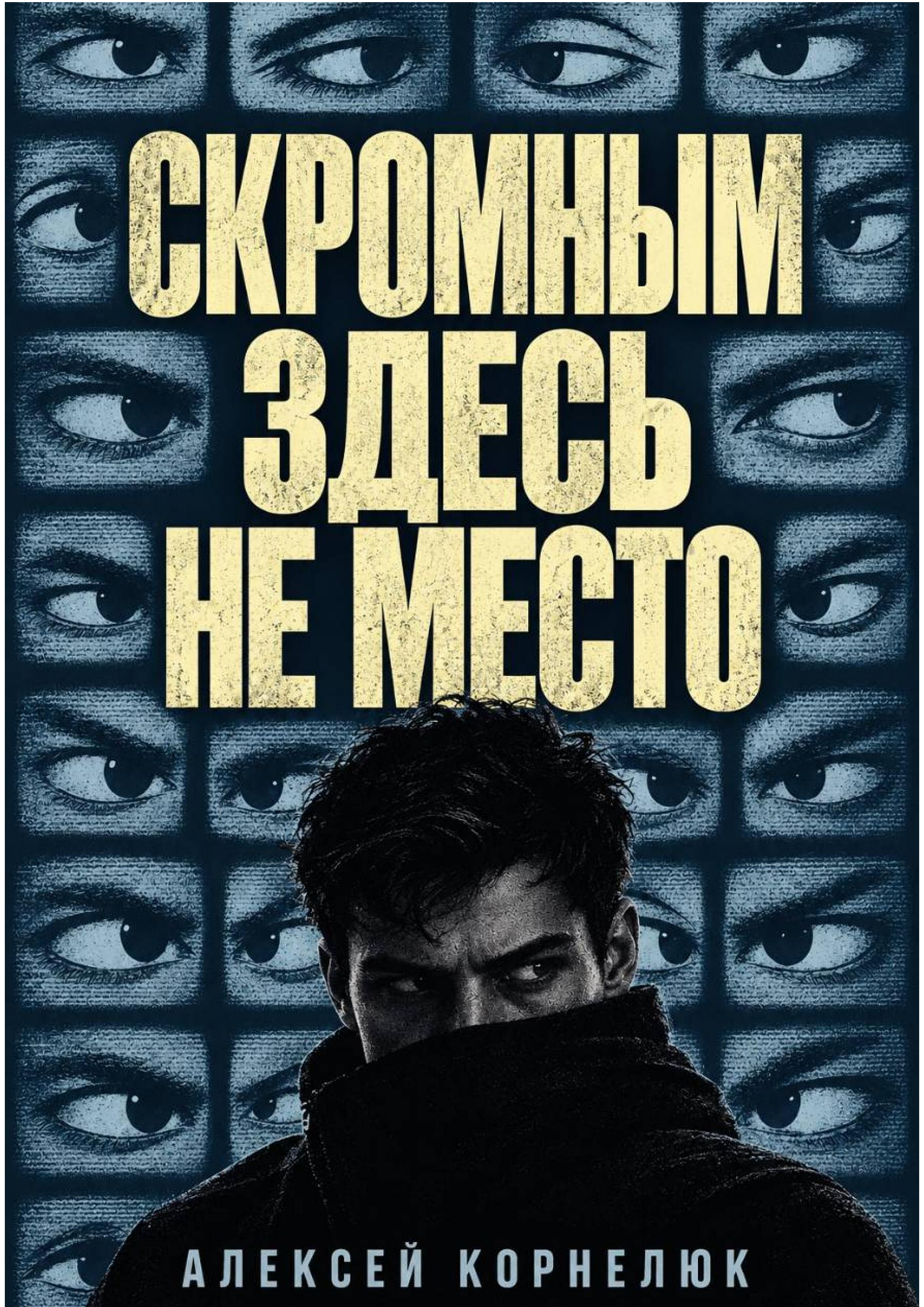
СКРОМНЫМ ЗДЕСЬ НЕ МЕСТО



АЛЕКСЕЙ КОРНЕЛЮК

Когда устал от банального саморазвития

Алексей Корнелюк

Скромным здесь не место

«Автор»
2026

Корнелюк А.

Скромным здесь не место / А. Корнелюк — «Автор», 2026 — (Когда устал от банального саморазвития)

Скромным здесь не местоПока ты подбираешь слова, кто-то уже забрал твою возможность. Пока ждёшь, что твои способности заметят, повышают другого. Пока боишься показаться навязчивым, менее талантливые люди знакомятся, договариваются, зарабатывают и устраивают свою жизнь.А ты продолжаешь быть хорошим человеком. Удобным, воспитанным и чертовски незаметным.Сколько ещё ты собираешься извиняться за собственное присутствие?Эта книга для тех, кому надоело репетировать разговоры в голове, соглашаться против своей воли и придумывать остроумные ответы через три часа после спора. Ты научишься заявлять о себе без дешёвых понтов, разговаривать с уверенными людьми на равных, отстаивать свои интересы, заводить знакомства и перестать чувствовать себя лишним.Тебе не придётся становиться наглым ублюдком, чтобы тебя услышали. Но кое с чем расстаться придётся — с привычкой вести себя так, будто остальные имеют больше прав на эту жизнь, чем ты.

© Корнелюк А., 2026
© Автор, 2026

Алексей Корнелюк
Скромным здесь не место

Скромным здесь не место

Алексей Корнелюк
Скромным здесь

не место
Перед чтением

Герои житейских и рабочих историй — вымышленные примеры. Они помогают разбирать решения и последствия, но не служат доказательством эффективности психологических методов. Суммы и условия в этих историях иллюстративны: это не обзор зарплат или цен.

Книга посвящена повседневному общению и не заменяет диагностику или лечение. Если страх серьёзно ограничивает жизнь, нужна помощь специалиста. При угрозах и насилии приоритет — безопасность, а не упражнение на смелость.

Ссылки в квадратных скобках ведут к источникам в конце книги. Исследовательские выводы отделены от авторских примеров и практических предложений.

Содержание

Глава 1. Ты был в комнате. Тебя как будто не было
Глава 2. Тихий — не значит потерянный
Глава 3. Внутренний отдел цензуры
Глава 4. У молчания есть цена
Глава 5. Роль, которую ты не выбирал
Глава 6. Уважение, влияние и право решать
Глава 7. Хороший человек. Непонятно, что умеет
Глава 8. Иногда проблема в комнате
Глава 9. Начать до того, как отпустит
Глава 10. Разговор не требует вступительного экзамена
Глава 11. Я ещё не закончил
Глава 12. Расскажи о себе. Только без рекламного буклета
Глава 13. Просьба без оправдательной записки
Глава 14. Несогласие без объявления войны
Глава 15. Работа сделана. Автор неизвестен
Глава 16. О деньгах придётся сказать вслух
Глава 17. Не поклоняться и не лезть в друзья
Глава 18. Дружба не начинается с «как-нибудь»
Глава 19. В отношениях тебя тоже должно быть видно
Глава 20. Выйти к людям, не превращаясь в контент
Глава 21. Ну да, вышло неловко
Глава 22. Они привыкли, что ты не возражаешь
Глава 23. В новом месте тебя ещё не знают
Глава 24. Тебе не нужно занимать всю комнату
Послесловие. Больше не надо спрашивать разрешения
Источники и примечания

Глава 1. Ты был в комнате. Тебя как будто не было

Самые убедительные разговоры в жизни обычно происходят там, где уже никого нет. В машине по дороге домой, под душем, на кухне перед открытым холодильником. Ты стоишь в трусах, держишь бутылку минералки и вдруг находишь идеальный ответ человеку, который поставил тебя в неловкое положение четыре часа назад. Ответ остроумный, точный, с правильной интонацией. Если бы ты произнёс его вовремя, многое могло бы сложиться иначе. Но тогда ты промолчал. А теперь остаётся только мысленно переигрывать сцену, пока холодильник пищит, требуя закрыть дверцу.

Удивительная способность человеческого мозга — превращать проигранный разговор в маленький шедевр. Причём задним числом мы становимся настолько красноречивыми, что впору продавать билеты на собственные воспоминания. В реальности всё выглядело скромнее. Кто-то перебил тебя на середине предложения, ты улыбнулся. Кто-то присвоил твою идею, ты кивнул. Кто-то спросил, есть ли у тебя замечания, и ты ответил, что всё отлично, хотя замечаний хватило бы на отдельный доклад. Никто не запрещал тебе говорить. Никто не приставлял пистолет к голове. Просто в определённый момент тебе стало неудобно занимать чужое время своим существованием.

Каждый такой эпизод легко списать со счёта. Ну промолчал и промолчал. В следующий раз скажешь. Не стал знакомиться — познакомишься с кем-нибудь другим. Не попросил повышения — ещё будет возможность. Отказался выступить — ничего страшного, не последний же день на земле. Отдельно взятые решения выглядят разумно. У каждого находится приличное объяснение. Ты устал, не хотел спорить, не нашёл подходящего момента, решил сначала получше подготовиться. Но если собрать эти маленькие отступления за несколько лет, получается довольно любопытная биография. В ней человек много чего хотел, многое понимал, кое на что был способен, но большую часть времени предпочитал не беспокоить окружающих своими намерениями.

И вот ему тридцать пять. Или сорок два. Или двадцать семь, что иногда ещё обиднее. Он смотрит на людей, которые устроили свою жизнь примерно так, как когда-то собирался он, и пытается понять, где произошла ошибка. Вроде бы работал, учился, старался никому не мешать. Читал книги, повышал квалификацию, не лез в конфликты. Вёл себя, в общем, прилично. А жизнь почему-то не вручила ему награду за хорошее поведение. Более того, награды достались каким-то сомнительным типам, которые не отличались особенной деликатностью и временами не могли связать двух грамотных предложений.

В такие моменты особенно приятно объявить мир несправедливым. И часто это будет правдой. Мир вообще плохо оборудован для справедливого распределения возможностей. Люди ошибаются, продвигают знакомых, путают самоуверенность с компетентностью и нередко отдают предпочтение тем, кто просто оказался рядом в подходящий момент. Но если присмотреться внимательнее, обнаруживается ещё одна неприятная деталь: некоторые из этих людей хотя бы пытались получить желаемое. Они спрашивали, предлагали, знакомились, показывали результаты, называли условия. Иногда получали отказ. Иногда выглядели глупо. Иногда действительно раздражали окружающих. Но хотя бы оставляли миру возможность ответить. А ты часто даже не предъявлял ему своих желаний.

У Ильи была хорошая работа. По крайней мере, так он отвечал знакомым, когда те спрашивали, как дела. Он работал с техническими системами в небольшой компании и считался надёжным человеком. Его не приходилось контролировать. Если Илья говорил, что закончит к пятнице, значит, к пятнице всё будет готово. Начальство ценило такие качества. Особенно начальство любило, что Илья никогда не устраивал проблем. Он не торговался из-за каждой задачи, не спорил на совещаниях и не требовал постоянного признания собственных заслуг.

