

КОМУ ВЫГОДНО

Скрытая польза того,
от чего вы страдаете



Никто Николаевич

Никто Николаевич
КОМУ ВЫГОДНО

«Автор»

2026

Николаевич Н.

КОМУ ВЫГОДНО / Н. Николаевич — «Автор», 2026

Склад сгорел, и следователь сразу спросил: «Кому это выгодно?» Этот вопрос раскрывает дела, и он же объясняет ваши привычки. Вы годами откладываете один и тот же разговор, задерживаетесь на работе, срыгаетесь в одних и тех же ссорах, снова возвращаетесь к тому, что вас мучает. Вы уверены, что это слабость. Но поведение, которое повторяется годами, почти всегда что-то вам даёт. Просто вы об этом не знаете. Автор семнадцать лет проработал следователем и сотрудником суда. Он предлагает прочитать собственную привычку как уголовное дело: возбудить его, осмотреть место происшествия, найти мотив, выявить выгодоприобретателей и подсчитать ущерб. Пять видов скрытой выгоды (избегание, контроль, близость, идентичность, оправдание) разобраны на историях людей, а в конце каждой главы есть короткое письменное задание. В приложениях собраны рабочие бланки. Это не терапия и не призыв «взять себя в руки». Это способ честно узнать, что именно держит вас в прежнем сценарии, и решить, платить ли дальше

© Николаевич Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

КОМУ ВЫГОДНО	5
Вступление. Дело, которое повторяется без всякой пользы	6
ЧАСТЬ I. ВОЗБУЖДЕНИЕ ДЕЛА	9
Глава 1. Потерпевший, которого никто не спрашивал	10
Глава 2. Протокол осмотра	12
Глава 3. Круг подозреваемых	14
Глава 4. Алиби привычки	16
Глава 5. Предварительное заключение	18
Из материалов дела. Три протокола, которые не совпали	20
Выводы следствия по части I	21
Колонка автора. Свидетель, которому было выгодно молчать	22
ЧАСТЬ II. МОТИВ	23
Глава 1. Выгода избегания	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Никто Николаевич КОМУ ВЫГОДНО

КОМУ ВЫГОДНО

Скрытая польза того, от чего вы страдаете

Вступление. Дело, которое повторяется без всякой пользы

Пожар на складе случился в ночь на воскресенье. Сгорело почти всё, ущерб назвали крупным, и в первые дни версии множились, как в плохом детективе. Поджог конкурентов. Короткое замыкание. Месть уволенного рабочего. Каждая версия имела свои «за», и ни одна не складывалась в целое.

Старший коллега, читавший материалы дела, ничего не сказал о доказательствах. Он взял лист бумаги, написал сверху одну фразу и положил передо мной: «Кому выгодно?».

Мы разбирали список. Владельцу склада пожар был невыгоден: он потерял бизнес, а страховка покрывала лишь часть ущерба. Конкурентам выгодно, но у них не было доступа. Уволенный рабочий мог мстить, но мстят обычно иначе. И только когда мы дошли до заведующего складом, стало видно то, что мы не замечали неделю. Через две недели должна была прийти ревизия. По документам в складе числились товары, которых давно не было. После пожара проверять стало нечего.

Дело раскрылось не потому, что мы нашли новую улику. Мы просто задали вопрос, который до этого никто не задавал.

Вопрос, которому две тысячи лет

Этот вопрос старше любого кодекса. Римский оратор Цицерон в одной из своих защитительных речей, около 80 года до нашей эры, напоминал, что мудрый судья Луций Кассий в каждом деле спрашивал: «Кому это было выгодно?» [2] Позднее фраза обросла латинской формулой «*сui bono*» и стала привычной настолько, что её произносят, не думая, откуда она.

Современное процессуальное право решает ту же задачу другими словами. Статья 73 Уголовно-процессуального кодекса требует среди обстоятельств, подлежащих доказыванию, установить виновность лица, форму его вины и мотивы. [1] Статья приведена как иллюстрация: для применения в реальной юридической практике нужна консультация юриста. Мотив нужен не для приговора. Он нужен для понимания: без него поступок остаётся набором действий, из которых нельзя вывести ни причины, ни повторения.

Следователь не принимает за мотив слова «так получилось» и «по глупости». Если событие повторяется, у него есть причина, и причина эта чаще всего в том, что кому-то оно что-то даёт.

Привычка как дело

Эта книга предлагает посмотреть на ваши повторяющиеся трудности так, как следователь смотрит на дело.

Вы откладываете один и тот же разговор. Каждое воскресенье вечером чувствуете тревогу и теряете вечер. Берёте на себя слишком много и потом жалуетесь на усталость. Не можете отказать людям, хотя каждый раз зарекаетесь. Ссоритесь в одном и том же месте одним и тем же способом.

Обычно такие вещи называют слабостью, ленью или недостатком воли. Это удобные объяснения, потому что они закрывают дело, не открывая его. Но следователь знает: «слабость» мотивом не является. Если бы привычка была только вредной, она бы исчезла за несколько недель. А она живёт годами. Значит, она что-то даёт.

Мы привыкли думать, что страдание и польза не могут идти вместе. Но они идут. Откладывание разговора мучает вас, и одновременно избавляет от неприятной минуты. Перегрузка изматывает и одновременно делает вас нужным. Постоянная тревога отнимает покой и одновременно создаёт иллюзию, что вы всё контролируете.

