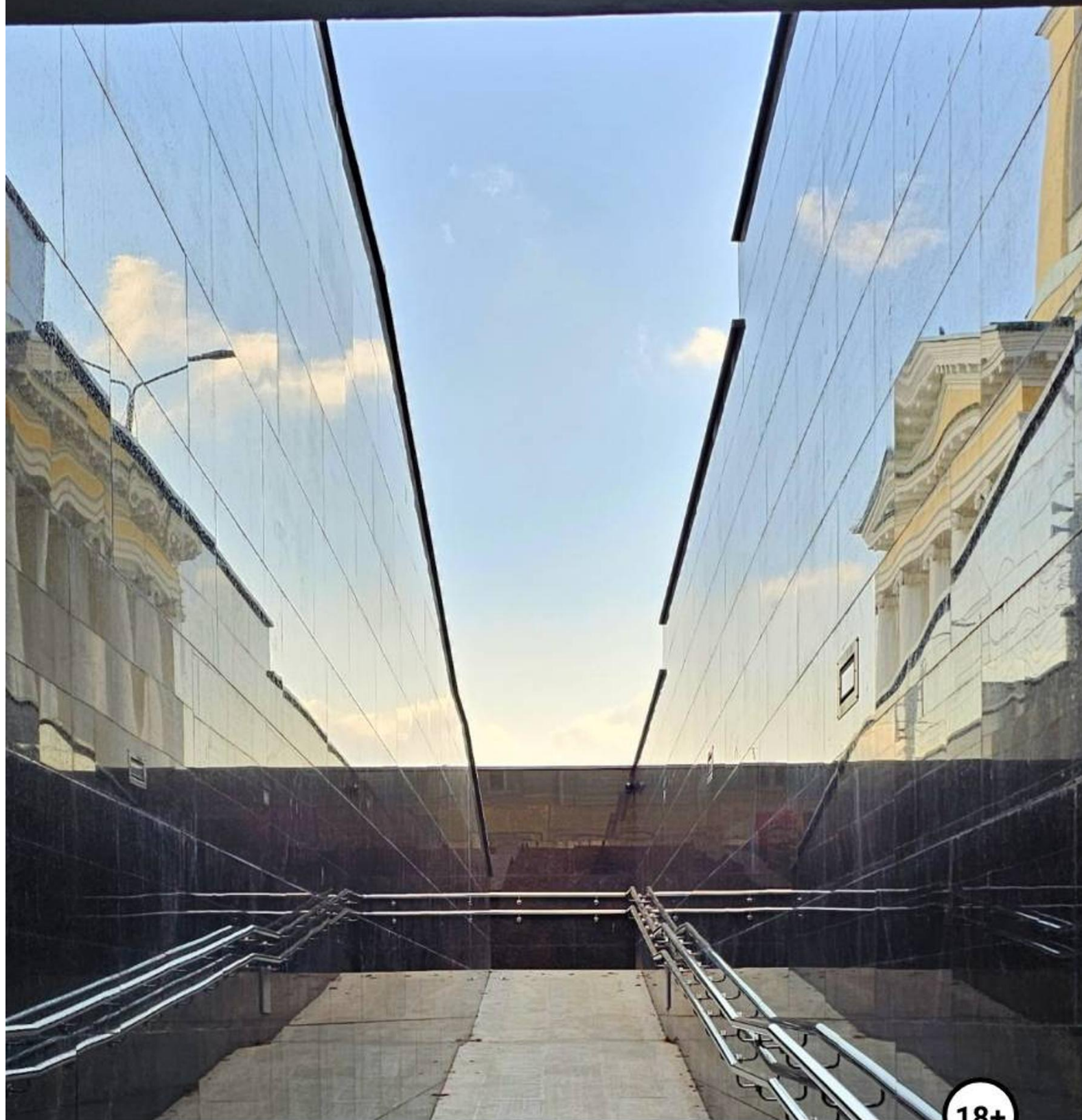


ИВАН ЗАЙЦЕВ

ТОЧКА ВЫХОДА

Как выйти, а не просто понять



18+

Практическое продолжение книги «Коридор»

Иван Зайцев

Точка выхода

«Автор»

2026

Зайцев И. Н.

Точка выхода / И. Н. Зайцев — «Автор», 2026

Понять, почему вы снова и снова попадаете в одну и ту же ситуацию, ещё не значит из неё выйти. Привычный способ смотреть, слушать и чувствовать отбирает мир раньше, чем вы успеваете о нём подумать, и годами держит человека в одном и том же круге решений. Эта книга — практическое руководство по выходу из такого круга. Она показывает, как заметить собственный фильтр восприятия, отличить настоящую перемену от её убедительной имитации, сделать первый посильный шаг и удержать новое, когда приходят срывы и давление близких. Внутри — восемнадцать практик, рабочий журнал, случаи из жизни руководителей и предпринимателей и опора на исследования: каждое научное утверждение помечено по степени доказанности. Книга продолжает «Коридор», но читается самостоятельно.

© Зайцев И. Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Пролог. То, чего не было видно	6
Главная мысль	8
Точка и путь	9
Где стоит эта книга	10
Что вас ждёт дальше	11
Первое упражнение	12
Как работать с этой книгой	13
Прежде чем начать	14
Минимальный путь	15
Ритм на шесть недель	16
Введение	17
Глава 1. Фильтр, который вы уже знаете	18
Два фильтра: короткое возвращение	18
Первое добавление: фильтр живёт в теле	18
Второе добавление: от сужения в моменте к хроническим слепым зонам	19
Марина: что она не слышала	20
Третье добавление: с фильтром можно работать, но не так, как кажется	21
Явная граница: чем эта глава не является	21
Практика главы: три колонки и один вопрос	22
Переход к следующей главе	22
Глава 2. Почему понимание ещё не выход	23
Лестница, у которой не хватало ступени	23
Первая причина: понимание приходит не в то время	23
Вторая причина: понимание само становится частью карты	23
Третья причина: понимание не встречается с действием	24
Что понимание всё-таки даёт	25
Из практики: «Я всё понимаю, но всё равно не делаю»	25
Марина: где был адрес	26
Явная граница: чем эта глава не является	26
Практика главы: первый адрес	27
Переход к части I	27
Часть I. Увидеть	28
Глава 3. Геометрия взгляда	29
У каждого свой взгляд	29
Взгляд рисует карту	29
Адрес доступа, а не место хранения	30
Геометрия коридора	30
Марина: куда она смотрела	30
Из практики: «Я смотрел только на проблему»	31
Взгляд как узел сети	31
Явная граница: чем эта глава не является	33
Практика главы: карта взгляда	33
Переход к следующей главе	34
Глава 4. Что вы не слышите	35

Слух достраивает	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Иван Зайцев

Точка выхода

Пролог. То, чего не было видно

Есть люди, которые десять лет ходят на работу одной и той же улицей. Они знают, где выбоина в асфальте, в какой час солнце бьёт в глаза с витрины аптеки, на каком углу пахнет хлебом. А потом однажды, задержавшись у светофора, замечают в стене дом с аркой, за которой открывается двор с липами. Арка стояла там все десять лет. Её не пристроили ночью. Просто в той карте улицы, по которой они ходили, для неё не было места.

Эта книга об арке.

Если вы прочитали «Коридор», вы уже знаете, как устроена ловушка. Вы видели, как карта, однажды сложившаяся из опыта, начинает управлять восприятием, восприятие подсказывает выбор, выбор превращается в действие, а действие приносит ровно ту обратную связь, которая снова подтверждает карту. Возможно, вы узнали в этом описании себя, и узнавание было точным, почти физическим. Первой книгой здесь и далее я называю «Коридор». Если вы его не читали, врезка ниже даст всё необходимое, чтобы идти дальше.

Врезка. Если вы не читали «Коридор»

Коридор — не место и не обстоятельства, а устойчиво воспроизводимая последовательность восприятия, выбора и действия. Карта, сложившаяся из опыта, определяет, что вы замечаете; замеченное подсказывает, какие варианты выглядят реалистичными; выбор совершается внутри этого уже суженного набора; результат возвращается как подтверждение карты. Коридор держится не внешней силой, а обратной связью: каждый круг делает следующий чуть увереннее.

Шесть имитаций выхода. Люди, почувствовавшие стены, пытаются выйти, и чаще всего выходят в одну из шести формул, которые выглядят как выход, но им не являются: сместиться в другую «ветку реальности», поднять вибрации, объявить, что у каждого своя реальность, считать других людей зеркалами, взять на себя стопроцентную ответственность за всё, подняться в позицию Наблюдателя над собственной жизнью. Все шесть обещают обойти сопротивление реальности, а не пройти через него.

Точка выхода — момент, когда человек замечает не только ситуацию, но и собственный привычный способ через неё проходить, и становится виден вариант, которого раньше не было видно как варианта. Важное правило первой книги: точка выхода ≠ переход ≠ закрепление. Увидеть альтернативу, начать действовать по-новому и сделать новое устойчивым — три разных этапа, и каждый может забуксовать по своей причине.