На одном из обсуждений команда пыталась решить проблему, над которой Илья работал последние две недели. Он уже нашёл причину и подготовил несколько вариантов решения. У него даже был документ с расчётами, который лежал открытым на ноутбуке. Но разговор пошёл в другую сторону. Руководитель высказал предположение, коллега его поддержал, ещё один предложил привлечь подрядчика. Илья хотел вмешаться. Он немного выпрямился, посмотрел на руководителя, открыл рот, но в этот момент кто-то начал говорить. Илья подождал. Потом разговор перескочил на бюджет. Потом на сроки. Потом руководитель посмотрел на часы и объявил, что пора заканчивать. Илья так ничего и не сказал.

На следующий день он отправил свой документ письмом. Через несколько часов получил короткое «спасибо, посмотрим». Через неделю компания потратила деньги на решение, которое не устраняло первоначальную проблему. Илья раздражался, но делал это тихо. Вечером рассказывал жене, что на работе опять творится идиотизм, и подробно объяснял, как следовало поступить. Жена спросила, почему он не рассказал всё это на совещании. Илья ответил, что там невозможно вставить слово.

Возможно, он был прав. Некоторые совещания действительно устроены так, что полезная мысль должна предварительно получить разрешение у трёх самодовольных болтунов. Но оставался вопрос, которого Илья старательно избегал: что именно он сделал, чтобы его услышали? Попытался начать говорить один раз, не получилось, и на этом решил, что обстоятельства сильнее. Он мог попросить минуту, обратиться к руководителю напрямую, предложить показать расчёты до обсуждения бюджета или вернуться к вопросу в конце встречи. Ничего из этого не гарантировало успеха. Однако Илья даже не проверил возможные варианты.

Позже он признавался, что больше всего боялся показаться человеком, который считает себя умнее остальных. Хотя в конкретной ситуации действительно знал о проблеме больше коллег. Он потратил две недели на исследование, а потом позволил собственному знанию остаться исключительно личным достоянием. Компания получила некачественное решение. Илья получил очередное подтверждение, что начальство его не слушает. Все остались при своих убеждениях. Прекрасно организованный идиотизм, в котором каждый внёс посильный вклад.

Такая сцена могла бы произойти в офисах, университетах, дружеских компаниях и семейных разговорах. Человек располагает информацией, желанием или возможностью что-то изменить, однако в решающий момент отказывается от участия. Причём делает это настолько привычно, что перестаёт замечать сам отказ. Ему кажется, будто он просто наблюдает за происходящим, хотя на самом деле постоянно принимает решения. Оставить вопрос при себе. Не уточнять условия. Согласиться с предложением. Подождать более удобного момента. Молчание тоже бывает действием. Особенно когда у него есть последствия.

Многие люди годами называют себя застенчивыми, хотя толком не представляют, что скрывается за этим словом. Оно удобно своей окончательностью. Сказал «я застенчивый» — и вроде бы всё объяснил. Как будто сообщил группу крови или размер обуви. Дальше можно ничего не исследовать. Застенчивый человек стесняется, общительный общается, уверенный действует, а тебе, видимо, достался неудачный комплект заводских настроек. Остаётся смириться и завидовать тем, кого природа выпустила с функцией громкой связи.

Но попробуй вспомнить, как ты ведёшь себя с близким другом. Возможно, можешь говорить часами. Споришь, шутишь, перебиваешь, рассказываешь нелепые истории, не задумываясь о том, достаточно ли умно выглядишь. Можешь отказаться от предложения, попросить помощи или признаться, что чего-то не понимаешь. Потом появляется человек, которого ты считаешь более влиятельным, привлекательным, образованным или успешным, и вся эта лёгкость куда-то испаряется. Ты начинаешь тщательнее выбирать слова, следить за выражением лица, искать признаки одобрения. Даже собственный голос внезапно кажется чужим.

Что произошло? За десять минут ты не стал глупее. Не лишился опыта. Не забыл родной язык. Изменилось твоё представление о ситуации и о том, какое место ты в ней занимаешь. С близким человеком можно ошибиться и остаться собой. С незнакомым начальником, привлекательной женщиной или известным предпринимателем ошибка вдруг кажется опаснее. Хотя объективно последствия могут оказаться совершенно незначительными. Человек просто не согласится с твоим мнением, забудет твоё имя или не захочет продолжать разговор. Неприятно, конечно. Но вряд ли ради этого стоило бы объявлять чрезвычайное положение на территории собственного организма.

В одном разговоре на кону работа или отношения; в другом — ответ на вопрос, свободен ли соседний стул. Ощущаться они могут одинаково скверно. От этого второй разговор не становится опаснее, но и приказ «перестань бояться» не помогает. Прежде чем отступать, стоит назвать возможные последствия: кто способен отказать, что ты при этом потеряешь и останется ли другой способ решить вопрос.

Здесь необходимо разобраться с одним распространённым заблуждением. Быть спокойным, немногословным или любить одиночество нормально. Человек не обязан ходить по вечеринкам, первым знакомиться с пассажирами самолёта и выдавать остроумную реплику при каждом удобном случае. Иногда молчание свидетельствует о хорошем воспитании, внимательности или простой способности отличать интересный разговор от словесного мусора. Некоторые люди прекрасно живут без желания постоянно появляться перед публикой. И с ними всё в порядке.

Другое дело, когда ты хочешь что-то сделать, но не решаешься. Когда тебе интересен человек, но ты не подходишь. Когда располагаешь полезной мыслью, но оставляешь её при себе. Когда не согласен с решением, однако говоришь обратное. Когда заранее отказываешься от возможности только потому, что придётся привлечь к себе внимание. В таком случае застенчивость перестаёт быть милой особенностью характера. Она начинает управлять твоим выбором.

И вот здесь появляется неприятный вопрос: сколько решений в твоей жизни действительно принадлежало тебе, а сколько ты принимал исключительно ради того, чтобы избежать возможного смущения?

Есть люди, которые научились прятаться за собственной порядочностью. Они не навязываются, не хвастаются, не перебивают, не спорят. Никогда не требуют особенного отношения. Готовы войти в чужое положение, даже если ради этого приходится выйти из собственного. Их обычно называют хорошими людьми, и часто они действительно хорошие. Но однажды выясняется, что окружающим невероятно удобно иметь дело с человеком, который никогда не сообщает о своих неудобствах.

Например, в компании друзей есть мужчина, который постоянно соглашается на предложенные планы. Его зовут туда, куда решили остальные. Встречи назначают на удобное другим время. Ресторан выбирают без него. Когда кто-то интересуется его мнением, он привычно отвечает: «Мне без разницы». Сначала окружающие ещё спрашивают. Потом перестают, потому что ответ давно известен. Через несколько лет мужчина вдруг обнаруживает, что его предпочтениями никто не интересуется. И обижается. Ему кажется, что друзья перестали считаться с ним.

Возможно, действительно перестали. Но каким образом они должны были узнать, что у него существуют предпочтения, если он тщательно скрывал их на протяжении нескольких лет? Люди не обладают встроенным оборудованием для чтения чужих желаний. Даже достаточно внимательные люди. А большинство, положа руку на сердце, заняты собственными делами и не собираются проводить археологические раскопки в твоей душе ради ответа на вопрос, куда ты хотел бы сходить в пятницу вечером.

Конечно, это не означает, что вся ответственность лежит на молчаливом человеке. Хорошие отношения предполагают взаимный интерес. Если друзья систематически игнорируют прямые просьбы, проблема уже не в одной только застенчивости. Но существует существенная разница между людьми, которым сообщили о своих желаниях и которые отказались их учитывать, и людьми, которым вообще ничего не сообщили.

Нередко мы смешиваем эти ситуации. Нам кажется, что окружающие нас недооценивают, хотя некоторые просто недостаточно хорошо нас знают. Мы ожидаем, что партнёр догадается о нашем недовольстве, руководитель самостоятельно восстановит историю наших заслуг, знакомый поймёт заинтересованность по одному взгляду, а потенциальный клиент обнаружит наши достоинства без единого предложения. Потом, когда ничего не происходит, испытываем разочарование. Разочарование настоящее, но объяснение происходящего может быть ошибочным.

Скромность в таких случаях приобретает весьма необычные свойства. Сначала человек использует её как способ избежать неудобного разговора, затем начинает гордиться ею как моральным достоинством, а позже требует от окружающих признания за то, что не стал проявлять инициативу. Получается своеобразная торговля молчанием. Я ничего не прошу, зато вы должны сами догадаться, чего мне хочется, и особенно высоко оценить моё благородство. Плохая сделка. К тому же другая сторона обычно даже не знает, что в ней участвует.

Я не собираюсь убеждать тебя отказаться от скромности. Умеренная скромность гораздо приятнее самовлюблённого бахвальства. Человек, который не считает каждое своё достижение событием государственного масштаба, способен производить прекрасное впечатление. Но между скромностью и постоянным самоумалением проходит вполне ощутимая граница. Можно признавать собственные способности без объявления себя гением. Можно высказывать несогласие без желания унизить собеседника. Можно рассказывать о результатах своей работы без приписывания себе чужих заслуг. И можно попросить желаемое, не превращая просьбу в доказательство собственной исключительности. Скромность становится проблемой там, где человек начинает использовать её вместо способности действовать.

На встрече можно говорить дольше всех и не сообщить ничего, что пригодится остальным. Можно произнести три предложения, после которых изменят решение. Поэтому нас будет интересовать, дошла ли нужная информация до нужного человека. Присутствие в комнате этого не обеспечивает. Табличка с твоим именем на столе тоже. Даже репутация действует лишь там, где люди знают, чем ты занимаешься.

Иногда полезная идея остаётся незамеченной по причинам, которые от тебя не зависят. Иногда человек с полномочиями действительно не желает слушать. Бывают коллективы, где всё давно решено, а совещания проводят исключительно ради декораций. Встречаются люди, которым неприятна чужая компетентность. Существуют и обстоятельства, в которых активность может обернуться реальными неприятностями. Поэтому советы в духе «просто начни говорить громче» подходят примерно для того же количества жизненных ситуаций, что и универсальная рекомендация пить больше воды.

Нам потребуется более точный подход. Прежде чем менять поведение, придётся понять, в каких ситуациях ты отступаешь, чего ожидаешь от окружающих и какие возможности действия существуют. Иногда надо научиться начинать разговор. Иногда — заканчивать мысль, когда тебя перебивают. Иногда — перестать соглашаться на неудобные условия. А иногда — признать, что находишься среди людей, которым выгодно твоё молчание, и перестать добиваться от них разрешения на нормальное существование.

Заметь, здесь нигде не требуется стать главным человеком в комнате. Более того, желание постоянно быть главным обычно создаёт не меньше проблем, чем привычка исчезать на заднем плане. Наша задача скромнее. И гораздо полезнее. Научиться участвовать в собственной жизни настолько, насколько тебе необходимо.

Начать предлагаю с небольшого эксперимента. Для него не потребуется знакомиться с десятью незнакомцами, выступать перед аудиторией или записывать мотивационные признания на камеру. Достаточно вспомнить несколько недавних ситуаций, в которых тебе хотелось проявить инициативу, но ты отказался.

Возьми обычный лист бумаги. Или открой заметки в телефоне, если бумага вызывает воспоминания о школьных контрольных. Вспомни последние две недели. Когда ты хотел что-то сказать и промолчал? Когда собирался обратиться к человеку, но передумал? Когда согласился на предложение, которое тебе не подходило? Когда почувствовал, что необходимо объяснить собственную позицию, однако предпочёл закончить разговор?