Почему «кому выгодно», а не «почему»

Вопрос «почему я так делаю?» кажется самым естественным, но работает хуже, чем принято думать. На него отвечает та часть вас, которая привыкла объяснять и оправдывать,

и ответы получаются гладкими, правдоподобными и бесполезными. «Потому что я устаю». «Потому что у меня такой характер». «Потому что в детстве было трудно». Каждое из этих объяснений может быть верным, и ни одно не подсказывает, что делать.

Вопрос «кому выгодно?» устроен иначе. Он не требует объяснения, он требует наблюдения: что происходит в тот момент, что получается сразу после, кто что получает. Следовательно знает, что свидетель, которого спросили «почему вы так поступили», отвечает версией, а свидетель, которого спросили «что произошло потом», отвечает фактами. Факты ценнее: их можно проверить.

Есть и вторая причина. «Почему» почти всегда звучит как упрёк, даже когда задаёшь его себе. Он включает внутреннего обвинителя, и тот отвечает привычным способом: «потому что ты такой». «Кому выгодно?» обвинителя не включает. Он звучит как вопрос постороннего, спокойного человека, которому просто интересно.

Именно поэтому в этой книге вы почти не будете искать причины в прошлом. Прошлое важно, но оно не меняется. Меняется то, что вы делаете сегодня, а для этого достаточно знать, что именно сегодняшнее поведение вам даёт.

Что здесь называется выгодой

Несколько слов о терминах, чтобы они не путались. Повторяющийся сценарий, который вас мучает, я называю делом. То, что этот сценарий вам даёт, мотивом или выгодой. Люди и обстоятельства, которые тоже получают от него пользу, выгодоприобретателями. То, что вы за всё это платите, ценой.

Слово «выгода» здесь не означает, что вы чего-то хотите или выбираете сознательно. Выгода обычно сиюминутна и почти всегда не осознаётся. Это облегчение через пять минут после неприятного разговора, который вы не провели. Это чувство надёжности от привычной роли. Это короткая передышка, за которую потом приходится платить намного больше.

Чем эта книга не является

Эта книга не утверждает, что вы сами виноваты в своих проблемах. Поиск выгоды не поиск виноватых. Следовательно, спрашивающий «кому выгодно?», ещё ничего не знает о вине: он только собирает сведения. То же верно и здесь.

Она не утверждает, что вы «хотите страдать». Люди не хотят страдать. Они хотят облегчения, безопасности, близости, уважения. Страдание бывает платой за то, что они получают, и книга учит это видеть, а не осуждать.

Я не психолог и не психотерапевт. Я семнадцать лет работал следователем и сотрудником суда, и эта книга написана практиком, который перенёс профессиональный вопрос на повседневную жизнь. Она не заменяет психотерапию.

Статьи кодексов приводятся как опорные образы. Это метафора, а не юридическая консультация, и применять нормы права к своим делам буквально нельзя. Если у вас настоящее юридическое дело, вам нужен юрист.

Когда этой книги недостаточно

Если за вашими трудностями стоят насилие, зависимость, болезнь, тяжёлая утрата или длительная подавленность, поиск «выгоды» может принести только вред: в таких случаях человека не следует спрашивать, зачем ему это. Здесь нужна помощь специалиста. То же относится к ситуациям, в которых кто-то систематически давит на вас, угрожает или принуждает: в этом случае проблема не в вашей привычке, а в давлении. Обратитесь к тем, кто работает с такими обстоятельствами. Если вы думаете о том, чтобы причинить себе вред, позвоните по номеру экстренной помощи (в России 112) или обратитесь к близкому человеку.

Как устроена книга

Книга построена как расследование.

Часть I — возбуждение дела. Мы точно сформулируем, что именно повторяется, соберём факты и составим список подозреваемых выгод.

Часть II — мотив. Пять видов скрытой выгоды: избегание, контроль, близость, идентичность и оправдание.

Часть III — выгодоприобретатели. Мы выясним, кто ещё получает пользу от вашего сценария: семья, работа, друзья, пара.

Часть IV — экспертиза. Мы сопоставим выгоду и цену, отделим настоящие выгоды от ложных и честно ответим на вопрос, что произойдёт, если отказаться.

Часть V — новое дело. Как получать то же самое другим, менее дорогим способом.

После каждой части идёт короткий раздел с выводами следствия и колонка автора, личная история из моей практики. В конце каждой главы есть одно задание. Его стоит выполнять письменно: мысль на бумаге перестаёт быть догадкой и становится материалом дела. Полные рабочие бланки собраны в приложениях.

Истории, которые встретятся дальше, собирательные. Я соединял черты нескольких реальных ситуаций и менял имена, возраст, профессии и обстоятельства. Если вы узнаете в герое себя или знакомого, значит, подобное случается со многими.

Дело открыто. Начнём с того, что именно повторяется.

ЧАСТЬ I. ВОЗБУЖДЕНИЕ ДЕЛА

Что именно повторяется

Глава 1. Потерпевший, которого никто не спрашивал

Алла пришла на встречу с готовым диагнозом. «Я ленивая, — сказала она. — Каждое воскресенье я обещаю себе позаниматься. Курс по аналитике, который я купила в январе, ждёт. И каждое воскресенье вечером я включаю сериал и смотрю до полуночи. Потом ненавижу себя».