Семь операций. Книга заканчивалась не рецептом, а циклом: увидеть, различить, проверить, выбрать, действовать, получить обратную связь, скорректировать — и снова увидеть. Эта книга начинается с первой операции, потому что именно на ней всё и застревает.

Теги доказательности. Как и в первой книге, утверждения размечены по весу. Чтобы пометки не мешали чтению, в тексте они сокращены до одной буквы: [К] — консенсус, устойчиво воспроизведённый научный результат; [М] — влиятельная, но не окончательно устоявшаяся модель, то есть сильная, но оспариваемая теория; [Г] — гипотеза автора, рабочая карта или философская модель, полезная для мышления, но не закон; [А] — аналогия, образ, помогающий увидеть структуру, а не объяснение механизма.

А теперь вопрос, который я задаю вам честно: что изменилось после того, как вы закрыли первую книгу?

Читатели «Коридора» помнят Марину. Распавшееся партнёрство, спорный пункт, в котором каждый был уверен в своей версии договорённости, и шесть формул, одна за другой: ветка, где спора не было; вибрация, заслоняющая обидчика; чужая правда, равная её собственной; проекция, снимающая слово с друга; тотальная вина вместо разбора; позиция, с которой весь конфликт кажется недостойным внимания. Через два года после разрыва, больше года из которых было отдано формулам, получив от бывшего партнёра сухое письмо о документах, она впервые заметила собственный способ реагировать — «я опять начинаю делать то же самое» — и ответила коротко и по существу.

Первая книга назвала это точкой выхода. Эта книга задаёт вопрос, который там остался незадаанным. Вариант «ответить коротко и по существу» не появился через два года. Он существовал в первый же вечер после разрыва, в каждом разговоре с другом, в каждом письме. Марина не отвергала его: она его не видела. Шесть формул были не просто ошибками мышления. Каждая была способом убрать что-то из поля зрения, и вместе они держали это поле закрытым больше года.

Если ваш собственный ответ на вопрос «что изменилось» звучит как «понимаю больше, живу так же», это не ваша неудача. Это механизм, и о нём эта книга. Понимание работает внутри той самой карты, которую оно описывает. Оно освещает стены коридора, но не открывает в них проёмов. Можно выучить устройство лабиринта наизусть и продолжать ходить его привычными ходами, потому что знание о стенах не меняет того, куда падает взгляд.

Главная мысль

Первая книга показала, что два фильтра — идентичность и состояние — определяют, какая часть общей реальности вообще становится видимой для человека в конкретный момент (Часть II, глава 3). Эта книга идёт на шаг дальше и делает из этого не модель, а практику.

Её главная мысль звучит так. Коридор держит нас не только привычкой действовать. Он держит нас тем, что определяет, какая часть мира доходит до сознания. Сложившаяся конфигурация карты сужает поле того, что человек способен заметить, услышать и почувствовать, и систематически отсекает сигналы, которые ей противоречат. Возможность, которую не видишь, невозможно выбрать. Выход, которого нет в поле восприятия, не существует для того, кто стоит в коридоре, даже если он в двух шагах.

В этой мысли есть часть, которую наука подтверждает, и часть, которую я предлагаю как свою рабочую модель. Как и в первой книге, я покажу границу между ними на каждом шаге, а не только здесь.

[К] Внимание действительно отбирает. В известном эксперименте Дэниела Саймонса и Кристофера Шабри людей просили посчитать, сколько раз игроки в белых футболках передают друг другу мяч. Посреди видео через кадр проходил человек в костюме гориллы, останавливался, бил себя в грудь и уходил. Примерно половина наблюдателей его не заметила. Не потому, что они были невнимательны, а потому, что были внимательны к другому. Задача, которую держало сознание, решила за них, что они увидят.

[М] Исследования тревоги с записью движений глаз показывают, что состояние может направлять не только мысли, но и глаза: при тревоге внимание чаще направляется на угрожающие стимулы, а в некоторых экспериментальных задачах от них труднее отвести взгляд. Эффект, однако, сильно зависит от условий эксперимента, и в ряде крупных исследований он оказывается очень малым.

[Г] Моя модель идёт дальше. Коридор — это задача, которую человек держит не минуту, а годы. Если минутная задача способна сделать невидимой гориллу посреди экрана, то многолетняя конфигурация карты способна делать невидимыми целые классы возможностей: людей, которые могли бы помочь, предложения, которые проходят мимо, собственные способности, для которых в карте нет графы. Переход от сужения в моменте к устойчивым слепым зонам — звено, которое ещё предстоит проверить строго. Я прошу вас проверить его на себе, и в этой книге будет всё, чтобы вы могли это сделать.

Стоит сразу сказать, чем эта мысль не является. Речь не о том, что где-то существует «мир как он есть», который видят просветлённые, а остальные нет. Такого взгляда нет ни у кого, включая автора: любое восприятие — это отбор и достройка. Речь о более скромном и более практичном: поле того, что вы замечаете, можно расширить, и это расширение можно заметить, проверить и удержать.

Точка и путь

Возможно, вас смутит название. Точка — это мгновение, а книга разложена на шаги, и шагов в ней много. Это противоречие я оставил сознательно. [А] Снаружи выход действительно выглядит как точка: вчера человек был в коридоре, сегодня его там нет. Изнутри он всегда оказывается путём, положим, как пандус, по которому можно подняться, не прыгая. Эта книга о том, что происходит между двумя этими взглядами.

Этот пандус я не придумал для красоты. Когда я заканчивал «Коридор», мне нужна была фотография для обложки, и я снимал её в только что открывшемся новом подземном переходе. Я фотографировал его коридоры — и вдруг увидел пандус, которого раньше здесь не было. Он выходит на площадь, где не так давно восстановили храм Александра Невского: когда-то разрушенный, теперь он снова стоит в первозданном виде, а рядом — дворец культуры со своей историей, после большой реконструкции получивший новый облик. Мне кажется, в этом есть своя символика. Стояла прекрасная погода, кадр получился красивым и заморозил меня. Тогда и пришла мысль, из которой выросла эта книга: вот коридор, а вот выход из него. Эта фотография и стала обложкой книги, которую вы держите.

Первая книга предупреждала: точка выхода ≠ переход ≠ закрепление. Увидеть альтернативу — не то же самое, что перейти на новую траекторию, а перейти — не то же самое, что закрепить. Эта книга держит это различие строже, чем любое другое, потому что именно здесь чаще всего рождается вывод «ничего не работает», хотя сработал только первый шаг из трёх.

Где стоит эта книга

[Г] Я давно работаю с вниманием и восприятием. К практикам, выросшим из древних традиций работы с сознанием, я пришёл много лет назад и знаю, насколько сильными они могут быть. Но опыт людей, проходивших мои программы, раз за разом показывал одно и то же: без подготовки такие практики дают слабый результат, а нередко не дают никакого. Они требуют определённого состояния — и мышления, и тела. Человек приходит к ним из своего коридора, и тело, сложившееся за жизнь, со всеми его наслоениями, возвращает его назад: каждый шаг вперёд оборачивается откатом.

Я искал этот выход долго и разными путями, в том числе через мощные, жёсткие практики вроде голодания и сухого голодания. Я их не рекомендую: не повторяйте такого без врача. Они встряхивали, но за подъёмом всякий раз приходил откат: тело возвращало меня назад. Накопить базу, с которой движение вперёд удерживается и не откатывается, у меня получилось только на том, что опирается на науку, — на чётко измеримых, проверяемых, повторяемых протоколах работы с вниманием, телом, ожиданиями и действием. Поэтому я говорю так прямо: у меня этот выход дал только научный этаж. Так сложилось моё нынешнее понимание: у внутренней работы есть этажи, и перепрыгнуть через них нельзя. Первый — опора: заметить то, что происходит на самом деле, сверить это с фактами, сделать маленький шаг и выдержать его последствия так, чтобы тело не вернуло всё назад. Практики следующих этажей работают с восприятием тоньше и шире, но держатся только на этой опоре. Без неё они превращаются в то, что первая книга назвала имитациями выхода.

Эта книга — о первом этаже. Не потому, что он главный, а потому, что без него остальные не стоят. В шестой главе я вернусь к этому подробнее.

Что вас ждёт дальше

Книга устроена в три движения, и каждое соответствует части семи операций из «Коридора».

Первая часть — «Увидеть». Вы научитесь замечать собственный коридор не в мыслях, а там, где он живёт незаметнее всего: в том, куда привычно смотрят ваши глаза и куда не смотрят никогда, что вы не слышите в словах других людей, какие сигналы тела ваша карта объявляет шумом. Затем мы вернёмся к шести мифам первой книги и прочитаем их заново, как шесть способов не увидеть: каждый убирает из поля что-то своё. Часть закончится критерием, которого не хватает почти всем попыткам измениться: при имитации выхода меняются декорации, но вы продолжаете замечать то же самое; при настоящем выходе в вашем поле появляется новое.

