ИННА НИКОЛАЕВНА
ЕГОРОВА

ЧТО ДВИЖЕТ ЛЮДЬМИ

Как читать мотивы по поступкам, а не по словам



ПСИХОЛОГИЯ СИЛЬНОЙ ЛИЧНОСТИ
КНИГА 4

Инна Егорова

Что движет людьми?

«Автор»
2026

Егорова И. Н.

Что движет людьми? / И. Н. Егорова — «Автор», 2026

Люди называют одну причину, а действуют по другой — и это не ложь, а устройство человека. Четвёртая книга серии «Психология сильной личности» учит определять ведущий из семи мотивов по поступкам, отличать названную причину от движущей, узнавать важное без прямых вопросов и защищаться от тех, кто делает то же с вами. Эта книга объединяет исследования психологии мотивации, мировой опыт переговоров, материалы ФБР и ЦРУ, профессиональные методики армии США и практику автора.Как узнавать важное в обычном разговоре? Что скрывается за убедительным объяснением? Как заметить, что ваши собственные мотивы используют против вас?Семь мотивов и авторская модель «Три слоя мотива» помогают сопоставлять слова с поступками, находить возможную вторую причину и проверять догадки до важного решения.В каждой главе — практический инструмент, готовые реплики и тренажёр. Внутри — истории из жизни и управления.Прежде чем решать, что предложить человеку, поймите, что для него поставлено на карту.

© Егорова И. Н., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Аннотация 6
Как устроена книга 7
Введение. Правильный ответ на неправильный вопрос 9
Тест: владею / не владею 11
Часть I. Почему мы не видим мотивов 12
Глава 1. «Он же сам сказал» 12
Конец ознакомительного фрагмента. 17

Что движет людьми?

Что движет людьми

Как читать мотивы по поступкам, а не по словам

Инна Николаевна Егорова

Серия «Психология сильной личности». Книга 4

Аннотация

Люди называют одну причину, а действуют по другой — и это не ложь, а устройство человека. Четвёртая книга серии «Психология сильной личности» учит определять ведущий из семи мотивов по поступкам, отличать названную причину от движущей, узнавать важное без прямых вопросов и защищаться от тех, кто делает то же с вами.

В основе книги — первичные научные исследования, мировые бестселлеры о мотивах и влиянии, открытые методики ФБР, ЦРУ и армейских наставлений по работе с источниками, а также авторская модель «Три слоя мотива». В каждой главе — один инструмент, который можно применить завтра, три готовые реплики для реального разговора, тренажёр и самодиагностика.

Для тех, кто принимает решения о людях: руководителей, переговорщиков, кадровиков, родителей — и для каждого, кто хотя бы раз ошибся в человеке, поверив его словам.

Как устроена книга

Эта книга — о четвёртой из четырнадцати способностей человека, который не ошибается в людях: читать мотивы. Не угадывать по лицу и не верить словам, а понимать, чего человек хочет на самом деле, — и проверять это раньше, чем решение станет дорогим.

На чём она построена.Как и за предыдущими книгами серии, за этой стоит большая работа: я разобрала лучшие мировые книги о мотивах и влиянии, первичные научные исследования, на которых эти книги стоят, и открытые пособия спецслужб и контрразведок, где чтение чужих мотивов — не тема для разговора, а работа с ценой ошибки. Каждый источник сверен по первой публикации или официальному тексту; то, что сверить не удалось, в книгу не попало. Там, где результат не повторился или к статье есть исправление, это сказано прямо.

