НИКО КРЕСТОВСКИ



ТЕБЯ ИСПОЛЬЗУЮТ

Нико Крестовски

Тебя используют

«Автор»
2026

Крестовски Н.

Тебя используют / Н. Крестовски — «Автор», 2026

Сколько раз ты соглашался против своей воли? Помогал в ущерб себе? Извинялся, хотя ни в чём не был виноват? А потом прокручивал разговор в голове, пытаясь понять, как тебя опять умудрились продавить.Поздравляю. Твоими человеческими достоинствами научились пользоваться.Одни давят на совесть, другие играют на самолюбии, третьи прикрываются любовью, дружбой и благими намерениями.Автор без сантиментов и с фирменным сарказмом разбирает механику человеческих манипуляций. Эта книга поможет тебе распознавать психологическое давление, пресекать эмоциональный шантаж, отказывать без мучительного чувства вины и отстаивать свои интересы даже перед теми, кому раньше не мог возразить.Ты перестанешь путать доброту с обязанностью быть удобным.Хочешь распоряжаться собственной жизнью? Для начала перестань раздавать это право окружающим.

© Крестовски Н., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение 5
Глава 1. ТЕБЯ ИСПОЛЬЗУЮТ 7
Глава 2. ДОБРА ЖЕЛАЮ 10
Глава 3. ДОБРОТУ ЗА СЛАБОСТЬ 13
Глава 4. ТЫ МНЕ ДОЛЖЕН 16
Глава 5. БЕЗ ВИНЫ ВИНОВАТ 19
Глава 6. ЛЕСТЬ ДЛЯ УМНЫХ И НЕ ОЧЕНЬ 22
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Нико Крестовски
Тебя используют

Введение

Самый удобный человек на свете — тот, который считает себя хорошим и очень боится, что окружающие с этим не согласятся.

Ему даже приказывать не нужно. Достаточно выразить разочарование, тяжело вздохнуть или напомнить, сколько для него когда-то сделали. Дальше он самостоятельно организует собственную эксплуатацию, причём совершенно бесплатно и с некоторым чувством нравственного превосходства.

Великолепный экземпляр.

Вообще, для управления человеком необязательно обладать выдающимся интеллектом. Достаточно обнаружить, чего он боится, чем гордится и перед кем чувствует себя виноватым. Один изо всех сил старается не показаться жадным. Другой боится прослыть трусом. Третий не переносит мысли о том, что его считают неблагодарным. У каждого имеется место, в которое общество периодически тычет пальцем, проверяя исправность механизма.

Особенно интересно наблюдать за человеком, который гордится своей независимостью. Ему предлагают рискованное предприятие, он отказывается. Ему сообщают, что он, видимо, просто испугался. И вот наш независимый гражданин уже готов занять денег, купить билет на другой конец света и подписать договор, который ещё вчера называл идиотским. Исключительно ради доказательства того, что никто не способен им управлять.

Зрелище почти безупречное с точки зрения комедии. Правда, билет оплачивает не зритель.

Ты замечал, насколько редко взрослые люди прямо говорят о том, чего хотят друг от друга? Вместо просьбы помочь с переездом можно услышать длинную речь о настоящей дружбе. Вместо предложения поработать в субботу — рассказ о трудном для предприятия периоде и исключительной важности командного духа. Вместо признания «мне хочется, чтобы ты остался» — заявление «нормальные мужья по вечерам сидят дома». Хотя нормальным мужьям, вероятно, тоже хотелось бы иногда знать, кто и когда утвердил график их нормальности.

У человеческих отношений существует парадная сторона и хозяйственный двор. На парадной говорят о любви, уважении, верности и благородстве. На хозяйственном дворе распределяют деньги, время, труд, внимание, ответственность и право принимать решения. Никакой трагедии в существовании двора нет. Семья должна на что-то жить, предприятие должно выполнять заказы, друзья должны каким-то образом договариваться о совместных планах. Беда начинается, когда распределение ресурсов маскируют торжественной речью с крыльца.

Вот туда мы и заглянем. На хозяйственный двор. Вряд ли за каждой дверью обнаружится мерзость, зато станет понятнее, за счёт чего держится парадный фасад.

Иметь интересы не стыдно. Парикмахер хочет получить деньги за стрижку, а ты хочешь выйти от него с приличной головой. Достойная сделка, даже если в глубине души парикмахеру совершенно наплевать на твою судьбу. Ты тоже не интересуешься его детскими травмами, когда записываешься на четверг. Оба прекрасно понимают, зачем встретились, и никто не обязан изображать духовное родство.

В близких отношениях интересы сложнее. Мы нуждаемся в тепле, поддержке, присутствии других людей. Любимый человек может искренне хотеть твоего общества и при этом быть огорчённым, когда ты выбираешь провести вечер без него. Наличие чужого желания ещё

не повод вызывать специалиста по манипуляциям. Иначе придётся объявить подозрительным всё человечество, начиная с младенцев, которые весьма настойчиво требуют молока.

Меня интересует момент, когда чужое желание вдруг превращается в твою обязанность. Просьбу ещё можно обсуждать. Но попробуй отказать человеку, который поставил на кон твою репутацию приличного родственника, друга или супруга. Тут уже приходится торговаться не за свободный вечер, а за право считать себя порядочным.

Особенно смешат рассуждения о том, как вычислить манипулятора по жестам, взгляду или особой интонации. Человек поправил рукав, отвёл глаза, сел не под тем углом — готово, перед нами потенциальный злодей. Остаётся присвоить ему диагноз и снять короткое видео. Понятное дело, разбираться в реальных отношениях гораздо хлопотнее.

Мы не будем гадать по рукавам. Гораздо полезнее изучить происходящее: какие решения от тебя требуют, что тебе сообщают, чего не сообщают и какие последствия создают за отказ. Иногда этих сведений достаточно, даже если мотив собеседника навсегда останется его личной тайной.

Есть и менее приятная новость. Ты не всегда находишься на той стороне разговора, которой предъявляют требования. Иногда именно ты тяжело вздыхаешь, демонстративно обижаешься, напоминаешь о старой услуге или преподносишь собственное желание как единственно нравственно допустимый вариант. Разумеется, у тебя на это имеются уважительные причины. У остальных, если их послушать, тоже.

Не спеши решать, кому подаришь эту книгу. Для начала прочитай её сам. Есть риск, что второй экземпляр не понадобится.

Манипуляция не всегда выглядит как пощёчина. Гораздо чаще тебя хлопают по плечу, называют замечательным человеком и удивляются, почему ты до сих пор не сделал то, ради чего тебя, собственно, и назвали замечательным.

Глава 1. ТЕБЯ ИСПОЛЬЗУЮТ

В отделе кадров можно купить рабочее время. В театре — чужое внимание. В ресторане — усилия повара. Для этого человечество изобрело деньги, договоры и более или менее понятные условия обмена. Там, где стороны не желают обсуждать условия, на помощь приходит высокое искусство человеческих отношений.

