

ПСИХОЛОГИЯ ЧЕЛОВЕКА И РЕШЕНИЙ

КНИГА 03

ХАРАКТЕР РЕШАЕТ

Как перестать уступать
и начать держать своё слово

ИННА НИКОЛАЕВНА
ЕГОРОВА

ПСИХОЛОГИЯ СИЛЬНОЙ ЛИЧНОСТИ

Инна Егорова

Характер решает

<https://litres.ru/74676514>

SelfPub; 2026

Аннотация

Иногда проще пообещать, чем выдержать чужое разочарование. Сказать «решим», согласиться на очередную уступку, отложить неприятный разговор. Облегчение приходит сразу. Последствия — позже: сорванные планы, потерянное доверие и необходимость объяснять, почему ваше слово снова ничего не изменило.

«Характер решает» — книга о том, что происходит с нашими принципами под давлением. Почему мы повторяем решения, о которых потом жалеем? Где заканчивается разумная гибкость и начинается удобное оправдание? Как признать, что прежнее правило больше не работает, сохранив ответственность перед теми, кто на нас рассчитывает?

Авторский «Реестр личных прецедентов» предлагает понятный порядок работы: выбрать повторяющуюся ситуацию, подготовить ответ, определить допустимые исключения и проверить, что происходит на деле.

Эта книга даст ясность как договариваться и принимать решения, как отказывать без чувства вины и принимать решения, за которые сможете отвечать и после того, как давление прошло.

Содержание

От автора	5
Что обещает эта книга	10
Как устроена книга	12
Маршруты чтения по задачам	15
Часть I. Механизм: почему принципы отступают, когда появляется цена	17
Глава 1. Принцип, который не выдержал цены	18
Ситуация	18
Объяснение	20
Практика	23
В конце главы	27
Проба метода за пятнадцать минут	27
Глава 2. Характер виден в повторении	29
Ситуация	29
Объяснение	30
Откуда берётся привычный ответ	33
Практика	35
В конце главы	37
Глава 3. Как исключение становится правилом	38
Ситуация	38
Объяснение	39
Практика	45
В конце главы	48

Глава 4. Как хорошие люди договариваются с собой	49
Ситуация	49
Объяснение	50
Практика	53
В конце главы	56
Глава 5. Ответственность без самобичевания	57
Ситуация	57
Объяснение	58
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Инна Егорова

Характер решает

От автора

Эта книга — о расстоянии между тем, что человек считает правильным, и тем, что он делает, когда за правильное приходится платить. Точнее, о том, как удержать ответственное поведение там, где давление повторяется: один и тот же выбор возвращается снова и снова, и каждый раз правильный ответ чего-то стоит.

Здесь не будет обещания стать другим человеком и обрести «сильный характер» за тридцать дней. Задача скромнее. Выберите одну ситуацию, в которой вы раз за разом поступаете не так, как собирались. И сделайте так, чтобы в следующий раз всё прошло иначе.

Я много лет работала юристом, руководила юридическими отделами, а потом перешла в управление строительными проектами. Юридическая профессия держится на простом требовании: одинаковые случаи решаются одинаково. Если суд решает иначе, он обязан письменно объяснить, чем этот случай отличается от прежних. Без этого право превращается в произвол — даже если каждое отдельное решение кажется справедливым.

На стройке я увидела то же самое, только в людях. Здесь решение живёт дольше разговора, в котором его приняли: по нему заказывают материалы, расставляют людей, обещают сроки другим. Руководитель, который однажды «по особым обстоятельствам» закрыл глаза на нарушение, через месяц закрывает на него глаза уже без всяких обстоятельств. Он не стал хуже. Он создал прецедент и не заметил этого.

Из этого наблюдения выросла главная мысль книги. **Характер виден не в отдельном поступке, а в правиле, которое человек на деле применяет к повторяющейся ситуации.** Это правило складывается из решений так же, как судебная практика: каждое решение становится основанием для следующего. А значит, им можно управлять теми же средствами, какими право управляет практикой. Заранее сформулировать норму. Обосновывать исключения. Записывать решения. Открыто пересматривать норму, если она оказалась неверной.

Мысль о том, что каждый выбор работает как прецедент для следующих, принадлежит не мне: её предложил и исследовал психиатр и психолог Джордж Эйнсли. У планов «если — то» тоже есть своя большая исследовательская традиция. Мой вклад — практическая процедура для повторяющихся решений: заранее определить правило и основания исключений, учитывать последствия каждого случая и пересматривать правило по накопленным данным. Где кончаются чужие открытия и начинается эта процедура, сказано в тексте и в

приложении о происхождении методики.

Несколько предупреждений — без них книга может навредить.

Мой взгляд на характер — взгляд юриста и руководителя: я привыкла судить о людях по тому, что они делают, когда решение нельзя отложить. Поэтому я держусь того же правила, которого требую от документов: каждое утверждение должно иметь основание. Исследования в книге названы, и сказано, что именно каждое из них показывает, а чего не показывает. Собственный опыт обозначен как наблюдение, а не как закон. Сама процедура — проверяемая гипотеза: её эффективность исследованием ещё не установлена. Подробно о том, что проверено, а что нет, — в приложении 3; в главах я возвращаюсь к этому только там, где от этого зависит вывод.

Чего книга не охватывает. Слово «характер» в обычной речи вмещает многое: темперамент, нравственные убеждения, надёжность, силу воли. Я беру одну сторону — как человек поступает в повторяющихся ситуациях, где за принцип надо платить. Последовательность сама по себе не делает поведение ответственным: последовательно можно поступать и плохо. Поэтому каждый шаг метода проверяет не только устойчивость правила, но и его последствия для других людей.

Книга не о том, как стать безупречным. Тот, кто пытается ни разу не отступить от принципа, обычно либо перестаёт замечать свои отступления, либо начинает себя за них каз-

нить. Ни то ни другое не меняет следующего поступка. Здесь отступление — материал для разбора, а не повод для приговора.

И последнее. Принцип, которого вы держитесь, может оказаться неверным. Тогда честнее не держаться его любой ценой, а открыто пересмотреть. Чем пересмотр отличается от размывания — один из главных вопросов этой книги.

Случаи в книге двух видов. Сквозные истории — руководитель отдела Максим, который раз за разом обещает сотрудникам то, чего не может обеспечить, и Ирина, которая раз за разом переносит обещанное сыну время на работу, — вымышлены, хотя построены на типичных ситуациях, хорошо знакомых руководителям и родителям. Истории под заголовком «Учебный кейс» тоже вымышлены: их герои, события и диалоги придуманы, чтобы показать приёмы книги в работе. Ни один учебный кейс не описывает опыт автора.

Три истории под заголовком «Авторская учебная модель» в главах 6, 7 и 16 устроены иначе, чем остальные кейсы: они построены на типичных для строительства задачах — финансирование, ограничения платежей, изменение объёма работ — и показывают пределы полномочий руководителя, цену решения и смешанный результат. Но это тоже учебные модели, а не хроника событий: обстоятельства, реплики, цифры и исход придуманы для книги. Все совпадения с реальными объектами, организациями и людьми случайны. Своё знание отрасли я вложила в выбор задач и в честность

разбора, а не в биографические подробности.

Инна Егорова

Что обещает эта книга

Принцип редко ломается в один день. Его отменяют тихо, по одному исключению за раз, и каждое в отдельности выглядит разумным. Об этом вся книга: как отличить исключение, которое правило предусматривало, от оправдания, придуманного под случай, и что делать, когда вы это различили.

Инструмент здесь один, и проверить его можно на собственной ситуации. Он учит отличать обоснованное исключение от удобного оправдания по признаку, названному заранее, а не по силе желания в момент выбора, — и видеть, кто платит за ваше решение: не только вы, но и те, кто рассчитывал на ваше слово. Гарантировать результат не могу: эффективность процедуры исследованием ещё не проверена. Обещаю ясный способ работы и прямо названные границы его применения.

Чем это отличается от добросовестного дневника решений? Не особыми вопросами — их может задать себе и автор дневника. Тем, что всё связано в одну процедуру: правило с заранее названными оговорками, одинаковая отметка для каждого случая, регулярный пересмотр и открытое изменение правила. По отдельности всё это известно. Вместе они показывают вашу практику целиком — и место, где она разошлась с принципом.