Мировые бестселлеры, с которыми книга работает— берёт лучшее и спорит с остальным: «Думай медленно… решай быстро» Даниэля Канемана [50]; «Психология влияния» Роберта Чалдини [34]; «Переговоры без поражения» Фишера, Юри и Паттона [29]; «Никаких компромиссов» бывшего переговорщика ФБР Криса Восса [35]; «Драйв» Дэниела Пинка [30]; «Игры, в которые играют люди» Эрика Берна [28]; «Предсказуемая иррациональность» Дэна Ариели [31]; «Сказать жизни „Да!“» Виктора Франкла [26]; «Интуиция» Николаса Эпли [36]; «Слон в голове» Симлера и Хэнсона [27]; «Обмани себя» Роберта Триверса [41]; «The Righteous Mind» Джонатана Хайдта [42]; «The Progress Principle» Амабиле и Крамера [49]; «Why People Obey the Law» Тома Тайлера [17]; «Human Motivation» Дэвида Макклелланда [39]. С двумя легендами жанра книга спорит: с «пирамидой Маслоу», которой у самого Маслоу нет [10], [47], и с привычкой объяснять любой поступок деньгами.

Первичные исследования— около тридцати научных статей, сверенных по первой публикации с выборкой и ограничениями: от работ Нисбетта и Уилсона о том, что люди не знают своих мотивов [1], Деси и Райана об автономии [5], [6], [14], Канемана и Тверски о потерях [9], [46], Баумайстера и Лири о принадлежности [12], Фера и Гехтера о справедливости [15] до экспериментов Эпли о том, что происходит, когда мы «ставим себя на место другого» [2].

Методики и пособия спецслужб и контрразведок— только открытые, официально опубликованные документы: брошюра ФБР об элиситации — двадцать один приём получения сведений в разговоре без прямых вопросов [32]; статья из журнала ЦРУ Studies in Intelligence о мотивах вербовки — от классической формулы MICE (деньги, идеология, компромат, самолюбие) к RASCLS [33]; полевой устав армии США FM 2-22.3 о работе с человеческими источниками с его перечнем «подходов» — почти каждый из них бьёт в один из семи мотивов этой книги [54]; памятка Центра подготовки по безопасности Минобороны США о признаках внутренней угрозы [55]; исследования техники Шарффа — дружелюбного допроса, который даёт больше прямых вопросов [24]; метод стратегического предъявления улик (SUE), которому учат полицейских дознавателей [56]; материалы ФБР и Генерального инспектора Минюста США по делам Ханссена и Эймса — двух самых дорогих ошибок в чтении мотивов в истории контрразведки [40]; метаанализ Бонда и ДеПауло о том, как плохо люди отличают правду от лжи [53]. Из своей первой профессии я взяла правила оценки доказательств и право стороны быть выслушанной — УПК, ГПК и АПК РФ [51], [52]. Все приёмы из этих документов даны в книге вместе с защитой от них и с границей, за которой приём становится обманом.

Как читать.Четыре части: почему мы не видим мотивов — как мотивы устроены — метод — трудные случаи. В каждой главе один инструмент, который можно применить завтра, три готовые реплики для реального разговора и пример, где инструмент применили формально и получили обратное. В конце каждой части — короткая самодиагностика: не баллы, а разбор вашего выбора. Авторская модель — в предпоследней главе, когда все истории прочитаны.

Три уровня.Основной текст написан для любого читателя: семья, друзья, покупки, работа. Разделы «Для руководителя» — для тех, кто отвечает за людей. Врезки «Экспертный уровень» — для следователей, переговорщиков, кадровиков: редкие случаи и пределы метода.

Истории.Истории в книге взяты из практики юриста и руководителя — моей и людей, с которыми я работала; имена и детали изменены так, чтобы никого нельзя было узнать. Сквозной герой серии Андрей, как и в прошлых книгах, хотя бы раз ошибается — инструменты не безотказны, и это часть метода.

Из серии.Книга использует образ, введённый в «Людях не тех, кем кажутся»: у человека, как у здания, есть фасад (то, что он показывает), каркас (то, как он действует) и фундамент (то, на чём держится). Там речь шла о надёжности. Здесь — о мотивах: мотив, который человек называет, — фасад; мотив, который виден по поступкам, — каркас; то, что он защищает, даже не признаваясь себе, — фундамент.

Введение. Правильный ответ на неправильный вопрос

— Я ухожу, — сказала Лена и положила на стол заявление.