Представь двух соседей. Один просит второго помочь вынести диван. Второй соглашается, через неделю первый помогает ему привезти шкаф. Никто не записывает минуты в тетрадь, никто не выписывает счёт за амортизацию поясницы. Оба извлекли пользу из отношений, и оба довольны. Если это использование, то использование замечательное. На нём, собственно, и держится способность людей жить не поодиночке.

Теперь немного изменим обстоятельства. Первый сосед начинает звонить исключительно по вопросам мебели, строительных материалов и перевозок. Когда второму нужна помощь, у первого обнаруживается необычайно насыщенная жизнь. А однажды второй сообщает, что в воскресенье занят, и слышит в ответ: «Ну понятно. Я-то думал, мы по-соседски». Диван остался в квартире, зато на свет появилось любопытное представление о добрососедстве. Оно почему-то целиком состоит из обязанностей одного соседа.

Внешне просьба осталась прежней. Изменилось то, что происходит вокруг неё. Собеседник уже обсуждает не возможность перенести мебель, а твоё соответствие определённому нравственному стандарту. И сам назначает себя инспектором по его соблюдению.

Влияние, обман и принуждение следует различать. Врач объясняет, чем опасна вредная привычка. Покупатель торгуется. Начальник распоряжается работой в пределах своих полномочий. Все трое хотят изменить чьё-то поведение. И ни одного из них не следует объявлять мошенником лишь на том основании, что разговор тебе не понравился.

Под манипуляцией в этой книге мы будем понимать такие способы влияния, при которых существенная часть условий, интересов или способов давления скрыта либо искажена, а способность человека осмысленно выбирать подрывается. Это рабочее определение, не медицинский диагноз. Открытая угроза, например, может быть прозрачной и при этом представлять собой принуждение. Называть её манипуляцией или нет — вопрос словаря. Куда важнее не путать её с нормальной договорённостью.

Убеждение оставляет тебе предмет для размышлений. Давление часто предлагает вместо него предмет для переживаний. Собирался выяснить, выгодна ли сделка? Теперь беспокоишься, не выглядишь ли мелочным. Хотел обсудить распределение домашних обязанностей? Уже доказываешь, что любишь семью. Не успел ответить на первое сообщение? Получил второе, из которого следует, что вся твоя личность нуждается в капитальном ремонте.

Конечно, эмоции могут быть совершенно обоснованными. Если ты трижды обещал забрать ребёнка из школы и трижды забыл, партнёр вправе сердиться. Обида здесь не хитрый рычаг, а понятная реакция на твоё поведение. Проблема возникает, когда эмоцию превращают в основание для требований, которые из неё вовсе не следуют. Человек расстроился, что ты не пришёл на день рождения. Это повод поговорить о случившемся, но не автоматическое право выбрать тебе профессию, друзей и место жительства.

В середине прошлого века социальные психологи Джон Френч и Бертрам Рейвен предложили классифицировать основания социальной власти. В дальнейшем Рейвен развивал эту модель: на нас воздействуют не только угрозы и вознаграждения, но также признанные полномочия, компетентность, привлекательность человека и убедительная информация [1]. В жизни эти основания переплетены. Руководитель может обладать профессиональным авторитетом и правом ставить задачи, а может иметь только ключ от кабинета и очень громкий голос. Тот факт, что оба сидят в одинаковых креслах, ещё не делает их аргументы равноценными.

Особенно легко спутать полномочия с универсальным правом распоряжаться окружающими. Ты нанялся водителем, а не в личное услужение человеку, который назначает тебе смены. Директор вправе требовать выполнения согласованных рабочих обязанностей. Из этого не вытекает, что он вправе выбирать, с кем ты проводишь выходные. Чем меньше люди различают границы роли, тем шире она расползается по их жизни. Примерно как вода из плохо закрытого крана: сначала небольшая лужица, потом внезапно ремонт у соседей снизу.

У близких людей полномочия вообще редко перечислены на бумаге. Поэтому отношения держатся на договорённостях, которые нужно уметь обсуждать заново. Когда один работает больше, другой может брать на себя больше бытовых дел. Когда кто-то заболел, распределение обязанностей меняется. Нормальная жизнь не всегда симметрична. Не требуется считать каждую вымытую чашку и выставлять супругу ежемесячный акт выполненных работ. Однако возможность поговорить о нагрузке должна сохраняться и после того, как одна сторона привыкла к удобному порядку.

Иногда человек совершенно искренне считает установленный порядок естественным. Мать много лет организует все семейные праздники, а взрослые дети в последний момент сообщают, сколько гостей приведут. Они могут любить мать и даже не подозревать, что для неё праздник давно стал производственным мероприятием. Никакого злодейского заговора не было. Просто труд одного человека превратился в незаметную часть окружающей среды. А ведь мало кому приходит в голову поблагодарить окружающую среду за то, что она всё ещё присутствует.

Начать можно без разоблачений. «Я не готова готовить на пятнадцать человек. Давайте распределим блюда или закажем еду». Реакция детей скажет больше, чем три часа гадания об их намерениях. Кто-то возьмёт часть работы, кто-то удивится, а потом привыкнет. А кто-то начнёт объяснять матери, что порядочные люди не выставляют условия собственной семье. Вот этот последний особенно интересен. Он защищает семейную традицию, в которой сам почему-то не стоит у плиты.

У использования людей есть простая экономическая сторона. Если ресурс регулярно поступает бесплатно, его перестают считать дорогим. Тебя десятый раз просят проверить договор, отремонтировать компьютер или довезти до аэропорта. У человека не возникает мысли, что он просит о двух часах чужой жизни, поскольку в его собственной жизни эти два часа ничем не оплачены. Отсутствие цены он принимает за отсутствие стоимости. И если ты сам постоянно утверждаешь, что тебе совершенно не трудно, откуда ему знать обратное?

Это не обвинение в адрес того, кого используют. Люди нередко соглашаются из зависимости, боязни потерять жильё, работу или безопасность. В таких обстоятельствах цена отказа может быть реальной. Совсем не смешно советовать человеку громко хлопнуть дверью, когда за дверью мороз, а ключи от другого жилья у него отсутствуют. Самостоятельность требует не только характера, но и доступных вариантов. Иногда лучший первый шаг — найти поддержку, подготовить деньги или получить консультацию, а не устраивать эффектное представление.

Но бывает и другая зависимость: не от реальных ресурсов, а от предсказуемого одобрения. Ты можешь отказаться, однако чужое недовольство воспринимается как событие чрезвычайного масштаба. Человеку говорят, что он стал каким-то холодным, и он уже спешит отогреться в глазах обвинителя. Что конкретно требовалось сделать? Этот скромный вопрос утонул в обсуждении его душевных качеств.

Верни разговор к просьбе. Сколько времени, какие условия, кто что делает? Об этом можно договориться. А вот заявление «ты совершенно испортился» обсуждать можно до следующего Рождества. Что ты должен сделать, чтобы перестать быть испорченным? И кто определяет степень твоей испорченности? Пока вы разбираетесь в твоих нравственных качествах, предмет разговора благополучно забыт.