Руководитель дважды обещает сотруднику то, что решает

не он. Хороший дневник оба раза запишет: коридор, спешка, обещание вылетело раньше мысли, завтра перенести такие разговоры на встречи. Реестр добавит вопрос, которого в дневнике нет: было ли это исключением, предусмотренным заранее, — с проверяемым признаком и полномочием, — или отступлением, которому я задним числом подбираю основание? И второй: кто, кроме меня, заплатил? Дневник учит замечать условия. Реестр не даёт выдать оправдание за исключение. Эта разница отделяет принцип, который у вас есть, от принципа, которым вы на самом деле пользуетесь.

Чем эта книга отличается от соседних на полке. Джеймс Клир предлагает видеть в каждом действии голос за того человека, которым вы хотите стать [1]. Клейтон Кристенсен предупреждал о цене «только один раз» и писал, что держаться принципа в ста процентах случаев легче, чем в девяноста восьми [2]. Энни Дьюк учит не путать качество решения с его исходом [3], Габриэле Эттинген — заранее назвать препятствие и план, как его обойти [4]. У всех четверых есть то, на что опирается и эта книга: внимание к повторяющемуся выбору и готовый ответ до того, как надавит. Здесь добавлено другое — правило, по которому исключения отличают от оправдания, запись каждого случая с мотивировкой и открытый пересмотр правила вместо тихого размывания. Привычку можно довести до автоматизма. Принцип, за который платят, приходится выбирать каждый раз — и поэтому ему нужен не только навык, но и учёт.

Как устроена книга

Часть I объясняет, почему принцип отступает в одних и тех же ситуациях и почему каждое «только один раз» становится прецедентом (главы 1–5). Часть II разбирает пять узнаваемых ситуаций: обещания руководителя, отложенная правда, отклонение, ставшее нормой, обещание ребёнку, спор двух принципов (главы 6–10). Часть III — сам метод, шесть шагов: описать ситуацию, записать правило, посчитать цену, подготовить ответ и оговорки, вести реестр, пересматривать (главы 11–16). Часть IV — команда, пределы и проверка результата (главы 17–19). «Проба метода за пятнадцать минут» — сразу после главы 1; карточка метода на одну страницу — приложение 2.

«Психология сильной личности» (книги 03–06) — одна из шести серий библиотеки «Психология человека и решений». Эта книга — о выборе, который повторяется: повторение превращает решение в правило, хотите вы того или нет.

Главный читатель этой книги — руководитель и специалист, от чьего слова зависят другие: подчинённые, заказчики, смежники. Для них написаны формы, реестр и правовые пояснения. С личной или семейной ситуацией формального учёта понадобится меньше: хватит пробы после главы 1 и короткого цикла из части III (что смягчить в семье — глава 9).

У глав общий каркас. Сначала — ситуация и вопрос гла-

вы, затем объяснение, где различаются три уровня обоснования. «Что показывают исследования» — опубликованные результаты с их ограничениями (ссылки — в конце книги). «Из практики автора» — профессиональные наблюдения: они иллюстрируют задачу, но не доказывают общий закон. «Авторская гипотеза» — объяснение или приём, которые ещё предстоит проверить, в том числе читателю. Приёмы опытных практиков управления (премортем, управление обещаниями) ценны, но это не эмпирические исследования, и в книге они так и названы.

Дальше — практика: процедура, заполненный пример, обычно учебный кейс, задание, иногда разбор неудачного исхода. В конце главы — что проверить, когда пересмотреть и где процедура не подходит, иногда — открытый вопрос. В части III в главах 11, 12 и 14 перед практикой перечислены типичные ошибки шага.

Учебные модели в главах 6, 7 и 16 — истории из строительства, придуманные для книги (подробнее об этом — в разделе «От автора»).

Собираательные эпизоды из практики автора (главы 6, 7, 8 и 18) рассказаны от первого лица, но сложены из нескольких типичных для стройки ситуаций: обстоятельства, реплики и детали изменены. Все совпадения с реальными объектами, организациями и людьми случайны.

В приложениях — пустые формы реестра, карточка метода, происхождение элементов методики, словарь, заполнен-

ный реестр Максима и протокол пробы метода. Итоговый рабочий документ книги — «Реестр личных прецедентов»: на одной-двух страницах выбранная ситуация, принцип, его цена, заранее принятый ответ, обоснованные исключения и история реальных решений.

Маршруты чтения по задачам

Любой маршрут начинается одинаково: глава 1 и сразу после неё «Проба метода за пятнадцать минут». Дальше — по задаче.

•

Вы раз за разом делаете то, что считаете неправильным, и устали себя ругать.

Главы 3 и 5, затем часть III.

•

Вы руководитель и обещаете команде больше, чем можете дать.

Глава 6, затем главы 13, 14 и 17.

•

Вы откладываете неприятную правду — в отчёте, в разговоре, в семье.

Главы 4 и 7, затем 14 и 15.

•

В вашей команде нарушение давно стало привычкой.

Главы 8 и 17.

•

Вы нарушаете обещания близким, хотя очень их любите.

Главы 9, 13 и 14.

- **Вы родитель и раз за разом переносите обещанное ребёнку.**

Глава 9 (в ней есть семейная версия без реестра), затем глава 5 и короткий цикл из введения к части III.

- **Два ваших принципа требуют противоположного.**
Глава 10, затем 12 и 14.

- **Вы сомневаетесь, стоит ли вообще держаться принципа.**

Главы 13, 16 и 18.

- **Хотите увидеть, как это выглядит на стройке.**
Учебные модели в главах 6, 7 и 16.

- **Хотите сначала увидеть приёмы в работе.**
Учебные кейсы: в большинстве глав.

- **Хотите понять, что здесь взято из науки и практики, а что предложено автором.**

Приложение 3 и «Источники».

Часть I. Механизм: почему принципы отступают, когда появляется цена

Прежде чем менять поступок, нужно понять, почему он повторяется. Самое частое объяснение — «не хватает силы воли» или «такой уж у меня характер» — неточно и редко помогает. За одинаковым отступлением стоят разные причины: привычный ответ, нехватка навыка, зависимость от чужого решения, угроза санкций, сознательный выбор выгоды. И каждая требует своего ответа. Эта часть описывает общий механизм: почему знание принципа не защищает от отступления, почему характер виден в повторении, как одно исключение превращается в правило, какими словами хорошие люди договариваются с собой и почему стыд плохо помогает исправиться.

Глава 1. Принцип, который не выдержал цены

Почему знать, как правильно, недостаточно, и почему отступление повторяется именно в одних и тех же ситуациях

Ситуация

Олеся кладёт на стол заявление об уходе. Февраль, утро. Она ведущий инженер, лучшая в отделе по сложным узлам. Максим, её руководитель, второй год возглавляет четырнадцать инженеров в проектной организации. Олеся говорит спокойно, без обиды:

— Я посчитала. За год ты трижды обещал мне то, чего не случилось. Повышение после сдачи объекта в июне. Перевод на сложные узлы нового объекта. Обучение по расчётам «к осени». И я знаю, что не только мне. Я не думаю, что ты врал. Я думаю, ты каждый раз сам в это верил. Но я больше не могу планировать по твоим словам.

Максим не спорит. Он знает, что она права. И знает то, о чём Олеся промолчала: так он поступает не только с ней. Почти каждый разговор с сотрудником, который просит то, чего у Максима нет, заканчивается обещанием. Не ложью — обещанием: «давай вернёмся к этому после сдачи», «я про-

бью», «в следующем квартале точно». Спросите Максима, чего он боится в эти секунды перед ответом, — он скажет не «потерять сотрудника». Он скажет: увидеть, как у человека меняется лицо. Этого достаточно, чтобы «я пробью» вылетело раньше мысли. При этом у Максима есть принцип, которым он гордится: «Я не обещаю того, чего не могу выполнить». Он сформулировал его ещё рядовым инженером, когда сам страдал от пустых обещаний начальника.