Лена вела у меня договоры. Четыре года без единой просроченной бумаги. Я спросила, почему. Она ответила: «Предложили больше». Я спросила, сколько. Она назвала сумму. Разница была небольшая — такую я могла закрыть одним разговором с бухгалтерией. Я закрыла. Лена поблагодарила, забрала заявление и через два месяца принесла его снова. На этот раз причину она не назвала, а я не спросила. Мне казалось, что я уже знаю: деньги.

Правду я узнала через год, случайно, от общей знакомой. За полгода до первого заявления я передала самый крупный договор новому юристу — «чтобы разгрузить Лену». Я считала это заботой. Она считала это приговором: её, оказывается, больше не видят на главном деле. Деньги она назвала, потому что деньги — приличная причина. О ней можно сказать вслух. «Меня отодвинули» вслух не говорят.

Я ответила правильно на вопрос, который она не задавала. И потеряла человека, которого хотела удержать.

Эта книга о том, как не повторять мою ошибку. Она не о том, как заставить людей делать то, что нужно вам. Она о более раннем и более трудном шаге: понять, чего человек хочет на самом деле, — когда он сам говорит другое, когда он сам не знает, когда он знает и скрывает.

Почему это отдельная способность. В «Людях не тех, кем кажутся» мы учились отличать надёжного человека от обаятельного. Но надёжный человек тоже уходит, спорит, отказывает и подводит — когда задето то, что для него важно. Надёжность отвечает на вопрос «можно ли на него положиться». Мотив отвечает на вопрос «в какую сторону он пойдёт, когда придётся выбирать». Второй вопрос каждый день решает больше, чем первый: кому поручить, что предложить, о чём промолчать, какой разговор начать первым.

И на этот вопрос мы отвечаем хуже всего. Исследования, на которых стоит книга, показывают три вещи, в которые трудно поверить, пока не увидишь их на собственных ошибках. Первое: человек часто не знает своих мотивов — он их не скрывает, он их придумывает задним числом, и делает это искренне [1]. Второе: «поставить себя на место другого» не повышает точность — двадцать пять экспериментов подряд показали, что воображение чужой позиции не помогает, а помогает только один способ: получить её от самого человека [2]. Третье: мы систематически считаем, что другими движут деньги и выгода, — сильнее, чем они движут нами самими, и сильнее, чем есть на самом деле [19], [20].

Значит, нужен не талант, а метод. Метод в этой книге такой: мотивов, которые стоят за поступками, не бесконечно много. Их семь: безопасность, выгода, статус, принадлежность, автономия, справедливость, смысл. Ведущий определяется не по словам, а по трём поступкам. За названной причиной всегда ищут вторую. А карта интересов всех сторон составляется до решения, а не после провала.

Что вы будете уметь после книги. Определять ведущий мотив человека по его поступкам за одну-две встречи. Отличать причину, которую называют, от причины, которая движет. Узнавать важное без прямых вопросов — и замечать, когда то же самое делают с вами. Составлять перед любым решением карту: кто чего хочет, чего боится, что защищает. И предсказывать, куда человек пойдёт, когда ему придётся выбирать между вами и тем, что для него важнее.

Как эта способность связана с остальными. Она стоит на трёх изданных книгах: на опоре («Сильнее обстоятельств»), на зрении («Люди не те, кем кажутся») и на характере («Характер решает»). Без мотивов невозможны следующие: убеждать, не манипулируя (книга 8), — потому что убеждают через то, что человеку важно; вести трудный разговор (книга 9) — потому что разговор трудный ровно там, где задет мотив; строить доверие (книга 10) и

понимать власть (книга 11). Книга 5, «Невидимая система», продолжит эту: там мы будем читать не человека, а среду, которая задаёт его мотивы.

Тест: владею / не владею

Отметьте утверждения, с которыми вы согласны. Честно — проверять будете только вы.

Если человек сказал, почему он так поступил, я обычно принимаю это объяснение как основное.