«Ты говоришь, что я стал эгоистом. О чём конкретно речь?» Если речь идёт о невыполненном обещании, его следует обсуждать. Если речь идёт о том, что ты не захотел оплатить чужую покупку, обсуждать надо покупку. В первом случае ты можешь оказаться действительно неправ. Во втором из чужой неудовлетворённости ещё не вырастает твой долг. И для этого вовсе не требуется ни кричать, ни демонстрировать психологическую подкованность.

Человеческое достоинство не обязано проходить экспертизу при каждом отказе от коммерческой или бытовой сделки. Не хочешь покупать автомобиль — не покупай. Не можешь одолжить денег — не одалживай. Обещал вернуть чужие — возвращай. Последний пункт важен: свобода не освобождает от обязательств, которые ты сам принял. Иначе любой мошенник мог бы торжественно объявить себя человеком с прекрасно выстроенными личными границами.

Люди устают, срываются, выражают законные претензии в отвратительной форме. Судить об отношениях по одному дурному разговору трудно. Но если чужое желание из года в год считается приказом, а твоё несогласие — нравственным дефектом, объяснение про плохое настроение уже порядком протухло.

Вместо поисков злодея присмотрись к тому, что происходит с твоим временем. Можешь ты пересмотреть договорённость? Что случается, когда помощь требуется тебе? Признаёт ли собеседник собственную выгоду или изображает единственного бескорыстного участника человеческой истории? Для начала этого достаточно. Не надо ещё и играть в сыщика.

И не вздумай гордиться тем, что теперь никому ничем не обязан, никого не любишь и всё измеряешь рублями. Такая жизнь тоже убога. Ценность человеческих связей во многом состоит в возможности делать друг для друга то, что не предусмотрено договором. Но возможность существует именно тогда, когда существует и право отказаться. Если отказаться нельзя, то великодушие превращается в обязанность с неопределённым сроком исполнения.

Знакомство с человеческими интересами не убивает близость. Оно помогает не требовать от близости того, что в действительности должен обеспечивать честный разговор. И если тебе кто-нибудь опять скажет, что все его требования продиктованы исключительно заботой о твоём благополучии, не торопись ни благодарить, ни возмущаться. Для начала неплохо выяснить, что именно здесь считают благополучием и кому в конечном счёте станет удобнее жить.

Глава 2. ДОБРА ЖЕЛАЮ

Покупая пылесос, человек обычно выясняет его мощность, размер и стоимость. Получая совет от родственника, он почему-то должен руководствоваться исключительно теплотой чувств, с которыми родственник этот совет произнёс.

Если совет окажется дрянным, последствия разгребать получателю. Благие намерения остаются у отправителя. Хорошо устроился.

Доброжелательность и компетентность — разные свойства человека. Можно от всей души желать племяннику счастья и не иметь ни малейшего представления о его профессии. Можно прекрасно разбираться в строительстве и дать полезный совет человеку, которого впервые увидел пять минут назад. Но семейная любовь иногда предъявляется в качестве универсальной квалификации. Люблю тебя пятнадцать лет, следовательно, имею право консультировать по стоматологии, инвестициям, браку и выбору места работы.

Самое печальное, что в подобных ситуациях речь часто идёт о настоящей любви. Человек не обязательно лжёт, когда говорит, что переживает за тебя. Он может бояться твоих ошибок, вспоминать собственную молодость, хотеть уберечь от неудач. А ты можешь одновременно ценить его чувства и не хотеть исполнять его рекомендации. В человеческой психике эти вещи помещаются рядом, хотя некоторые родственники категорически отказываются предоставить им отдельные места.

Допустим, взрослая дочь получила предложение о работе в другом городе. Мать переживает. Нормально. Она спрашивает про условия, жильё, финансовый запас. Может предложить приехать вместе и посмотреть район. В такой заботе есть место не только для материнской тревоги, но и для решения самой дочери. Теперь представь тот же разговор в иной форме: «После всего, что я для тебя сделала, ты меня здесь бросишь? Ты подумала, как я буду жить? У нормальных детей таких мыслей не возникает».

Вторая беседа выглядит как обсуждение будущего дочери, но на самом деле всё больше напоминает разговор о будущем матери. Проблема матери реальна: одиночество, страх, изменение привычного быта. Только решать её предлагается чужим трудовым договором.

Прямой разговор мог бы звучать совсем иначе. «Я боюсь, что мы будем редко видеться. Давай подумаем, как поддерживать связь». В этом случае у обоих людей появляется собственная задача. Дочь выбирает работу, а мать участвует в обсуждении будущих отношений. Никто не обязан изображать, что переезд — пустяк. Но и превращать его в моральное преступление не требуется.

Есть замечательная разновидность заботы, при которой человека старательно избавляют от необходимости принимать решения. За него звонят, записывают, предупреждают, договариваются и иногда даже ругаются. Пока он маленький, это естественно. Малолетнему ребёнку не следует самостоятельно выбирать, переходить ли улицу под едущим автобусом. Однако некоторым семьям трудно заметить, что ребёнок вырос, а автобус давно проехал.

Внешне такая помощь выглядит щедрой. Да и отказаться от удобства не всегда хочется. Кто станет возмущаться, если ему бесплатно решают бытовые проблемы? Только вместе с проблемами иногда уносят способность самостоятельно договариваться, переживать ошибки и нести последствия. Потом взрослому человеку ставят в вину его беспомощность те же люди, которые годами отнимали у него возможность попробовать. Система получилась самодостаточная: чем меньше он умеет, тем больше оснований продолжать им руководить.

Вовремя поданная рука позволяет человеку выбраться из долгов, получить образование, восстановиться после болезни. Вот только за руку, которой тебя вытащили, не обязательно держаться до самой смерти. Посмотри, стало ли у тебя после помощи больше возможностей или отныне все дороги ведут к помощнику.

Автономия — это способность действовать по собственному осмысленному согласию. Одиночество для этого не требуется. Психологи Нетта Вайнстайн и Ричард Райан исследовали, как добровольная и вынужденная помощь сказываются на благополучии того, кто помогает, и того, кому помогают [2]. Мать может получить от дочери совершенно одинаковую услугу в двух случаях: когда дочь искренне захотела помочь и когда та побоялась очередного скандала. Только вторая история уже обходится обеим несколько дороже, чем кажется.

Согласие может быть добровольным даже тогда, когда оно требует усилий. Ты решил ухаживать за больным родственником. От этого решения бывает тяжело, временами хочется отдыха и совершенно не хочется бодро улыбаться. Но ты считаешь помощь важной, признаёшь собственные ограничения и ищешь поддержку. Совсем другая история возникает, когда кто-то объявляет твоё истощение доказательством недостаточной любви и запрещает обсуждать возможность распределить заботу между несколькими людьми. Наличие чувства долга ещё не превращает человека в бесконечный источник энергии. У него, в отличие от красивого нравственного идеала, есть организм.

У совета есть замечательное свойство: ему можно не последовать. Если советчик при этом устраивает сцену, он, похоже, имел в виду распоряжение, но постеснялся назвать его своим именем.