В субботу той же недели, в девять утра, Ирина, финансовый аналитик, пишет сыну в мессенджер из офиса — четвёртую субботу подряд: «Мишенька, прости, папа сводит тебя на тренировку, а мы с тобой в следующую субботу точно». Девятилетний Миша отвечает смайликом. Ирина знает, что смайлик ничего не значит. И знает, что в следующую субботу снова позвонит руководитель. У неё тоже есть принцип: «Субботнее утро — Мишино». Она сформулировала его в сентябре, когда поняла, что видит сына только сонным.

Оба знают, как правильно. Оба искренне хотят так поступать. И оба снова и снова поступают иначе. Самое очевидное объяснение — «не хватает характера» — обоим уже приходило в голову, и от него стало только хуже.

Вопрос главы: почему принцип отступает, когда появляется цена, и почему всякий раз в одних и тех же ситуациях.

Объяснение

Принцип и правило. Принцип — это то, что человек считает правильным: «не обещать невыполнимого», «субботнее утро — сыну», «не подписывать того, чего не проверил». Правило — то, что он на деле делает в повторяющейся ситуации. Принцип Максима — «не обещать невыполнимого», а фактическое правило звучит иначе: «Если сотрудник просит то, чего у меня нет, а отказ причинит ему разочарование прямо сейчас, — я обещаю вернуться к этому позже». Это правило никто не формулировал. Но применяется оно с завидной последовательностью.

Разрыв между принципом и правилом — главный предмет этой книги. Лицемерие тут ни при чём. Принцип формулируют в спокойной обстановке, а правило складывается в моменты давления — из того, что в эти моменты легче.

Почему отступление повторяется в одних и тех же ситуациях. Будь дело в общей слабости воли, Максим нарушал бы все обещания одинаково часто. Но обещания заказчикам он выполняет безупречно: по срокам сдачи документации его отдел лучший в организации. Нарушаются обещания одного вида — данные подчинённому в разговоре, где отказ немедленно разочарует. Ирина тоже держит слово почти везде: не опаздывает к стоматологу, не забывает про родительские собрания. Нарушается одно — субботнее утро,

когда звонит руководитель.

Мелкое наблюдение, но из него следует главное: **отступление привязано не к человеку, а к паре «человек — ситуация»**. Значит, менять нужно поведение в конкретном классе ситуаций.

Цена принципа и цена отступления. В каждой такой ситуации у принципа есть цена, и платить её нужно сразу. Отказать Олеся в обещании повышения — значит увидеть её разочарование сегодня, в этом кабинете, и, может быть, услышать: «Тогда зачем я тут работаю?» Отказать руководителю в субботней работе — значит услышать недовольство в его голосе и потом неделю гадать, не отразится ли это на премии.

У отступления тоже есть цена, и часто она больше. Но платят её позже, частями, а иногда и не тот, кто отступил. Олеся ушла через год после первого невыполненного обещания. Миша перестанет ждать субботы через несколько месяцев. В момент выбора одна цена видна целиком, другая не видна совсем. Неудивительно, что выбор раз за разом склоняется в одну сторону.

Что показывают исследования. Ещё в конце 1920-х годов Хартшорн и Мэй в большом исследовании честности школьников искали у детей устойчивую черту «честность», которая проявлялась бы одинаково в разных ситуациях. Как пишут Мишел и Сёда, подводя итог этой и последующей работы, результаты таких поисков «с самого начала оказались

удивительно обескураживающими»: связь между поведением одного человека в разных ситуациях обычно бывает слабой, хотя и не нулевой [5].

Это не значит, что характера нет. Это значит, что в единичном поступке или в общей черте вроде «честный» и «нечестный» его не найдёшь. Где его искать — предмет следующей главы.

Психологи, изучающие конфликт «хочу» и «надо», описали устойчивую закономерность: заранее, на расстоянии, люди предпочитают то, что «надо», а в момент выбора — то, чего «хочется» прямо сейчас [6]. Принцип формулирует человек на расстоянии, а выбирает человек под давлением. Это один и тот же человек в двух положениях.

Из практики автора. На стройке мне не раз встречались руководители с безупречными принципами и одним-двумя местами, где эти принципы не работали никогда. Человек жёстко требует соблюдать технику безопасности — и раз за разом пропускает одно и то же нарушение у одного и того же бригадира, потому что тот «всегда выручает». Человек принципиально не подписывает акты без проверки — и подписывает их в пятницу вечером, когда ждёт заказчик. Почти всегда эти места известны всей команде, кроме самого руководителя. Он искренне считает свой принцип соблюденным: в девяти случаях из десяти так и есть. Десятый случай он считает исключением. Команда — правилом.

Авторская гипотеза. Человек оценивает себя по своим

принципам, а окружающие — по его фактическим правилам. «Я же не такой!» — думает Максим, слушая, как Олеся перечисляет его обещания. Он прав: принцип у него другой. Олеся тоже права: правило у него такое. Работа начинается с того, чтобы увидеть своё фактическое правило так же ясно, как его видят другие.

Практика

Процедура: найти своё фактическое правило.

Вспомните последний случай, когда вы поступили не так, как считаете правильным, и после этого почувствовали недовольство собой. Опишите его в трёх-четырёх предложениях: кто был рядом, что запросили, что вы сделали.

Спросите себя: такое уже случалось? Вспомните два-три похожих случая.

Найдите, что в этих случаях общее: тип ситуации, тип собеседника, время, форма давления.

Запишите своё фактическое правило в форме «если... — то я...». Не смягчайте формулировку и не добавляйте оправданий.

Рядом запишите принцип, который вы нарушали, тоже в форме действия: «я делаю...» или «я не делаю...».

Запишите, чем вы платили бы за принцип в этих случаях и кто платил за отступление.

Заполненный пример. Максим, вечер после разговора

с Олесе́й.

Случай: Олеся просила повышения после сдачи объекта; сказал «давай вернёмся в июне, я пробую»; повышение не согласовали, в июне к разговору не вернулся.

Похожие случаи: обещал Артёму отгулы за майские выходные — отгулов не дали из-за следующего объекта; обещал группе второго инженера «к осени» — штатное расписание не изменилось; обещал стажёру Денису «интересный объект после испытательного срока» — объекта не было.

Общее: сотрудник просит то, что решаю не я один; отказ его расстроит; разговор происходит один на один, лицом к лицу; обещание касается срока, который ещё далеко.

Фактическое правило: «Если подчинённый просит то, что зависит не только от меня, и мой отказ его расстроит, — я обещаю вернуться к этому позже, не проверив, смогу ли».

Принцип: «Я не обещаю того, чего не проверил и не могу обеспечить сам».

Цена принципа: неловкий разговор, разочарование сотрудника сейчас, риск, что он начнёт искать другую работу раньше. Цена отступления: ушла Олеся; Артём перестал выходить в выходные без письменного распоряжения; группа не верит словам «к осени».

Больше всего Максима поражает не то, что правило плохое, а то, как аккуратно оно соблюдается.

Первое желание после такого открытия — дать обет: «Больше никогда ничего не обещаю». Но обет «никогда» —

реакция на стыд. Он не различает, что обещать можно, а что нельзя, и разваливается при первом же явно несправедливом отказе. Рабочее правило описывает конкретный класс ситуаций и конкретное действие.

Учебный кейс: «Третий раз в порядке исключения».

Лариса, главный бухгалтер строительной компании, двенадцать лет держалась правила из положения о расчётах: платёж без полного комплекта документов не проводится.

В марте генеральный директор попросил провести срочный аванс субподрядчику: договор подписан, счёт придёт «завтра, крайний срок — послезавтра». Субподрядчик проверенный, объект горит. Лариса провела платёж. Счёт пришёл через неделю.

В апреле ситуация повторилась с другим поставщиком, в мае — снова. Каждый раз директор говорил: «В порядке исключения». Каждый раз Лариса соглашалась. В мае она заметила, что уже не спорит, а только уточняет сумму.