Чтобы понять человека, я представляю себя на его месте.

Когда сотрудник, друг или родственник ведёт себя странно, первое, что приходит в голову, — ему что-то от меня нужно.

Я могу назвать ведущий мотив трёх самых близких мне людей — и привести по три поступка каждого, которые это подтверждают.

Перед важным разговором я записываю, чего хочет другая сторона, чего она боится и что для неё было бы потерей лица.

Я замечаю, когда в разговоре из меня вытягивают сведения, не задавая прямых вопросов.

Если вы согласились с первыми тремя — вы, как и я когда-то, читаете мотивы по словам и по себе. Книга написана для вас. Если с последними тремя — у вас уже есть метод; книга покажет, где он даёт сбой, и добавит то, чего в нём, скорее всего, нет: семь мотивов, вторую причину и карту сторон. Вернитесь к этим шести утверждениям, когда дочитаете: самодиагностики в конце каждой части покажут, что изменилось.

Часть I. Почему мы не видим мотивов

Глава 1. «Он же сам сказал»

— Он просто не хочет учиться. Сам так говорит. Ты же юрист, ты людей допрашивать умеешь — поговори с ним.

Моя подруга Ольга сказала это на кухне, пока её сын Матвей, пятнадцати лет, сидел за закрытой дверью. За четверть он съехал по трём предметам, бросил репетитора по математике и на все вопросы отвечал одно: «Не хочу. Скучно». Ольга перепробовала всё, что пробуют в таких случаях: отобрала телефон, вернула телефон, пообещала поездку, пригрозила лишить поездки. Ничего. Она уже купила книгу о подростковой мотивации и выделила в ней маркером главу о лени.

Я не стала с ним разговаривать в тот вечер. Я попросила Ольгу о другом: вспомнить три поступка Матвея за последние два месяца, где он от чего-то отказался или что-то выбрал сам, без неё. Не слова — поступки.

Она вспомнила не сразу. Первое: он бросил репетитора по математике, которого она нашла, — но через неделю сам нашёл в интернете бесплатный курс по программированию и прошёл четыре урока, не сказав ей. Второе: он перестал ходить на дополнительные занятия по литературе, но физику не бросил и даже сделал два задания вперёд. Третье: он отказался ехать на районную олимпиаду, куда его записала школа, — отказался резко, со скандалом, хотя раньше ездил.

— И что? — спросила Ольга.

Я спросила, что случилось на литературе. Оказалось, что в сентябре учительница прочитала его сочинение вслух перед классом — «как пример того, как не надо писать». Класс смеялся. Матвей маме об этом не рассказывал. Рассказал одноклассник, его мать — Ольге, Ольга — мне, но «это же было два месяца назад, при чём тут математика».

При том. Три поступка показывали одно и то же: Матвей не отказался от учёбы. Он отказался от всего, где его выбирали за него и где его могли снова выставить перед людьми. Курс, который выбрал сам, — прошёл. Предмет, где его никто не трогал, — тянул. Олимпиада, куда «записали», с публичным результатом — скандал. «Не хочу, скучно» было не причиной. Это были слова, которыми пятнадцатилетний человек закрывает дверь, за которой стыдно.

Репетитора по математике он через месяц нашёл сам — Ольга только заплатила. Через четверть оценки вернулись. Литературу он так и не полюбил, но это уже не было важно.

Что на самом деле произошло.Ольга сделала то, что делают почти все: она спросила человека, почему он так поступает, и приняла ответ. Это кажется единственно честным способом — кто знает о мотивах человека больше, чем он сам? Психология пятьдесят лет назад получила на этот вопрос неприятный ответ: часто — никто, и он сам в том числе.