Вторая часть — «От точки выхода к переходу». Начинается она с вопроса, без которого поиск выхода превращается в борьбу, — что охраняет ваш фильтр, — а завершается практикой нового опыта, собранного в разных комнатах вашей жизни. Между ними по порядку пройдены условия, при которых увиденное становится действием: рассогласование, которое ломает прогноз карты, а не придумано ею заранее; зазор между импульсом и действием, в котором новый вариант успевает стать видимым; и первое действие, сделанное, пока рассогласование ещё живо, а не отложенное до того момента, когда старая последовательность снова станет единственной.

Третья часть — «После выхода» — о том, о чём первая книга говорила лишь в одном разделе: о чужести нового, об инерции и срывах, о том, как не превратить новый коридор в новую тюрьму, о людях, живущих по вашей старой карте, и о том, что делать со сделанным, которое уже не отменить.

Я не обещаю вам гарантий. Я не обещал их и в «Коридоре»: расширение шансов, а не гарантия результата. Но шанс, который вы видите, отличается от шанса, которого для вас не существует, и это различие начинается сегодня.

Первое упражнение

До всякой теории. Каждый вечер в течение ближайших двух недель записывайте одно наблюдение: что за день вы заметили такого, что не вписывается в вашу привычную картину мира. Человек повёл себя не так, как вы ожидали. Предложение, от которого вы сначала отмахнулись. Ощущение в теле, которое не совпало с настроением. Слово, которое вы едва не пропустили мимо ушей. Не оценивайте, не делайте выводов, не действуйте. Только заметьте и запишите одной строкой.

Это начало «Журнала несовпадений», который будет сопровождать вас через всю книгу. Через две недели перечитайте его. Это будет первое свидетельство, собранное не мной, а вами: поле шире, чем показывала карта.

А значит, где-то в стене вашего коридора уже есть арка.

Как работать с этой книгой

В книге восемнадцать практик и один сквозной журнал. Выполнять все подряд не нужно, и это не лучший путь: практики устроены как ступени, и важнее пройти несколько ступеней до конца, чем постоять на каждой. Ниже — минимальный путь и примерный ритм. Это не правило, а опора: если ваш темп другой, держитесь своего.

Прежде чем начать

Практики этой книги рассчитаны на обычные ситуации умеренной нагрузки. Если речь о травме, зависимости, насилии или кризисном состоянии, сначала откройте приложение 3 «Когда нужен специалист»; при угрозе жизни звоните 112.

Журнал несовпадений — инструмент наблюдения, а не самоанализа. Одна строка в день, без оценок и без разбора «почему я такой». Если записи превращаются в пережёвывание себя, если после журнала вам раз за разом хуже, чем до него, или если вы проверяете себя по многу раз в день, отложите журнал на неделю. Потом вернитесь к одной строке о внешнем мире: что я сегодня увидел или услышал. Наблюдать за собой нужно меньше, чем кажется, смотреть вокруг — больше.

Минимальный путь

Если времени мало, достаточно пяти шагов. Вместе они ведут от первого замечания к первому шагу.

«Журнал несовпадений» (Пролог). Одна строка вечером: что за день не вписалось в привычную картину. Журнал — позвоночник книги: все остальные практики делают в нём записи.

Первый адрес (глава 2). Одна фраза «если — то», привязанная к одной повторяющейся ситуации. Она даёт пониманию место, где оно встретится с моментом.

Еженедельный тест (глава 7). Раз в неделю три числа и три вопроса: что появилось в поле, что удивило, сколько каналов затронуто. По нему видно, меняется ваше поле или только язык, которым вы о нём говорите.

Слово «опять» (глава 10). Неделю ловите в себе «опять», «снова», «как всегда». Это самый надёжный признак того, что точка выхода рядом.

План для зазора и первый эксперимент (главы 11 и 12). К фразе «если — то» добавляются маленькое действие в момент «опять» и одно действие на один процент. Это и есть переход.

Практики третьей части в минимальный путь не входят, потому что нужны не по расписанию, а по случаю: когда новый шаг кажется чужим (глава 14), когда старое вернулось (глава 15), когда близкие видят вас прежним (глава 17), когда мешает сделанное, которое уже не отменить (глава 18). Открывайте их тогда, когда случай наступил.

Ритм на шесть недель

Некоторые практики рассчитаны на две недели: упражнение Пролога, карта взгляда из третьей главы, четыре адреса из тринадцатой. Ждать их окончания не нужно. Начав такую практику, читайте дальше, а она продолжается фоном — одной строкой в журнале в день. Правило «одна новая практика за раз» при этом сохраняется: фоновая практика уже не новая.

Первая неделя. Пролог и введение. Каждый вечер — строка в журнале, в конце недели — первый адрес.

Вторая неделя. Главы 3–5. Выберите одну практику — для той колонки журнала, которая пустее других: взгляд, слух или тело.

Третья неделя. Главы 6–8. С этой недели раз в неделю проводите тест расширения поля. Он останется с вами до конца.

Четвёртая неделя. Главы 9–11. Ловите слово «опять» и составьте план для зазора.

Пятая неделя. Главы 12 и 13. Сделайте первый эксперимент — одно действие на один процент — и запишите, что ответил мир.

Шестая неделя. Главы 14–18. Читайте спокойно, практики берите по случаю. В конце недели перечитайте журнал от первой строки и задайте вопросы теста всему отрезку: что за шесть недель появилось в вашем поле?

Дальше раз в месяц проводите ревизию нового коридора из шестнадцатой главы, чтобы то, что получилось, не затвердело. И одно правило на весь путь: одна новая практика за раз. Коридор складывался годами. Выход из него не требует спешки, он требует повторения.

Введение

Две главы введения отвечают на два вопроса: что такое фильтр восприятия и почему одного понимания недостаточно, чтобы из него выйти.

Глава 1. Фильтр, который вы уже знаете

Первая книга подошла к фильтру восприятия с одной стороны — со стороны мышления. Она показала, что из огромного числа сигналов, доступных в любой ситуации, лишь часть попадает в поле, где может быть замечена, и ещё меньшая часть — в поле, где может быть выбрана как вариант действия. Эта глава возвращается к тому же фильтру, но с другой стороны: не как к модели, которую достаточно понять, а как к процессу, который идёт в глазах, в ушах и в теле прямо сейчас, пока вы читаете эту страницу. Именно здесь, в этом смещении от описания к наблюдению, начинается всё, что отличает вторую книгу от первой.

Два фильтра: короткое возвращение

Отбор того, что становится видимым, удобно описывать через два фильтра. Первый — идентичность: рабочее описание себя, которое человек носит с собой и использует как основу для прогноза, чаще всего не замечая этого. «Я не из тех, кто выступает на публике», «со мной всегда так», «я умею добиваться своего». Идентичность задаёт направление фильтра — какого рода события вообще ожидаются. Второй фильтр — состояние: режим, в котором сейчас находится нервная система. Оно задаёт резкость — насколько узко или широко фильтр готов пропускать сигналы, не совпадающие с прогнозом.

[М] Под обоими фильтрами лежит одна логика, которую описывают модели предиктивной обработки: восприятие складывается из поступающего сигнала и прогнозов мозга о том, каким будет следующий момент опыта. По этим моделям то, что совпало с ожиданием, обрабатывается экономнее, проходит почти «бесплатно», а несовпадение прогноза и сигнала — ошибка предсказания — усиливает дальнейшую обработку и чаще привлекает внимание.

Это похоже на работу видеокодека, который не передаёт заново кадр, почти не отличающийся от предыдущего, а передаёт только разницу. Эффективно — и именно поэтому уязвимо там, где прогноз уверенно неверен. Система не пересчитывает заново то, что, как ей кажется, она уже знает.

Всё это остаётся в силе. Вторая книга не отменяет ни одного из этих положений. Она добавляет к ним три вещи.

Первое добавление: фильтр живёт в теле

Когда говорят о фильтре восприятия, чаще всего представляют себе что-то умственное: убеждение, установку, интерпретацию. Но фильтр работает раньше и ниже мысли. Он решает, куда повернутся глаза, какой голос в шумной комнате окажется слышен, какое ощущение в теле будет замечено, а какое растворится как фон.

Глаза. [К] Взгляд и внимание связаны теснее, чем кажется изнутри. Когда люди вспоминают сцену, их глаза спонтанно возвращаются к тем участкам пустого экрана, где раньше находились значимые элементы, — даже если там уже ничего нет. Этот эффект многократно воспроизведён в разных лабораториях. [М] Исследования показывают, что при извлечении эпизодической информации движения глаз могут частично воспроизводить пространственно-временную структуру, сложившуюся при запоминании. Такое восстановление паттерна взгляда, по-видимому, облегчает доступ к связанным деталям памяти. Направление работает в обе стороны: память влияет на то, куда мы смотрим, а то, куда мы смотрим, влияет на то, что поднимается из памяти.