В июне Лариса выписала все три случая в одну таблицу: дата, контрагент, какого документа не хватало, через сколько дней он пришёл. В двух случаях документ пришёл через неделю. В третьем, по последнему поставщику, его не было до сих пор. За двенадцать лет до этого таких платежей не было ни одного. За три месяца — три, и последний так и не закрыт документами.

Она пришла к директору не с отказом, а с предложением. — Три исключения за три месяца — это уже не исклю-

чение, а новый порядок, — сказала она. — Если он нужен проекту, давайте его оформим. Срочный платёж без счёта — только на основании подписанного договора, по вашей письменной резолюции, не больше определённой суммы и с обязательством контрагента представить документы в пять рабочих дней. Если документа нет на шестой день, следующий платёж этому контрагенту не проводится до закрытия первого.

Директор поморщился: «Бюрократия». Но подписал. Через месяц выяснилось, что поставщик, не приславший документы, задерживает их и другим клиентам. Второй аванс ему новое правило остановило.

Другой исход. Директор мог отказаться оформлять правило и потребовать работать и дальше «по ситуации». Тогда у Ларисы осталось бы два достойных варианта: вернуться к платежам только с документами — с риском конфликта — или проводить их по устному распоряжению, но каждый раз это распоряжение записывать. Третий вариант — молчать и платить — сделал бы её соучастницей правила, которого никто не утверждал.

Задание. Найдите одно своё фактическое правило, которое расходится с вашим принципом. Ожидаемый результат: запись по шести пунктам процедуры. Если похожих случаев не нашлось, возможно, это и правда было исключение. Тогда возьмите другой — тот, о котором вспоминать неприятнее всего.

В конце главы

Что проверить. В фактическом правиле есть ситуация и действие — и нет «я слабый» или «я такой»: оценка себя мешает увидеть, что повторяется.

Где процедура не подходит. Если поступок повторяется вопреки желанию из-за зависимости, навязчивых мыслей или состояния, которое человек не контролирует. Это не вопрос принципа: нужен специалист.

Проба метода за пятнадцать минут

Прежде чем читать дальше, попробуйте метод в сокращённом виде на своей ситуации.

Запишите фактическое правило, найденное в задании этой главы, в форме «если... — то я...».

Ниже запишите одной фразой, что вы хотели бы делать в этой ситуации вместо этого. Не добродетель, а действие: что именно вы скажете или сделаете.

Запишите одно основание, при котором отступить от нового ответа было бы действительно оправданно. Проверьте: связано ли оно с причиной вашего принципа или только с тем, что так удобнее, — и в ваших ли силах так поступить?

Решите, что вы запишете вечером того дня, когда ситуация повторится: что произошло, что вы сделали, по плану

это было, по оправданному основанию, нет — или правило вообще не применялось.

Это четыре из шести шагов метода в самой короткой форме. Если при первом же повторении фразы не хватило или основание вышло слишком широким, это материал для части III. Если ситуация связана с угрозой безопасности, требованиями закона или решениями, которые принимаете не вы, до начала работы прочитайте раздел «Проверка до начала работы» в начале части III.

Глава 2. Характер виден в повторении

Почему по одному поступку нельзя судить о человеке и где на самом деле проявляется характер

Ситуация

«Похоже, я просто бесхарактерный человек. Не могу сказать “нет”, вот и всё», — говорит Максим жене. После ухода Олеси он уже неделю думает о себе плохо. Жена удивляется. Она знает, как Максим говорит «нет» заказчикам, как он отказался от выгодной, но сомнительной подработки, как пять лет не уступает тестю в споре о даче. «Ты самый упрямый человек, которого я знаю», — говорит она.

Оба правы, и оба неправы. Максим упрям в одних ситуациях и уступчив в других. Его «характер» не описать одним словом — ни «бесхарактерный», ни «упрямый». И пока он ищет такое слово, он ничего не может изменить: слово описывает его целиком, а меняться можно только по частям.

Ирина тем временем читает статью о «силе воли» и выпишивает упражнения на её развитие. Она надеется, что натренированная воля поможет ей перестать уступать руководителю по субботам. Субботнее утро от этого не изменится, и ниже станет ясно почему.

Вопрос главы: что такое характер, если не набор общих

черт, и почему это знание меняет способ работы над собой.

Объяснение

Черта и почерк. Обычно характер описывают чертами: честный, надёжный, упрямый, мягкий. Черта звучит как свойство, которое человек носит с собой во все ситуации. Но поведение одного и того же человека в разных ситуациях заметно различается. Значит ли это, что характера нет? Нет. Это значит, что он устроен сложнее, чем одно слово.

Удобнее думать о характере как о почерке. Почерк человека узнаётся сразу, хотя каждая буква выходит немного другой, а в спешке и на колене — совсем иной. Почерк — устойчивый способ писать буквы в разных условиях. **Характер — не один поступок, а устойчивый способ поступать в разных ситуациях**, в том числе по-разному в разных ситуациях.

Так описали личность Мишел и Сёда в 1990-е годы. По их данным, устойчивость личности проявляется не в одинаковом поведении везде, а в устойчивом профиле вида «если ситуация такая — то человек поступает так» [5]. Один ребёнок в их наблюдениях в летнем лагере для детей с проблемами поведения был заметно агрессивнее сверстников, когда взрослый делал ему замечание, другой — когда к нему поддружески подходил ровесник [7]. Каждый последователен в парах «ситуация — поступок» и непоследователен, если ис-

кать общую черту «агрессивность». Авторы назвали такие профили поведенческими подписями.

Флисон многократно фиксировал поведение одних и тех же людей в повседневной жизни. От момента к моменту поведение человека сильно колеблется: «экстраверт» нередко ведёт себя как «интроверт», и наоборот. Но распределение его поступков — средний уровень и разброс — устойчиво от одного периода к другому [8]. Позднее он подвёл итог давнему спору: для отдельного поступка правы сторонники ситуационного подхода — черты плохо его предсказывают; для поведения на длинном отрезке правы сторонники черт — оно устойчиво [9]. Характер виден в распределении поступков.

Философы спорят, что из этого следует для этики. Дорис считает, что представление о добродетелях как о стабильных чертах плохо согласуется с данными, и предлагает больше внимания уделять ситуациям, в которые мы себя ставим [10]. Оппоненты возражают, что добродетель и не означает механического повторения поведения. Практический вывод у сторон общий: работать над поступками удобнее в конкретных классах ситуаций.

У этой мысли древние корни. Аристотель писал, что нравственные добродетели не даны нам от природы: они складываются благодаря приучению, из повторения одинаковых поступков [11]. Это замечание хорошо согласуется с современными данными: характер — это не то, что у человека есть, а

то, что он раз за разом делает.

Почему это знание меняет способ работы. Если характер — общая черта, меняться можно только целиком, а это кажется почти невозможным. «Я бесхарактерный» — приговор сразу и прошлому, и будущему. Если же характер — почерк из пар «ситуация — поступок», можно выбрать одну пару и изменить её. Проблема становится локальной, и безнадёжности уже меньше. Максиму не нужно становиться «сильным человеком вообще». Ему нужно изменить один фрагмент почерка: поступок в разговоре с подчинённым, который просит то, что решает не он один.

По той же причине Ирине вряд ли помогут упражнения на силу воли. Метаанализ Фризе и соавторов, объединивший 33 исследования, нашёл у тренировки самоконтроля эффект на другие задачи — от небольшого до среднего, а после поправки на публикационное смещение — ещё меньше; как именно тренировка действует, неясно [12]. Можно месяц вставать в пять утра, обливаться холодной водой, гордиться каждым подъёмом — и по-прежнему брать трубку в субботу в девять утра. Кто хочет изменить конкретный поступок, должен работать с ним самим.

Второе следствие: и одно отступление не делает человека «бесхарактерным». Максим, однажды пообещавший невыполнимое, ещё не показал своего правила. Максим, делавший это год, — показал. Но показал правило в одном классе ситуаций, а не себя целиком.

Оговорка: один тяжёлый поступок, причинивший серьёзный вред, может быть достаточным основанием ограничить доверие к человеку или принять меры защиты — ждать повторений не нужно.