В 1977 году Ричард Нисбетт и Тимоти Уилсон опубликовали работу, которая до сих пор остаётся одной из самых цитируемых в психологии [1]. В одном из описанных там опытов покупателям в магазине предлагали выбрать лучшую из четырёх пар чулок, выложенных в ряд. Пары были одинаковые. Люди всё равно выбирали — и крайнюю правую выбирали в несколько раз чаще, чем крайнюю левую: простой эффект порядка, последнее рассмотренное кажется лучшим. Когда их спрашивали, почему именно эта пара, они уверенно говорили о качестве, плотности, цвете. Когда прямо спрашивали, повлияло ли положение на прилавке, почти все отвечали «нет» — и смотрели на спрашивающего как на человека, который задаёт странные вопросы. Авторы собрали десятки таких опытов и сделали вывод: у нас нет прямого доступа к

причинам собственных решений. Когда нас спрашивают «почему», мы не вспоминаем причину — мы её строим, из того, что звучит правдоподобно. И делаем это искренне.

Матвей не врал. Для него «скучно» было правдой — потому что стыд не называет себя стыдом, он называет себя скукой. Это первое, что нужно принять, чтобы читать мотивы: названная причина — это не отчёт о внутреннем состоянии, а версия, собранная для слушателя и для себя. Иногда она совпадает с настоящей. Проверить, совпадает ли, по словам нельзя. Только по поступкам.

Разложим случай на слои — так, как я буду раскладывать каждый в этой книге. Что он сказал: «не хочу, скучно» — одно и то же обо всех предметах сразу, без различий. Уже это подозрительно: настоящая скука избирательна, у неё есть любимые и нелюбимые уроки, и она не включается в один день. Что он сделал: бросил то, что выбрали за него — репетитора, литературу, олимпиаду, — и держал то, что выбрал сам или где его не трогали: курс, физику. Поступки различают то, чего не различают слова, и в этом их преимущество перед любым разговором. Что он защищал: право не оказаться ещё раз перед классом с результатом, который выберут и оценят другие. Это два мотива сразу — автономия и то, что в этой книге называется статусом: место среди людей, которое у него один раз уже отняли вслух. Заметьте расстояние между слоями. Слово — «скучно». Поступок — «только сам». Защищаемое — «не при всех». Ольга отвечала на слово: уговаривала, грозила, обещала поездку — всё это было обращено к человеку, которому скучно. Такого человека за дверью не было. Чем больше расстояние между сказанным и защищаемым, тем бесполезнее любой ответ на сказанное — и тем важнее не отвечать, пока не посмотрели на поступки. Книга о подростковой мотивации с главой о лени, кстати, была обращена к тому же несуществующему человеку: авторы тоже поверили словам.

Мировой взгляд.Есть профессия, которая давно живёт по этому правилу, — моя первая. В уголовном процессе показания человека о том, почему он сделал то или иное, не считаются доказательством сами по себе. Статья 88 Уголовно-процессуального кодекса требует оценивать каждое доказательство с точки зрения относимости, допустимости и достоверности, а все в совокупности — достаточности [51]. На практике это значит простую вещь: объяснение проверяют тем, что человек делал, а не тем, что он о себе говорит. Следователь, который записал «обвиняемый пояснил, что действовал из ревности» и на этом остановился, не сделал работы. Он должен найти три факта, которые с этим объяснением согласуются, — или три, которые его опровергают. В семье и на работе суд не идёт, но правило то же: слово о мотиве — это заявление стороны. Его не отвергают и не принимают. Его проверяют.

Инструмент. Правило трёх поступков.Ведущий мотив человека определяется не по тому, что он говорит, а по трём поступкам, в которых он чем-то пожертвовал: временем, деньгами, отношениями, удобством, лицом. Поступок без жертвы ничего не показывает: сказать «мне важна семья» ничего не стоит; отказаться от командировки ради детского утренника — стоит. Правило работает так:

Возьмите три поступка за последние два-три месяца, где человек выбирал сам и чем-то платил за выбор. Не берите слова, обещания и планы.

Для каждого поступка спросите: что он этим защитил или получил? Не «почему он так сделал», а «что стало лучше для него после этого».