Для этой книги отсюда следует простой и неожиданный вывод. Коридор — не только привычный способ думать. Это ещё и привычная геометрия взгляда: места, к которым глаза воз-

вращаются снова и снова, и места, куда они не заходят никогда. Этой геометрии будет посвящена третья глава.

Слух. [К] В 1953 году Колин Черри описал то, что сегодня называют эффектом коктейльной вечеринки: в шумной комнате человек способен выделить один разговор из многих и почти ничего не запомнить из остальных. Через шесть лет Нэвилл Морей, продолжив опыты Черри, обнаружил деталь, которая для нас важнее самого эффекта. Почти ничего из «неслушаемого» канала не проходило сквозь фильтр — кроме того, что было значимо для самого человека. Собственное имя, прозвучавшее в канале, который нужно было игнорировать, заметила примерно треть участников, и позже этот результат повторили.

Это не просто курьёз. Это прямая демонстрация того, что слуховой фильтр настроен идентичностью: он пропускает значимое для «меня» и глушит остальное. А значит, человек с устойчивой картой себя будет слышать в чужих словах прежде всего то, что для этой карты значимо, — и с высокой вероятностью пропускать то, что в неё не вписывается.

Тело. [М] Современные исследования interoception — восприятия собственного тела изнутри — всё чаще описывают его той же предиктивной логикой: мозг не просто регистрирует сердцебиение, напряжение или усталость, а предсказывает их и интерпретирует в свете того, что ожидает. Одно и то же учащённое сердцебиение может быть прочитано как тревога, как возбуждение, как предвкушение — в зависимости от того, какой прогноз его встречает. Тело, таким образом, тоже отфильтровано: какие-то его сигналы становятся «важными», какие-то объявляются шумом, и это распределение не нейтрально.

Три канала — зрение, слух, тело — дают то, чего не даёт работа с мыслями. Мысль можно переформулировать, и карта останется прежней. Направление взгляда, пропущенное слово, незамеченное ощущение переформулировать нельзя. Их можно только заметить. И именно поэтому они становятся самой честной точкой входа.

Второе добавление: от сужения в моменте к хроническим слепым зонам

Эксперимент с гориллой, о котором шла речь в Прологе, показывает сужение внимания, которое длится минуту — ровно столько, сколько испытуемый держит в голове задачу посчитать передачи мяча. Отвлеките его, и фильтр отпустит. Главная мысль этой книги сильнее: коридор создаёт сужение, которое не отпускает. Прежде чем двигаться дальше, стоит честно показать, на чём эта мысль стоит.

[К] У неё есть поразительная опора. В 2013 году Трафтон Дрю, Мелисса Во и Джереми Вулф повторили эксперимент с гориллой на людях, чей взгляд тренировался не минуту, а годы. Двадцати четырём опытным рентгенологам показывали снимки компьютерной томографии лёгких и просили искать узелки. В последний снимок исследователи поместили изображение гориллы, по размеру в сорок восемь раз больше среднего узелка. Двадцать из двадцати четырёх её не заметили. Айтрекинг показал, что двенадцать из них смотрели прямо на неё — и, листая срезы, проходили мимо неё взглядом снова и снова.

Задумайтесь, что это значит. Это не новички и не рассеянные люди. Это эксперты, чей взгляд годами обучался находить именно то, что нужно искать. Для сравнения ту же задачу дали людям без медицинской подготовки — и гориллу не заметил никто из них. Мастерство, таким образом, не создаёт слепоту, но и не защищает от неё: самый тренированный взгляд остаётся слепым ко всему, что лежит вне его задачи, даже если это в центре поля зрения. И ещё одна деталь, которая станет для нас главной: вопросы после эксперимента — не заметили ли они чего-то необычного, не видели ли гориллу — не помогли. Того, что не попало в поле, нельзя вспомнить. Когда же им после этого снова показали тот самый снимок, гориллу увидели все. Слепоту снял не вопрос задним числом, а взгляд, у которого появилась другая задача.

[Г] Коридор в модели этой книги устроен похоже. Он годами держит взгляд, слух и тело внутри одной задачи: находить подтверждения того, что «со мной всегда так», признаки угрозы там, где их привыкли ждать, привычный вариант ответа. И чем увереннее человек в своей задаче, тем меньше у него поводов задать себе вопрос, который меняет задачу взгляда: а нет ли здесь чего-то, чего я не ищу?

Важно не переоценить эту опору. Эксперимент показывает, что даже многолетняя тренировка внимания не спасает от слепоты к тому, что лежит вне задачи. Он не доказывает, что жизненный коридор устроен в точности так же. Перенос с профессиональной задачи на личную жизнь — звено, которое остаётся гипотезой. Но это гипотеза с хорошим фундаментом, а не образ, придуманный для красоты. И её можно проверить на себе способом, о котором пойдёт речь в конце главы.

[М] Есть и ещё один механизм, который может делать сужение хроническим. Сеть пассивного режима работы мозга связывают с внутренне направленным мышлением: размышлениями о себе, воспоминанием прошлого и моделированием будущего, особенно когда внимание не занято внешней задачей. [Г] На языке этой книги это позволяет предположить, что коридор поддерживается не только в ситуациях выбора, но и между ними — в мысленных повторях, в прокручивании разговоров, в фоновых историях о себе. Фильтр, возможно, тренируется даже тогда, когда глаза закрыты.

Марина: что она не слышала

Вернёмся к Марине. Первая книга рассказала её историю как последовательность шести формул, каждая из которых позволяла не разбираться с одним и тем же разорванным партнёрством. Эта глава предлагает посмотреть на ту же историю под другим углом: не как на последовательность ошибочных объяснений, а как на последовательность сужений поля. В «Коридоре» этого слоя не было. Он появляется здесь, потому что только теперь у нас есть язык, чтобы его увидеть.

[Г] Оговорю это один раз и на всю книгу. Всё, что здесь и в следующих главах сказано о том, как Марина слышала, куда смотрела и что чувствовала, — моё допущение, а не факт её истории. «Коридор» рассказывает, что она говорила и делала; о том, что при этом происходило в её восприятии, он молчит. Я достраиваю этот слой как гипотезу, чтобы показать механизм, и там, где первая книга молчит, оставляю вопрос открытым.

Когда близкий друг сказал Марине прямо, что она слишком долго держалась за партнёрство, которое не работало, её первой реакцией было не согласие и не спор, а объяснение: он проецирует на неё собственный страх вовремя принимать решения. Это классический случай злоупотребления формулой зеркала. Но в этом эпизоде есть и более ранний слой, который предшествует любому объяснению. Прежде чем Марина успела что-то подумать о словах друга, её слух уже решил, что в них прозвучало. Прозвучал упрёк. Не прозвучало другое: что человек, который это говорит, возможно, давно видел, как ей тяжело, и молчал, пока мог. Это тоже могло быть в сказанном — в интонации, в самом факте, что он решился заговорить, — но фильтр Марины пропустил упрёк и заглушил заботу, ровно так, как фильтр в шумной комнате пропускает своё имя и глушит чужие разговоры.

То же самое повторялось, когда друг не раз спрашивал, как продвигаются переговоры о разделе активов. Первая книга описала раздражение, которое вызывал этот вопрос, и зазор, появившийся между раздражением и ответом гораздо позже. Вторая книга спрашивает о том, что было раньше раздражения: что звучало в поле Марины в тот момент, когда вопрос задавался? Вопрос человека, которому не всё равно? Или вмешательство, которое нужно отразить? Одни и те же слова, один и тот же голос — и совершенно разный мир в зависимости от того, какой фильтр их встретил.

Марина не была глупа, неискренна или слаба. Её фильтр работал так же исправно, как взгляд рентгенолога, ищущий узелки. Он просто искал не то, что могло бы её вывести. И, как у рентгенологов, всё, что было нужно, чтобы услышать другое, — другая задача для слуха, один вопрос, который она себе не задавала: а нет ли в этих словах чего-то, чего я не жду?

Третье добавление: с фильтром можно работать, но не так, как кажется

Если фильтр так много решает, возникает естественное желание перенастроить его напрямую: убедить себя смотреть иначе, приказывать себе замечать больше, заменить одну установку другой. Честность требует сказать, что этот путь работает плохо.

[М] Попытки напрямую переучить внимание — например, с помощью компьютерных тренировок, которые незаметно отводят взгляд тревожного человека от угрожающих стимулов, — начинались с большими надеждами. Один из наиболее критичных крупных метаанализов показал, что эффекты таких тренировок невелики и могут исчезать после исключения выбросов и поправки на публикационное смещение; сторонники метода с этим выводом спорят, и дискуссия продолжается. Бесспорно одно: первоначальные ожидания не оправдались. [Г] На языке этой книги это означает: фильтр, сложившийся годами, не переписывается приказом и не переобучается за несколько сессий нажатий на кнопки.