Ей тридцать восемь лет, она работает в логистической компании и давно хочет перейти на более интересную должность. Курс нужен именно для этого.

Я попросил её не объяснять, а описать. Что происходит в воскресенье, начиная с обеда?

Она задумалась. «Днём нормально. Убираюсь, готовлю, гуляю. Часов в пять начинает давить. Появляется такое тревожное чувство, ну как перед экзаменом. Я думаю: надо бы позаниматься. А потом думаю: сначала отдохну. И включаю сериал».

«Как вы себя чувствуете через пять минут после того, как включили?».

Алла помолчала. «Легче, — сказала она наконец. — Тревога уходит».

Протокол вместо ярлыка

Это самое важное, что произошло в нашем разговоре, хотя ни она, ни я пока этого не заметили. «Я ленивая» ничего не говорит о событии. Это вывод, ярлык, который закрывает вопрос. «Я включаю сериал, и через пять минут тревога уходит» — это уже описание события, и у него есть интересное свойство: оно объясняет, почему сценарий повторяется.

Следовательно, получив заявление, не начинает с вопроса «кто виноват». Он начинает с вопроса «что произошло». Для привычки тот же порядок: сначала событие, потом причина. Если сразу сказать «лень», событие исчезает, и расследовать нечего.

Для постановки дела хорошо работает простая формула из трёх частей: *когда* (ситуация), *я* (действие), *после чего* (то, что происходит сразу за этим). У Аллы она получилась такой: «Когда воскресным вечером появляется тревога из-за курса, я включаю сериал, после чего тревога уходит».

Всё. Одно предложение, без оценок. Но в нём уже есть то, чего не было в слове «лень»: видно, что действие каким-то образом связано с чем-то, что происходит после него.

Кто здесь потерпевший

В любом расследовании есть потерпевший, тот, кто несёт ущерб. В деле привычки потерпевших, как правило, несколько. Это вы сами, ваше время, ваши цели. Иногда люди рядом. Алла, например, сказала: «Мне стыдно перед собой. И немного перед мужем, он надо мной подшучивает».

Но важно отметить, что в этой истории потерпевший никогда не спрашивался о том, что с ним происходит. Его просто обвинили. «Ленивая» — это приговор по делу, которое не рассматривалось. А пока никто не расспросил потерпевшего, никто не узнает, что на самом деле было в воскресенье около пяти вечера.

Откуда вопрос

Вспомним историю про вопрос Кассия. Он не спрашивал, кто плохой человек. Он спрашивал, кому это выгодно. Следовательно задаёт этот вопрос не из недоверия к людям, а потому что события в мире не происходят без причин. Если что-то повторяется, оно поддерживается.

Мы не знаем пока, что поддерживает воскресное откладывание у Аллы. Возможно, облегчение. Возможно, что-то ещё. Задача первого этапа не в том, чтобы найти ответ, а в том, чтобы точно поставить вопрос.

Где проходит граница между делом и чертой

Не всякое описание подходит для постановки дела. Попробуйте на ощупь отличить событие от ярлыка. Событие можно сфотографировать или записать на камеру: «в понедельник в

9:15 я открыл почту и закрыл, не ответив». Ярлык на камеру не запишешь: «я невнимательный», «я безответственный», «я необязательный». У ярлыка нет времени и места.

Тимофей пришёл разобрать то, что называл «рассеянностью». «Я всё забываю, — говорил он. — Дни рождения, встречи, обещания». Мы начали с вопроса: что именно забыл за последний месяц? Он вспомнил три случая. Один раз не позвонил брату в день рождения. Один раз пропустил встречу с клиентом. Один раз не передал жене просьбу от её матери.

В трёх случаях общее обнаружилось не сразу. Все три относились к людям, с которыми у Тимофея были непростые отношения: с братом они давно не ладили, клиент был сложный, тёща вызывала раздражение. Дела о забывчивости не получилось. Получилось другое дело: «когда мне предстоит контакт, который вызывает напряжение, я не делаю шаг, после чего напряжение откладывается».

Одно и то же поведение можно описать как свойство («рассеянный») и как событие («не позвонил брату»). Первое закрывает вопрос, второе открывает его. Если вы чувствуете, что ваше описание не даёт ничего для расследования, это знак, что вы описали ярлык.

Если событий десять

Бывает, что трудность проявляется в разных местах: вы откладываете и разговоры, и отчёты, и покупки. Хочется взять всё сразу. Не нужно. Выберите одно событие: самое частое или самое дорогое. Следователь не расследует все дела сразу, он берёт одно. Когда вы поймёте механизм на одном примере, остальные откроются быстрее.

Задание. Письменно, 15 минут. Выберите одну повторяющуюся трудность, которая вас мучает. Не черту характера («я неорганизованный»), а конкретное повторяющееся событие. Сформулируйте её по образцу: «Когда [ситуация], я [действие], после чего [что происходит сразу]». Если не получается написать третью часть, напишите «не знаю» и вернитесь к ней в следующей главе.

Глава 2. Протокол осмотра

Борис вёл записи две недели. Привычка, которую он разбирал, звучала так: «В пятницу вечером я остаюсь на работе допоздна, хотя мог бы уйти». Вот фрагмент его записей.