Не нужно искать драматические события. Более того, желательно начать с обычных. Возможно, коллега предложил тебе дополнительную задачу, а ты согласился, хотя времени уже не было. Возможно, знакомый предложил встречу, и ты позволил ему выбрать неудобный для тебя час. Возможно, в компании обсуждали тему, в которой ты хорошо разбираешься, но ты решил послушать других. Или увидел человека, с которым хотел познакомиться, и убедил себя, что момент неподходящий.

Выбери три ситуации. Для каждой запиши, чего ты хотел, что сделал на самом деле и какого последствия пытался избежать. Постарайся использовать конкретные формулировки. Вместо «я боялся выглядеть глупо» уточни, что именно могло случиться. Кто-то мог посмеяться? Собеседник мог отказаться продолжать разговор? Руководитель мог не согласиться? Тебе пришлось бы признать, что ошибся? Чем подробнее ответ, тем меньше власти у неопределённого ощущения, будто любое проявление инициативы неизбежно заканчивается катастрофой. После этого ответь ещё на один вопрос: что произошло из-за твоего молчания?

Возможно, ничего существенного. И это нормальный результат. Не каждое упущенное знакомство было началом большой любви, не каждый непрозвучавший вопрос мог изменить карьеру. Иногда ты действительно правильно сделал, что не стал вмешиваться. Усталость, нехватка времени, нежелание общаться — вполне законные причины отказаться от участия. Не нужно превращать эту книгу в очередной инструмент самобичевания.

Но если последствия были, попробуй назвать их без драматизации. Тебе поручили лишнюю работу. Твоё предложение не рассмотрели. Другой человек не узнал о твоём интересе. Важная договорённость осталась неясной. Ты потратил несколько часов на раздражение из-за разговора, который так и не состоялся.

Теперь посмотри на все три случая и найди повторение. Возможно, ты особенно часто отступаешь перед людьми, которых считаешь успешнее себя. Возможно, тебе трудно просить, но легко предлагать помощь. Может быть, ты спокойно говоришь с незнакомцами, однако совершенно теряешься, когда необходимо возразить близкому человеку. А может, твоя проблема связана исключительно с ситуациями, где требуется рассказывать о собственных достижениях.

Это и будет первая карта твоей незаметности. У неё нет правильного образца. Одни люди боятся публичных выступлений, но прекрасно отстаивают свои интересы в личной беседе. Другие способны провести презентацию перед сотней слушателей, зато не могут отказать настойчивому родственнику. Кто-то умеет просить деньги за работу, но испытывает настоящий ужас перед обычным знакомством. Объявлять всех этих людей просто неуверенными — примерно то же самое, что лечить любую поломку автомобиля заменой колёс.

На протяжении книги мы будем возвращаться к этой карте. Постепенно станет понятнее, какие трудности связаны с ожиданием оценки, какие — с отсутствием навыка, а какие поддерживаются самими обстоятельствами. И для каждой потребуется свой способ действия. Мы не будем собирать коллекцию красивых утверждений о твоей невероятной ценности. От того, что ты повторишь себе «я достоин уважения» перед зеркалом, неприятный начальник вряд

ли внезапно заинтересуется твоим мнением. Зато можно подготовить конкретный разговор, выбрать подходящий момент и научиться ясно обозначать свою позицию.

На этой неделе попробуй сделать ещё одну вещь. Найди ситуацию, в которой тебе хочется высказаться, попросить или предложить что-нибудь незначительное. Выбирай там, где нет угрозы безопасности, серьёзного конфликта или больших потерь. Например, уточни непонятное условие, предложи удобное время встречи, задай вопрос или скажи, какой вариант предпочитаешь. Твоя задача — проверить, что произойдёт, если не отступить автоматически.

Окружающие могут согласиться, отказаться, задать уточняющий вопрос или отреагировать совершенно обыденно. Вполне возможно, никто даже не заметит, что для тебя это событие. Ты ещё будешь мысленно разбирать каждое слово, а собеседник уже отправится обедать, выбирать стиральный порошок или ругаться с курьером. У людей довольно насыщенная жизнь, большую часть которой они проводят без размышлений о наших недостатках.

После разговора запиши полученный ответ отдельно от своих догадок. Просьба оказалась неясной — уточни. Человек не может её выполнить — ищи другой вариант. Ответил без особого восторга — это ещё не отказ. От такой записи больше толку, чем от очередного вечера, посвящённого разбору собственного характера.

Самое странное в привычке оставаться незаметным заключается в том, что она редко выглядит как отказ от жизни. Ты продолжаешь ходить на работу, встречаться с людьми, отвечать на сообщения, оплачивать счета, покупать продукты. У тебя есть мнение по самым разным вопросам. Есть желания, способности, претензии, идеи. Ты можешь часами объяснять близким, почему одно решение правильное, а другое идиотское. Но в определённых обстоятельствах вся эта богатая внутренняя жизнь остаётся исключительно твоим личным делом. И никто не обязан о ней догадываться.

Если ты говоришь, что тебе всё равно, люди могут принять это всерьёз. Если не сообщаешь о готовой работе, её могут не учесть при следующем назначении. Такое невнимание бывает несправедливым, но ждать, что другие будут постоянно исправлять его без твоего участия, — утомительный способ прожить несколько десятилетий. Илье требовалось показать расчёты до того, как компания потратит деньги. Для этого ему не нужно было менять характер; нужно было добиться одного рабочего разговора.

Книга посвящена таким разговорам. Мы будем разбирать просьбы, отказы, знакомство, оплату, чужую власть и собственные ошибки. Слова не всегда найдутся сразу. Собеседник может остаться недовольным. Где-то придётся вернуться с цифрами, где-то — признать неправоту, а где-то — прекратить добиваться внимания. Ни один из этих исходов не требует превращать себя в самого громкого человека за столом.

Я не знаю, сколько хороших возможностей ты уже упустил. Возможно, совсем немного. Возможно, достаточно, чтобы однажды почувствовать раздражение при виде собственной биографии. Но прошлое хотя бы обладает одним полезным качеством: его больше не требуется согласовывать с окружающими. Оно уже произошло. Можешь перестать проводить бесконечные совещания с самим собой о том, как следовало поступить десять лет назад. Гораздо интереснее следующий разговор. Тот, который ещё не закончился.

Глава 2. Тихий — не значит потерянный

В каждом коллективе найдётся человек, который говорит так много, что хочется проверить, не платят ли ему за количество произнесённых слов. Он первым знакомится с новичками, рассказывает истории, которые никто не просил, перебивает коллег и громко смеётся над собственными шутками. Если на совещании возникает пауза, он немедленно заполняет её чем-нибудь. Желательно собой. Через полчаса окружающие знают, где он отдыхал, сколько зарабатывает его знакомый, почему начальство ничего не понимает и какое замечательное предложение он собирается внести. Правда, само предложение обычно оказывается не настолько замечательным, как рекламная кампания вокруг него.

Рядом может сидеть человек, который за всё это время произнёс пять предложений. Он внимательно слушает, не торопится отвечать и предпочитает сначала разобраться, о чём вообще идёт речь. Его устраивает собственная манера общения. Он не страдает от недостатка внимания, не боится высказываться и вполне способен поставить болтуна на место, если тот окончательно потеряет берега. Просто у него нет привычки превращать каждую паузу в личную пресс-конференцию.

Существует соблазн объявить первого уверенным человеком, а второго застенчивым. Особенно если судить по внешним признакам. Один активно занимает пространство, другой почти не привлекает внимания. Кажется, всё очевидно. Но стоит попросить первого обсудить с руководителем повышение зарплаты, как выясняется, что вчерашний повелитель совещаний внезапно потерял способность говорить. Он умеет шутить, рассказывать анекдоты и часами обсуждать чужую жизнь, но совершенно не способен произнести: «Я хочу пересмотреть условия нашей работы». Второй же спокойно назначит встречу, представит результаты, назовёт желаемую сумму и примет ответ без драматических последствий.

По количеству реплик здесь ничего не определить. Общительность, застенчивость, интроверсия и умение отстаивать интересы описывают разные стороны поведения. Они могут сочетаться, но одно не заменяет другого. Если сложить всё в коробку с надписью «уверенность в себе», советы будут работать примерно как инструкция к микроволновке при ремонте автомобиля.

Начнём с интроверсии. Это понятие давно превратилось в удобный способ объяснять самые разнообразные человеческие особенности. Не любишь вечеринки? Интроверт. Не хочешь общаться с коллегами после работы? Интроверт. Не отвечаешь на звонки? Интроверт. Сидишь дома в субботу вечером, ешь макароны прямо из кастрюли и совершенно счастлив? Поздравляю, диагноз установлен коллективом интернет-психологов. Хотя последняя ситуация может означать всего лишь наличие макарон и отсутствие желания тратить деньги.

В пятифакторных моделях личности интроверсию рассматривают как низкий полюс экстраверсии, а не как диагноз. В разных описаниях экстраверсии выделяют общительность, активность, напористость и другие связанные черты. Эти шкалы не отвечают на вопрос, умеет ли конкретный человек провести переговоры или руководить командой. Он может предпочитать тишину и небольшой круг общения, но справляться с нужными разговорами. [1]

Более того, привычное деление всех людей на два лагеря довольно грубо описывает действительность. Большинство личностных характеристик распределено постепенно. Один человек любит небольшие компании, но терпеть не может шумные мероприятия. Другой получает удовольствие от публичных выступлений, однако после них предпочитает провести вечер в одиночестве. Третий с удовольствием знакомится с новыми людьми, но редко поддерживает длительные связи. Попытка раздать им два ярлыка напоминает магазин одежды, в котором продаются исключительно размеры «огромный» и «маленький». Формально выбрать можно. Практической пользы немного.

Тем не менее идея о том, что интроверсия представляет собой недостаток, по-прежнему чувствует себя прекрасно. Особенно в корпоративной среде. Достаточно посмотреть на объявления о работе, где от соискателей требуют коммуникабельности, инициативности, открытости, активности и способности эффективно взаимодействовать с командой. Иногда складывается впечатление, будто компания ищет не бухгалтера, а ведущего новогоднего корпоратива. Причём с опытом бухгалтерского учёта.

Но общаться с людьми и получать удовольствие от постоянного общения — разные способности. Врач не обязан обожать незнакомые компании, чтобы внимательно выслушивать пациентов. Программисту необязательно быть душой вечеринки, чтобы ясно объяснять техническое решение. Руководитель может не любить светские беседы, но прекрасно проводить сложные переговоры. А человек, который обожает разговоры, способен оказаться удивительно беспомощным перед необходимостью внимательно слушать. Павла, например, устраивает собственная немногословность. Сложности начинаются, когда окружающие решают, что её непременно нужно лечить пятничным корпоративом.

Павел никогда не любил большие компании. В университете он обычно держался двухтрёх друзей, не посещал большинство вечеринок и с удовольствием проводил выходные дома. Если друзья собирались в баре, он мог присоединиться на пару часов, а затем спокойно уйти. Никакой внутренней трагедии. Ему просто становилось скучно. Шум мешал разговаривать, музыка редко соответствовала его вкусам, а необходимость несколько часов делать вид, будто происходящее невероятно интересно, казалась сомнительным способом провести субботу.