Если три ответа сходятся в одну точку — у вас рабочая версия ведущего мотива. Прежде чем на неё опереться, задайте обязательный четвёртый вопрос: какое другое объяснение подходит к этим же трём поступкам? Если второе объяснение держится не хуже — у вас не ответ, а два кандидата, и нужен поступок, который их разведёт. Если ответы расходятся — честный итог «данных недостаточно». Ищите ещё, но не подбирайте поступки под схему, которая уже сложилась в голове: это самый частый способ обмануть себя этим правилом.

Три — не магическое число. Один поступок может быть случайностью, два — совпадением. Три разных поступка, указывающих в одно место, — это уже закономерность, которую

можно проверить четвёртым. Разных — значит из разных ситуаций: три поступка из одного спора или одной тяжёлой недели считаются за один, потому что могут отражать не мотив, а обстоятельство.

Когда поступки не сходятся. Правило не всегда даёт ответ, и я обязана показать, как это выглядит, — иначе вы решите, что оно безотказно, и в первый же трудный случай досчитаете за него. Кирилл, инженер в моём подразделении, попросил перевести его с проектной работы в офисе на участок — с понижением оклада. Прежде чем отвечать, я собрала его поступки за квартал. Первый: за полгода до этого он отказался возглавить группу, хотя звали дважды, — объяснил, что «не хочет собраний». Второй: без задания переделал схему, которую смежники сделали «как всегда», и потратил на неё два своих выходных. Третий: на совещании при всех резко поссорился с начальником отдела, когда его раздел передали другому исполнителю, — хлопнул папкой и вышел, чего за ним никогда не водилось.

Два поступка указывали на автономию: не хочет людей ни над собой, ни под собой, хочет делать по-своему. Третий — на статус: не стерпел, что при всех его работу отдали другому. Сходиться они не желали. Я поймала себя на том, что уже выбираю: два против одного, значит автономия, значит отпускаю на участок, где никто не стоит над душой. Это и есть самая частая порча правила — голосование. Два поступка против одного — не большинство, а сигнал, что один из поступков я прочитала неверно или чего-то не знаю.

Что я сделала. Во-первых, не решила: сказала Кириллу, что отвечу через месяц, и это была не отговорка, а срок. Во-вторых, проверила третий поступок на жертву: была ли она? Была — он поссорился с человеком, от которого зависели его отпуск и премия. Значит, поступок настоящий, и выбросить его как случайность нельзя. В-третьих, спросила о случае — наедине и без слова «почему»: «Когда тебе в последний раз было нормально работать в отделе — и что тогда было иначе?» Он ответил не про собрания и не про схему. Он ответил: «Когда о том, что мой раздел забирают, мне сказали до того, как всем». Третий поступок был не о статусе. Он был о порядке: узнать последним, при людях, из чужих уст. Два других — об автономии. Они не сходились, потому что скандалу при свидетелях я приписала первый мотив, который приходит в голову при виде скандала при свидетелях.

Четвёртый поступок пришёл сам, через неделю после разговора: Кирилл отказался от перевода, когда ему предложили остаться с условием, что любое изменение его задач обсуждается с ним до приказа. Оклад сохранил. Участок, о котором просил, ему оказался не нужен — он просил не участок, а место, где решения о нём не принимают у него за спиной. Если бы я решила по двум из трёх, он сидел бы на участке с меньшими деньгами, а я была бы уверена, что поняла человека, — и это худший из возможных исходов, потому что проверять его я бы уже не стала.

Правило на этом случае сработало — не тем, что дало ответ, а тем, что честно его не дало. Когда поступки не сходятся, есть всего несколько ходов: подождать следующего поступка, проверить, настоящая ли в каждом жертва, спросить о случае — или, если решение нельзя отложить, выбрать то действие, которое не стоит ничего при любом из двух мотивов. Чего не делают — так это не выбирают большинством. Два против одного — не мотив. Это вопрос, который вы ещё не задали.