Пятница, 17:50. Рабочий день по плану закончен. Открыл почту, ответил на два письма, которые могли подождать до понедельника. Жена пишет: «Ты когда?» Отвечаю: «Скоро».

Пятница, 19:20. Всё ещё на работе. Пересматриваю презентацию, которую можно было не трогать. Чувствую: не хочется ехать домой.

Пятница, 21:05. Поехал. В пробке облегчение. Дома жена уже спит.

Пятница, 17:45 (через неделю). Остался, потому что «надо закончить». Что именно надо закончить, не ответил.

Такой документ называют протоколом осмотра. Следовательно, приезжая на место происшествия, не строит версий. Он описывает: что где лежит, какое освещение, какие следы. Выводы потом.

Что фиксировать

Для осмотра повторяющегося сценария достаточно четырёх колонок.

Когда и где. Дата, время, место. Не «часто» и не «обычно», а конкретный случай.

Что предшествовало. Событие, слово, ощущение, которое было прямо перед действием. Именно перед: за час, за десять минут.

Что я сделал. Само действие, без оценок.

Что произошло сразу после. Первые пять минут: что я почувствовал, что изменилось, кто что сказал.

Последняя колонка самая важная и заполняется хуже всего. Мы привыкли думать о последствиях в далёкой перспективе: «я потерял вечер», «я испортил отношения». Но привычку поддерживают не отдалённые последствия, а ближайшие. Мозг связывает действие с тем, что происходит через минуту, а не с тем, что случится через неделю.

Образец заполненного протокола

Так выглядят две записи из журнала Бориса. Он вёл их по четырём колонкам, коротко, без оценок.

Запись 1. Четверг. Когда и где: 18:10, офис. Что предшествовало: жена написала «Ты скоро?». Что я сделал: ответил «Скоро» и открыл ещё один файл. Что произошло сразу после: напряжение в груди ушло, стало тихо, я почувствовал, что занят делом.

Запись 2. Пятница. Когда и где: 18:40, офис. Что предшествовало: коллеги разошлись, в комнате стало пусто. Что я сделал: пошёл за вторым кофе. Что произошло сразу после: появилось ощущение, что день ещё не закончился и можно не ехать домой.

Обратите внимание на две вещи. В колонке «что предшествовало» нет оценок вроде «я устал» или «я ленив»: только событие. А в колонке «что произошло сразу после» записано чувство, а не последствие через сутки. Именно оно и есть первая подсказка к мотиву.

Что видно из двух недель

Борис принёс записи, и мы прочитали их вместе. Он вёл протокол четырнадцать дней и отметил шесть случаев.

В пятницу и в четверг он задерживался чаще всего. Перед этим в четырёх случаях из шести появлялось слово «Скоро» в ответ на вопрос жены. В пяти случаях из шести через два часа он чувствовал облегчение от того, что не едет домой. В двух случаях облегчение сменялось «я опять» и неприятным чувством.

Борис сказал: «Я думал, что работаю допоздна, потому что дел много. Но дел, получается, не так уж много».

Заметьте, что вывод он сделал сам. Я не говорил ему ничего, кроме «запишите, что произошло». Протокол показал то, чего не показали бы никакие размышления: ближайший результат поведения.

Правила осмотра

Протокол ведётся по нескольким простым правилам.

Фиксируйте сразу или в тот же день. Через неделю память подскажет удобную версию, а не ту, что была.

Пишите факты, а не оценки. «Я остался на работе» вместо «я опять сбежал от семьи».

Записывайте и случаи, когда сценарий не сработал. Если в пятницу вы уехали вовремя, это тоже улика: что в тот день было иначе?

Не пытайтесь менять поведение, пока ведёте протокол. Ваша цель сейчас не исправлять, а наблюдать. Следователь, который начал переставлять предметы на месте происшествия, портит дело.

Две недели достаточно, чтобы увидеть рисунок. Если сценарий редкий, нужно больше. Если ежедневный, хватит недели.

Что портит протокол

Протокол осмотра выглядит проще, чем получается. Чаше всего его портят три вещи.

Интерпретации вместо фактов. Вместо «открыл телефон в 23:10» записывается «опять сбежал от мыслей». Вторая фраза не про то, что произошло, а про то, как вы к этому относитесь. Она не помогает расследованию и подкармливает внутреннего обвинителя.

Только плохие дни. Люди записывают случаи, когда привычка сработала, и забывают записывать случаи, когда она не сработала. А именно они дают самые ценные сведения: что в эти дни было иначе? Был ли рядом кто-то? Другая погода? Другое время?

Отложенные записи. Через три дня память подсовывает аккуратный пересказ, в котором нет ни пауз, ни мелких обстоятельств. Лучше записать два слова сразу, чем абзац позже.

Ещё один осмотр

Раиса вела протокол ночного телефона: она каждый вечер сидела с ним до часу ночи и утром жалела. По записям за девять дней рисунок оказался неожиданным. Она всегда брала телефон около девяти вечера, сразу после того, как дети засыпали. Не потому, что хотела что-то посмотреть, а потому что в квартире становилось тихо.

В первые пять минут она записывала одно и то же: «тише внутри». Вывод Раисы был простым: «Дело не в телефоне. Дело в тишине, которой я не знаю, что делать». Она не вывела это из размышлений. Это проступило из десяти строк, записанных за девять дней, и ни одна из них сама по себе ничего не говорила.