Позже Павел устроился на работу, где ему приходилось регулярно общаться с клиентами. Он быстро научился проводить встречи, задавать вопросы и объяснять сложные вещи простыми словами. Не испытывал особенного удовольствия от переговоров, но и не боялся их. После рабочего дня предпочитал тишину. Коллеги считали его замкнутым, иногда шутили по этому поводу и периодически пытались вытащить на очередное коллективное мероприятие. Павел обычно отказывался.

Однажды новый руководитель сообщил, что Павлу необходимо стать более открытым. По словам начальника, успешный специалист должен активнее проявлять себя в коллективе, участвовать в неформальном общении и демонстрировать заинтересованность в командной культуре. Павел поинтересовался, имеются ли претензии к его работе. Претензий не оказалось. Клиенты были довольны, проекты выполнялись, сроки соблюдались. Однако руководителю казалось, что Павлу недостаёт вовлечённости.

Павел выслушал его и спросил, каким образом посещение пятничных посиделок повлияет на качество работы. Руководитель ответил что-то о командном духе. Павел предложил обсуждать конкретные рабочие показатели и договорился участвовать в тех встречах, где действительно требовалось его присутствие. Он не стал общительнее. Не записался на курсы уверенности. Не начал тренировать харизму перед зеркалом. Просто обозначил свою позицию и договорился о приемлемых условиях.

А теперь представим другого человека. Назовём его Сергеем. Сергей тоже не ходит на корпоративные мероприятия. Тоже предпочитает оставаться дома и почти не разговаривает с коллегами. Но причины совершенно другие. Он хочет познакомиться с людьми, найти друзей, почувствовать себя частью коллектива. Иногда даже покупает билет на мероприятие, заранее подбирает одежду и представляет, как будет общаться. Однако за несколько часов до встречи начинает тревожиться. Ему кажется, что окружающие заметят его неловкость, разговоры окажутся скучными, а он сам будет выглядеть человеком, которого пригласили исключительно из жалости. Сергей остаётся дома. Поначалу чувствует облегчение. Потом открывает фотографии мероприятия и расстраивается, что снова никуда не пошёл. На следующей неделе ситуация повторяется.

Внешне Павел и Сергей ведут себя почти одинаково. Оба избегают шумных компаний, редко первыми начинают разговор и предпочитают проводить свободное время дома. Но Павел получает то, чего хочет. Сергей — нет. Один пользуется свободой выбора. Другой приспосабливает желания к страху.

Разумеется, реальные люди сложнее этих двух условных персонажей. Можно одновременно не любить шумные мероприятия и немного бояться незнакомцев. Можно быть вполне довольным одиночеством, но испытывать затруднения при необходимости выступить перед группой. Необязательно выбирать одно окончательное объяснение на всю жизнь. Однако различать нежелание и избегание чрезвычайно полезно.

Попробуй спросить себя: если бы я совершенно не боялся неловкости, захотел бы участвовать в этой ситуации? Ответ не всегда будет очевидным. Иногда человек настолько привык отказываться от определённых возможностей, что перестал понимать, интересны ли они ему вообще. Он годами говорит, что не любит выступать перед аудиторией, хотя ни разу не пробовал делать это в нормальных условиях. Или утверждает, что не нуждается в новых знакомствах, но регулярно жалуется на одиночество. Возможно, ему действительно не нужны выступления. Возможно, он просто нашёл приличное объяснение привычному отступлению. Чтобы разобраться, придётся смотреть на собственные действия и их последствия, а не на удобные определения характера.

Застенчивость обычно связана с напряжением, неловкостью или сдержанностью в социальных ситуациях. Человек может хотеть общаться, но испытывать трудности при знакомстве, разговоре с незнакомцами или привлечении внимания. Иногда это выражается в едва заметном смущении. Иногда мешает настолько, что простое обращение к продавцу превращается в событие, к которому приходится морально готовиться.

Само по себе чувство застенчивости не является болезнью. Оно знакомо огромному количеству людей и может возникать даже у тех, кто считается уверенным и общительным. Более того, смущение вполне естественно в обстоятельствах, где нам важно произвести хорошее впечатление, где неизвестны правила поведения или существует риск неприятного ответа. Наличие тревоги ещё не свидетельствует о серьёзной проблеме. Вопрос заключается в том, насколько часто она возникает, насколько сильна и что человек из-за неё перестаёт делать.

Предположим, тебе предстоит выступить на профессиональной конференции. Ты волнуешься, несколько раз перечитываешь подготовленный текст, плохо спишь накануне. Выходишь перед аудиторией, начинаешь говорить, постепенно привыкаешь к обстановке и заканчиваешь выступление. Возможно, делаешь несколько ошибок. Возможно, запинаешься. Ничего особенно необычного. Волнение сопровождало действие, но не определило его окончательный результат.

Теперь другая ситуация. Человек получает приглашение выступить, испытывает сильный страх, отказывается. Через год появляется новое приглашение, и он снова отказывается. Затем перестаёт посещать мероприятия, на которых может возникнуть необходимость публично говорить. Позже избегает даже небольших рабочих обсуждений, потому что опасается вопросов. Со временем круг доступных ему возможностей сужается. Уже не приходится выбирать между интересными предложениями: значительная часть предложений заранее исключена из рассмотрения.

Социальное тревожное расстройство — отдельный вопрос. При нём страх оценки и избегание могут существенно мешать работе, учёбе и отношениям. Специалист оценивает выраженность, длительность и последствия симптомов; одного неприятного выступления для вывода недостаточно. Если страх серьёзно ограничивает жизнь, нужна профессиональная оценка. Среди методов помощи есть когнитивно-поведенческая терапия, разработанная для социальной тревожности. [2]

Эта книга не заменяет лечения. Острый язык не даёт автору права изображать врача, а читателю не нужно доказывать характер, терпя то, с чем давно пора обратиться за помощью. Дальше речь пойдёт о повседневных способах участия: как спросить, уточнить, возразить и не принять каждую заминку за заключение о собственной непригодности.

При этом отсутствие клинического расстройства ещё не означает, что всё прекрасно. Человек может не испытывать панических приступов, нормально работать, иметь друзей и вполне благополучную жизнь, но регулярно отступать в нескольких важных для него ситуациях. Именно такой случай особенно интересен для нашей книги. Здесь часто есть пространство для изменения конкретных привычек и приобретения навыков без необходимости объявлять всю личность неисправной. Существует ещё одна разновидность социальной беспомощности, которую часто принимают за застенчивость. Человек попросту не знает, что делать.

Вспомни, как чувствует себя новичок в незнакомой компании. Люди разговаривают между собой, используют непонятные шутки, вспоминают общих знакомых. Кто-то смеётся над историей, смысл которой понятен исключительно присутствовавшим пять лет назад на корпоративе. Все выглядят расслабленными, только новичок сидит с чашкой кофе и пытается разобраться, когда вообще уместно вступать в разговор.

Возможно, он совершенно не боится людей. Просто не знает правил этой конкретной группы. Остальные накопили общий опыт, понимают привычки друг друга и давно распределили роли. Один рассказывает истории, другой поддевает его, третий изображает равнодушие, четвёртый регулярно становится объектом дружеских насмешек. Новому человеку необходимо время, чтобы понять, что здесь происходит. Неловкость в подобной ситуации вполне объяснима.

Но иногда трудность сохраняется и после того, как обстановка становится понятной. Человек хочет вступить в разговор, однако не умеет выбирать момент. Он не знает, как поддержать тему, что спросить, каким образом перейти от обсуждения погоды к чему-нибудь содержательному. Возможно, в его семье не было принято приглашать гостей, а школьные годы прошли в довольно узком кругу общения. Возможно, он много работал в одиночку и просто не получил достаточно разнообразного социального опыта. Это ещё не означает наличия психологической травмы или глубокого внутреннего конфликта. Иногда навык отсутствует по гораздо более скучной причине: его никто не развивал.

Нас обычно учат читать, писать, считать, соблюдать правила дорожного движения. В некоторых школах объясняют, как правильно выполнять прыжок через козла, хотя лично мне сложно представить количество жизненных ситуаций, в которых это умение оказывается незаменимым. А вот как вступать в разговор, отказывать, просить о помощи или обсуждать неприятные условия, многие люди узнают исключительно методом проб и ошибок.

Причём ошибки часто оказываются болезненными. Подросток пытается познакомиться и получает насмешку. Молодой специалист задаёт вопрос, а руководитель раздражённо отвечает, что подобные вещи следовало знать заранее. Человек высказывает несогласие, сталкивается с резкой реакцией и делает вывод, что впредь разумнее молчать. Через некоторое время отсутствие навыка начинает сочетаться со страхом повторения неприятного опыта.

Получается неприятная конструкция. Ты не умеешь что-то делать, поэтому избегаешь соответствующих ситуаций. Избегаешь ситуаций, поэтому не получаешь необходимого опыта. Не получаешь опыта, поэтому продолжаешь чувствовать себя неумелым. И с каждым новым отказом от попытки становится всё убедительнее мысль, что общение — занятие для каких-то других, более приспособленных людей. Хотя вполне возможно, тебе просто не хватило практики.

Разумеется, эту мысль тоже нельзя превращать в универсальное объяснение. Человек с тяжёлой социальной тревожностью может прекрасно понимать правила общения и всё равно испытывать сильный страх. Кто-то обладает хорошими коммуникативными навыками,

но находится в коллективе, где его систематически унижают. А кому-то мешает неуверенность в профессиональных знаниях, и дополнительная подготовка действительно необходима. Поэтому бессмысленно назначать всем одинаковое лечение в виде тридцати знакомств с прохожими. Для начала полезнее разобраться, чего конкретно тебе недостаёт: желания, свободы от чрезмерного страха, практического навыка или подходящих условий. Есть любопытная категория людей, которые выглядят исключительно уверенными, пока разговор не касается чего-нибудь важного для них самих.

Представь Максима. Ему тридцать восемь, он прекрасно знакомится, умеет поддерживать беседу, обладает большим кругом приятелей и без особого труда выступает перед аудиторией. На любой встрече быстро становится заметным. Максим рассказывает истории, шутит, легко взаимодействует с незнакомцами. Его называют харизматичным и уверенным человеком. Иногда он даже сам начинает в это верить.

Но у Максима есть проблема. Он совершенно не способен отказывать близким людям. Если родственник просит денег, Максим даёт, хотя понимает, что возврата не будет. Если друг приглашает его на мероприятие, Максим соглашается, даже когда категорически не хочет идти. Если партнёрша недовольна его решением, он немедленно меняет позицию, чтобы избежать конфликта. Снаружи Максим выглядит социально успешным человеком. Внутри некоторых отношений он регулярно отказывается от собственных интересов. Его общительность совершенно не помогает там, где требуется выдержать чужое недовольство.

А бывает противоположная ситуация. Немногословный человек не умеет развлекать компанию и совершенно не впечатляет окружающих на первом знакомстве, зато спокойно защищает свои интересы. Когда ему предлагают неудобные условия, он просит их изменить. Если не согласен, объясняет почему. Если ошибся, признаёт ошибку. Если не заинтересован в общении, не изображает дружелюбие исключительно ради хорошего впечатления. Он может показаться окружающим замкнутым, сухим или даже высокомерным. Но назвать его беспомощным трудно.

