно и незаметно для будней, но безжалостного к десятилетиям. Климат похож на крупный корабль: его машину медленно остановить, но поворот занимает часы, а не минуты, и каждый год без действия увеличивает радиус траектории вчерашнего удара. Оттого каждый год откладывания не просто теряется, а оплачивается увеличением цены будущего разворота.

Что такое эта угроза на самом деле

Разбираемая угроза — устойчивое накопление энергии в системе Земли из-за изменения химического состава атмосферы человеческой деятельностью. Речь не о тёплой зиме или прохладном лете, а о смещении всего диапазона условий, в котором сельское хозяйство, инфраструктура, здравоохранение и городская жизнь складывались тысячелетиями. Смещение уже произошло и продолжается. Даже при полной остановке выбросов сегодня температура осталась бы повышенной на десятилетия из-за инерции океана. Настоящий масштаб угрозы — не в одном сезоне, а в сдвиге среды, в которой живут восемь миллиардов человек и остальная биосфера.

Достоверная картина: числа, годы, имена, исследования

По данным Всемирной метеорологической организации, две тысячи двадцать четвёртый год стал самым тёплым в 175-летнем ряду наблюдений: средняя приповерхностная температура была на 1,55 плюс-минус 0,13 градуса выше среднего за 1850–1900 годы. Десятилетие 2015–2024 — самое тёплое в истории инструментальных наблюдений. Сред-

няя годовая концентрация углекислого газа в атмосфере, по данным Национального управления океанических и атмосферных исследований США, достигла в две тысячи двадцать четвёртом году 422,8 части на миллион (около 52 процентов выше доиндустриального уровня); годовой прирост составил 3,75 части на миллион и стал наибольшим за всё время инструментальных наблюдений. Метан достиг 1929,56 части на миллиард (166 процентов выше доиндустриального). Скорость подъёма уровня моря по данным спутниковой альтиметрии выросла с 2,1 миллиметра в год в начале 1990-х до примерно 4,5 миллиметра в год к концу 2023 года, с суммарным подъёмом около 111 миллиметров с 1993 года. Энергетический дисбаланс планеты по данным NASA и Copernicus в последнее десятилетие оценивается около одного ватта на квадратный метр верхней границы атмосферы.

Механизм: как это работает

Молекулы углекислого газа, метана и закиси азота пропускают коротковолновое излучение Солнца к поверхности, но задерживают часть длинноволнового теплового излучения планеты. При росте их концентрации исходящий поток уменьшается быстрее входящего, и разница накапливается как тепло, преимущественно в океане. Океан поглощает более 90 процентов этой избыточной энергии, что смягчает ат-

мосферный сигнал, но повышает температуру воды и её объём, ускоряет таяние ледников Гренландии и Западной Антарктиды, меняет режим циркуляции. На суше растёт частота экстремальных явлений: волн жары, засух, ливней и наводнений. Аэрозоли и облачные обратные связи модулируют картину, но не отменяют её знак. Инерция системы такова, что реакция на текущее содержание газов разворачивается десятилетиями.

Кто в опасности и в какой мере

В высшей опасности прибрежные города и государства-архипелаги, часть которых при подъёме на метр становится непригодной для жизни: Бангладеш, дельта Меконга, Флорида, Мальдивы, Тувалу, Санкт-Петербург. В аграрной сфере уязвимы регионы, где сельское хозяйство настроено на узкий диапазон температур и осадков: страны Сахеля, южная Европа, кукурузный пояс США, засушливые районы Австралии. Города умеренных широт страдают от волн жары и загрязнения воздуха, обостряющих сердечно-сосудистые и лёгочные болезни. В глобальном масштабе бедные и пожилые несут непропорционально высокую нагрузку: у них меньше адаптационных ресурсов. Отдельная категория — работники физического труда на открытом воздухе, для которых существуют физиологические пределы теплового стресса.

Что уже сделано и что не сделано

Сделано: подписано Рамочное соглашение ООН по изменению климата (1992), Киотский протокол (1997), Парижское соглашение (2015) с целью удержатъ потепление значительно ниже двух градусов и стремлением к 1,5. За два десятилетия построены крупные мощности ветровой и солнечной энергетики, цена киловатт-часа от них снизилась на порядок. Введены системы торговли квотами в ЕС, ряде штатов США, Китае. Развёрнуты флот электромобилей и промышленные тепловые насосы. Не сделано: *сокращение глобальных выбросов не началось; в 2024 году прирост концентрации углекислого газа стал рекордным.* Значительная часть обязательств стран не подкреплена внутренним регулированием, а планы «нулевого баланса эмиссий к середине века» без промежуточных ориентиров остаются декларациями. Финансирование адаптации в бедных странах покрывает меньшую долю оценённой потребности.