А теперь о другой крайности. Получив рекомендации по здоровью, безопасности или профессиональному делу, не нужно демонстративно поступать наоборот ради доказательства самостоятельности. Психологи называют реактивным сопротивлением мотивацию восстановить свободу, когда человек воспринимает её как ограниченную. Обзор исследований этого явления показывает, что угроза свободе действительно может вызывать сопротивление [3]. Но противоположное решение далеко не всегда разумнее. Если врач сказал не наступать на сломанную ногу, бег с препятствиями будет не торжеством независимости, а дополнительной работой для травматолога.

Советчик может быть прав и одновременно невыносим. Родственник назойливо предупреждает о подозрительном договоре. Проверь договор. Если условия опасные, не подписывай. Зато подписывать его исключительно для того, чтобы родственник заткнулся, — странный способ от него не зависеть. Он опять определил твоё решение. Только на этот раз ты сделал наоборот.

Особенно неприятный вариант заботы — попытка вмешиваться в чужие отношения под видом защиты. «Он тебе не подходит», «Она тебя обманет», «Ты с ними связался и стал другим человеком». Иногда близкие видят настоящие опасности, которые влюблённый человек не замечает. Поэтому спроси, что именно их беспокоит. Угроза, финансовый обман, систематическое унижение — вещи, которые следует принимать всерьёз. Но если весь список сводится к профессии партнёра, происхождению, одежде и неспособности понравиться семейному совету, содержание заботы выглядит несколько иначе.

Не нужно запрещать близким иметь мнение. Это было бы просто зеркальным повторением их поведения. Они могут не одобрять твою работу, отношения и решение завести собаку размером с небольшой диван. Твоя задача не добиться единогласного голосования, а понимать, что из их замечаний относится к действительным рискам и какие решения действительно принадлежат тебе.

В разговоре помогает простая честность: «Я понимаю, что ты волнуешься. Я учту то, что ты сказал. Решение приму сам». Не обещание поступить по совету, не демонстративная лекция о личных границах, а разграничение ответственности. Если у другого человека есть собственная доля в последствиях, её нужно обсуждать отдельно. Нельзя, например, взять общие семейные деньги, вложить их в сомнительный проект и объяснить партнёру, что это твоя автономия. Здесь уже не советы, а согласие собственника чужой доли капитала.

Заботливому родственнику бывает непросто привыкнуть к твоей самостоятельности. Вчера он знал, что ты сделаешь, раньше тебя. Сегодня ему впервые пришлось ждать ответа. Пусть привыкает. Если после десятого разговора вместо признания твоего права выбирать начинается усиленная кампания по возвращению тебя на прежнее место, дело давно не в непривычке.

Нельзя гарантировать, что открытая беседа улучшит любые отношения. В ситуации угроз, насилия или экономической зависимости прямое противостояние бывает опасным. Там разумнее искать безопасную поддержку и думать о реальных возможностях защиты. Не следует путать красивую сцену освобождения с освобождением как таковым.

За помощь можно поблагодарить, чужую тревогу выслушать, любовь принять. А голова у тебя всё-таки собственная. Ей ещё предстоит жить с последствиями советов, от которых советчик отделается лёгким недоумением.

Если за доброту от тебя требуют подчинения, спроси, когда именно ты на это согласился.

Глава 3. ДОБРОТУ ЗА СЛАБОСТЬ

У человека, который умеет хорошо делать свою работу и не умеет отказывать, есть все шансы сделать ещё и работу нескольких окружающих. Причём последние будут характеризовать его как исключительно приятного коллегу. В отличие от бухгалтерии, человеческая благодарность позволяет выдавать премии, не располагая денежными средствами.

Поначалу это может даже нравиться. Ты помогаешь, тебя ценят, за советом идут именно к тебе. Приятно чувствовать, что без тебя что-то не получается. Потом выясняется, что у этого ощущения есть побочный эффект: без тебя действительно перестают что-либо делать. Люди привыкают обращаться не к инструкции, не к собственному опыту и не к человеку, который отвечает за задачу, а к твоему терпению.

Была одна просьба, потом другая, затем небольшое исключение из правил. Через некоторое время ты обнаруживаешь, что исключение отлично живёт без правил и обзавелось постоянным местом в твоём расписании.

Доброту часто обсуждают так, будто человечество поделилось на два лагеря: порядочные люди, которым обязательно сядут на шею, и эгоисты, которые с замечательной лёгкостью добиваются своего. Картина удобная, особенно если хочется оправдать собственное хамство. Но она имеет мало общего с реальной жизнью. Человек может быть щедрым и требовательным, заботливым и принципиальным. Он может отдавать много и при этом прекрасно понимать, сколько отдаёт, зачем и кому.

У доброты нет обязательного приложения в виде неспособности сопротивляться. Его человек приобретает отдельно.

Есть разница между желанием помочь и желанием избежать последствий отказа. В первом случае ты смотришь на чужую проблему и думаешь, чем можешь быть полезен. Во втором прежде всего смотришь на выражение чужого лица и прикидываешь, какое из решений позволит ему оставаться довольным. Внешне результат может быть одинаковым: ты согласился. Только один раз действовал исходя из собственных ценностей, а другой — пытался купить спокойствие.

Иногда проще уступить. Если у человека тяжёлый день, не обязательно превращать выбор места для обеда в международную конференцию по защите суверенитета. Беда начинается, когда ты каждый вечер покупаешь себе передышку, а наутро цена снова растёт.

Для наглядности возьмём работу. Коллега попросил тебя подменить его на два часа: нужно отвезти ребёнка к врачу. Ты согласился, потому что мог и хотел помочь. Через месяц он попросил снова. Затем стал уведомлять тебя о своих планах вместо того, чтобы спрашивать. Когда ты однажды отказался, он обиделся: раньше ведь проблем не было.

Не торопись оправдываться. В прошлый раз ты мог подменить коллегу, сегодня не можешь. Чего тут объяснять? Ты помог ему несколько раз, а он, судя по всему, уже внёс тебя в свой график работы. Забыл только согласовать его с тобой.

Нам бывает неловко называть помощь помощью после того, как она вошла в привычку. Кажется, что обсуждение её стоимости сделает поступок менее благородным. Однако стоимость не обязательно денежная. У тебя есть силы, здоровье, внимание, рабочие часы. Когда коллега просит сделать ещё одну задачу, совершенно нормально сказать: «Я могу взять её, если отложим эту». Пусть выбор между двумя задачами совершит тот, кто распределяет работу. Удивительно, сколько лишних дел теряет свою срочность, когда за срочность приходится платить чем-то кроме чужой усталости.

Уступчивость бывает особенно неудобной там, где люди занимают неравное положение. Молодому сотруднику труднее отказаться от дополнительной нагрузки, чем руководителю. Человеку, который живёт на деньги партнёра, труднее спорить с ним о семейных расходах.

Не следует издалека объяснять этим людям, что достаточно научиться говорить решительное «нет». Иногда нужно сначала обзавестись альтернативами: другими источниками заработка, поддержкой, возможностью сменить жильё или получить профессиональную консультацию. Отсутствие вариантов не лечится красивой интонацией.