Поэтому я предлагаю временно отказаться от идеи, что уверенность представляет собой какое-то единое качество, которое либо присутствует в человеке, либо отсутствует. В повседневной жизни полезнее рассматривать конкретные возможности поведения. Способен ли ты обратиться с просьбой? Умеешь ли выслушать отказ? Можешь ли объяснить свою позицию? Получается ли начать знакомство? Способен ли сообщить о своих достижениях, не впадая в мучительные оправдания или нелепое хвастовство?

Человек может прекрасно справляться с одними задачами и испытывать затруднения с другими. Это не делает его личность противоречивой. Скорее напоминает обычное распределение человеческих способностей. Кто-то уверенно водит автомобиль, но боится плавать. Кто-то умеет готовить прекрасные блюда, однако совершенно беспомощен перед необходимостью заменить дверной замок. Никому не приходит в голову считать, что отсутствие навыка ремонта замков обесценивает кулинарные способности. Но в общении мы почему-то регулярно назначаем человеку общую оценку на основании нескольких затруднений. Причём чаще всего самую низкую оценку выставляет себе он сам.

Максим способен часами развлекать большую компанию, но после трудного разговора с партнёршей чувствует себя слабаком. Сергей, который избегает корпоративных мероприятий, может прекрасно разбираться в сложных профессиональных вопросах, но считает себя социально неполноценным. Илья из предыдущей главы умеет анализировать проблемы, находить решения и доводить работу до результата, однако на совещании ведёт себя так, будто его знания недостаточно важны для обсуждения. Каждый из них смотрит на конкретную трудность и делает вывод о собственной личности целиком. Удобный способ испортить себе настроение. И довольно бесполезный, если действительно хочется что-нибудь изменить.

Узнать себя труднее там, где осторожность выглядит как подготовка. Перед звонком заказчику ты ещё раз переделываешь презентацию, затем сайт, затем список услуг. Вечер занят, звонок не сделан. Подготовка закончится, когда появится конкретный материал: расчёт, перечень вопросов, проверенный факт. Если вместо этого всё время сдвигается момент обращения, стоит записать, чего именно ты ждёшь.

Нина из следующей главы будет ждать, что незнакомцы заранее одобрят её участие в разговоре. У неё уже будут и опыт, и работы для показа. Не хватит только ответа, который можно получить после обращения. Отличить недостаток подготовки от страха оценки важно до того, как ты купишь ещё один курс вместо разговора. Однако у избегания есть ещё одна сторона. Иногда человек действительно молчит потому, что не хочет разговаривать. И я предлагаю относиться к этому с уважением.

Представь пятничный вечер. Ты отработал тяжёлую неделю, закрыл несколько неприятных задач и собираешься провести пару часов дома. На столе ужин, рядом книга, телефон лежит экраном вниз. В этот момент знакомые предлагают приехать в шумное заведение, где необходимо перекрикивать музыку и объяснять малознакомым людям, чем ты занимаешься. Ты отказываешься. Кто-нибудь обязательно скажет, что нужно выходить из зоны комфорта, развивать социальные навыки и не замыкаться в себе. На мой взгляд, гораздо разумнее иногда посоветовать такому человеку отправиться развивать свои навыки без твоего участия.

Зона комфорта давно превратилась в универсальное обвинение. Если человек не желает участвовать в мероприятии, пробовать очередное хобби, ехать в незнакомую страну или заводить новые знакомства, ему сообщают, что он боится развития. Как будто нормальная взрослая жизнь обязательно должна состоять из непрерывного преодоления себя. Вчера ты боялся выступлений, сегодня обязан выступать. Завтра научишься отказывать, послезавтра начнёшь продавать свои услуги незнакомцам. А в воскресенье, видимо, отправишься прыгать с парашютом, потому что иначе весь достигнутый прогресс окажется под угрозой.

Но комфорт сам по себе не является проблемой. Напротив, способность устраивать жизнь в соответствии со своими предпочтениями — довольно приятный результат взросления. Если тебе хорошо дома, необязательно искать страдание ради доказательства собственной смелости. Если ты не испытываешь желания выступать перед большой аудиторией, тебе не требуется регулярно устраивать публичные испытания. Если предпочитаешь небольшое количество близких отношений, нет необходимости собирать коллекцию поверхностных знакомств. Вопрос в том, насколько свободен твой выбор.

Можешь ли ты отказаться от вечеринки, потому что действительно не хочешь идти, а не потому, что заранее боишься выглядеть неловко? Можешь ли согласиться на интересное предложение, несмотря на возможный дискомфорт? Способен ли изменить собственное решение после получения новой информации? Или однажды выбранная стратегия избегания постепенно превратилась в железное правило, которому ты подчиняешься независимо от обстоятельств?

Эта разница часто обнаруживается по чувствам после принятого решения. Когда человек сознательно отказывается от ненужного мероприятия, он обычно быстро переключается на собственные дела. Когда отказывается от желаемого из-за страха, облегчение нередко сменяется сожалением. Он проверяет фотографии, мысленно представляет несостоявшиеся разговоры, придумывает объяснения, почему всё равно ничего хорошего бы не произошло. Иногда даже злится на окружающих за то, что они получили удовольствие без него.

Разумеется, чувства не являются безошибочным прибором. Можно сожалеть о разумном отказе и радоваться неудачному решению. Но если подобная картина повторяется регулярно, стоит присмотреться. Возможно, некоторые твои предпочтения на самом деле представляют собой хорошо отрепетированные способы избегать неприятных переживаний.

Из этого различения получаются разные задачи. Человеку без нужного навыка пригодится репетиция. Человеку, который боится ответа, — проверка конкретного ожидания. В незнакомой группе сначала стоит узнать порядок общения. При унижениях вопрос уже в поведении окружающих. Совет «будь увереннее» не объясняет, за что браться: это как посоветовать человеку с температурой почувствовать себя здоровым. Красиво, бодро, бесплатно. Вспомни теперь три ситуации, которые ты записал после первой главы. Посмотри на них ещё раз, но попробуй оценить с другой стороны.

Представим, что ты промолчал на рабочем совещании. Возможно, хотел выступить, но опасался выглядеть глупо. Тогда имеет смысл исследовать страх оценки. Однако есть и другие варианты. Ты мог не знать, как корректно прервать обсуждение. Мог сомневаться в собственных расчётах. Мог понимать, что руководитель не готов слушать возражения. А мог действительно решить, что вопрос не настолько важен, чтобы тратить на него силы. Во всех этих случаях внешнее поведение одинаковое: ты ничего не сказал. Но дальнейшие действия должны различаться.

Теперь представь, что ты не подошёл познакомиться с интересным человеком. Можно немедленно объявить себя трусом и запланировать посещение курсов обольщения. А можно выяснить, чего именно ты испугался. Отказа? Неловкой паузы? Необходимости поддерживать разговор? Собственной неопытности? Или тебя остановило разумное соображение, что человек занят и не расположен к общению? Чем точнее определена трудность, тем меньше бессмысленных усилий потребуется для её преодоления.

Попробуй выбрать один случай из записанных и мысленно разложить его на несколько составляющих. Сначала сформулируй, чего ты хотел. Например, предложить собственное решение. Затем — что сделал: промолчал и отправил письмо позже. После этого — чего опасался: что коллеги сочтут предложение глупым. Дальше спроси себя, хватало ли тебе конкретного навыка для участия. Понимал ли ты, как вступить в обсуждение? Было ли достаточно информации? Наконец, оцени саму обстановку. Насколько участники были готовы слушать? Существовала ли возможность вернуться к вопросу другим способом?

Не старайся непременно обнаружить у себя психологическую проблему. Иногда окажется, что тебе действительно не хватало информации. Иногда выяснится, что обстоятельства были неподходящими. Иногда причина будет связана с поведением других людей. Нам нужна точность, а не очередной повод объявить себя неисправным.

И ещё одно. Не превращай этот разбор в многочасовое исследование собственной личности. Если ты потратишь три вечера на анализ одного несостоявшегося разговора, но так и не попробуешь действовать иначе, мы просто изобретём более интеллектуальную разновидность прежнего избегания. Несколько конкретных наблюдений вполне достаточно. Остальное проверяется опытом.

Возможно, ты замечал, что некоторые люди совершенно спокойно признаются в собственной застенчивости. Они могут сказать: «Я плохо знакомлюсь», «Мне сложно выступать», «Я не люблю большие компании». Произносят это без трагизма, как обычную информацию о себе. И продолжают заниматься своими делами. Они знают собственные особенности, учитывают их и при необходимости находят подходящий способ действия.

А другие переживают каждую неловкую ситуацию так, будто получили окончательное заключение о собственной человеческой неполноценности. Не смог завести разговор — значит, жалкий. Не нашёлся с ответом — слабый. Не захотел выступать — трус. Не умеешь знакомиться — видимо, так и останешься один. Любое затруднение превращается в доказательство глобального недостатка.

В таких рассуждениях есть одна особенно неприятная ошибка. Человек смешивает свои способности с собственной ценностью. Отсутствие навыка воспринимается как приговор личности. При этом в других областях жизни он вполне способен рассуждать здраво. Никто не тре-

бует от начинающего водителя уверенно передвигаться по сложным развязкам в первый день обучения. Никто не объявляет человека бездарностью только потому, что он не умеет играть на музыкальном инструменте. Мы понимаем, что способности развиваются неравномерно, опыт накапливается постепенно, а ошибки входят в обычный процесс освоения чего-либо.

Но общение почему-то считается врождённым искусством. Либо тебе дано, либо нет. Если в подростковом возрасте ты не стал душой компании, можешь смело записывать себя в пожизненные неудачники. Если несколько знакомств закончились неловко, видимо, природа окончательно определилась с твоими перспективами. Чушь, конечно. Хотя довольно популярная.

Социальные навыки можно развивать. Не все в одинаковой степени и не до бесконечности, но многие вполне поддаются обучению и практике. Человек способен научиться задавать вопросы, яснее выражать мысли, договариваться, выдерживать паузы, обсуждать неприятные темы. Даже если по характеру он остаётся немногословным. Даже если ему никогда не понравятся большие компании. Даже если перед важным разговором он продолжит испытывать напряжение.

Однако здесь я хочу остановить ещё одну распространённую фантазию. Развитие навыков не означает, что все люди начнут к тебе хорошо относиться. Ты можешь научиться спокойно знакомиться и всё равно сталкиваться с отказами. Можешь грамотно обсуждать условия и не получить желаемого повышения. Можешь убедительно выступить перед аудиторией, которая совершенно не заинтересована в твоей теме. Взаимодействие всегда предполагает существование второй стороны. И у неё, к сожалению для любителей полного контроля, имеются собственные планы.

Но если ты приобретаешь способность действовать, появляется принципиальное различие между двумя ситуациями. В первой ты не получил желаемого, потому что даже не попытался. Во второй попробовал, узнал ответ и можешь решать, что делать дальше. Результат не обязательно станет приятнее. Зато жизнь перестанет состоять преимущественно из догадок.