Протокол хорош тем, что собирает такие наблюдения без вашего участия. Вы не должны ничего понимать, пока записываете. Понимание приходит потом, из самих записей.

Задание. Письменно, по 5 минут в день, одну-две недели. Заведите протокол осмотра по четырём колонкам: когда и где, что предшествовало, что я сделал, что произошло в первые пять минут. Записывайте каждый случай своей привычки. Не интерпретируйте. Бланк журнала приведён в Приложении Б.

Глава 3. Круг подозреваемых

— Если бы вы были следователем, с чего бы начали? — спросил я Вадима.

Вадим, руководитель небольшого отдела, пришёл разобрать свою привычку: он не умеет отказывать. Любую просьбу коллег берёт на себя, потом задерживается, потом злится.

— Наверное, с того, что я просто слишком добрый, — сказал он.

— Это одна версия. Давайте составим список.

В следственной практике на раннем этапе всегда строят несколько версий. Одна версия ведёт к туннельному зрению: человек видит только то, что её подтверждает. Поэтому опытный следователь запрещает себе останавливаться на первом объяснении. Для привычки то же правило: пока в списке меньше пяти версий, расследование не началось.

Двенадцать подозреваемых

Чтобы не изобретать с нуля, полезно знать список обычных подозреваемых. Это двенадцать выгод, которые чаще всего стоят за повторяющимися сценариями. Не все они существуют в каждом деле, и список не полный, но он помогает не упустить очевидное.

Избегание неприятного: разговора, оценки, провала, отказа.

Отсрочка выбора: пока ничего не решено, всё возможно.

Экономия сил: привычное требует меньше энергии, чем новое.

Сохранение образа: «я такой человек» — понятно и удобно.

Внимание и забота: когда вам плохо, о вас вспоминают.

Чувство нужности: вы незаменимы.

Контроль: вы знаете, что произойдёт.

Безопасность: всё привычное, значит, не опасное.

Сохранение отношений: уступка сохраняет мир.

Оправдание: есть причина не пробовать.

Передышка: короткое облегчение.

Принадлежность: вы такой же, как все, кто вам важен.

Вадим прочитал список и сказал: «Нужность. Сохранение отношений. И избегание, пожалуй». Первую версию («я слишком добрый») мы оставили в списке как тринадцатую.

Версии не обвиняют

Составляя список, важно помнить правило, о котором следователь знает с первого дня работы. Версия не утверждение. Она рабочее предположение, которое нужно проверить. Если вы записали «внимание и забота», это не значит, что вы манипулируете. Это значит только, что одним из возможных объяснений может быть это.

Многим людям на этом этапе становится неловко. Кажется, что в списке есть что-то «нехорошее»: ведь никто не хочет признавать, что ему нужно внимание или что он избегает ответственности. Но здесь нет ничего постыдного. Желание быть нужным, избегать неприятного или сохранять мир присуще всем. Оно становится проблемой не само по себе, а когда способ его получения обходится слишком дорого.

Как говорят в следственной практике, подозреваемый не виновный. Он просто человек, чьё алиби ещё не проверено.

Как писать версии

Для каждой версии полезно записать три вещи.

Формулировку: «Возможно, привычка берёт на себя чужие задачи, потому что это даёт мне чувство нужности».

Что должно наблюдаться, если версия верна. Например: я чувствую удовлетворение, когда мне говорят «без тебя не справились», и неловкость, когда задач нет.

Что опровергло бы её. Например: я не чувствую ничего, когда меня благодарят.

Последний пункт самый ценный, потому что без него версия превращается в убеждение. Вадим написал: «Если бы я не обращал внимания на благодарность, версия про нужность ошибочна». Через три дня он заметил, что каждый раз, когда коллега говорит «ты нас выручил», внутри что-то теплеет.

Подозреваемые, которых легко пропустить

В списке из двенадцати есть выгоды очевидные и неочевидные. Очевидные вы назовёте сразу: избегание, экономия сил, передышка. Неочевидные требуют дополнительного внимания.

Выгода в теле. Иногда привычка даёт физическую разрядку: напряжение уходит вместе с вздохом, плечи опускаются. Человек, который грызёт ногти, листает ленту или ест, не замечая, часто получает именно это. Спросите: что происходит в теле в первые минуты?

Выгода принадлежности. Мы многое делаем, чтобы оставаться «своими»: пьём, потому что пьют друзья, жалуемся, потому что жалуются коллеги, соглашаемся, чтобы не выделяться. Такая выгода в третьей части книги рассмотрена подробно, но заглянуть в неё стоит уже сейчас.

Выгода чужой реакции. Некоторые привычки поддерживаются тем, как на них реагируют другие: беспокоятся, заботятся, поддерживают, уступают. Иногда достаточно того, что вас перестали критиковать.

Версия, которую стоит отбросить

Чаще всего люди начинают с версии «я хочу страдать» или «мне нравится быть несчастным». Она соблазнительна, потому что звучит глубоко и объясняет всё. Но следовател отбрасывает такие версии сразу: никто не хочет страдать. Люди хотят облегчения, безопасности, близости. Страдание бывает платой за них, но не целью.