Это не значит, что с фильтром ничего нельзя сделать. Это значит, что работать с ним нужно тем способом, который первая книга назвала условием любой пластичности: через согласование. Фильтр не меняется, когда его уговаривают. Он меняется, когда встречает сигнал, который не укладывается в его прогноз, и этот сигнал оказывается замечен, а не заглушён. Задача, таким образом, не в том, чтобы перенастроить фильтр усилием воли, а в том, чтобы научиться ловить момент, когда что-то уже прошло сквозь него, — и не дать этому исчезнуть. И второе, чему учат рентгенологи: иногда достаточно вовремя сменить вопрос, с которым смотришь.

Это и есть смысл «Журнала несовпадений», начатого в Прологе. Он не тренирует внимание в лабораторном смысле. Он делает видимыми те редкие сигналы, которые фильтр пропустил, и собирает их в свидетельство, которое карта не может списать на случайность.

Явная граница: чем эта глава не является

Эта глава не утверждает, что восприятие создаёт реальность. Первая книга разобрала этот миф подробно, и вторая не возвращается к нему под новым названием. Фильтр определяет не мир, а то, какая часть общего мира доходит до конкретного человека.

Она не утверждает, что где-то существует нефильТРованное восприятие, доступное избранным. Отбор — не дефект, а условие восприятия вообще: без фильтра человек утонул бы в сигналах. Вопрос не в том, чтобы избавиться от фильтра, а в том, чтобы он перестал быть глухим к тому, что ему противоречит.

Она не утверждает, что опыт делает человека слепым. Опыт делает его точнее в том, что он ищет, — и не защищает от слепоты к тому, чего он не ищет. Это разные утверждения, и книга держится второго.

И она не предлагает самостоятельной терапевтической работы со взглядом. Данные о связи взгляда и памяти важны для понимания коридора, но методы, использующие эту связь для работы с травматическим материалом, проводятся только специалистом с подготовкой в работе с травмой, и это не случайно. В этой книге взгляд — инструмент наблюдения за собственной привычной геометрией внимания, а не способ самостоятельно поднимать тяжёлый опыт.

Практика главы: три колонки и один вопрос

Продолжайте «Журнал несовпадений», но с этого дня записывайте каждое наблюдение в одну из трёх колонок: «увидел», «услышал», «почувствовал». Одно наблюдение в день, одна строка, без оценок и выводов.

И добавьте один вопрос — тот, которого рентгенологам не хватило, пока они смотрели. Раз в день, в любой обычной ситуации — в разговоре, на улице, над рабочей задачей — спросите себя: нет ли здесь чего-то, чего я не ищу? Не нужно ничего находить. Достаточно задать вопрос.

Через неделю посмотрите, как заполнены колонки. У большинства людей одна из трёх оказывается почти пустой. Это не значит, что в этом канале ничего не происходит. Это значит, что именно здесь ваш фильтр работает плотнее всего. Пустая колонка — первое место на карте, куда стоит смотреть.

Переход к следующей главе

Если фильтр так устроен, возникает вопрос, который вы имеете полное право задать: почему же тогда понимания недостаточно? Вы узнали, как работают два фильтра. Вы теперь знаете, что они живут в глазах, слухе и теле. Почему это знание само по себе не расширяет поле? Ведь рентгенологам хватило второго взгляда с новым вопросом. Следующая глава отвечает на это — и объясняет, почему понимание, при всей его ценности, не является даже точкой выхода, не говоря уже о переходе.

Глава 2. Почему понимание ещё не выход

Предыдущая глава закончилась вопросом, который трудно обойти. Рентгенологам, не заметившим гориллу, хватило второго взгляда с новым вопросом, чтобы её увидеть. Читатель этой книги знает о своём фильтре гораздо больше, чем любой из них знал о своём в момент эксперимента: знает, как он устроен, где живёт, чем поддерживается. Почему же это знание не делает того, что сделал один новый вопрос? Эта глава отвечает на него и делает вывод, который может показаться неудобным: понимание не является даже первым из трёх шагов выхода. Оно стоит перед ними.

Лестница, у которой не хватало ступени

«Коридор» предупреждал: точка выхода $\neq$ переход $\neq$ закрепление. Увидеть альтернативу — не то же самое, что перейти на новую траекторию, а перейти — не то же самое, что закрепить её. Смещение этих этапов — источник большей части разочарований в собственных попытках измениться.

Эта формула нуждается в ещё одном члене, который стоит в самом её начале: понимание $\neq$ точка выхода. Понять, как устроен свой коридор, — не то же самое, что заметить в конкретный момент собственный привычный способ проходить через ситуацию. Первое — знание о карте. Второе — событие в поле восприятия. Их легко спутать, потому что оба ощущаются как «я вижу». Но видят они разное: понимание видит схему, точка выхода видит этот разговор, это письмо, этот вопрос, заданный вот этим голосом прямо сейчас.

Есть три причины, по которым первое не превращается во второе само собой. Каждая из них опирается на уже описанную механику фильтра.

Первая причина: понимание приходит не в то время

Фильтр работает быстро. Он решает, куда повернутся глаза, что будет услышано в чужой фразе и какое ощущение в теле станет заметным, раньше, чем человек успеает о чём-либо подумать. Когда Марина слышала вопрос друга о разделе активов, раздражение возникало мгновенно, узнаваемо, как рефлекс. Никакой мысли между словами друга и её раздражением не помещалось.

Понимание работает медленно. Оно приходит в спокойные часы: над книгой, в разговоре с терапевтом, в ночном размышлении. Оно способно разобрать вчерашний разговор до последней реплики. Но в самом разговоре его нет, потому что разговор уже был отфильтрован к тому моменту, когда понимание могло бы вмешаться.

Это не метафора, а описание двух режимов, которые живут в разном времени. Понимание — знание постфактум. Фильтр — действие в реальном времени. Знание постфактум может быть совершенно верным и при этом не иметь никакого доступа к моменту, в котором решается, что попадёт в поле.

Рентгенологам помог не общий курс о слепоте невнимания. Им помог новый вопрос, с которым они посмотрели на конкретный снимок. Это различие станет ключом ко всей книге.

Вторая причина: понимание само становится частью карты

[К] Первая книга, опираясь на исследования окна пластичности, формулировала условие любого изменения: без рассогласования с ожиданием система не открывается для перестройки,

она просто воспроизводит то, что уже было. Заметнее всего становится то, что не совпало с прогнозом.

Теперь посмотрим на понимание с этой стороны. Когда человек впервые узнаёт в описании коридора себя, это сильное рассогласование: «я думал, что со мной всегда так, а оказывается, это я сам так прохожу». Оно ощущается почти физически, как толчок. Но уже на второе, пятое, десятое возвращение к этой мысли она перестаёт удивлять. Она становится ожидаемой. Карта её впитала: теперь в ней есть графа «я человек, который знает свой паттерн». Понимание, однажды бывшее ошибкой предсказания, превращается в часть предсказания и начинает проходить «бесплатно», как всё, что совпадает с ожиданием.

[К] У этого есть хорошо изученный родственник. Эмили Пронин и её коллеги описали то, что называли слепым пятном к собственным искажениям: люди легко видят когнитивные искажения у других и значительно хуже у себя, даже когда знают, что это за искажения. Знание о механизме, как выясняется, не даёт иммунитета к нему. Человек, прочитавший о предвзятости подтверждения, продолжает искать подтверждения, только теперь с чувством, что уж он-то в курсе.

[Г] Отсюда следует самый неприятный вывод этой главы. Понимание коридора может стать седьмой имитацией выхода. Первая книга разобрала шесть: ветку реальности, вибрацию, «у каждого своя реальность», зеркало, стопроцентную ответственность, Наблюдателя. Все шесть обещали обойти сопротивление реальности вместо того, чтобы пройти через него. Понимание способно делать то же самое, только тоньше. «Я знаю, что я в коридоре» звучит честно и зрело, звучит как противоположность мифу. Но если это знание не встречается ни с одним новым сигналом в поле, оно работает ровно как формула: даёт ощущение движения при неизменном маршруте.

Посмотрите на Марину ещё раз. Каждая из шести её формул была, по сути, способом понять свою ситуацию. Ветка объясняла, что спорного пункта могло и не быть. Вибрация объясняла, почему всё тянет вниз. Зеркало объясняло слова друга. Стопроцентная ответственность объясняла развал партнёрства. Наблюдатель объяснял её злость. Марина больше чем за год поняла свою ситуацию шестью разными способами. Ни одно понимание не добавило в её поле ни одного нового сигнала.

Третья причина: понимание не встречается с действием

Между «я понимаю» и «я делаю иначе» лежит расстояние, которое психология измерила достаточно точно.

[К] Томас Уэбб и Пашал Ширан в 2006 году собрали эксперименты, в которых намерение людей что-то изменить усиливали целенаправленно, а затем смотрели, изменилось ли поведение. Сводный анализ таких проверок показал, что изменение намерения среднего или большого размера приводит к изменению поведения лишь малого или среднего размера. Иными словами, сдвиг в голове переходит в сдвиг в действиях лишь примерно наполовину. Люди знают, чего хотят. Искренне намереваются. И значительная часть этих намерений так и не доходит до поступка.