Я бы хотел, чтобы после этой главы ты перестал воспринимать застенчивость как самостоятельное объяснение всего, что не получается в отношениях с людьми. Слишком много разных обстоятельств скрывается за одним удобным словом. И слишком легко превратить его в постоянное оправдание.

На записи из первой главы теперь должно появиться рабочее объяснение: чего ты хотел, чего не знал, какого ответа опасался и что происходило вокруг. Пока это предположение. Следующий разговор поможет его уточнить. «Я застенчивый» не объясняет, почему с одним человеком ты можешь спорить часами, а другому не решаешься задать вопрос.

Если тебе нравится быть тихим, оставайся тихим. У мира достаточно любителей поговорить. Но когда молчание заканчивается сожалением о несказанном, стоит вернуться к конкретной сцене. Там обычно найдётся задача поменьше, чем переделка всей личности.

Глава 3. Внутренний отдел цензуры

В голове у каждого приличного человека живёт маленький мудак, который считает себя специалистом по общественному мнению. Он никогда не выходит из дома, ни с кем не знакомится, не рискует деньгами и не пробует ничего нового. Зато прекрасно знает, что подумают окружающие, если ты вдруг решишь открыть рот. Обычно его прогнозы довольно мрачные. Твоя идея окажется глупой, шутка — неуместной, просьба — наглой, а попытка познакомиться — жалкой. Причём все эти неприятности он способен предсказать за несколько секунд, не располагая ни одним достоверным свидетельством. Настоящий эксперт. Таких обычно любят приглашать на телевидение.

Допустим, ты сидишь на совещании и собираешься высказать предложение. Мысль разумная. Ты обдумывал её несколько дней, проверил цифры и даже представляешь, каким образом она поможет решить проблему. Остаётся дождаться небольшой паузы и произнести пару предложений. Но именно в этот момент внутренний специалист по катастрофам выходит на работу. Сначала интересуется, достаточно ли ты подготовился. Затем напоминает, что руководитель может не согласиться. Потом предлагает проверить расчёты ещё раз. А когда ты окончательно решаешься, сообщает, что сейчас уже неподходящий момент, потому что все устали и хотят домой.

Через двадцать минут совещание заканчивается. Ты ничего не сказал. Внутренний эксперт доволен: удалось избежать возможного унижения. Правда, полезная идея так и осталась невысказанной, но подобные мелочи в его должностные обязанности не входят.

Вечером происходит самое интересное. Тот же голос, который настойчиво советовал молчать, начинает возмущаться твоей нерешительностью. Почему не выступил? Почему опять испугался? Сколько можно быть таким бесхребетным? Получается замечательная система управления. Сначала тебе запрещают действовать, затем наказывают за бездействие. Руководитель подобной организации давно отправился бы под суд, но в собственной голове мы почему-то терпим это годами.

При этом внутренний критик редко выглядит откровенным врагом. Чаще он разговаривает голосом здравого смысла. Предлагает не торопиться, подумать о последствиях, подготовиться получше, не создавать неудобств. Его рекомендации звучат настолько благоразумно, что с ними трудно спорить. Действительно, зачем рисковать, если можно ещё немного подождать? Зачем обращаться к человеку, если тот, вероятно, занят? Зачем высказывать предложение, если оно может оказаться неправильным? Только вот за долгие годы осторожность способна превратиться в странную разновидность паралича, при которой человек сохраняет все свои способности, кроме возможности пользоваться ими в присутствии окружающих. И чем важнее ситуация, тем громче начинает работать этот проклятый отдел.

Нина занималась дизайном интерьеров. У неё было хорошее портфолио, несколько постоянных клиентов и вполне достаточный опыт, чтобы обсуждать крупные проекты. Но существовала одна проблема: она ужасно не любила рассказывать о собственной работе незнакомым людям. Не потому, что сомневалась в качестве проектов. Клиенты оставляли хорошие отзывы, некоторые возвращались повторно, а фотографии завершённых интерьеров выглядели убедительно. Просто необходимость самой произнести что-нибудь вроде «Я могу вам помочь» вызывала у неё почти физическое отвращение.

Однажды знакомая пригласила Нину на встречу предпринимателей. Там должны были присутствовать владельцы ресторанов, гостиниц и небольших коммерческих помещений. Вполне подходящие люди для дизайнера. Нина согласилась, выбрала одежду, подготовила фотографии работ и даже придумала несколько вариантов рассказа о себе. Всё выглядело прекрасно до момента, когда пришлось действительно начать разговор.

Она подошла к небольшой группе, где обсуждали открытие кофейни. Один мужчина рассказывал о поиске помещения, другой жаловался на стоимость ремонта. Нина прекрасно понимала предмет разговора. Она могла объяснить, на чём владельцы коммерческих помещений обычно теряют деньги, какие решения приходится переделывать и почему некоторые красивые проекты совершенно непригодны для повседневной эксплуатации. Но вместо этого стояла рядом, улыбалась и периодически кивала.

Внутри происходил полноценный производственный процесс. «Не вмешивайся, тебя никто не спрашивал. Возможно, у них уже есть дизайнер. Не начинай продавать услуги, это выглядит дёшево. Сначала надо познакомиться нормально. А вдруг они решат, что ты специально подошла ради заказа?» Через некоторое время мужчины отправились к другим участникам встречи. Нина осталась с бокалом воды и неприятным ощущением, что снова упустила возможность.

Спустя несколько дней она рассказывала подруге, что на подобных мероприятиях люди слишком заняты собой и почти не интересуются новыми знакомствами. Возможно, отчасти это было правдой. Некоторые действительно приходят на деловые встречи исключительно ради бесплатных закусок и удовольствия ещё раз рассказать о собственном успехе. Но Нина не могла знать, насколько собеседники были заинтересованы в её услугах. Она даже не сообщила, чем занимается. Она оценила реакцию людей на предложение, которого никто не услышал. И это один из самых распространённых способов испортить себе жизнь: сначала придумать чужой ответ, а затем вести себя так, будто ответ уже получен.

В психологии существует понятие автоматических мыслей. Это быстрые оценки и интерпретации, возникающие в ответ на происходящее. Они не обязательно выражаются полноценными предложениями. Иногда человек просто чувствует, что ситуация опасная, разговор закончится плохо, а окружающие относятся к нему отрицательно. Иногда в сознании мелькает конкретная фраза: «Я сейчас опозорюсь». Мысли возникают почти без усилий, и именно поэтому их так легко перепутать с объективным описанием действительности.

Предположим, ты написал знакомому сообщение с предложением встретиться. Проходит несколько часов. Ответа нет. Сама по себе ситуация проста: сообщение отправлено, ответ пока не получен. Но человеческий мозг плохо переносит отсутствие объяснений, особенно когда вопрос касается отношения окружающих. Поэтому он начинает самостоятельно заполнять пустоту. Возможно, ты надоел знакомому. Возможно, предложение показалось глупым. Возможно, человек больше не хочет общаться. Или рассказал о твоём сообщении другим, и теперь целая компания сидит за столом, пьёт чай и обсуждает, насколько жалко ты выглядишь. Последний вариант особенно хорош. В нём обычная задержка ответа превращается в тщательно организованный заговор против твоей репутации.

Между тем знакомый может находиться в самолёте, работать, спать, заниматься ребёнком или просто не хотеть сейчас переписываться. Возможно, он действительно не заинтересован во встрече. Но пока ответа нет, ты располагаешь лишь ограниченным количеством информации. Всё остальное — предположения разной степени правдоподобия.

Проблема начинается тогда, когда человек перестаёт различать эти категории. Он чувствует себя отвергнутым и воспринимает собственное чувство как подтверждение отказа. Испытывает неловкость и решает, что окружающие обязательно её заметили. Сомневается в качестве своего выступления и делает вывод, что слушатели считают его некомпетентным. Внутренняя реакция становится главным свидетельством внешних событий.

Нина заранее решила, что её профессиональное замечание сочтут продажей услуг. Проверить это можно только в разговоре, где у собеседника остаётся право не заинтересоваться. До разговора у неё есть прогноз; после него появятся слова и действия другого человека. Именно их, а не силу собственного смущения, и придётся оценивать.

Томас Гилович, Виктория Медвек и Кеннет Савицкий изучали, насколько точно участники экспериментов оценивали внимание окружающих к своему виду и поведению. В этих работах участники переоценивали собственную заметность; авторы назвали это эффектом прожектора. [3]

В одном из экспериментов участника просили войти в помещение в футболке с изображением певца Барри Манилоу. Выбор был намеренным: исследователи рассчитывали, что такой предмет одежды заставит человека почувствовать неловкость среди сверстников. После этого участник оценивал, сколько присутствующих заметили изображение. Как выяснилось, предполагаемая заметность была существенно выше фактической. Человеку казалось, что окружающие уделяют его внешнему виду гораздо больше внимания, чем происходило на самом деле.

После выступления легче всего помнить заминку, которой сам испугался. Но из этого нельзя заключить, что слушатели сочли всю речь провальной. Исследование эффекта прожектора даёт повод проверить такую оценку, а не объявить окружающих слепыми. Опоздание на собственную свадьбу на четыре часа они, скорее всего, заметят. Паузу между двумя фразами могут оценить куда спокойнее тебя. У страха чужой оценки есть ещё одна неприятная особенность. Мы часто предполагаем, что окружающие видят наши чувства так же отчётливо, как мы сами их переживаем.

Перед важным разговором у тебя может учащённо биться сердце. Ладони становятся влажными, во рту пересыхает, голос кажется неестественным. Внутри происходит настоящий фестиваль физиологических неприятностей. И поскольку ты замечаешь каждую из них, возникает уверенность, что собеседник тоже всё видит. Он наверняка понимает, насколько ты нервничаешь, замечает напряжение и делает вывод, что перед ним слабый, неопытный человек.

Иногда окружающие действительно замечают признаки волнения. Но наше представление о том, насколько очевидны внутренние переживания, может быть преувеличено. В психологии подобное явление называют иллюзией прозрачности. Мы склонны переоценивать способность других людей распознавать наши внутренние состояния.

Кеннет Савицкий и Томас Гилович проверяли этот эффект в ситуации выступления: участникам казалось, что слушатели замечают их нервозность сильнее, чем следовало из оценок слушателей. В другой части работы объяснение этого расхождения помогало выступающим лучше справиться с заданием. Это результат конкретных экспериментов, а не обещание, что собеседник никогда не заметит твоего волнения. [4]

Но я не предлагаю тебе теперь перед каждым выступлением повторять, что никто ничего не замечает. Во-первых, это неправда. Во-вторых, тревога редко исчезает от одного интеллектуального объяснения. Гораздо интереснее другое: ты можешь испытывать сильное волнение и при этом нормально справляться с задачей. Внутренняя буря не обязательно сопровождается внешней катастрофой.

Допустим, тебе необходимо обсудить с руководителем неприятный вопрос. Ты волнуешься, несколько раз прокручиваешь разговор в голове, ощущаешь напряжение. Всё это не мешает заранее подготовить факты, обозначить просьбу и выслушать ответ. Разговор может состояться вполне содержательно, несмотря на неприятные ощущения.