А если возможность отказать есть, но ты ею не пользуешься? Одному страшно поссориться, другому отказ кажется грубостью. Третьего с детства хвалили за то, что он никому не мешал и всем помогал. Так и вырос человек, который прекрасно замечает усталость окружающих, а собственную обнаруживает в тот момент, когда уже готов всех послать нахер.

Раздражение не всегда свидетельствует о чужой мерзости. Иногда человек годами сообщает окружающим, что с радостью возьмёт на себя их обязанности, а внутренне мечтает, чтобы они догадались о противоположном. В какой-то момент он взрывается, предъявляя им счёт за весь период обслуживания. Окружающие ошарашены: им только что выставили задолженность за услуги, которые, по официальной версии, предоставлялись с удовольствием.

Никто не обязан угадывать всё, что ты тщательно скрываешь. Говори, что устал, пока ещё можешь произнести это без крика. Разумеется, если твои просьбы годами игнорировали или пользовались твоей зависимостью, ответственность за это не исчезает. Но бывает и так, что человек не подозревает, во что обходится его просьба.

Алик однажды решил бесплатно помочь приятелю с ремонтом. На выходных приехал, собрал шкаф, прикрутил полки. Через неделю приятель прислал фотографию недоделанного плинтуса с вопросом, когда Алик закончит. Формулировка его слегка озадачила. Оказывается, за время сборки шкафа он каким-то образом получил должность прораба.

Вместо продолжительной дискуссии о человеческой неблагодарности Алик объяснил, что помогал со шкафом, а про плинтус они не договаривались. Приятель сперва удивился, потом занялся плинтусом сам. Отношения пережили это потрясение. Вообще, люди удивительно часто оказываются способны выполнять собственные обязанности, стоит лишь перестать избавлять их от такой возможности.

Есть и более неприятные реакции. Человек может попытаться обвинить тебя в том, что ты изменился, стал жадным, расчётливым или высокомерным. Подобная характеристика может означать, что ты действительно стал вести себя неприятно. А может означать, что условия сотрудничества перестали его устраивать. Ничего мистического: владельцу ресторана тоже не нравится, когда поставщик повышает цены. Но поставщик не обязан сохранять прежние цены исключительно ради положительного мнения владельца ресторана.

Друг, тяжело заболевший несколько лет назад, может нуждаться в постоянной помощи и не иметь возможности ответить тем же. И всё же он замечает твою усталость, ценит твои усилия, считается с твоими планами. Сравни его с приятелем, который просит тебя в четвёртый раз привезти заказ через весь город, потому что ему жалко денег на курьера. Не в количестве поездок тут дело. Забота и наглость порой выглядят одинаково только в таблице расходов на бензин.

Хорошие отношения не предполагают, что всякую услугу надо возвращать услугой такого же размера. Они предполагают возможность учитывать существование обоих людей. Проблема с использованием начинается там, где потребности одного интересуют всех, а потребности второго рассматриваются исключительно как технические препятствия.

Исследования добровольной помощи, о которых мы уже говорили, дают основания не сводить благополучие к количеству совершённых хороших поступков [2]. Важно, насколько человек сам принимает их смысл. Вынужденное согласие и добровольная щедрость могут выглядеть одинаково в чужом отчёте о твоём поведении, но переживаться совершенно по-разному.

Отвезти знакомого сегодня не значит устроиться к нему водителем. Выслушать друга можно и без обещания дежурить у телефона каждую ночь. С деньгами ещё проще: помогай в

пределах суммы, потерю которой выдержишь. Иначе твоя щедрость по отношению к одному человеку обернётся проблемами для других, перед которыми у тебя уже есть обязательства.

Есть забавный страх, возникающий в таких разговорах: «А вдруг обо мне плохо подумают?» Конечно, подумают. Не все и не всегда, но кто-нибудь обязательно. Человечество вообще много думает, хотя результат этой деятельности не всегда впечатляет. Если возможность чужой отрицательной оценки признать достаточной причиной для согласия, придётся раздать всем желающим полномочия над своим календарём.

Зато постепенно обнаруживается приятная вещь: не каждый, кто просил слишком многого, является негодяем. Некоторые люди просто привыкли к прежнему порядку. После честного разговора они готовы его изменить. Возможность таких перемен важнее красивой классификации друзей и родственников на токсичных и экологичных. Мы всё-таки общаемся с людьми, а не сортируем бытовые отходы.

Можно остаться добрым, даже если отказал. Можно сердиться на человека, которого любишь. Можно сделать большое дело для другого и не позволять ему распоряжаться собой впредь. Эти сочетания не противоречат друг другу, пока мы не пытаемся свести всю личность к одному поступку.

Доброта — не состояние безотказности. Она предполагает способность заметить чужую нужду и сделать что-то для другого. Для этого желательно, чтобы у тебя самого оставалось чем делать. И если в твоей жизни хватает добрых поступков, но никак не находится времени на собственные дела, проблема уже не в недостатке доброты. Проблема в том, что окружающие получают от неё преимущественно пользу, а ты преимущественно счёт за обслуживание.

Глава 4. ТЫ МНЕ ДОЛЖЕН

У некоторых людей подарки обладают удивительной способностью дорожать после вручения. В момент передачи тебе объясняют, что ничего взамен не нужно. Через полгода выясняется, что за этот предмет предполагалась внушительная плата, причём первоначальную стоимость уже никто не помнит. Сделка совершена, проценты начислены, а ознакомиться с условиями кредитования заёмщику предлагают задним числом.

Человеческая взаимность — замечательное изобретение. Ты сегодня помог мне, я завтра помогу тебе. Благодаря этому можно жить среди людей, не оформляя договор на каждое движение. Помощь создаёт доверие, позволяет распределять риски, делает отношения устойчивее. В плохой день хорошо знать, что рядом есть кто-то, готовый прийти на помощь не исключительно из коммерческого интереса.

Однако нравственное обязательство ответить на чужое добро очень легко спутать с правом помощника предъявить любую удобную ему претензию. Именно здесь начинается наша история.

В 1960 году американский социолог Элвин Гоулднер описал норму взаимности: представление о том, что на оказанную помощь следует отвечать добром и не вредить тому, кто тебе помог [4]. Размер и форма ответной услуги в разных обществах понимаются по-разному. Но само ощущение знакомо: тебе сделали добро, хочется ответить тем же.

В 1971 году психолог Деннис Риган поставил эксперимент. Помощник исследователя в некоторых случаях угощал участника прохладительным напитком, а позже просил купить лотерейные билеты. Те, кого угостили, покупали больше билетов [5]. Казалось бы, какое отношение напиток имеет к покупке лотереи? В том-то и штука. Никакого.

Разумеется, человек может угостить тебя просто так. Но вспомни, как меняется твоя реакция на предложение после подарка. До него товар был не нужен, а теперь неудобно отказаться. Ни цена, ни качество товара не изменились. Изменилась твоя способность спокойно сказать продавцу, что покупать ты ничего не собираешься.