Экспертный уровень. Для кадровиков и следователей — о протоколе, в котором человек объясняет, почему он так поступил. Объяснительная записка работника, запись выходного интервью, протокол допроса в части «пояснил, что действовал из…» — документы одного рода, и у них одна общая слабость, которую Нисбетт и Уилсон описали ещё в 1977 году [1]: человек, отвечающий на вопрос «почему», не считывает причину изнутри, а собирает её из того, что в его положении звучит правдоподобно. Отсюда следствие, которое плохо укладывается в голове у проверяющего: подпись под объяснением и искренность объясняющего ничего не добавляют к достоверности объяснения. Он может не лгать — и всё равно не знать.

Применим статью 88 УПК [51] к протоколу о мотиве. Относим — да: мотив входит в предмет доказывания. Допустим — да, если получен по правилам. Достоверен — а вот здесь протокол сам о себе ничего сказать не может: его достоверность устанавливается только через совокупность, то есть через то, что человек делал до, во время и после. И достаточным для вывода о мотиве он не бывает никогда — ни один, ни с признанием, ни с подробностями. «Он сам сказал» — начало проверки, а не её итог. Признание мотива, кстати, подчиняется тому же правилу, что признание вины: само по себе оно ничего не доказывает, пока не подтверждено остальным.

Практически это меняет форму документа. В протоколе, в объяснительной, в записи выходного интервью фиксируются факты в хронологии — когда, что, с кем, что было накануне, что изменилось после, — а объяснение занимает одну строку, как заявление стороны. Вопросы при этом строятся на «когда» и «что»: «почему» даёт версию, которую потом трудно отличить от правды даже самому её автору. Ловушка для проверяющего одна, и она старая: объяснение, совпадающее с его собственной версией, принимается без проверки, несовпадающее — отвергается как ложь. Статья 88 написана против обеих ошибок сразу. Кадровику, который кодекс не открывал, я бы оставила из него одно правило: достоверность — свойство совокупности, а не бумаги. Пока у вас одна бумага, мотив вы не установили, как бы искренне её ни подписали и как бы ни совпадала она с тем, что вы думали до разговора.

Что сказать. Человеку, который назвал причину, не нужно говорить «я тебе не верю». Нужно перевести разговор от слов к поступкам. Три реплики, которые это делают:

— «Понятно. А когда в последний раз было не скучно — что ты тогда делал?» Эта реплика работает, потому что не оспаривает названную причину, а просит привести исключение. Исключение всегда указывает на настоящий мотив точнее, чем правило.

— «Из того, что ты бросил, что бросать было жальче всего?» Здесь вы спрашиваете о цене. Человек, который «просто не хочет», не умеет отвечать о цене: он начинает говорить о том, что ему на самом деле важно.

— «Если бы это можно было делать так, как ты сам решишь, — ты бы делал?» Это проверка одного конкретного мотива, автономии. Ответ «да, но…» дороже любого «не знаю»: всё, что после «но», — список реальных условий.

Заметьте, чего нет в этих репликах: слова «почему». Вопрос «почему» просит человека построить версию. Вопросы «когда», «что» и «если» просят вспомнить факт.

Так делать не надо. Один отец, которому я рассказала про три поступка, применил правило за ужином — буквально. Он выложил перед дочерью три её поступка, как следователь на допросе: «Ты бросила секцию, ты не поехала к бабушке, ты удалила подругу из друзей. Что это говорит о твоих мотивах?» Дочь встала и ушла. Инструмент предназначен для того, чтобы понимать, а не чтобы предъявлять. Три поступка собирают молча, вывод проверяют вопросом об исключении — и никогда не зачитывают вслух как обвинение. Человек, которому показали, что его «читают», перестаёт быть читаемым: он начинает играть.