Однако многие люди предъявляют себе дополнительное требование: прежде чем действовать, необходимо почувствовать уверенность. Они ждут состояния, в котором больше не будут бояться отказа, не станут смущаться, перестанут переживать из-за возможной ошибки. Иногда даже находят специальные упражнения, дыхательные техники и способы настроиться на успех. Некоторые из них действительно помогают справляться с напряжением. Но если спокойствие превращается в обязательное предварительное условие действия, возникает новая ловушка.

Ты уже готов к разговору, но ещё недостаточно спокоен. Поэтому откладываешь. Потом готов ещё лучше, однако волнение сохраняется. Приходится продолжать подготовку. В результате само ожидание уверенности начинает мешать действовать.

Между тем можно испытывать неуверенность и говорить. Можно сомневаться и задавать вопросы. Можно нервничать и знакомиться. Можно чувствовать себя неуклюже, но всё равно обозначать собственные условия. Это не всегда приятно. Иногда действительно стоит отложить решение, отдохнуть или обратиться за помощью. Однако сама по себе тревога ещё не означает, что действовать запрещено.

Человеческий организм вообще обладает удивительным талантом устраивать неприятные ощущения по самым разнообразным поводам. Если ждать от него абсолютного согласия перед каждым важным поступком, можно провести значительную часть жизни в приёмной собственного мозга. У внутреннего цензора имеется ещё один любимый инструмент — сравнение.

Представь, что ты приходишь на профессиональное мероприятие. Вокруг люди, которые уверенно разговаривают, обмениваются контактами, представляют проекты и рассказывают о результатах. Ты замечаешь мужчину примерно своего возраста. Он хорошо одет, свободно держится, знаком с организаторами и явно чувствует себя на месте. Через несколько минут ты уже успел сделать о нём несколько выводов. Наверняка успешный предприниматель. Вероятно, хорошо зарабатывает. Скорее всего, обладает большим опытом и полезными связями. А главное, в отличие от тебя, прекрасно понимает, что здесь делает.

Возможно, всё это правда. А возможно, перед тобой человек, который купил костюм в кредит, третий месяц не может найти клиентов и пришёл на мероприятие исключительно потому, что его жена настояла на необходимости выходить из дома. Ты не знаешь. Однако внутренний цензор уже успел назначить ему более высокий статус, а тебе — место где-нибудь неподалёку от гардероба.

Сравнение происходит удивительно быстро. Мы замечаем отдельные признаки — одежду, манеру речи, уверенную позу, знакомство с окружающими — и достраиваем остальное. Причём собственные недостатки знаем довольно подробно, а о чужих обычно располагаем исключительно внешней информацией. Ты помнишь свои неудачи, долги, сомнения, неприятные разговоры и моменты, когда вёл себя как идиот. О незнакомом мужчине знаешь только то, что он уверенно пожимает руки. Неудивительно, что соревнование получается нечестным.

И всё же проблема здесь не в самом сравнении. Людям необходимо оценивать социальные ситуации. Полезно понимать, кто обладает опытом, полномочиями и знаниями. Если ты пришёл на встречу с руководителем крупной компании, странно притворяться, будто между вами отсутствуют какие-либо различия. Возможно, у него действительно больше ресурсов, влияния и профессионального опыта. Возможно, он принимает решение, от которого зависит твоя работа. Игнорировать такие обстоятельства было бы довольно глупо. Но существует разница между признанием конкретных различий и выводом о собственной человеческой второсортности.

Чужая должность может давать полномочия. Чужая компетентность — основания прислушаться. Но по одному костюму ты не узнаешь ни того ни другого. Прежде чем отдавать человеку роль экзаменатора, выясни, что он здесь решает и что тебе нужно обсудить. Подробно этим займёмся в главе о влиянии; пока достаточно не достраивать незнакомцу биографию из удачного рукопожатия.

Неопределённый страх легко разрастается в фантазию: после просьбы руководитель начнёт считать тебя наглым, коллеги перестанут уважать, а репутация будет испорчена навсегда. Здесь отсутствуют конкретные события. Есть только огромное неприятное облако, внутри которого могут происходить любые катастрофы.

Поэтому полезно научиться задавать собственным прогнозам несколько простых вопросов. Что именно, по моему мнению, произойдёт? Кто конкретно отреагирует отрицательно? Как я узнаю об этой реакции? Какие последствия действительно возможны? И на чём вообще основана моя уверенность? Поначалу ответы могут показаться нелепыми.

Например, человек боится первым написать знакомому, потому что «это будет выглядеть навязчиво». Но что именно означает навязчивость? Одно сообщение с предложением встретиться? Повторное сообщение после длительного отсутствия ответа? Десять звонков подряд? Настойчивые требования объяснить отказ? Очевидно, речь идёт о совершенно разных действиях. Однако тревога способна объединить их в одну категорию, и тогда даже обычное приглашение начинает восприниматься как нарушение чужих границ.

Или человек не хочет рассказывать о своих достижениях, потому что боится выглядеть хвастуном. Но существует разница между сообщением о выполненной работе и сорокаминутным выступлением о собственном величии. Можно сказать: «Я отвечал за этот проект, мы сократили сроки и уложились в бюджет». А можно заявить, что без твоего гениального участия компания давно превратилась бы в развалины. Эти высказывания не равнозначны. Просто внутреннему цензору удобно объявить любую попытку рассказать о себе чем-то неприличным. Когда неопределённый страх получает конкретную формулировку, появляется возможность его проверить.

Иногда выясняется, что опасение вполне обоснованно. Например, ты действительно собирался попросить человека о слишком большой услуге после пятиминутного знакомства. Или планировал затронуть личную тему в неподходящей обстановке. Тогда полезно изменить само действие. Внутренний критик не всегда ошибается. Иногда он замечает вполне реальные обстоятельства, просто выражает свои замечания с деликатностью пьяного вахтёра.

Но нередко после уточнения становится ясно, что никакой конкретной опасности ты назвать не можешь. Тебе просто неприятна возможность неодобрения. А поскольку невозможно заранее исключить её из человеческих отношений, ты предпочитаешь вообще не участвовать.

Вернёмся к Нине. После той самой встречи предпринимателей она несколько дней раздражалась на себя. Сначала решила, что ей нужно стать увереннее. Потом подумала о курсах публичных выступлений. Затем захотела обновить портфолио. Через неделю обнаружила, что снова занимается подготовкой к знакомствам, хотя проблема возникла не из-за отсутствия работ или плохой презентации. Тогда Нина попробовала разобраться, чего именно опасалась.

Она записала, что не хотела выглядеть человеком, который навязывает услуги. Спросила себя, какие действия действительно можно считать навязчивыми. Пришла к выводу, что настойчиво продавать дизайн человеку, который не проявляет интереса, было бы неприятно. Но обычное участие в разговоре о ремонте коммерческих помещений не обязательно превращается в продажу. Особенно если она говорит по существу и допускает, что собеседники могут не захотеть продолжать тему.

На следующей встрече Нина решила провести небольшой эксперимент. Не искать клиента, не заключать договор и не доказывать всем присутствующим профессиональную состоятельность. Просто вступить в один разговор, где ей действительно есть что добавить.

Возможность появилась ближе к середине мероприятия. Двое участников обсуждали дорогой ремонт небольшого ресторана. Нина выслушала несколько реплик и спросила, учитывали ли они при планировании помещения перемещение сотрудников во время полной загрузки. Мужчина удивился, уточнил, что она имеет в виду. Нина коротко объяснила. Разговор продолжился.

Нина задала вопрос о работе сотрудников в тесном помещении. Один собеседник заинтересовался, второй вскоре посмотрел в телефон. Ни контракта, ни публичного унижения. Это

не доказывало, что каждое её следующее обращение окажется удачным. Зато прежний прогноз — «любое замечание сочтут навязчивой продажей» — уже не описывал произошедшее.

Теперь попробуй вспомнить собственный недавний разговор, перед которым сильно волновался. Возможно, встречу с руководителем, знакомство, телефонный звонок или обращение к человеку, чьё мнение для тебя важно. Вспомни, что именно представлял до начала. Какие слова могли прозвучать? Как собеседник должен был отреагировать? Что ты собирался делать, если возникнет неловкость? Затем сравни прогноз с тем, что произошло в действительности.

Если разговор вообще не состоялся, поскольку ты от него отказался, отметь это отдельно. Ты не получил подтверждения своим опасениям. Ты избежал проверки. Это существенная разница, которую внутренний цензор обычно предпочитает не замечать.

Если разговор состоялся, попробуй отделить реальные события от собственной интерпретации. Собеседник нахмурился — факт. Решил, что ты идиот, — предположение. Перебил на середине предложения — факт. Не уважает тебя как человека — вывод, который требует дополнительных оснований. Не ответил на сообщение — факт. Считает твоё предложение жалким — догадка.

Разумеется, человеческое общение невозможно свести исключительно к наблюдаемым фактам. Мы постоянно интерпретируем поведение окружающих, и без этого было бы трудно понимать даже обычные разговоры. Нахмуренное лицо действительно может означать недовольство. Длительное молчание иногда свидетельствует о нежелании продолжать знакомство. Однако полезно сохранять различие между вероятным объяснением и достоверным знанием. Особенно когда выбранное объяснение заставляет тебя отказываться от важных действий.

Для следующей попытки запиши прогноз так, чтобы его можно было проверить. «Все решат, что я глупый» не годится: чужих мыслей ты не услышишь. «Коллега высмеет мой вопрос» или «человек попросит больше ему не писать» — уже наблюдаемые события. Выбери небольшой уместный разговор и после него отметь полученный ответ. Неловкость могла остаться, а прогноз — не подтвердиться; это две отдельные записи.

Отдельного разговора заслуживает привычка возвращаться к уже завершённым социальным ситуациям. Мы упоминали её в первой главе, когда разбирали невысказанные ответы. Но здесь нас интересует другой механизм: почему человек способен бесконечно пересматривать собственное поведение, даже если ничего особенного не произошло.

Допустим, ты познакомился с новой компанией. Вечер прошёл нормально. Вы разговаривали, смеялись, обсуждали работу и общих знакомых. Никто не оскорблял тебя и не демонстрировал явного недовольства. Но по дороге домой мозг неожиданно открывает отдел послевечерней экспертизы.

Ты вспоминаешь шутку, которую рассказал в начале встречи. Возможно, она прозвучала неудачно. Потом возвращаешься к разговору о работе и начинаешь подозревать, что слишком много говорил о собственных проектах. Затем вспоминаешь, как один человек посмотрел в сторону, когда ты отвечал на вопрос. Может быть, ему стало скучно? А когда ты уходил, кто-то попрощался довольно сухо. Неужели произвёл плохое впечатление?

Через сорок минут обычная встреча превращается в последовательность предполагаемых провалов. Ты уже почти убеждён, что окружающие считают тебя странным и неприятным человеком. Хотя ещё недавно спокойно разговаривал с ними и не замечал ничего особенного.