Ваша роль: от малого действия до великого отклика

Малое действие — сократить свой личный углеродный след в трёх крупнейших статьях: перелёты, автомобиль-

ные поездки, отопление жилища. Среднее — голосовать деньгами за поставщиков электроэнергии, транспорта, еды, предпочитая тех, чей углеродный след ниже. Более крупное — участвовать в местных решениях о зданиях, отоплении, транспорте, зелёных зонах, где муниципальный уровень часто определяет большую часть выбросов. Ещё крупнее — участвовать в профессиональных областях, где решения масштабируются: энергетика, строительство, сельское хозяйство, финансирование, регулирование. Великий отклик — *брать долгосрочную ответственность за одну конкретную область декарбонизации в своей стране или отрасли и вести её десятилетиями.*

Диагностика: как понять своё нынешнее отношение

Составьте личный энергобаланс за прошедший год по четырём статьям: электричество и тепло дома; личный и семейный транспорт; авиаперелёты; питание, особенно мясо и молоко жвачных. Оцените каждую статью в киловатт-часах и в килограммах углекислого эквивалента, используя общедоступные калькуляторы государственных агентств. Отдельно оцените свою профессиональную вовлечённость: вносит ли ваша работа в общий баланс выбросов или изымает из него, а если нейтральна, то по какой причине. Полученная карта покажет, где ваш вклад крупный, где мелкий, где вы можете

сдвинуть ситуацию, а где только собственное поведение.

Практика: упражнение, медитация, протокол действия

Практика называется «Три сокращения на год» и занимает тридцать минут для составления и календарный год для выполнения. Возьмите три статьи вашего личного энергобаланса, где сокращение возможно без потери качества жизни: пример — перевести отопление на тепловой насос за следующие двадцать четыре месяца, отказаться от одного дальнего перелёта в год в пользу поезда или наземного маршрута, заменить две трети мяса жвачных на птицу, рыбу или растительный белок. По каждому пункту пропишите цель в килограммах углекислого эквивалента, срок, конкретный первый шаг в течение недели, точку контроля через полгода. Ведите годовой отчёт: без записи практика превращается в намерение.

Типичные ошибки и ловушки восприятия

Первая ошибка — считать личное поведение бессмысленным на фоне промышленности. *Личное поведение — часть спроса, определяющего инвестиции индустрии.* Вторая ошибка — сосредоточиться только на личном поведении, иг-

норируя политический и профессиональный уровни. Третья — подмена действия эмоциональным ритуалом: чувство вины, гневные посты, разовые акции без последующего поведения. Четвёртая — покупка углеродных «зачётов» сомнительного качества как замена сокращению. Пятая — считать одно тёплое лето доказательством, а одно холодное — опровержением: климат измеряется десятилетиями, а не сезонами. Шестая — верить, что технологии сами решат проблему без политики и поведения: скорость технологий известна, скорость их внедрения зависит от институтов и людей.

Что должно быть сделано к следующей главе

К следующей главе выполните три задания. Первое: составьте личный энергобаланс за прошедший год по четырём статьям и определите одну крупнейшую статью для сокращения. Второе: разработайте план «Три сокращения на год» с конкретными сроками и точкой контроля через полгода. Третье: назовите одну общественную или профессиональную площадку, где вы можете вносить вклад в декарбонизацию сверх личного поведения, и совершите один вход в эту площадку в течение недели. Следующая глава разбирает биоразнообразие, экосистемные услуги и почвы — те основания жизни, которые не восстанавливаются деньгами и исчезают быстрее, чем меняется климат.

8. Биоразнообразие, экосистемные услуги и почвы

Пролог: живая сцена или образ

На поле подсолнечника в июне жарко и тихо. Солнце стоит высоко, а воздух над цветущими шапками как будто застыл. Соседнее поле вчера обработали широким системным инсектицидом, и тишина оттуда ещё глубже. Двадцать лет назад над таким полем гудело: земляные пчёлы, шмели, одиночные осы, журчалки, многочисленные бабочки. Теперь слышен только шум ветра. Урожай пока получают, потому что в почву внесены удобрения и семена гибридные, но через дорогу у соседа-агронома, оставившего медоносную полосу и цветущие края поля, шмели работают в прежнем ритме. Разница между двумя полями — не только гектары и не только урожай, а вопрос о будущем возделывания в принципе. Живая ткань земли, к которой все привыкли, разрушается незаметно, и в первую очередь исчезают самые тихие её работники. Когда пчёлы уйдут, агроном увидит падение урожайности; когда вернуться, потребуется поколение, чтобы вернулась их прежняя численность и разнообразие.