И не только в магазине. Родственник помог с переездом, а через несколько месяцев просит поручиться за его кредит. Знакомый устроил тебя на работу и теперь ожидает, что ты будешь скрывать его ошибки от руководства. Родители оплатили образование и считают, что теперь могут выбирать тебе спутника жизни. В каждом случае исходная помощь могла быть настоящей и значительной. Но из неё почему-то выводят требования, которых никто заранее не обсуждал.

Нужно уметь признавать размер добра, не признавая за добром неограниченной власти.

Если человек одолжил тебе сто тысяч на согласованных условиях, это долг. Его следует возвращать. Если тебе бесплатно подарили сто тысяч, а потом начали требовать подписать на себя чужой кредит, это совсем другое обстоятельство. Подарок не превращается автоматически в согласие на любое будущее предложение дарителя. Разница становится особенно важной, когда цена ответного поступка многократно превышает ценность первоначальной помощи или создаёт совершенно новый риск.

Хорошо помогает разделение двух разговоров. В первом ты признаёшь, что получил, и выражаешь благодарность. Во втором оцениваешь то, о чём тебя просят сейчас. «Я ценю, что ты тогда мне помог. Но поручителем выступать не могу». Здесь нет противоречия. Благодарность не исчезает от того, что новая просьба оказалась неприемлемой. Если собеседник настаивает на обратном, значит, его интересует не столько твоя благодарность, сколько конкретное действие, которое он рассчитывал за неё приобрести.

С деньгами всё хотя бы относительно понятно. С воспитанием детей начинается настоящая метафизика. Ребёнка приводят в мир без подписания каких-либо документов, после чего

в отдельных семьях ему предъявляют счёт за двадцатилетнее содержание. Питание, одежда, кружки, уроки, бессонные ночи. Расчёт обычно не содержит конечной суммы. Это обстоятельство особенно удобно для кредитора: сколько бы взрослый ребёнок ни сделал, договор всегда можно считать незакрытым.

Забота родителей о детях может быть колоссальной, и взрослые дети вправе испытывать глубокую благодарность. Помогать стареющим близким, поддерживать их, участвовать в их жизни — совершенно нормальные человеческие решения. Но ребёнок не выбирал обстоятельства собственного появления на свет. Нельзя трактовать исполнение родительской ответственности как приобретение будущего работника, сиделки или объекта пожизненного административного управления.

Путаница возникает и потому, что очень многие человеческие обязательства действительно нельзя свести к коммерческому договору. Мы связаны друг с другом не только обещаниями, но и привязанностью, обстоятельствами, ответственностью за зависимых от нас людей. Если человек оставляет малолетних детей без необходимой поддержки, он не становится героем независимости. Если супруг без обсуждения тратит общие накопления, его решения затрагивают не только его собственную жизнь. Не всякое требование другого человека можно отмести словами «я никому ничего не должен». Иногда ты очень даже должен. Удивительно неудобная деталь популярной философии свободы.

Прежде чем гордо объявить, что ты никому ничего не должен, вспомни собственные обещания. Если другой человек имел все основания на них рассчитывать, придётся учитывать последствия. Неприятно исполнять? Сочувствую. Зато обязательства, на которые ты не соглашался и которые не вытекают из твоих реальных обязанностей, ещё нужно обосновать. Одной чужой обиды для этого маловато.

Есть люди, которые предпочитают вообще ничего не принимать, чтобы не оказаться должниками. Они отказываются от помощи, платят за каждую мелочь и чувствуют себя спокойнее, когда отношения имеют вид безупречного товарообмена. Их можно понять: тот, кто однажды столкнулся с дорогими последствиями бесплатного подарка, начинает подозревать даже чашку чая. Но страх обязательств тоже ограничивает. В такой жизни трудно позволить себе зависеть от близкого человека, пережить временную слабость или принять поддержку без немедленной оплаты.

Смысл не в том, чтобы перестать принимать добро. Важнее научиться принимать его, не теряя способности обсуждать условия. Когда услуга существенна и отношения допускают разные толкования, имеет смысл прямо выяснить, подарок ли это, заём, совместный вклад или работа с последующей оплатой. Смешно было бы составлять договор на каждую порцию домашнего пирога. Но когда речь идёт о квартире, крупной сумме, бизнесе или нескольких месяцах чужого труда, ясность не убивает доверие. Она уменьшает число обстоятельств, при которых доверие впоследствии погибает.

Иногда помощь предоставляют настойчиво, хотя от неё несколько раз отказались. Человека ставят перед готовым фактом: за него уже заплатили, ему купили билет, всё организовали и теперь остаётся лишь согласиться. Бывает, что это действительно неловко выраженная щедрость. Бывает и попытка заранее лишить получателя возможности решать. Отличие обнаруживается в том, признаёт ли помощник отказ. Если ты не просил бронировать поездку, предупреждал, что не можешь ехать, и теперь от тебя требуют компенсировать чужую самодеятельность, обсуждать надо обстоятельства бронирования, а не уровень твоей благодарности.

То же касается профессиональной помощи. Человек выполняет дополнительную работу, о которой его не просили, и потом ждёт оплаты. Иногда она разумна: возможно, без дополнительной работы нельзя было выполнить согласованную задачу. Тогда полезно обсудить необходимость, стоимость и обстоятельства. А иногда под видом инициативы клиента просто лишают

возможности отказаться от расхода. Хорошая воля не освобождает никого от необходимости согласовывать условия, когда он намерен выставлять счёт.

Обратная сторона особенно любопытна. Мы сами любим совершать поступки, которые втайне рассчитываем обменять на что-то другое. Покупаем подарки в надежде на особое внимание. Помогаем знакомому, надеясь позже обратиться с просьбой. Уступаем в споре, чтобы в следующий раз уступили нам. И ничего преступного в ожидании взаимности нет. Но если условие важно, стоит назвать его честно. Иначе человек получает подарок, а даритель получает воображаемый договор. Спустя несколько месяцев стороны обнаруживают, что живут в разных юридических вселенных.

Разочарование в том, кто не ответил на добро, может быть оправданным. Если отношения долго держатся на твоих усилиях, а другой человек систематически игнорирует твои потребности, можно пересмотреть степень участия. Для этого вовсе не обязательно добиваться от него компенсации в виде услуг, которые он не желает оказывать. Ты вправе решить, сколько будешь отдавать впредь. Другой вправе не согласиться на новую сделку. Примерно с этого и начинается взрослое общение, лишённое волшебного превращения разочарования в право собственности на ближнего.

Не существует универсального курса обмена любви на квадратные метры, заботы на часы свободного времени и детских воспоминаний на послушание. Добрые отношения не требуют такой бухгалтерии. Зато они требуют хотя бы минимальной честности относительно того, чего стороны ждут друг от друга.

Можно всю жизнь быть благодарным человеку за то, что он для тебя сделал. Но отдавать ему за это всю оставшуюся жизнь — перебор. Ты ему обещал именно то, чего он сейчас требует? Нет? Тогда с чего, собственно, разговор о долге?