Из практики автора. В юридической работе есть правило, которое кажется очевидным, но соблюдается гораздо реже, чем следовало бы: о человеке судят по установленным действиям, а не по впечатлению от одного эпизода. Свидетель, который один раз ошибся в дате, ещё не лжец. Одно опоздание не позволяет назвать человека ненадёжным вообще. При этом конкретный эпизод может быть нарушением трудовых обязанностей и требует самостоятельной правовой оценки: для дисциплинарного взыскания закон не требует повторяемости [13]. Оценка поступка и описание человека — разные вопросы, и для второго нужна повторяемость, подтверждённая документально.

Когда я перешла в управление, меня поразило, как часто руководители выносят приговор сотруднику по одному эпизоду: «Он меня подвёл, больше ему ничего не поручу». И как редко применяют то же правило к себе: собственные повторяющиеся отступления они склонны считать набором отдельных исключений.

Откуда берётся привычный ответ

Если характер — почерк, стоит спросить, где человек на-

учился так писать. Привычный ответ редко возникает случайно. У него есть история, и она объясняет, почему ответ держится даже тогда, когда давно перестал помогать.

Ответ, который однажды сработал. Чаще всего привычный ответ когда-то решил реальную задачу. Максим начал раздавать обещания в первый год руководства, когда отдел был на грани развала. Двое ведущих собирались уходить, и его «я пробую» удержало их на полгода — за это время он успел выправить ситуацию. Ответ сработал, и психика запомнила его как способ справиться с разочарованием подчинённого. Обстоятельства изменились, а ответ остался.

Ответ, увиденный у другого. Второй источник — образец, увиденный в зависимом положении. Ирина выросла в семье, где отец работал по выходным, и на её детские просьбы мать отвечала: «Папа работает для нас». Ирина никогда не формулировала для себя правило «работа важнее субботы с ребёнком». Но фраза «я же это делаю ради семьи» пришла к ней готовой — голосом матери.

Ответ, выращенный профессией. Где ценится доступность, «нет» звучит как непрофессионализм; где ценится лояльность команде, сообщение о проблеме звучит как предательство. Человек приносит эти нормы туда, где они уже не нужны.

Зачем знать происхождение. Знание истории ответа его не меняет, но даёт две вещи. Снимает часть стыда: когда-то ответ решал задачу. И помогает увидеть, какую задачу

он решает сейчас и решает ли вообще. Если защищать больше не от чего, ответ можно спокойно заменить. Если угроза реальна, замена должна решать ту же задачу иначе: запрет, который только отнимает защиту, рушится при первом сильном давлении. Максиму по-прежнему нужно справляться с разочарованием подчинённых — только без обещаний. Поэтому в шагах 2 и 4 метода рядом с запретом всегда стоит разрешённое действие.

Для этого не нужен глубокий самоанализ, и психотерапии это не заменяет. Достаточно трёх вопросов. Когда я впервые так ответил? Что этот ответ тогда защищал? Защищает ли он это сейчас — и нужно ли это защищать?

Практика

Процедура: составить карту своего почерка.

Выберите принцип, который для вас важен и который, как вам кажется, вы иногда нарушаете.

Запишите пять-семь ситуаций, в которых этот принцип проверяется: разные собеседники, разные места, разное давление.

Против каждой ситуации отметьте, как вы обычно поступаете: держитесь принципа почти всегда, через раз или почти никогда.

Найдите ситуации, где отметка «почти никогда» или «через раз». Это ваши слабые места; чем они отличаются от си-

туаций, где вы держитесь?

Сформулируйте, что делает слабую ситуацию слабой: кто давит, что поставлено на кон, сколько времени на решение, кто увидит результат.

Заполненный пример. Ирина, принцип «Субботнее утро — Мишино».

Ситуации: звонит руководитель — почти никогда не держусь; звонит подруга с предложением встретиться — держусь почти всегда; нужно съездить к маме — через раз; надо доделать отчёт, о котором никто не спрашивал, — держусь почти всегда; Миша сам хочет поиграть в компьютер, а не идти гулять, — держусь, но мне грустно; муж предлагает поехать в строительный магазин — держусь почти всегда.

Слабые места: звонок руководителя (почти никогда), просьба мамы (через раз).

Чем они отличаются: в обоих случаях просьбу высказывает человек, перед которым я чувствую долг и от которого завишу; в обоих случаях отказ нужно произнести вслух прямо сейчас; в обоих случаях Миша не присутствует при разговоре и не видит, как я выбираю.

Последний пункт удивляет Ирину. Если бы Миша стоял рядом, согласиться на работу было бы гораздо труднее. А так согласие руководителю звучит при свидетеле — самом руководителе, а отказ Мише — заочно, в мессенджере.

Задание. Составьте карту почерка по одному своему принципу. Ожидаемый результат: таблица из пяти-семи си-

туаций с отметками и формулировка того, что делает слабые ситуации слабыми. Если везде стоит «почти всегда», попросите близкого человека проставить отметки за вас и сравните.

В конце главы

Что проверить. Есть ли в списке и рабочие, и личные ситуации: слабые места часто находятся там, где их не ждут.

Когда пересмотреть. После любой перемены — новой должности, нового руководителя, рождения ребёнка. По черк меняется вместе с условиями.

Где процедура не подходит. Для решений о другом человеке — нанять, уволить, доверить. Карта, составленная по чужим рассказам, превращается в собрание слухов; здесь нужны установленные факты.

Глава 3. Как исключение становится правилом

Почему каждое отступление делает следующее легче и почему «только один раз» почти никогда не бывает одним разом

Ситуация

Артём заходит в кабинет измученный: у него родился ребёнок, и он просит перевести его на удалённую работу на два месяца. На дворе март. Две недели назад Максим решил: больше никаких обещаний без проверки. И две недели всё шло хорошо. Разрешит ли руководство удалёнку, Максим не знает, и по-хорошему должен сказать: «Не могу обещать, узнаю до пятницы». Но он смотрит на Артёма и думает: «Это же особый случай. Ребёнок. Один раз можно». И говорит: «Решим, не переживай».

Руководство не разрешает. Артём узнаёт об этом через неделю — от отдела кадров.

Ещё через две недели к Максиму приходит инженер с просьбой повысить оклад, и Максим ловит себя на мысли: «Я ведь уже нарушил своё правило с Артёмом. Какая разница — одним больше». Он снова обещает.

У Ирины всё происходит быстрее. В эту субботу она ре-

шила не брать трубку. В девять утра звонит руководитель. Она смотрит на экран и думает: «Только один раз, вдруг что-то срочное». Срочного нет — обычная просьба «глянуть цифры до понедельника». Над цифрами Ирина просидела три часа. В следующую субботу она берёт трубку сразу.

Вопрос главы: почему одно исключение облегчает следующее и как устроен механизм, который превращает «один раз» в правило.

Объяснение

Исключение как прецедент. У судебного решения два значения. Оно разрешает конкретный спор. И оно становится прецедентом — показывает, как будут разрешаться похожие споры. Даже там, где прецедент формально не обязателен, суды стремятся к единообразию: иначе люди не могут планировать свои действия.

Личный выбор устроен похоже. Каждое решение в повторяющейся ситуации разрешает не только этот случай — оно сообщает самому человеку, как он поступает в таких случаях. Нарушив правило с Артёмом, Максим сделал больше, чем пообещал лишнее. Он установил: «В трогательных случаях моё правило не действует». А через две недели обнаружил, что трогательным можно сделать любой случай.

Почему «особый случай» не работает без мотивировки. В прецедентном праве есть две разные операции.

Первая — отличие случая (по-английски *distinguishing*). Суд не применяет прежнее решение, потому что в новом деле есть существенное обстоятельство, которого в прежнем не было, и он обязан это обстоятельство назвать [14]. Прежнее решение при этом остаётся в силе для всех похожих случаев. Вторая операция — отказ от прецедента (*overruling*): прежнее правило открыто заменяется новым для всех будущих дел.

В личном выборе им соответствуют два разных шага метода. Отличие случая — это обоснованное исключение по признаку, названному заранее (шаг 4). Открытая смена правила — пересмотр принципа (шаг 6). Есть и третье — размывание, и в праве оно считается дефектом: исключение делают без названного существенного обстоятельства, а правило формально продолжает действовать. Названный признак ограничивает исключение: оно касается только случаев с тем же признаком. Нет признака — нет и ограничения, и под исключение можно подвести любой следующий случай.