То же расстояние можно описать другими словами: можно годами понимать собственный паттерн и продолжать его воспроизводить, потому что переход начинается не в понимании, а там, где новая возможность встречается с действием. Данные Уэбба и Ширана — количественный портрет этого расстояния. Понимание и намерение живут по одну его сторону. Действие — по другую.

Что понимание всё-таки даёт

Если бы глава на этом заканчивалась, из неё следовало бы, что понимание бесполезно. Это неверно. Понимание не открывает выход, но оно способно указать, где его ждать. Вопрос только в том, как перевести его из спокойных часов в тот момент, где работает фильтр.

[К] Здесь психология предлагает один из самых надёжных своих результатов. Питер Голльвитцер описал так называемые намерения реализации: не общее «я хочу измениться», а конкретный план в форме «если произойдёт ситуация X, я сделаю Y». Метаанализ Голльвитцера и Ширана показал, что такие планы дают средний или большой эффект на достижение целей. Причём сравнивались они не с бездействием, а с обычными намерениями, которые сами по себе уже помогают.

Для этой книги самое важное не размер эффекта, а его механизм. Намерения реализации повышают доступность ситуационных сигналов и укрепляют связь между ожидаемой ситуацией и действием, так что при встрече с сигналом нужное поведение запускается почти автоматически. Повышают доступность сигналов — то есть делают определённую ситуацию заметнее, когда она наступает. [Г] На языке этой книги это вмешательство не в мышление, а в фильтр. План «если — то» как бы вписывает в карту новую графу: теперь фильтр сам ищет ситуацию X и сам подаёт её в поле.

Вот ответ на вопрос, с которого началась глава. Понимание не работает в момент, потому что не имеет к нему адреса. Намерение реализации даёт ему адрес. Оно переносит то, что вы знаете в спокойные часы, в ту точку, где решается, что будет замечено. Рентгенологам вопрос задал экспериментатор. Читателю этой книги придётся научиться задавать его себе заранее, привязав к конкретной ситуации, в которой он понадобится.

Из практики: «Я всё понимаю, но всё равно не делаю»

Эта и другие истории из моей практики в книге — составные: каждая сложена из нескольких случаев, имена и отрасли изменены, поэтому точного соответствия конкретным людям в них нет. Каждая показывает, как механизм, о котором говорит глава, выглядит в жизни руководителя или предпринимателя.

Сергей, пятьдесят один год, основатель технологической компании. Компания выросла, и партнёры давно говорили ему: «Тебе пора уходить из операционного управления и заниматься стратегией». Сергей соглашался. И каждое утро снова открывал операционные отчёты, сидел на планёрках, решал проблемы клиентов и сотрудников. Стратегическая работа неизменно переносилась на потом. Он прекрасно понимал, что делает, но понимание ничего не меняло.

В нашей работе обнаружилось, что операционная деятельность давала Сергею вполне определённое состояние. Там всё было ясно: проблема → решение → результат, и он чувствовал себя компетентным. Стратегия означала другое: неопределённость, решения с отсроченным результатом, зависимость от других людей, риск ошибиться публично. Сергей избегал не стратегии. Он избегал состояния неопределённости, которое она в нём вызывала, а операционная работа стала убежищем привычного «я»: «Я тот, кто знает правильный ответ».

Когда мы исследовали эту тему, он заметил повторяющуюся телесную реакцию: напряжение, сужение внимания и желание немедленно переключиться на конкретную техническую задачу. Всплыл и более ранний опыт — публичная критика его большой инициативы в начале карьеры. С тех пор внутри действовала связка: большая идея → неопределённость → возможность ошибки → опасность.

[Г] Мы исследовали и положение взгляда — как сенсомоторный маркер состояния, без представления о том, что в какой-то точке «хранится» травма: третья глава объясняет, почему

такая идея не подтверждена. При разных направлениях взгляда Сергеем становились доступны разные формулировки. В одном состоянии: «Я должен знать ответ заранее». В другом: «Моя задача не знать будущее. Моя задача — выбрать направление и проверить его». Смена формулировок могла объясняться и ожиданием, и внушением: отделить их от действия самого приёма в такой работе нельзя. Это наблюдение из работы со специалистом, а не доказательство и не приём для самостоятельной практики.

Сергей не ушёл из операционных вопросов полностью. Он изменил сам принцип работы: фиксированные стратегические часы, ограниченный круг вопросов, которые могут дойти лично до него, и правило рассматривать каждую большую идею как гипотезу с критериями проверки. Главное изменение он сформулировал сам: «Я думал, что стратегия требует большей уверенности. Оказалось, она требует способности действовать, когда полной уверенности ещё нет».

Старая цепочка выглядела так: неопределённость → тревога → уход в операционку → облегчение. Новая: неопределённость → пауза → различение → действие → обратная связь → коррекция. Коридор начал меняться не тогда, когда исчезла тревога, а тогда, когда тревога перестала автоматически определять следующий шаг. И заметьте: стратегические часы в расписании — это тот самый адрес, о котором говорит эта глава. Понимание у Сергея было давно. Не было места и времени, где оно встречалось бы с действием.

Марина: где был адрес

Вернёмся к моменту, который первая книга назвала точкой выхода Марины. Через два года после разрыва ей пришло сухое деловое письмо от бывшего партнёра. И она впервые заметила сам выбор реакций: «я опять начинаю делать то же самое».

Что изменилось в тот момент? Не понимание: всё, что Марина понимала о своей ситуации, она понимала и раньше, причём шестью разными способами. Изменилось то, что понимание наконец оказалось в нужном месте в нужное время. Письмо стало сигналом, а сигнал впервые встретился не с формулой, а с вопросом: что я сейчас делаю? Первая книга описала этот момент как событие. Вторая спрашивает: можно ли было подготовить его заранее, а не ждать два года, пока он случится сам?

Можно. Если бы Марина за год до того сказала себе: «Когда мне придёт письмо от него, я сначала замечу, какую реакцию уже начинаю, и только потом отвечу», её фильтр сам начал бы искать этот момент. Это не гарантировало бы выхода. Но точка выхода перестала бы зависеть от случайности.

Явная граница: чем эта глава не является

Эта глава не утверждает, что понимание бесполезно или вредно. Без понимания не из чего составить план «если — то», не с чем сравнить происходящее, некуда встроить новый сигнал. Понимание — необходимое, но недостаточное условие.

Она не утверждает, что намерения реализации — ключ к выходу из коридора. Их эффект хорошо задокументирован для целей и привычек; для выхода из многолетнего жизненного коридора он не проверялся. Здесь они используются как модель механизма: способ перенести знание в момент, где работает фильтр. Это **гипотеза [Г]**, опирающаяся на консенсус **[К]**, а не сам консенсус.

И она не утверждает, что читатель первой книги потратил время впустую. Первая книга дала карту. Вторая учит носить её не в кармане, а в том месте, где вы смотрите.

Практика главы: первый адрес

Откройте «Журнал несовпадений» и найдите колонку, которая за прошедшую неделю оказалась самой пустой: «увидел», «услышал» или «почувствовал». Теперь выберите одну повторяющуюся ситуацию вашей жизни, в которой, как вы подозреваете, ваш коридор работает особенно плотно. Разговор с определённым человеком. Определённый тип письма. Определённое утро недели.

Составьте для неё одну фразу в форме «если — то»: «Когда [эта ситуация], я спрошу себя: чего я здесь не [вижу / слышу / чувствую]?» Вставьте в скобки канал вашей пустой колонки. Произнесите фразу вслух один раз. Запишите её в журнал.

Больше ничего не нужно. Не пытайтесь в следующий раз вести себя иначе. Задача не в новом поведении, а в том, чтобы вопрос прозвучал в нужный момент. Всё, что он принесёт, записывайте в журнал, как раньше: одной строкой, без оценок.

Переход к части I

Теперь у вас есть всё, что нужно для начала: понимание того, как фильтр устроен, знание о том, почему понимания недостаточно, и первый адрес, по которому можно направить вопрос. Первая часть книги учит видеть свой коридор изнутри, а не описывать его снаружи. Она начинается с первого из трёх каналов, с того, что происходит прямо сейчас, пока ваши глаза движутся по этой строке: с геометрии взгляда.

Часть I. Увидеть

Введение объяснило, почему понимание коридора не выводит из него: знание о фильтре живёт в спокойных часах, а фильтр работает в моменте. Первая часть переходит от объяснения к наблюдению. Её задача — научить замечать собственный коридор не в мыслях о нём, а там, где он проявляется раньше мыслей: в том, куда смотрят глаза, что слышат уши, что чувствует тело. Затем мы вернёмся к шести имитациям первой книги и увидим в каждой способ не видеть, а в конце части получим критерий, по которому настоящий выход отличается от его подделки.