Глава 5. БЕЗ ВИНЫ ВИНОВАТ

Есть преступления, о которых человек узнаёт непосредственно от потерпевшего. До этого момента он спокойно жил, работал, ел суп и даже не подозревал, что совершает нечто чудовищное. Оказывается, он не приехал на дачу в воскресенье. Причём особенно отягчающим обстоятельством является тот факт, что в воскресенье он вообще ничего полезного не делал. Отдыхал, сволочь.

Допрос начинается с выяснения, неужели ему настолько трудно было выделить несколько часов. Потом обсуждается, сколько лет окружающие жертвовали собственными выходными. В завершение подсудимому сообщают, что никто его ни о чём больше просить не будет. Наказание, как нетрудно догадаться, состоит в том, что теперь он сам должен предложить свои услуги, желательно с выражением глубокого раскаяния.

Для человека с развитым чувством ответственности такая процедура может оказаться убедительнее прямого приказа. Приказу можно сопротивляться. А как сопротивляться собственной совести, не чувствуя себя при этом порядочной дрянью?

Прежде чем объявлять совесть опасным биологическим излишеством, надо разобраться, зачем она вообще нужна. Ты пообещал забрать ребёнка, забыл, и ему пришлось долго ждать. Ты сорвал договорённость с партнёром, тот потерял деньги. Ты нагрубил человеку, которому не за что было выслушивать твои замечательные мысли о жизни. Испытывать в подобных обстоятельствах вину естественно. Она помогает обратить внимание на причинённый вред и побуждает его исправить. Если бы люди никогда не испытывали ничего подобного, сотрудничество с ними напоминало бы игру в карты с голубями: правила объяснены, результат предсказуем, а стол всё равно придётся отмывать.

Психологи Джун Тэнгни, Джефф Стювиг и Дебра Машек в обзоре исследований моральных эмоций различают вину, связанную прежде всего с оценкой поступка, и стыд, при котором отрицательная оценка распространяется на человека в целом. Вина нередко способствует признанию ответственности и исправлению последствий. Стыд способен побуждать к избеганию, сокрытию и защитным реакциям. Это не жёсткая граница между двумя чувствами: в жизни они часто переплетаются [6].

Для нашего разговора важно, что поступок можно исправить. С собственной неполноценностью сделать что-либо гораздо сложнее. Если ты опоздал, можно извиниться и в следующий раз выйти раньше. Если ты, как тебе объяснили, отвратительный сын, вопрос о сроках исправления остаётся открытым. Придётся всю оставшуюся жизнь собирать доказательства обратного. У обвинения получился великолепный срок действия: до самой смерти обвиняемого, а там, глядишь, найдутся претензии к организации похорон.

Не всякая неприятная реакция другого человека свидетельствует о твоей виновности. Это простая мысль, которую некоторые люди впервые начинают всерьёз рассматривать годам к сорока. Человек имеет право расстроиться, если ему отказали. У него могут быть искренние причины хотеть другого решения. Но его огорчение само по себе не устанавливает, что ты совершил плохой поступок.

Представим разговор двух взрослых братьев. Один хочет взять у другого машину на неделю. Второй отказывается: она ему нужна. Первый обижается. В этом месте у семьи часто происходит чудесное превращение предмета спора. Уже никто не обсуждает транспорт. Теперь обсуждают, способен ли второй брат любить родных. Машина, ради которой всё затевалось, временно исчезает из разговора. Через четверть часа её владелец оправдывается за характер, с которым прожил тридцать лет, а проситель остаётся единственным человеком, чьи планы никто не подвергает сомнению.

Машину можно одолжить. Можно помочь найти другой транспорт. Можно просто отказаться. Но ни одно из этих решений не следует автоматически из того, что оба родились у одних родителей. Если собеседник возвращает обсуждение к вопросу о твоих нравственных качествах, попробуй мысленно поставить на паузу весь семейный спектакль. Что конкретно было обещано? Какое обязательство нарушено? Какой ущерб причинён твоим поступком, а не обстоятельствами, которые ты не создавал? Ответы могут оказаться неприятными для тебя самого. Зато появится предмет разговора.

Особенно важно отделять причинённый вред от неудовлетворённого ожидания. Если ты обещал помочь и в последний момент отменил помощь, другой человек вправе предъявить претензию. Он строил планы, рассчитывая на договорённость. Но если он сам решил, что ты будешь свободен, записал тебя в свои планы и только потом известил, его расчёт не становится твоим обещанием. От чужой уверенности в твоём согласии согласие не возникает. Это свойство человеческих отношений, которое регулярно забывают организаторы семейных торжеств.

Существует и более тонкая разновидность обвинения. Тебе предлагают отвечать не за поступок, а за чужое душевное состояние. «Из-за тебя у меня испортилось настроение». В некоторых случаях связь действительно есть: ты мог обидеть, унизить, напугать. Но если настроение испортилось от того, что ты не согласился с предложением, стоит внимательнее разобраться в причине. Нельзя одновременно считать другого человека взрослым, самостоятельным существом и требовать от него непрерывно обслуживать твои эмоции.

Представь, что ты отказался ехать с приятелем в отпуск, потому что хочешь потратить деньги на ремонт. Он расстроился. Его чувства реальны, и нет необходимости сообщать ему, куда именно он может их засунуть. Можно сказать, что тебе жаль сорвавшихся планов. Если ты уже подтвердил участие и из-за отказа возникли невозвратные расходы, обсуди свою долю ответственности. Но согласиться на поездку из одного лишь желания прекратить неприятный разговор — значит купить себе временное облегчение ценой денег и времени. В следующем году ситуация может повториться, потому что исходный вопрос так и не был решён.

Вина особенно легко прилипает к человеку, когда ему не хватает информации. Начальник сообщает, что из-за твоего ухода вовремя пострадала вся команда. Кто именно пострадал? Что не было сделано? Почему дополнительную работу не распределили заранее? Может быть, ты действительно оставил коллег с проблемой, которую обязался решить. А может быть, у предприятия хроническая нехватка сотрудников, и руководитель решил провести оптимизацию расходов внутри твоей нервной системы. Прежде чем переживать за коллектив, неплохо получить хотя бы минимальное представление о происшествии.

Я не предлагаю при каждой претензии требовать нотариально заверенный акт ущерба. Мы всё-таки не в страховой компании. Близким людям бывает достаточно честного разговора, в котором каждый рассказывает, что его задело. Но если обвинения постоянно расплывчаты, а требуемые уступки конкретны, это повод обратить внимание на странную асимметрию. Твоя вина безгранична, зато её предполагаемое искупление имеет точный денежный эквивалент, адрес доставки или продолжительность рабочего дня.

Бывает, что человек действительно виноват, а другой пользуется этим обстоятельством гораздо дольше, чем необходимо для исправления последствий. Ты однажды подвёл партнёра, признал ошибку, компенсировал ущерб. Через несколько лет любое несогласие встречают напоминанием о том происшествии. Здесь полезно разделить восстановление доверия и право на вечное наказание. Доверие может возвращаться долго, и нельзя требовать, чтобы другой забыл болезненный опыт по твоему расписанию. Но прошлый проступок не даёт ему лицензии на любое будущее требование. Если восстановление отношений невозможно без постоянного унижения, стоит обсуждать уже жизнеспособность самих отношений.