Максим не назвал, чем случай Артёма отличается от обычных. «Особый случай» — не признак, а ярлык. Поэтому через две недели исключение распространилось на случай без всякого ребёнка.

Что показывают исследования. Механизм, описанный здесь юридическими словами, исследовал психиатр и психолог Эйнсли. Его исходное наблюдение: люди и животные резко обесценивают отдалённые награды по сравнению

с близкими. Заранее человек выбирает большую отдалённую награду, а когда маленькая близкая оказывается прямо перед ним, переключается на неё [15].

Как же тогда люди вообще удерживают принципы? По Эйнсли, через личные правила, которые связывают отдельные выборы в серию [16]. В текущем выборе человек видит прецедент и прогноз всех будущих: «Если я сейчас уступлю, значит, я из тех, кто уступает». Эйнсли прямо пишет, что восприятие выбора как прецедента часто делает его важнее из-за того, как он меняет ожидания на будущее, чем из-за его прямых последствий [17]. Ставка каждого выбора резко растёт — и это помогает держаться.

Но у механизма есть обратная сторона. По Эйнсли, каждое отступление подрывает веру в то, что правило будет соблюдено и в следующий раз, а каждое соблюдение эту веру укрепляет [17]. Ставка падает, и следующее отступление даётся легче.

Эйнсли объяснил и то, почему одни правила выдерживают давление лучше других. Сильнее всего договорённость человека с самим собой подрывают рационализации, допускающие исключения, а укрепляет её чёткая граница — критерий, по которому ясно, соблюдено правило или нет [17]. Расплывчатое правило «обещать поменьше» легко нарушить, не заметив нарушения. Правило с чёткой границей — «не обещаю ничего, что требует чужого согласия, пока его не получил» — незаметно не нарушишь.

Близкую мысль развивал Рахлин: самоконтроль — это выбор образца поведения, растянутого во времени [18]. Одна сигарета ничего не значит; значит то, какой образец вы выбираете — «некурящего» или «курящего иногда». Если рассматривать каждый случай отдельно, исключение почти всегда выигрывает; если образец — проигрывает.

Сила воли как мышца? Популярное объяснение вечерних срывов: сила воли — ограниченный ресурс, который истощается, как мышца. Эту идею, названную истощением эго, предложили Баумайстер и коллеги в конце 1990-х годов [19]. Но в 2016 году двадцать три лаборатории провели предварительно зарегистрированное повторение одного из стандартных экспериментов этого направления более чем на двух тысячах участников и получили эффект, практически неотличимый от нуля [20]. В 2021 году ещё более крупная проверка — 36 лабораторий и 3531 участник — в главном, заранее зарегистрированном анализе также не обнаружила значимого эффекта [21].

Спор не закрыт, но объяснять повторяющиеся отступления «кончившейся силой воли» ненадёжно, а строить на этом способ изменения — тем более. Механизм прецедента обходится без допущения об истощении: каждое отступление меняет ожидания человека относительно следующих.

Маленькие шаги ведут к большим. Уэлш и коллеги в серии экспериментов показали, что люди, которых постепенно подводили к нечестности небольшими шагами, затем

чаще совершали крупный нечестный поступок, чем те, кто столкнулся с той же крупной возможностью сразу [22]. Авторы называли это «скользкой дорожкой». Эксперименты лабораторные, но направление совпадает с Эйнсли: каждый небольшой шаг сдвигает точку отсчёта для следующего.

Где правовая аналогия перестаёт работать. Психика и отношения устроены не как суд. У суда есть независимый судья, стороны и вышестоящая инстанция; человек, решающий за себя, — сам себе судья и заинтересованная сторона, и его «мотивировку» никто не оспаривает. В отношениях с близкими формальная последовательность бывает хуже гибкости, а сам Эйнсли предупреждал, что прецедентное мышление делает людей «законниками». Аналогия здесь — рабочая подсказка.

Три разные вещи, которые путают. Отступление от правила может быть одним из трёх. Первое — правило не применяется: случай лежит за его границей, и отступления нет. Второе — предусмотренная оговорка: ещё при составлении правила вы называли проверяемый признак, при котором поступаете иначе, и позаботились, чтобы это было в ваших силах. Это обоснованное исключение. Третье — отступление, которого правило не предусматривало: в момент выбора вы решили, что другая ценность важнее. В реестре это несоблюдение правила с причиной «конфликт ценностей».

Хорошим ли было само решение — вопрос разбора, а не отметки. Отсутствие оговорки доказывает лишь, что вы та-

кого случая не предвидели, и достойное непредвиденное решение — частый повод открыто пересмотреть правило.

Проверок у исключения три: есть ли проверяемый факт; значим ли он для цели правила или более важного обязательства; есть ли у меня полномочие и возможность поступить иначе. Признак без полномочия — не исключение, а невыполнимое обещание.

Когда исключение не подрывает правило. Раз главной угрозой личным правилам Эйнсли считал рационализации, допускающие исключения [17], заранее разрешённые исключения способны и ослабить правило. Защита — чёткость: каждый признак исключения должен быть такой же ясной границей, как само правило. Проверка простая: мог бы посторонний человек по вашей записи и документам установить, был ли этот признак? «Ребёнок в больнице» — да. «Очень срочно» — нет. Близкую мысль в теории права развивал Шауэр: правило с чёткими критериями применяется предсказуемее, чем общий стандарт вроде «поступай разумно», хотя иногда даёт неудачный результат в необычном случае [23].

Почему «один раз» обманывает. Слова «только один раз» звучат как ограничение, но ничего не ограничивают: они не называют признака, по которому этот раз отличается от следующих. Поэтому и следующий можно назвать «только одним». Ирина не обманывала себя, думая «вдруг срочное»: она действительно не знала, что звонят по пустяку. Но

признака срочности она не установила — и под исключение попадал любой звонок руководителя.

Из практики автора. Самая дорогая фраза, которую я слышала на стройке, — «пока так, потом переделаем». Временное решение, которое никто не ограничил ни сроком, ни признаком, живёт годами. Временный проезд становится постоянным, временная схема электроснабжения — проектной, временное отступление от узла — нормой для всех следующих этажей. Ни в одном из этих случаев никто не решал «сделать навсегда». Решали только «пока». **Но «пока» без условия окончания и есть «навсегда».**

Авторская гипотеза. Отступление без проверяемого основания повышает риск размывания правила. Отступление с названным признаком — «я делаю исключение, потому что у этого случая есть признак X» — по замыслу ограничивает будущие исключения случаями с признаком X. Но запись основания — фонарь, а не замок: она показывает размывание, но не останавливает его. Даёт ли обязанность назвать признак что-то сверх обычного плана «если — то», записи случаев и регулярного пересмотра — главный вопрос для проверки метода (приложение 6).

Практика

Процедура: проверить исключение.

Вспомните последнее отступление от принципа, которое

вы считали особым случаем.

Запишите, чем, по вашему мнению, этот случай отличался от обычных. Одной фразой.

Проверьте, признак это или ярлык. Признак можно проверить: «ребёнку меньше трёх месяцев», «до сдачи меньше суток». Ярлык проверить нельзя: «особый случай», «очень нужно было», «человек хороший».

Если это ярлык, попробуйте заменить его признаком. Если не получается, скорее всего, особого случая не было.

Проверьте, какие следующие решения опирались на это исключение. Не стало ли оно аргументом «я уже один раз...»?

Заполненный пример. Максим, исключение с Артёмом.

Чем отличался: «У человека только что родился ребёнок, ему тяжело».

Признак или ярлык: наполовину признак. «Родился ребёнок» проверить можно. «Ему тяжело» — нет.

Если заменить признаком: «Сотрудник просит изменить условия работы в связи с рождением ребёнка». Но этот признак не делает обещание выполнимым — разрешение всё равно давал не я. Значит, признак касался сочувствия, а не возможности. Для сочувствия обещание не нужно: можно было сказать «я понимаю, как тебе это нужно, и сегодня же пойду узнавать».