Глава 3. Геометрия взгляда

Двое людей выходят из кинозала после одного и того же фильма. Они сидели рядом, смотрели на один экран два часа подряд. Начинают обсуждать — и вскоре обнаруживают, что помнят разное. Один помнит лица, второй обстановку, один уверен, что героиня плакала, второй этого не заметил. Обычно такие расхождения списывают на память или на характер. Эта глава предлагает другое объяснение: часть различий может возникать уже на уровне того, куда они смотрели. В этом смысле выражение «они смотрели разные фильмы» перестаёт быть только метафорой.

У каждого свой взгляд

Долгое время исследователи зрения строили модели «типичного наблюдателя»: считалось, что куда смотрит человек, определяют в основном свойства изображения и задача, а различия между людьми — просто шум. Последние годы это представление заметно поменяли.

[М] В 2019 году Бенджамин де Хаас и его коллеги показали участникам сотни фотографий сложных сцен и записали, куда смотрит каждый. Выяснилось, что склонность задерживать взгляд на лицах, тексте, еде, предметах, которых касаются руки, и движущихся объектах различается у разных людей в два-три раза. Эти различия не случайны: они устойчивы от изображения к изображению и проявляются уже в самой первой фиксации после появления картинки. Авторы делают вывод, который стоит перечитать медленно: зрительная значимость отражает свойства наблюдателя так же, как свойства изображения.

Иными словами, у каждого человека есть собственная, воспроизводимая геометрия взгляда. Один входит в комнату и первым делом находит лица. Другой — надписи. Третий — выходы. Он не выбирает этого сознательно, это происходит за доли секунды, раньше, чем возникает первая мысль о комнате.

Взгляд рисует карту

В начале работы над этой книгой у меня возникла гипотеза, которую я сформулировал образно: человек смотрит на мир, а мир, отражаясь в глазах, как фотоаппарат, рисует карту внутри головы. Проверяя её, я понял, что образ нуждается в уточнении, и уточнение оказалось сильнее исходной мысли. Мир не рисует карту сам по себе. Карту рисует взгляд, выбирая, что именно из мира будет сфотографировано.

[М] В 2024 году Петра Боровская и Бенджамин де Хаас проверили это напрямую. Участники смотрели один и тот же фильм — с записью движений глаз и в томографе. Оказалось, что индивидуальные движения глаз усиливают ответы зрительной коры, но одновременно делают внутренние представления разных людей менее похожими друг на друга. Более того, чем сильнее различались два человека пространственным распределением взгляда и тем, что для них было значимо на экране, тем сильнее расходились их нейронные представления — как на ранних, так и на высших уровнях зрительной обработки. Один из авторов предложил в следующий раз в кино спросить соседа, какой фильм видел он.

Это одно исследование, и как любое одно исследование оно требует повторения, поэтому здесь стоит тег осторожности. Но результат согласуется с этим направлением мысли: одинаковый мир, воспринятый разными глазами, превращается в разные внутренние миры. Двое людей в кинозале, похоже, действительно выходят с разными фильмами.

[Г] Первая глава уже описала вторую половину этой петли: при воспоминании глаза возвращаются туда, где раньше находилось значимое, даже если там уже пусто, и повторение зна-

комых паттернов взгляда помогает собирать сцену прошлого. Теперь петля замыкается. Взгляд выбирает, что из мира станет картой. Карта направляет взгляд при следующем взгляде на мир. И каждый следующий круг рисует карту чуть увереннее, чем предыдущий.

[Г] Это та же механика коридора, которую описывала первая книга, только перенесённая из мышления в глаза: восприятие → выбор → действие → обратная связь, которая подтверждает карту. Здесь «выбор» совершается раньше, чем человек успевает что-либо выбрать: это выбор того, куда упадёт следующая фиксация.

Адрес доступа, а не место хранения

[Г] Когда речь заходит о связи взгляда и внутреннего состояния, многие вспоминают терапевтические методы, построенные на этой связи. Один из них, брейнспоттинг, исходит из гипотезы своего создателя Дэвида Гранда: определённое положение глаз связано с подкорковыми сетями, где хранится непереработанный травматический материал. Метод применяют некоторые специалисты, но его доказательная база пока заметно слабее, чем у хорошо исследованных подходов к работе с травмой, а нейроанатомическая часть гипотезы — «куда смотрю, там и лежит» — строгих подтверждений не имеет.

[Г] Эта книга использует более осторожную и, на мой взгляд, более точную формулировку. Положение взгляда — не место хранения опыта, а адрес доступа к нему. Взгляд не открывает ящик, в котором что-то лежит, он запускает процесс сборки: повторяя знакомую траекторию, помогает поднять связанное с ней состояние, а меняя траекторию, делает доступным то, что с привычной траекторией связано не было. Разница важна практически. Если бы опыт хранился в точке, выход означал бы найти правильную точку. Если взгляд — адрес доступа, выход означает научиться обращаться по другим адресам.

Геометрия коридора

[М] Исследования тревоги с записью движений глаз ищут, как состояние меняет маршруты взгляда. Многие из них находят, что тревожные люди внимательнее к угрозе или дольше на ней задерживаются, но рисунок этого смещения различается от эксперимента к эксперименту, а в некоторых крупных работах эффекты оказываются почти незаметными. Надёжнее всего здесь не конкретный механизм, а общая мысль: состояние способно влиять на то, куда смотрят глаза.

[Г] Соединим это с данными о личной геометрии взгляда, и получится центральная мысль главы. Коридор — это не только привычный способ думать и действовать. Это ещё и устойчивая геометрия внимания: места, к которым глаза возвращаются снова и снова, и места, куда они не заходят никогда. Человек, чей коридор построен вокруг угрозы, входя в комнату, находит того, кто может быть недоволен. Человек, чей коридор построен вокруг долга, находит то, что не сделано. Человек, чей коридор построен вокруг одиночества, находит того, кто на него не смотрит. Каждый видит свою комнату, и каждая комната подтверждает свою карту.

И вот что следует из этого для выхода. Если коридор записан в геометрии взгляда, то сменить декорации недостаточно: в новой комнате глаза пройдут по старому маршруту и найдут то же самое. Паттерн воспроизводится в новом контексте в том числе потому, что взгляд несёт его с собой.

Марина: куда она смотрела

Первая книга не говорит, куда смотрела Марина на совещаниях последних месяцев партнёрства, когда спорный пункт уже висел между ней и партнёром. Здесь и дальше мы не будем

дописывать её историю: там, где она молчит, остаётся вопрос. И этот вопрос сам по себе полезен, потому что его можно задать любому человеку в любом коридоре, включая вас. В напряжённом разговоре вы смотрите в лицо собеседнику или в бумаги? На его глаза или на его руки? Вы ищете в его лице признаки согласия, раздражения, обмана? И что вы не видите, пока ищете то, что ищете?

[Г] Есть основания предполагать, что человек, два года сохраняющий уверенность в «своей» версии договорённости, смотрит на собеседника иначе, чем человек, который допускает, что версий две. Этот вопрос мы оставим открытым — как упражнение для читателя, а не как факт о герое.

Из практики: «Я смотрел только на проблему»

Дмитрий, сорок пять лет, руководитель строительной компании, несколько месяцев готовился к сложным переговорам с крупным заказчиком. Контракт был важным, но отношения постепенно ухудшались, и Дмитрий был уверен: заказчик ищет повод уменьшить объём работ и сбить цену. Каждая встреча только укрепляла это ощущение.

[Г] На одной из сессий мы попросили его снова представить переговорную комнату и заметить, куда автоматически направляется взгляд. Почти всё время он смотрел в одну точку — туда, где обычно сидел коммерческий директор заказчика, которого Дмитрий считал главным источником давления. Когда взгляд медленно повели по внутренней сцене, менялось и состояние: справа — раздражение, прямо — напряжение. А левее вдруг появился финансовый директор заказчика, которого Дмитрий в своих воспоминаниях почти не замечал. Вместе с ним всплыла деталь: на прошлой встрече этот человек дважды спрашивал не о снижении цены, а о возможности разделить проект на этапы. И смену состояния, и всплывшую деталь могли вызвать ожидание и внушение, а не положение взгляда как таковое. Это наблюдение из работы со специалистом, а не приём для самостоятельной практики: в практике этой главы за взглядом только наблюдают.

Дмитрий замолчал, а потом сказал: «Получается, они, возможно, не хотят отказываться от проекта. Им может быть сложно провести весь бюджет сейчас». Никто не сообщил ему нового факта. Факт уже присутствовал в сцене, но прежний коридор восприятия снова и снова направлял внимание туда, где находилась угроза.

На следующую встречу Дмитрий пришёл с новым вопросом: «Если проблема не в самом проекте, а в графике финансирования, какой вариант был бы для вас рабочим?» Контракт сохранили, изменив этапность. Позже он говорил: «Самое неприятное было понять, что решение несколько недель находилось буквально перед моими глазами. Но я смотрел только туда, откуда ожидал опасность». Точка выхода возникла не тогда, когда изменилась ситуация. Сначала изменилось то, какую часть ситуации он оказался способен заметить. Это и есть геометрия взгляда, о которой говорит эта глава: глаза возвращаются в одну точку, а вместе с ними возвращается вся картина.