Обратная крайность выглядит не менее комично. Человек знакомится с популярной психологией, учится распознавать токсичность и вдруг становится совершенно невосприимчив к

сведениям о собственных поступках. Он занял деньги, не возвращает и называет просьбы кредитора манипуляцией через вину. Ему сообщили, что он обидел близкого, а он объясняет, что чужие эмоции находятся за пределами его ответственности. Удобная философия. Особенно если философ успел занять достаточно крупную сумму.

Не всякая вина навязана, и не всякая неприятная правда является нападением. Способность признавать ошибку нужна не меньше, чем способность отвергать несправедливое обвинение. В первом случае помогает конкретное признание: я сделал вот это, понимаю последствия, готов исправить то, что могу. Во втором — конкретный отказ: я не обещал этого и не согласен с предъявленной претензией. Обе реакции требуют некоторого мужества. Гораздо легче либо оправдываться до хрипоты, либо объявить весь мир сборищем манипуляторов.

Есть ещё один неприятный момент: чувство вины может сохраняться и после того, как человек разумно разобрался в обстоятельствах. Ты понимаешь, что не обязан соглашаться, говоришь об этом, кладёшь трубку, а внутри всё равно мерзко. Не спеши принимать это ощущение за новую информацию о своей неправоте. Эмоции не всегда меняются с той же скоростью, что и выводы. Если много лет любое несогласие сопровождалось обвинениями, обычный отказ может ещё долго переживаться как чрезвычайное происшествие. Дай себе возможность выдержать это состояние, не отменяя разумного решения только ради немедленного облегчения.

Разумеется, если вина становится навязчивой, лишает сна, мешает жить или связана с пережитым насилием, разговор с квалифицированным специалистом может быть полезнее любой книжной формулировки. У человека не всегда получается в одиночку разобрать то, что собиралось годами. И обращаться за поддержкой здесь совершенно не стыдно.

Совесть — полезный механизм, пока он помогает замечать последствия собственных поступков. Но окружающим не следует выдавать к нему пульт дистанционного управления. Иначе однажды ты обнаружишь, что принимаешь решения не потому, что они разумны, справедливы или тебе подходят, а исключительно потому, что кто-то очень убедительно изобразил разочарование.

Чтобы добраться до твоего кошелька и здравого смысла, вовсе не обязательно называть тебя плохим человеком. Попробуй устоять перед предложением, которое одновременно подтверждает, что ты великолепен.

Глава 6. ЛЕСТЬ ДЛЯ УМНЫХ И НЕ ОЧЕНЬ

Комплимент обладает занятным экономическим свойством: для одного человека он практически ничего не стоит, зато другой способен приобрести на него комплект колёс, долю в сомнительном предприятии или годовое членство в клубе, который не собирался посещать. Товар уже выбран. Осталось сообщить покупателю, что люди его уровня обычно выбирают именно такие вещи.

Самолюбие вообще плохо переносит проверки на подлинность. Когда тебе сообщают что-нибудь неприятное о тебе самом, ты готов выяснять квалификацию источника, обстоятельства его детства и причины, по которым его бросила жена. Когда сообщают приятное, необходимость в столь тщательном расследовании почему-то исчезает. Наконец-то встретился человек, который разбирается в людях.

В этом смысле считать себя абсолютно невосприимчивым к лести — особенно опасная разновидность самоуверенности. Можно прекрасно понимать, что продавец заинтересован в покупке, и всё равно получать удовольствие от общения с ним. Можно видеть, что коллега пытается добиться твоего расположения, и всё-таки относиться к нему теплее, чем к тому, кто обсуждает с тобой исключительно работу. Сознательная оценка мотива и эмоциональная реакция на похвалу не обязаны совпадать.

Это различие исследовали Элейн Чан и Джайдип Сенгупта в работе о неискренней лести, опубликованной в 2010 году в Journal of Marketing Research. В их экспериментах люди могли учитывать очевидную заинтересованность источника похвалы и снижать доверие к ней, однако первоначальная благоприятная реакция не всегда исчезала полностью. Результаты касались конкретных экспериментальных условий и не означают, что любой комплимент обязательно заставит человека действовать против своих интересов [7]. Но они хорошо объясняют знакомый феномен: можно не верить сказанному и всё равно радоваться тому, что это сказали.

Особенно забавна лесть, адресованная человеку, который считает себя слишком умным для лести. Ему не рассказывают, что он красивый или состоятельный. Ему сообщают, что он редкий человек, способный мыслить независимо, не поддающийся дешёвым рекламным трюкам. На фоне этой исключительно приятной характеристики ему предлагают рассмотреть сделку, которую обычные люди не способны оценить. И вот уже вопрос не столько в доходности предприятия, сколько в готовности сохранить только что присвоенное звание выдающегося мыслителя.

Алик однажды выбирал автомобильные колонки. Продавец похвалил его музыкальный слух и заметил, что человек с таким вкусом оценит дорогую акустику. Алик слушал музыку в машине, которая на скорости восемьдесят километров в час сама начинала исполнять симфонию из скрипов и гула. Прежде чем оплачивать выдающиеся способности собственного слуха, он решил разобраться с шумоизоляцией. Продавец несколько потерял к нему интерес. Музыкальный слух от этого хуже не стал.

Смешное в подобных эпизодах заключается не в том, что человек любит похвалу. Ничего особенно предосудительного в этом нет. Мы социальные существа, и признание наших усилий может быть искренне ценным. Проблема появляется, когда замечание о твоём характере незаметно становится аргументом в пользу покупки, обязательства или решения, которое следовало бы оценивать совсем по другим основаниям.

Хороший специалист может получать заслуженные комплименты от начальства. Но характеристика «без тебя мы не справимся» не отвечает на вопрос, каким образом будет оплачена дополнительная работа. Если человек действительно незаменим, его переговорная позиция, по идее, должна улучшаться. Странно, когда она ухудшается ровно в тот момент, когда

ему сообщили о его исключительной ценности. Получается, работодатель обнаружил редкий ресурс, а сам ресурс на радостях отказался обсуждать цену.

С похвалой происходит то же, что и со многими другими эмоциональными обстоятельствами: полезно не запрещать себе удовольствие, а отделять его от решения. Тебе сказали, что ты прекрасно выглядишь в пиджаке. Приятно. Теперь посмотри, сколько он стоит, нужен ли тебе ещё один и действительно ли он хорошо сидит. Если ответ не изменился, покупай или не покупай по прежним основаниям. Комплимент можешь забрать с собой бесплатно. Это вообще неплохая сделка.

Иногда лесть принимает форму подчёркнутого доверия. Человеку сообщают, что только на него можно положиться, ему одному рассказывают о важном деле, ему предоставляют особое предложение. Такая близость может быть совершенно искренней. Но она не отменяет необходимости проверять документы, оценивать риски и выяснять, почему остальные участники получили другие условия. В бизнесе слова об особых отношениях бывают прекрасным дополнением к нормальному договору. В качестве замены договору они значительно менее практичны.

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.