Если вы записали эту версию, замените её вопросом: что я получаю такого, ради чего готов терпеть? Ответ всегда окажется конкретнее и добрее.

Задание. Письменно, 15–20 минут. Возьмите дело, которое вы сформулировали в первой главе, и составьте список не менее чем из пяти версий выгоды. Используйте список из двенадцати подозреваемых как подсказку, но добавьте и свои. Для трёх самых вероятных запишите: что должно наблюдаться, если версия верна, и что её опровергло бы.

Глава 4. Алиби привычки

— Если бы три вещи вам не мешали, что бы вы сделали? — спросил я Дарью.

Она ответила не раздумывая: «Занималась бы спортом три раза в неделю. Но у меня нет времени. После работы я без сил. И ещё дети».

Это три алиби. «Нет времени», «нет сил» и «обстоятельства». В следственной практике алиби тоже всегда проверяют, и порядок такой: не верить и не отвергать, а искать подтверждение.

Что такое алиби

Алиби — это утверждение: «в момент события я был в другом месте». Для следователя оно ничего не доказывает, пока не подтверждено. Если человек говорит, что в семь вечера был у друга, нужно выяснить, видел ли его кто-нибудь, можно ли проверить это по телефону, по камере, по чеку.

Привычка тоже имеет алиби. Это те отговорки, с помощью которых вы объясняете себе, почему не делаете то, что хотите делать. У них общие признаки. Они звучат убедительно: «у меня правда мало времени». Они не проверяются: никто не считал, сколько времени на самом деле. И они всегда всплывают в нужный момент.

Проверка Дарьи

Мы проверили алиби Дарьи по пунктам.

Нет времени. Мы вместе просмотрели её календарь за две недели. Выяснилось, что в среднем у неё было одиннадцать свободных вечерних часов в неделю, когда дети уже спали, а дел не было. «Я эти часы тратила на телефон», — сказала Дарья. Алиби не подтвердилось.

Нет сил. Здесь проверка оказалась сложнее. Мы выяснили, что после работы Дарья действительно устаёт. Но после прогулки с детьми в выходные у неё почти всегда был прилив сил. Усталость не исчезала от отдыха на диване, а уменьшалась от движения. Алиби подтвердилось частично.

Дети. Это алиби подтвердилось. Дарья одна растит двоих, и утренние часы у неё действительно заняты. Но вечерние, после девяти, свободны.

В итоге из трёх алиби одно рухнуло, одно подтвердилось частично, одно осталось в силе. Дарья сказала: «Я думала, что мешают три стены. А оказалось, одна».

Настоящие алиби

Важно не сделать из проверки новое обвинение. Алиби, которое подтверждается, настоящее. Если у вас маленькие дети, тяжело больна мать, вы работаете на двух работах, значит, времени и сил действительно меньше, и никакой «выгоды» в этом нет.

Проверка нужна не для того, чтобы разоблачить отговорку. Она нужна, чтобы отделить реальные препятствия от тех, что только выглядят реальными. С первыми можно договариваться, вторые рассыпаются при столкновении с фактами.

Три вопроса к алиби

Для проверки подходят три вопроса.

Можно ли это измерить? «Нет времени» превращается в количество часов. «Нет сил» превращается в то, как вы себя чувствуете утром, днём и вечером, и что на это влияет.

Всегда ли это правда? Если вечером у вас нет сил на спорт, но есть на сериал, значит, дело не только в силах.

Что должно измениться, чтобы алиби перестало работать? Если ответ «ничего», алиби превратилось в позицию. Вам, возможно, не мешает ничего, и тогда надо вернуться к списку выгод.

Алиби, которые звучат как заботы

Есть алиби, которые проверять особенно неловко, потому что они звучат как добродетель.

«Я не могу, у меня семья». «Сейчас не время думать о себе». «Надо сначала помочь родителям». «Я не могу так рисковать». Эти фразы выглядят как проявление ответственности, и оспаривать их кажется чёрствым. Но проверить их можно, не оспаривая: достаточно посмотреть на факты.

Если семья действительно не оставляет времени, то это видно в календаре. Если «сначала помочь родителям» значит, что вы помогаете им три часа в неделю, а остальное время откладываете свои дела, то алиби подтвердилось частично. Если «не могу рисковать» относится к решению, риск которого вы никогда не оценивали в числах, то проверка ещё не проводилась.

«Когда закончится проект»

Один из самых устойчивых вариантов алиби — отсрочка до события, которое должно что-то изменить. «Когда закончится проект». «Когда дети подрастут». «Когда будет больше денег». «Когда закончу ремонт».

Харитон слышал от себя эту фразу уже семь лет. Мы сделали простую проверку: вспомнили, сколько раз «после проекта» он говорил себе то же самое. Получилось четыре проекта подряд. Каждый заканчивался, и каждый раз появлялся следующий, после которого «точно можно будет».

Это не значит, что отсрочка всегда отговорка. Бывают проекты, после которых действительно легче. Но если отсрочка повторяется, стоит спросить: что должно произойти конкретно, чтобы я сказал «теперь можно»? Если ответа нет, алиби не является настоящим препятствием.

Задание. Письменно, 15 минут. Запишите три главные причины, по которым вы не меняете свою привычку. Для каждой проверьте: можно ли её измерить, всегда ли она работает, что должно измениться, чтобы она перестала быть препятствием. Отметьте, какие алиби подтвердились, а какие нет.