Что такое эта угроза на самом деле

Разбираемая угроза — ускоренная утрата видов, местобитаний и почвенного плодородия, поддерживающих продовольствие, воду, лекарства, климат и культуру человечества. Речь не о красоте природы и не о моральном долге перед животными, хотя и о них тоже. Речь о материальной инфраструктуре жизни, которую нельзя восстановить деньгами в разумные сроки. Одна популяция шмелей рождается годами, один старый лес — столетиями, одна плодородная почва в лесостепной зоне — тысячелетиями. *Скорость утраты превышает скорость восстановления на порядки, что и делает происходящее угрозой планетарного масштаба.*

Достоверная картина: числа, годы, имена, исследования

По Глобальной оценке Межправительственной научно-политической платформы по биоразнообразию и экосистемным услугам, опубликованной в 2019 году, около одного миллиона видов животных и растений из примерно восьми миллионов существующих находятся под угрозой исчезновения, многие в ближайшие десятилетия. В среднем около четверти видов в изученных группах — под угрозой; для ам-

фибий доля превышает 40 процентов; для рифообразующих кораллов и акул — около трети. Текущий темп исчезновений как минимум в десятки и сотни раз выше среднего за последние 10 миллионов лет. Индекс «Живая планета» Всемирного фонда дикой природы и Зоологического общества Лондона в докладе 2024 года зафиксировал среднее сокращение численности отслеживаемых популяций позвоночных на 73 процента с 1970 года. Исследование группы Хальмана в Германии (2017) показало сокращение летающей биомассы насекомых в охраняемых зонах на 76 процентов за 27 лет. По оценкам Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН, около трети мировых почв деградировано в умеренной или сильной степени.

Механизм: как это работает

Утрата биоразнообразия идёт по пяти основным причинам, ранжированным в Глобальной оценке 2019 года. Первая и главная — изменение землепользования: расширение пашни, вырубка лесов, осушение болот, застройка. Вторая — прямая эксплуатация: перелов, охота, сбор древесины сверх темпа воспроизводства. Третья — изменение климата, повышающее давление на виды с узким температурным диапазоном. Четвёртая — загрязнение: азотные и фосфорные соединения, пестициды, пластик, тяжёлые металлы. Пятая — вторжение чужеродных видов. Причины взаимодей-

ствуют, усиливая друг друга: обезлесение повышает температуру, пестициды ослабляют опылителей, инвазивные виды занимают освободившиеся ниши. Почвенное плодородие теряется через эрозию, засоление, уплотнение, потерю органики; восстановление одного сантиметра плодородного слоя занимает столетия.

Кто в опасности и в какой мере

В первую очередь страдают виды с узким ареалом, высоким уровнем специализации, медленным размножением: крупные хищники, эндемики островов, амфибии в замкнутых водоёмах, узкоспециализированные опылители. Экономически уязвимы страны, чьё сельское хозяйство сильно зависит от опылителей и здоровых почв: около трёх четвертей ведущих культур в мировом урожае в разной степени зависят от опылителей животного происхождения. Уязвимы прибрежные общины, живущие рыболовством с разрушенных рифов и истощённых промысловых банок. Уязвимы города, получающие питьевую воду с лесных водоразделов, которые теряют устойчивость. Наименее уязвимы, но не защищены полностью, страны с диверсифицированной экономикой; их защита частична и оплачивается импортом продовольствия из уязвимых регионов.

Что уже сделано и что не сделано

Сделано: подписана Конвенция о биологическом разнообразии (1992), принята Куньминско-Монреальская глобальная рамочная программа (2022) с целью защитить 30 процентов суши и морей к 2030 году. Расширены сети особо охраняемых природных территорий. Введены запреты и ограничения на торговлю редкими видами (СИТЕС). Развиваются агроэкологические практики, органическое земледелие, восстановление водоразделов, программы восстановления опылителей. Не сделано: ключевые цели по биоразнообразию на 2020 год (цели Айти) в основном не достигнуты. *Финансирование охраны биоразнообразия в глобальном масштабе на порядок меньше финансирования отраслей, наносящих ей ущерб.*

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.