Какие решения опирались: через две недели — обещание

повышения оклада «раз уж я уже нарушил».

Максим записывает вывод: «Исключение было сделано не по признаку случая, а по силе моего сочувствия. Сочувствие — не основание для обещания. Основание для обещания — проверенная возможность».

Разбор неудачного исхода. Начальник смены на заводе разрешил опытному оператору не надевать защитные очки при одной операции: «Он двадцать лет это делает, ни разу ничего». Но стаж к причине правила, риску для глаз, отношения не имеет: осколок не разбирает стажа. Через полгода без очков работала половина смены: «Ему же можно».

Учебный кейс: «Девятая пятница».

В отделе Алексея, где писали складские программы, по пятницам новые версии не выпускали: чинить сломанное пришлось бы в выходные, когда половины людей нет. В январе Алексей сделал исключение для крупного клиента с инвентаризацией в понедельник. В феврале другой клиент попросил «как в прошлый раз», а к маю пятничные выпуски шли почти каждую неделю без всяких разрешений. Девятый сломал выгрузку данных у трёх клиентов: двое инженеров провели выходные на работе, один клиент выставил претензию.

Разобрав все девять выпусков, Алексей увидел: по-настоящему срочным был только первый. Новое правило разрешило пятничный выпуск только при трёх условиях сразу: у клиента есть подтверждённое событие до понедельника, ко-

торое без исправления не состоится; исправление касается одного модуля; дежурный инженер на выходные назначен заранее и согласен. Решение — письменное, с указанием выполненного условия. За следующие полгода пятничных выпусков было два.

Задание. Проверьте по процедуре два-три своих последних исключения. Ожидаемый результат: для каждого — признак или ярлык и список решений, которые на него опирались. Если все оказались признаками, проверьте, связаны ли они с причиной самого принципа.

В конце главы

Что проверить. Признак исключения связан с причиной принципа — не с сочувствием, усталостью или заслугами человека.

Когда пересмотреть. Как только ловите себя на мысли «я уже один раз...»: исключение начало работать как правило.

Где процедура не подходит. При реальной угрозе безопасности, здоровью, жизни: действуйте сразу, мотивировку запишите после.

Глава 4. Как хорошие люди договариваются с собой

Какими словами человек убеждает себя, что отступление — вовсе не отступление, и как эти слова распознать

Ситуация

В графе «Загрузка отдела» Максим пишет: «высокая, в пределах управляемой». Апрель, квартальный отчёт для директора. Реальная загрузка — сто тридцать процентов: люди сидят по вечерам, два объекта отстают от графика. Напиши он это прямо, директор спросит, почему Максим не попросил людей раньше, и может отдать один объект другому отделу. Максим не считает, что солгал. Загрузка действительно высокая, и он действительно ею управляет. Но «управляемая» звучит лучше, чем «люди не выдерживают».

Ирина в субботу, отвечая на очередной звонок, мысленно говорит себе: «Я же это делаю ради семьи. Если меня повысят, у Миши будет лучшая школа». Она не замечает, что этот довод подходит к любой субботе, любому звонку и любому количеству часов.

Ни Максим, ни Ирина не считают себя нарушителями. Отступая от принципа, человек редко говорит себе «сейчас я поступлю плохо». Он говорит что-то другое.

Вопрос главы: какими словами хорошие люди договариваются с собой и как распознать эти слова, пока они не стали привычкой.

Объяснение

Отступление без отступника. Если бы человек видел в себе нарушителя, нарушать ему было бы куда труднее. Поэтому психика делает нарушение невидимым: принцип остаётся в силе, а поступок переописывается так, чтобы под него не подпадать. Максим «подобрал корректную формулировку». Ирина «сделала это ради семьи».

Что показывают исследования. Бандура описал моральное отключение: люди избирательно отключают собственные моральные стандарты, не отказываясь от них [24]. Среди механизмов — оправдание поступка высшей целью («ради семьи»), преуменьшение своей ответственности («мне так велели») и вреда («ничего страшного не случится»), обвинение пострадавшего («сам виноват, что поверил»). Многие тяжёлые поступки, подчёркивал Бандура, совершаются внутри обычных организаций, где ответственность размыта; бытовые формы тех же механизмов узнаются легко.

Тенбрансел и Мессик описали процесс тоньше — этическое выцветание [25]. Человек не оправдывает нарушение — он перестаёт видеть в решении этическую сторону. Вопрос

«правду ли я пишу в отчёте?» вытесняется вопросом «как лучше сформулировать?». Один из главных инструментов выцветания — язык, особенно эвфемизмы. Позднее Базерман и Тенбрансел обобщили данные о том, что люди предсказывают, что поступят этично, вспоминают, что поступили этично, а в момент решения действуют иначе [26].

В 2008 году Мазар, Амир и Ариели описали «поддержание представления о себе»: люди готовы немного обманывать, но ровно настолько, чтобы продолжать считать себя честными [27]. В одном из экспериментов участники, вспоминая десять заповедей, обманывали меньше. В 2018 году двадцать пять лабораторий провели предварительно зарегистрированное повторение этого эксперимента и эффекта не обнаружили [28]. В 2024 году журнал, опубликовавший исходную статью, выпустил к ней официальное выражение обеспокоенности [29]. Общая идея — люди ищут способ сохранить хорошее мнение о себе — остаётся правдоподобной. Но приём «вспомнить заповеди» на эти результаты опираться не может.

Так же обстоит дело с моральным лицензированием — склонностью позволять себе плохой поступок после хорошего («я сегодня уже помог коллеге, можно и приукрасить отчёт»). Метаанализ 2015 года обнаружил небольшой эффект [30], но анализ с поправкой на то, что неудачные исследования реже публикуются, показал, что реальный эффект может быть значительно меньше или отсутствовать [31].

Слова-сигналы. Практический вывод: **договор с собой почти всегда звучит.** Его можно услышать в мыслях, отчётах, объяснениях близким. Пять семейств слов особенно часто сопровождают отступление; классификация рабочая, авторская, собрана по наблюдениям.

Слова высшей цели: «ради семьи», «ради проекта», «так будет лучше для всех».

Смягчающие слова: «корректировка», «оптимизация», «в пределах», «рабочий момент», «технически».

Слова исключения: «только один раз», «в порядке исключения», «особый случай».

Слова сравнения: «все так делают», «это ещё ничего».

Слова отсутствия выбора: «у меня не было выбора», «так получилось».

Само по себе слово ничего не доказывает: «особый случай» бывает особым, а выбора иногда действительно нет. Но если такое слово появилось в объяснении собственного поступка, проверьте, что за ним стоит.

Из практики автора. Юристов учат читать документы с одним вопросом: что здесь сказано на самом деле, если убрать все слова, которые ничего не утверждают? «Работы выполнены в целом в соответствии с проектом» означает «работы выполнены не в соответствии с проектом, и мы не хотим говорить, в чём именно». «Возникли отдельные замечания» означает «есть замечания, и, возможно, серьёзные». На стройке этот навык выручал меня не раз: в актах и отчётах

самое важное прячется именно в смягчающих словах. Перейдя в управление, я стала применять тот же навык к собственным отчётам — и с некоторым неудовольствием обнаружила, что пишу так же.

Но опаснее всего, как мне кажется, слова-сигналы, обращённые к себе. Сказанное другому могут оспорить, сказанное себе обычно не оспаривает никто. Поэтому мотивировку собственных отступлений стоит записывать на бумаге, а не держать в голове: на бумаге смягчающие слова видны лучше, чем в мыслях.

Практика

Процедура: перевести с языка договора на язык поступка.

Возьмите последнее объяснение собственного поступка, которым вы не вполне довольны, — себе или другому.

Подчеркните в нём слова-сигналы из пяти семейств.

Для каждого подчёркнутого слова ответьте на вопрос: что именно оно заменяет? Как выглядело бы это предложение, если бы его написал беспристрастный свидетель?

Перепишите объяснение без подчёркнутых слов.

Сравните две версии. Если вторая звучит иначе по смыслу, а не только по тону, — первая была договором с собой.