Глава 5. Предварительное заключение

Евгений собрал свои материалы за три недели. Протокол осмотра, список версий, проверка алиби. Он принёс всё на встречу и сказал: «Теперь я понимаю, почему я сорву этот проект. Я боюсь успеха».

— Откуда вы это знаете? — спросил я.

— Ну, это очевидно из записей.

Я попросил его показать записи. Оказалось, что в них нигде нет слов о страхе успеха. Есть шесть случаев откладывания, в пяти из них облегчение в первые минуты и одна версия среди пяти, которую он выбрал, потому что она звучала красиво.

Версия не приговор

После сбора фактов наступает искушение: хочется закрыть дело. «Теперь я знаю». Но предварительное заключение пока только заключение, рабочая гипотеза, которую нужно проверить. В следственной практике его выносят, чтобы определить направление поиска, а не для того, чтобы остановиться.

Опасность в том, что красивая версия начинает подбирать факты под себя. «Страх успеха» звучит глубоко, психологично и объясняет всё. Но если она объясняет всё, она, возможно, не объясняет ничего. Хорошая версия должна рисковать: она предсказывает конкретные вещи, которые можно проверить.

Как сформулировать заключение

У предварительного заключения три части.

Гипотеза. Одна-две версии, которые лучше всего объясняют ваши материалы. Например: «Привычка откладывать проект даёт мне облегчение от тревоги в первые минуты. Возможно, она также защищает от оценки: пока я не закончил, меня нельзя оценить».

Основания. На чём она держится: «В пяти из шести случаев облегчение наступало в течение пяти минут. В двух случаях я заметил мысль: пока не сдал, ещё могу».

Условия проверки. Как вы узнаете, что гипотеза верна или нет. Этот пункт обязателен. Евгений записал: «Если я начну проект в тот момент, когда появляется тревога, и тревога не уменьшится сама через двадцать минут, версия про облегчение неполная. Если мне будет легче от самого начала, версия подтверждается».

Чего не делать

Не объявляйте заключение окончательным. Фраза «я наконец понял, почему я так делаю» часто означает, что расследование закончилось раньше, чем следовало.

Не рассказывайте заключение окружающим как установленный факт. «Я откладываю, потому что боюсь оценки» легко превращается в новый ярлык, и вы снова вернётесь к приговору вместо работы.

Не стыдитесь заключения. Любая выгода, которую вы нашли, не делает вас хуже. Она показывает, чего вам на самом деле не хватало, и значит, что можно сделать это иначе.

Что изменилось у Евгения

Евгений переписал заключение. Сначала оно звучало как «я боюсь успеха». Стало таким: «Откладывание проекта даёт мне облегчение от тревоги. Возможно, оно также защищает от оценки. Условия проверки: начать работу в момент тревоги и посмотреть, что произойдёт».

Он усмехнулся: «Звучит скромнее. Но хотя бы это можно проверить».

Именно так и строится серьёзное расследование. Громкая версия, которую нельзя проверить, ценится меньше, чем скромная, которую можно.

Как не влюбиться в версию

Любая версия, которую вы выбрали, начинает притягивать подтверждения. Исследователь Питер Уэйсон ещё в 1960-х годах показал, что люди, проверяя собственную гипотезу,

склонны искать примеры, которые её подтверждают, а не те, которые могли бы её опровергнуть. Следователи называют это туннельным зрением: стоит определиться с версией, и всё остальное перестаёт замечаться.

Против этого есть простой приём, который используется в практике. Нужно назначить версии противника, человека, чья работа в том, чтобы её опровергнуть. Для привычки это может быть друг, которому вы расскажете гипотезу, и попросите предложить альтернативное объяснение. Или вы сами в роли защитника: «Если бы я должен был доказать, что эта версия неверна, что бы я сказал?».

Пример Марка

Марк выбрал версию: «Я откладываю, потому что боюсь оценки». Через неделю он нашёл дюжину примеров. Начальник посмотрел на отчёт: оценка. Жена спросила про планы: оценка. Коллега задал вопрос: оценка. Версия подтверждалась везде.

Он рассказал о ней другу, который работает в другой отрасли. Тот сказал: «А может, ты просто не знаешь, с чего начать?». Марк возразил. Потом задумался. И через несколько дней записал: в трёх из шести случаев откладывание наступало, когда задача была не страшной, а размытой. Версия «боюсь оценки» оказалась верной в части случаев, но не во всех.

Чужой вопрос не опроверг версию. Он показал, что у неё есть границы, а это ценнее, чем безусловное подтверждение.

Задание. Письменно, 15 минут. Составьте предварительное заключение по своему делу в три части: гипотеза (одно-два предложения), основания (на каких записях она держится), условия проверки (что подтвердит и что опровергнет). Не решайте, что вы «поняли причину»: ваша цель — сформулировать то, что можно проверить в следующих частях.

Из материалов дела. Три протокола, которые не совпали

В практике следователя есть неприятный момент: два свидетеля описывают одно и то же событие, и их показания расходятся. Расхождение не всегда означает ложь. Чаще каждый видел свой фрагмент и достроил остальное по собственной логике. С привычками происходит то же самое: человек, который смотрит на своё поведение изнутри, и человек, который смотрит снаружи, составляют разные протоколы.