За пределами работы. Тот же механизм в покупках. Человек говорит, что купил машину «из практичности», — а три поступка показывают, что он выбрал цвет, которого не было в наличии, ждал его два месяца и переплатил за комплектацию, которой не пользуется. Это не практичность; это статус или удовольствие, и ничего плохого в этом нет. Плохо другое: если вы его жена, муж или продавец и поверили в «практичность», следующий разговор о деньгах вы будете вести с несуществующим человеком. Ещё одна ситуация, семейная. Сестра говорит, что не приедет на юбилей отца: далеко, дорога тяжёлая, отпуск не дают. Семья обсуждает, обижаться или понять. Правило предлагает не обсуждать, а посмотреть. За тот же год она дважды ездила дальше — к подруге на море и на свадьбу бывшей однокурсницы. Отцу она отправила подарок, который стоил больше билетов в оба конца. И она вышла из семейного чата в тот день, когда там обсуждали, кого куда посадить. Дорога ни при чём, деньги тоже. На про-

шлом юбилее её, тридцатипятилетнюю, при всей родне спросили, когда она наконец выйдет замуж, — и смеялись. Поступки сходятся в одном: не сидеть больше за тем столом. Ответ на названную причину — «мы оплатим билеты» — её не привезёт. Привезёт фраза, сказанная до приглашения, а не после отказа: «Тётю Зою в этот раз не зовём, а ты сядешь рядом со мной». Это ответ человеку, который есть, — а не тому, кого собрали из её слов. И заметьте, что ни один из её поступков не был скрыт: поездки, подарок, выход из чата — всё лежало на виду, в тех же телефонах, где семья обсуждала её «отговорки». Поступки редко прячут. Их просто не считают ответом — пока ищут ответ в словах.

Главное из главы.

• Названная причина — версия, собранная для слушателя и для себя; человек может в неё искренне верить.

• Проверяют мотив не словами, а тремя поступками, где человек чем-то пожертвовал.

• Исключение («когда было иначе?») указывает на мотив точнее, чем правило.

• Вопрос «почему» просит построить версию; вопросы «когда», «что», «если» просят вспомнить факт.

• Инструментом не предъявляют. Человек, которому показали, что его читают, перестаёт быть читаемым.

Для руководителя.Самая дорогая версия этой ошибки — увольнение. Сотрудник пишет в заявлении «по собственному желанию» и называет на выходе одну из трёх приличных причин: деньги, дорога, семья. Руководитель принимает, закрывает вакансию и через полгода теряет следующего — по той же непроизнесённой причине. Правило трёх поступков здесь применяется заранее: у каждого ключевого человека есть три поступка за квартал, где он чем-то заплатил. Если вы не можете их назвать — вы не знаете, что его держит, и узнаете об этом из заявления. На выходном разговоре спрашивайте не «почему уходите», а «что было последней каплей» и «когда вы впервые подумали об уходе». Первый вопрос даёт факт; второй — дату, по которой вы найдёте событие, которого не заметили.

Практика на месяц, чтобы это стало привычкой, а не прочитанной главой.

Неделя первая: выпишите пятерых, уход которых стал бы для вас проблемой. Против каждого — поступки за последний квартал, где он чем-то заплатил: отказался, остался, взял на себя, промолчал, когда мог выиграть. Форма А в приложении сделана ровно под это. Если напротив фамилии пусто — это первый результат, и он важнее заполненных строк.

Неделя вторая: с каждым, у кого пусто, один разговор без повода и без слова «почему» — о деле, которое он считает своим лучшим за год, и о том, что в нём было жальче всего.

Неделя третья: заполните то, что осталось пустым, уже по итогам разговоров, и напишите рядом одно слово — мотив, как вы его видите; про семь слов — во второй части, пока хватит своего.

Неделя четвёртая: для каждого — одно действие, которое кормит этот мотив и которое человек заметит. Через месяц у вас будет не таблица, а привычка смотреть на поступки раньше, чем на заявления. Заявления после этого тоже будут. Но реже — и ни одно не станет новостью.

Одно предупреждение к практике: не поручайте её кадровой службе и не превращайте в форму для заполнения подчинёнными. Поступки собирает тот, кто решает о человеке, и собирает сам — иначе получится то, о чём шла речь в «Так делать не надо»: людям покажут, что их читают, и читать станет нечего.

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.