Заполненный пример. Максим, графа «Загрузка отдела» в отчёте.

Исходная формулировка: «Загрузка отдела высокая, в пределах управляемой. Отдельные отклонения по срокам по объектам 7 и 9 носят рабочий характер и будут скорректированы в следующем квартале».

Слова-сигналы: «в пределах управляемой» (смягчающее), «отдельные отклонения» (смягчающее), «рабочий характер» (смягчающее), «будут скорректированы» (смягчающее и обещание без проверки).

Беспристрастный свидетель написал бы: «Загрузка — 130% от нормы, сотрудники регулярно работают по вечерам. Объект 7 отстаёт на три недели, объект 9 — на две. Без дополнительного инженера отставание к концу следующего квартала, по моей оценке, вырастет».

Изменился смысл: первая версия сообщает «всё под контролем», вторая — «нужно решение». Максим отправляет вторую. Директор вызывает его и спрашивает, почему он не написал этого раньше. Разговор неприятный. Но через неделю в отдел переводят инженера из другого подразделения.

Разбор неудачного исхода. Руководитель филиала банка, узнав о моральном отключении, начал разбирать на совещаниях формулировки подчинённых: «это у вас смягчающее слово», «а это перекладывание ответственности». Через месяц из отчётов исчезла вся содержательная информация, а сам он по-прежнему писал в головной офис «в целом положительная динамика». Направленные на других, слова-сигналы становятся способом обвинения: люди учатся избегать

слов, а не поступков.

Разбор неудачного исхода: убедительная мотивировка. Финансовый менеджер, освоивший разбор слов-сигналов, перестал писать «в порядке исключения» и «оптимизация». Каждое отступление от правил согласования расходов он теперь сопровождал подробной письменной мотивировкой: срочность, выгода для компании, отсутствие альтернатив, расчёт упущенной выгоды. Ни одного смягчающего слова. За полгода таких «обоснованных» отступлений накопилось три десятка, почти все — в пользу одного подрядчика.

Опытный человек умеет рационализировать без слов-сигналов, а подробная мотивировка ещё не правдивая. Проверять нужно и распределение решений: в чью пользу складываются исключения, повторяется ли получатель выгоды, подтверждаются ли основания независимыми данными (главы 15 и 19).

Задание. Перечитайте три последних текста, где вы объясняли собственное решение, — отчёт, письмо, сообщение близкому. Ожидаемый результат: подчёркнутые слова-сигналы и одна переписанная формулировка, где изменился смысл. Если слов-сигналов нет, запишите объяснение, которое давали себе мысленно, и проверьте его.

В конце главы

Что проверить. Переписанная версия описывает поступок и не выносит вам приговор.

Когда пересмотреть. Когда долго подбираете формулировку для собственного решения: значит, она выполняет ещё какую-то работу, кроме описания.

Где процедура не подходит. Где мягкий язык обязателен — в тяжёлых новостях, в дипломатической переписке. Мягкость формы не делает содержание ложным, если оно сохранено.

Глава 5. Ответственность без самобичевания

Почему стыд плохо помогает исправиться и что помогает лучше

Ситуация

«Ты же всё понимаешь. Ты же сам это анализировал. Значит, ты просто тряпка», — говорит себе Максим после очередного отступления. На дворе май. Он уже знает своё фактическое правило, распознаёт слова-сигналы и видит, как одно исключение тянет за собой другое. И каждый раз, когда он снова отступает, — а он снова отступает, — ему хуже, чем раньше. Раньше он мог не замечать. Теперь замечает и ругает себя. После одного такого вечера он решает больше об этом не думать: «Видимо, не моё».

Ирина реагирует иначе, но с тем же результатом. После каждой проваленной субботы вина перед Мишей так сильна, что она компенсирует: покупает ему игрушки, разрешает лишний час за компьютером, в воскресенье соглашается на всё. Миша, кажется, доволен. Ирина — нет. Она понимает, что откупается, и ей стыдно ещё больше.

У обоих понимание привело не к другому поступку, а к новому способу страдать. Это частый исход работы над со-

бой, и его стоит предусмотреть.

Вопрос главы: как отвечать за свои отступления так, чтобы это помогало менять поступок, а не только мучиться.

Объяснение

Две реакции на собственную ошибку. Поняв, что поступил плохо, человек может пережить это двумя способами. «Я сделал плохо» — переживание о поступке; его обычно называют виной. «Я плохой» — переживание о себе; это стыд. Разница кажется тонкой, но последствия огромны.

Тэнгни и коллеги, обобщив многолетние исследования, описали её так. Вина сосредоточена на конкретном поступке и чаще связана с желанием исправить сделанное: признать, извиниться, возместить. Стыд сосредоточен на всей личности и чаще связан с желанием спрятаться, отрицать или обвинить других [32]. Стыд болезненнее и хуже помогает измениться: если плох я целиком, исправлять нечего — остаётся только скрыть.

Чувствовать при этом что-то нужно. Брейнс и Чен в одном из экспериментов просили участников вспомнить проступок, о котором они сожалеют, и отнестись к нему с самосостраданием — с добротой и пониманием, — либо с поддержкой самооценки, либо в контрольном условии. В условии самосострадания участники сильнее хотели загладить вину [33]. Самосострадание — способность признать «я по-

ступил плохо» без вывода «я ничтожество».

Ограничения очевидны: это лабораторные эксперименты, в основном со студентами, и измерялись в них намерения, а не поведение через месяц. Но вывод согласуется с повседневным опытом: самобичевание отнимает силы, нужные на изменение.

Ответственность и наказание. Право их различает. Ответственность — обязанность отвечать за последствия: возместить вред, исправить нарушение, не допускать его впредь. Наказание — дополнительная неприятность, обращённая к нарушителю. Ругая себя, человек себя наказывает, но наказание не возмещает вреда пострадавшему и не меняет следующего поступка.

Ответственность за отступление — это три действия. Признать поступок — своими словами, без смягчения и без самоуничтожения. Исправить последствия, где можно: извиниться, выполнить хотя бы часть обещанного, сообщить правду. Изменить подготовку к следующему разу. Всё сверх этого — наказание, и толку от него мало.

Откуп — не исправление. Исправление восстанавливает нарушенное: нарушено обещание провести время вместе — значит, надо провести время вместе. Игрушка заменяет нарушенное другим, и ребёнок усваивает, что мамино время можно обменять на вещи. Откуп быстро снимает неприятное чувство, но следующей субботы не меняет.

Ошибка, срыв, нарушение, проба. Чем отвечать за от-

ступление, зависит от того, что произошло. Случаев четыре. Ошибка — человек хотел поступить по правилу, но не сумел: не знал, не заметил, ошибся в расчёте. Срыв — поддался давлению в момент выбора, не взвесив цену. Сознательное нарушение — понимал, что отступает, и выбрал выгоду. Проба — намеренно и открыто попробовал другой способ в заранее оговорённых границах, чтобы проверить, не лучше ли он. В реестре (глава 15) ошибка, срыв и сознательное нарушение получают одну отметку — «нарушение», а различаются причиной, записанной рядом. Проба — это временный открытый пересмотр правила (глава 16): записи по ней идут с отметкой «по плану», но по пересмотренному правилу.

Разбор без самобичевания подходит для первого, второго и четвёртого случаев, но не для третьего: сознательное нарушение требует ещё ответственности за последствия, а иногда и внешней оценки. Это близко к справедливой культуре, принятой в отраслях с высокой ценой ошибки: там добросовестную ошибку отделяют от неприемлемого поведения [34].

Из практики автора. В разборе аварий и инцидентов на стройке есть простое правило, которое я считаю одним из самых ценных в управлении. Сначала — что произошло и почему. Потом — что изменить. И только в самом конце, если это вообще нужно, — кто виноват. Если начать с виноватого, остальные вопросы перестают получать честные ответы: люди защищаются. Если начать с причин, виноватый ча-

сто оказывается не нужен — причиной была система, в которой ошибся бы любой. Я давно применяю это правило к собственным ошибкам и заметила, что оно работает и здесь: **пока я ищу, насколько я виновата, я не ищу, что изменить.**

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.