Протокол первый: «Я просто устаю»

Марина, учитель литературы, каждый вечер после школы ложилась на диван «на десять минут» и вставала через два часа. Она говорила: «Я просто устаю, работа выматывает». Это был её протокол изнутри.

Протокол снаружи составила подруга, которая однажды пришла в гости: «Ты не спишь. Ты лежишь с телефоном и листаешь ленту. Глаза открыты». Марина возразила, но когда начала записывать, обнаружила: она действительно не спала. Усталость была настоящей, но диван был не отдыхом, а способом не начинать проверку тетрадей.

Ещё два коротких протокола

Константин трижды за год опоздал на важные встречи, и каждый раз по уважительной причине. Каждая причина по отдельности выглядела случайностью, но все три встречи были с одним человеком, начальником, которого он побаивался. Случайность, которая повторяется в одном и том же месте, перестаёт быть случайностью.

Лидия не могла отказать никому и объясняла: «Я так воспитана». Воспитание объясняет, откуда взялась привычка, но не объясняет, почему она держится сейчас, когда Лидии сорок пять. Когда она стала записывать ситуации, в которых соглашалась вопреки желанию, выяснилось: согласие мгновенно снимало неловкость, а отказ потребовал бы выдержать чужое разочарование хотя бы минуту.

Что общего у трёх протоколов

Во всех трёх случаях первая версия звучала как объяснение, которое закрывает вопрос: усталость, случайность, воспитание. Хороший следователь знает: версия, которая слишком удобно закрывает вопрос, требует проверки. Не потому, что она обязательно ложна, а потому, что за удобными версиями часто прячутся неудобные факты.

Попробуйте записать вашу первую версию про свою привычку. Затем спросите: что должно быть правдой, чтобы эта версия была полной? И что я при этом не проверял?

Выводы следствия по части I

Рассмотрев материалы возбуждения дела, следствие устанавливает следующее.

Повторяющаяся трудность описывается как событие, а не как свойство характера: когда, что я делаю, что происходит сразу после. Слова «лень», «слабость», «неорганизованность» к делу не приобщаются.

Привычку поддерживают ближайшие последствия, а не далёкие. Решающая колонка протокола осмотра — первые пять минут после действия.

Версий должно быть не меньше пяти. Версия не обвинение: она рабочее предположение, у которого есть условия проверки.

Алиби проверяются фактами. Одни подтверждаются и остаются препятствием, другие рассыпаются при измерении.

Предварительное заключение формулируется скромно и проверяемо. Красивая версия, которую нельзя опровергнуть, к производству не принимается.

Проверьте себя

Вы сформулировали своё дело одной фразой: ситуация, действие, что происходит сразу после. Вы вели журнал минимум неделю. Вы выписали не меньше десяти версий выгоды. Вы проверили хотя бы одну версию на алиби.

Колонка автора. Свидетель, которому было выгодно молчать

В моей практике был свидетель, которого я долго считал трусом. Он видел драку у магазина и на допросе отвечал одно и то же: «Не помню. Не видел. Не разглядел». Я знал, что видел. Остальные свидетели рассказывали, что он стоял в пяти метрах. Я записал в рабочей тетради: «уклоняется, боится, трусит» и на третьем допросе был с ним холоден.

Старший коллега, которому я пожаловался, сказал: «Вы его обвиняете. Спросите лучше, кому выгодно его молчание». Я отмахнулся: ясно кому, ему самому, чтобы не связываться.

Но вопрос не давал покоя, и я стал выяснять. Оказалось, что одним из участников драки был двоюродный брат этого свидетеля. Он боялся не за себя. Он боялся, что его слова навредят брату, и ещё больше боялся, что своим молчанием навредит делу. Он страдал от этого. Молчание ему не помогало, оно его мучило. Но оно давало ему ощущение, что он хоть как-то защищает родного человека.

Когда я перестал с ним разговаривать как с трусом и спросил прямо: «Что для вас было бы самым тяжёлым, если бы вы заговорили?», он сказал: «Что брат перестанет со мной общаться». После этого допрос пошёл иначе. Он рассказал всё, и это оказалось важнее, чем я мог предположить.

Я долго думал над этим случаем. Мотив молчания оказался не подлым, а защитным. Вместо трусости там была верность, и вместо равнодушия боль. Я начал с обвинения и десять дней ошибался. Начав с вопроса, выяснил за час.

Позже, когда я стал применять тот же вопрос к себе, я вспоминал этого свидетеля. Привычки, которые я осуждал в себе, тоже были когда-то способом защитить что-то важное. Не всегда лучшим способом и не всегда за разумную цену. Но не подлым. Это открытие изменило отношение к собственным делам: я перестал начинать с обвинения.

ЧАСТЬ II. МОТИВ

Пять видов скрытой выгоды

Глава 1. Выгода избегания

Жанна четвёртый месяц собиралась поговорить с руководителем о зарплате. Она знала, что получает меньше коллег с тем же объёмом работы. Знала, что аргументов у неё достаточно: два закрытых проекта, благодарность от клиента, рост нагрузки. Каждый понедельник она записывала в ежедневник «поговорить с Л. С.» и каждую пятницу вычёркивала эту строку, переписывая её на следующую неделю.

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.