Взгляд как узел сети

До сих пор эта глава говорила о взгляде так, будто он существует сам по себе: у каждого своя геометрия, и она рисует свою карту. Но взгляд никогда не работает в одиночку. Куда упадёт следующая фиксация, зависит от того, в каком состоянии человек, что он о себе думает, чего хочет и чего боится в эту минуту. И наоборот: то, что попало в поле зрения, меняет состояние, мысль, желание. Чтобы увидеть коридор целиком, нужен язык, в котором всё это описывается вместе.

[М] Такой язык сейчас складывается в психологии, и ближе всего к нему процессно-ориентированный подход, развиваемый Стефаном Хофманном и Стивеном Хейсом. Его исходный ход прост и радикален: вместо вопроса «какой у человека диагноз» спрашивать, какие процессы у этого конкретного человека взаимодействуют и как они поддерживают друг друга. Внимание, эмоции, представление о себе, мотивация, поведение, телесное состояние описываются не как отдельные показатели, а как сеть взаимных влияний. И эта сеть у каждого своя. Подход называют идиомическим: знание строится от отдельного человека к общим закономерностям, а не наоборот.

[М] Под этим подходом лежит методологический аргумент, который сформулировал психолог и методолог Питер Моленар. Закономерность, верная для группы людей в среднем, не обязана быть верной ни для одного человека в этой группе. Средняя температура по больнице может быть нормальной, когда у половины пациентов жар, а у половины озноб. Психология десятилетиями изучала усреднённого человека, которого не существует. История исследований взгляда, рассказанная в начале этой главы, — точная иллюстрация: пока искали «типичного наблюдателя», индивидуальные различия считались шумом, а они оказались устойчивой структурой.

[М] Насколько это серьёзно, показало исследование 2022 года, проведённое в группе самих Хофманна и Хейса. Пятьдесят человек пять недель подряд отмечали, что происходит с их вниманием, эмоциями, мыслями и поступками. Для итогового анализа оказались пригодны данные сорока пяти участников, и для каждого исследователи построили отдельную сеть связей между этими процессами. Результат оказался красноречивым: индивидуальные сети существенно различались, и единой сети, общей для всей группы, не нашлось.

[Г] На этом языке коридор получает точное определение. Коридор — это устойчивая конфигурация индивидуальной сети процессов, которая сама себя поддерживает: состояние направляет внимание, внимание отбирает подтверждения, подтверждения укрепляют представление о себе, представление о себе воспроизводит состояние. Ни один узел в этой сети не является причиной, и ни один не является следствием. Держит конфигурация целиком. Именно поэтому усилие, направленное на один узел — переубедить себя, взбодриться, заставить себя поступить иначе, — так часто гаснет: остальная сеть возвращает узел на место.

Здесь у взгляда появляется особая роль. Сети, которые строит процессный подход, собираются в основном из того, что человек сообщает о себе: как он себя чувствует, о чём думает, что делает. Взгляд в них, насколько мне известно, почти не входит. А между тем это один из немногих процессов, который устойчив у конкретного человека, измеряется без самоотчёта и, как показали исследования де Хааса, определяет, какую внутреннюю картину человек строит из общего мира. Взгляд — узел, через который сеть буквально сообщается с миром. Всё, что сеть узнаёт о мире зрительно, проходит через него.

Отсюда гипотеза этой книги в её самой точной форме. Индивидуальная геометрия взгляда — не явление рядом с коридором, а один из процессов, из которых коридор состоит. И поскольку она работает раньше мысли и видна извне, через неё конфигурацию сети можно заметить раньше, чем через мысли о ней. Это гипотеза, и я называю её так прямо. Но она стоит на стыке двух реальных исследовательских программ — изучения индивидуального взгляда и изучения индивидуальных сетей процессов, — которые пока не соединены. Эта книга предлагает читателю соединить их на себе.

Из этого следует и то, почему в книге не может быть универсального рецепта выхода: разные люди — разные конфигурации сети. Если коридор — индивидуальная конфигурация, то и место, с которого её легче всего сдвинуть, у каждого своё. У одного это взгляд, у другого слух, у третьего тело. Пустая колонка журнала из первой главы — грубая, но честная разведка того, где у вас сеть замкнута плотнее всего. А «Журнал несовпадений» в целом — упрощённая версия той самой регулярной фиксации процессов в повседневной жизни, из которой иссле-

дователи строят индивидуальные сети. С одним отличием: журнал записывает не всё подряд, а только те мгновения, когда сеть повела себя не так, как предсказывает карта.

Явная граница: чем эта глава не является

[К] Эта глава не утверждает, что по направлению взгляда можно прочесть мысли, ложь или скрытые переживания. Популярная идея о том, что взгляд вверх-вправо выдаёт ложь, а вверх-влево правду, проверялась Ричардом Уайзманом и его коллегами в трёх исследованиях — в лаборатории и на записях реальных пресс-конференций — и не получила подтверждения. Геометрия взгляда, о которой идёт речь, — это не язык тела, который можно расшифровать по таблице, а личная и во многом уникальная привычка внимания.

Она не утверждает, что сменить маршрут взгляда — значит выйти из коридора. Новый маршрут даёт новый материал для поля восприятия. Что с этим материалом делать, решают следующие главы и следующие части.

Она не утверждает, что взгляд уже включён в научные модели индивидуальных сетей процессов. Связь между ними — гипотеза этой книги, а не установленный результат.

И она не предлагает самостоятельной работы по удержанию взгляда на точках сильного переживания. Методы, использующие взгляд для работы с травматическим опытом, проводятся только специалистом с подготовкой в работе с травмой, потому что такой опыт может подниматься быстрее, чем человек способен его выдержать. Практика этой главы — наблюдение за привычными маршрутами в обычных ситуациях, не более того.

Практика главы: карта взгляда

В течение недели понаблюдайте за собой в трёх обычных ситуациях: когда входите в помещение, где есть люди; когда разговариваете с кем-то лицом к лицу; когда идёте по знакомой улице. В каждой ситуации задайте себе один вопрос: куда мои глаза пошли первыми? Не меняйте ничего, только замечайте и записывайте в колонку «увидел» одной строкой: «Вошёл в переговорную — первым делом нашёл начальника», «Шла по улице — смотрела под ноги».

Через неделю перечитайте записи. Скорее всего, вы увидите повторение: одни и те же первые адреса в разных местах. Это и есть фрагмент геометрии вашего коридора.

Рядом с каждой записью о том, куда пошли глаза, добавьте одно слово о своём состоянии в этот момент: «спешил», «спокойна», «насторожен». Через неделю посмотрите, не повторяются ли пары. Если один и тот же первый адрес взгляда раз за разом появляется рядом с одним и тем же состоянием, вы видите не два отдельных наблюдения, а маленький фрагмент собственной сети: место, где состояние и взгляд держат друг друга.

На второй неделе добавьте один шаг. Один раз в день, в одной из этих ситуаций, сознательно посмотрите туда, куда ваши глаза обычно не идут: на того, кого обычно не замечаете, на верхние этажи знакомой улицы, на руки собеседника вместо его лица. Не ищите ничего особенного. Просто задержите взгляд на несколько секунд и запишите, что оказалось в поле, чего раньше там не было.

Если в какой-то момент такое наблюдение вызывает сильное волнение или неприятное состояние, прекратите его, посмотрите вокруг, назовите про себя несколько предметов, которые видите, и вернитесь к упражнению позже или не возвращайтесь вовсе. Задача практики — расширить поле, а не пройти через напряжение.

Переход к следующей главе

Глаза — самый заметный канал фильтра, потому что их движения можно хотя бы попытаться отследить. Слух устроен коварнее: мы не можем «перевести» уши, как переводим взгляд, и поэтому кажется, что слышим всё, что сказано. Следующая глава показывает, что это не так, и возвращается к словам друга Марины — к той части сказанного, которую она, возможно, не услышала.

Глава 4. Что вы не слышите

Со зрением проще: хотя бы иногда мы догадываемся, что чего-то не увидели. Отвернулись, отвлеклись, не туда посмотрели. Со слухом такой догадки почти не бывает. Звук приходит со всех сторон, уши нельзя отвести, и потому кажется, что услышано всё, что было сказано. Если собеседник говорил, а мы были рядом, значит, мы знаем, что он сказал. Эта глава показывает, что это одна из самых устойчивых иллюзий восприятия, и что именно в ней коридор прячется особенно надёжно, особенно в отношениях с самыми близкими людьми.

Слух достраивает

[К] В 1970 году Ричард Уоррен провёл эксперимент, ставший классическим. Испытуемым давали прослушать фразу, в которой один звук внутри слова был вырезан и заменён кашлем. Почти все слышали слово целиком, без пропуска, а на вопрос, где именно прозвучал кашель, не могли точно указать место. Мозг не просто принял неполный сигнал, он восстановил недостающее по ожиданию, и восстановленное прозвучало так же реально, как настоящее. Это явление называют фонемным восстановлением, и оно многократно воспроизведено.

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.