В исследованиях социальной тревожности это называют послесобытийным обдумыванием: человек возвращается к разговору, задерживается на предполагаемых ошибках и оценивает неоднозначные эпизоды в худшую сторону. Работы на эту тему обнаруживают связь такого обдумывания с социальной тревогой. Сама по себе связь ещё не доказывает, что один вечер неприятных воспоминаний вызовет расстройство. [10]

Само по себе размышление о прошедшем разговоре, конечно, не вредно. Иногда полезно понять, почему возник конфликт, как можно яснее выразить мысль или что следует изменить в

следующий раз. Проблема возникает, когда размышление перестаёт приносить новую информацию. Ты снова и снова прокручиваешь один и тот же эпизод, не получаешь дополнительных фактов и постепенно только усиливаешь неприятные чувства. Здесь мне нравится довольно приземлённый вопрос: что именно ты собираешься сделать с результатами этого анализа?

Если после разговора стало понятно, что ты обидел человека, можно извиниться. Если дал неверную информацию, можно её исправить. Если предложение оказалось плохо подготовлено, можно подготовиться лучше. Если перебивал собеседника, полезно заметить это и в следующий раз вести себя внимательнее.

Но если единственным результатом часового размышления становится фраза «Наверное, я выглядел как идиот», вряд ли стоит продолжать заседание. Никаких новых данных у комиссии нет, решение заранее известно, а председатель просто любит слушать собственный голос. Иногда полезнее заняться ужином. Особенно тяжело внутренний цензор работает у людей, которые привыкли считать любую ошибку публичным разоблачением.

Человек может отлично разбираться в профессии, но воспринимать один неудачный ответ как свидетельство полной некомпетентности. Может иметь большой опыт общения, однако после неловкой встречи решает, что совершенно не умеет разговаривать с людьми. Может получить десять положительных откликов и один критический, а затем несколько дней думать исключительно о последнем.

В таком разборе легко оставить только неприятные эпизоды. Десять спокойных ответов превращаются в фон, один холодный — в главный документ обвинения. Внутреннему цензору удобнее хранить именно его.

Внутренний цензор превращается в редактора, который из всей твоей жизни оставляет исключительно неудачные эпизоды. Он вырезает нормальные разговоры, удачные знакомства, выполненные задачи и ситуации, в которых окружающие отнеслись к тебе вполне доброжелательно. Зато сохраняет каждую неловкую паузу, странную шутку и отрицательную реакцию. После нескольких лет такой работы архив действительно начинает выглядеть убедительно. Читаешь его и думаешь: господи, какой же я беспомощный человек. Хотя перед тобой не биография, а подборка компромата.

Попробуй представить, что кто-нибудь составил подобное досье на твоего знакомого. Собрал все случаи, когда тот говорил глупости, выглядел растерянным, ошибался, получал отказ или неудачно шутил. Исключил нормальные события, успехи и повседневные разговоры. Затем вручил тебе получившуюся папку и предложил оценить человека. Скорее всего, впечатление оказалось бы не самым приятным. Но именно такую процедуру мы нередко проводим в отношении самих себя. Причём добровольно и совершенно бесплатно. Иногда даже перед сном, когда организму вообще-то требуется отдых.

Поэтому при анализе социальной ситуации полезно учитывать весь доступный опыт, а не только его наиболее неприятные фрагменты. Если ты считаешь себя человеком, которого никто не слушает, вспомни случаи, когда твои предложения принимали во внимание. Если уверен, что производишь плохое впечатление, попробуй найти реальные основания для такого вывода и проверить, насколько он универсален. Если думаешь, что совершенно не умеешь знакомиться, посмотри на отношения, которые уже существуют в твоей жизни. Это не упражнение по искусственному повышению самооценки. Мы не собираемся искать доказательства твоей исключительности. Нам нужна более полная картина.

Иногда она окажется приятнее привычных представлений. Иногда выявит вполне реальные трудности. В обоих случаях польза будет значительно выше, чем от бесконечного повторения мысли, будто с тобой что-то не так.

Внутреннему цензору нужна ограниченная должность. Пусть замечает реальную занятость собеседника, чужое несогласие, слишком большую просьбу. Такие сведения пригодятся. Но фраза «наверняка обо мне плохо подумают» сама по себе не основание отменять разговор.

Спроси у своего советника, на каких фактах он строит прогноз. Иногда предъявить ему будет нечего.

Осторожность нужна и в выбранном опыте. Задача — проверить сомнение в обычной ситуации с небольшой ценой ошибки. Не стоит ради упражнения вступать в опасный конфликт, нарушать чужую приватность или добиваться ответа после прямого отказа. Другой человек не нанимался обслуживать твоё избавление от застенчивости.

На листе остаются три короткие записи: ожидание, произошедшее, дальнейшее действие. Если коллега высмеял вопрос — это факт, с которым надо разбираться, а не успех упражнения по приказу автора. Если ответил по существу — не переписывай ответ в провал только потому, что сам волновался. Если разговор не состоялся, так и отметь: данных нет.

Один удачный ответ не отменяет прежнего опыта. Один отказ не делает прежний прогноз законом. Смысл записей в том, чтобы перестать предъявлять догадки в качестве доказательств. Иногда за вечер выяснится только, что человек был занят и предложил написать завтра. Скучный результат, зато настоящий.

Перед следующим разговором сомнения могут вернуться. Не трать всё время на их увольнение: отдел слишком давно обжился в твоей голове. Проверь, уместен ли вопрос, достаточно ли информации и готов ли ты выслушать ответ. После этого можно говорить, даже если внутренний советник всё ещё бормочет о неминуемом позоре. А маленький мудак в голове пусть пока посидит без права решающего голоса. У него и так была слишком долгая карьера.

Глава 4. У молчания есть цена

Взрослая жизнь состоит из огромного количества мелких предательств самого себя. Ничего особенно драматичного. Ты не продаёшь родину, не сдаёшь друзей полиции и не сбегаешь с семейными сбережениями в Аргентину. Просто соглашаешься на встречу, на которую не хочешь идти. Берёшь дополнительную работу, хотя последние три недели спишь по пять часов. Одобряешь решение, которое считаешь идиотским. Улыбаешься человеку, который в очередной раз ведёт себя как мудак, и даже благодаришь его за откровенность. Всё происходит настолько буднично, что никто не замечает преступления. Кроме тебя. Да и ты предпочитаешь поскорее забыть.

Отдельно взятая уступка редко выглядит серьёзной. Ну подумаешь, задержался на работе. Ну согласился с неприятным человеком. Ну не стал спорить из-за денег. В конце концов, мы живём среди людей и вынуждены учитывать их интересы. Если каждый раз отстаивать собственную позицию до победного конца, можно быстро остаться без друзей, работы и приглашений на семейные праздники. Иногда уступить действительно разумнее. Особенно если вопрос незначительный, а другая сторона готова обсуждать его с энтузиазмом человека, которому больше совершенно нечем заняться.

Проблемы начинаются, когда уступка перестаёт быть решением и превращается в стандартную настройку. Тебе предлагают — ты соглашаешься. Просят — выполняешь. Перебивают — замолкаешь. Назначают неудобное время — подстраиваешься. Интересуются твоим мнением — отвечаешь, что всё нормально. В какой-то момент окружающим становится практически невозможно определить, чего ты хочешь на самом деле. Ты и сам начинаешь путаться, потому что собственные желания приходится постоянно согласовывать с предполагаемыми желаниями остальных.

У такого поведения есть очевидное преимущество: оно позволяет быстро избавиться от неприятного напряжения. Не нужно переживать из-за возможного отказа, объяснять позицию, выдерживать чужое недовольство. Согласился — и разговор закончился. Можно выдохнуть.

Правда, через некоторое время придётся выполнять обещанное, терпеть последствия или злиться на себя. Но это случится потом. А человеческий мозг, как известно, довольно охотно меняет завтрашние неприятности на сегодняшнее облегчение. Особенно когда сделка оформлена без документов.

Андрей работал в небольшой компании, занимавшейся разработкой программного обеспечения. Ему было тридцать четыре, у него имелись жена, шестилетний сын и давнее желание научиться уходить с работы вовремя. Желание существовало уже несколько лет, но практического применения пока не получило.

Андрей считался хорошим сотрудником. Это означало, что к нему можно было обратиться практически с любой проблемой, и он с высокой вероятностью согласится помочь. Если у коллеги возникали сложности с задачей, Андрей подключался. Если заказчик неожиданно менял требования, Андрей задерживался. Если руководитель забывал о важном сроке, Андрей исправлял ситуацию. Его надёжность постепенно стала настолько привычной, что окружающие перестали воспринимать её как отдельное усилие. Когда чайник кипит каждый день, никто не устраивает ему торжественное награждение за качественную работу.

Однажды в пятницу около пяти вечера руководитель подошёл к Андрею и попросил закончить срочную задачу к понедельнику. Работа требовала примерно восьми часов. Андрей собирался провести выходные с семьёй. Они давно договорились поехать за город, сын уже подготовил рюкзак и несколько раз напоминал, что в субботу нужно выехать пораньше. Руководитель объяснил, что ситуация сложная, заказчик нервничает и очень рассчитывает на команду. Потом добавил, что понимает неудобство, но больше обратиться не к кому.

Андрей почувствовал раздражение. Он прекрасно знал, что задача возникла не внезапно. Руководитель получил информацию ещё во вторник, но несколько дней занимался другими вопросами. Теперь последствия его неорганизованности предполагалось передать человеку, который обычно не отказывает.

Андрей хотел сказать, что у него уже есть планы. Хотел предложить перенести срок или распределить работу между несколькими сотрудниками. Но представил разочарованное выражение лица руководителя, возможный спор и необходимость объяснять, почему семейные выходные важнее срочного проекта. Всё это показалось утомительным.

— Хорошо, сделаю, — ответил он.

Руководитель обрадовался, поблагодарил и отправился домой. Андрей вернулся к компьютеру. Через полчаса написал жене, что поездку, скорее всего, придётся перенести. Жена ответила одним словом: «Понятно». В семейной переписке это слово иногда обладает разрушительной силой артиллерийского снаряда.

В субботу Андрей работал. В воскресенье тоже. В понедельник отправил результат и получил короткое сообщение с благодарностью. На очередном совещании руководитель рассказал, что команда успешно справилась с трудным проектом. Все были довольны, кроме Андрея, его жены и шестилетнего ребёнка, которому предстояло ещё раз объяснить, почему взрослые обещания обладают такой удивительной способностью менять форму.

Сам Андрей считал себя жертвой обстоятельств. Ему действительно поручили неудобную задачу. Руководитель поступил безответственно. Компания плохо планировала работу. Всё это было правдой. Но в истории присутствовало ещё одно решение, принятое лично Андреем. Он согласился выполнить просьбу, хотя имел основания хотя бы обсудить условия. Почему? Потому что неприятный разговор в пятницу показался ему более серьёзной проблемой, чем потерянные выходные.

В этом и заключается одна из самых дорогих особенностей привычного отступления. Человек выбирает не между удобным и неудобным решением. Он выбирает между двумя видами неудобства. Одно возникает немедленно и требует разговора. Другое наступит позже и будет связано с последствиями согласия. Если ты привык избегать первого, второе постепенно становится обычной частью жизни.

Андрей согласился на восемь часов работы. В его календаре это означало отменённую поездку, а в календаре начальника — решённую задачу. Эти два результата необходимо видеть одновременно.

Представь, что тебя просят о чём-то неудобном. Ещё до ответа возникает небольшое напряжение. Ты понимаешь, что отказ может разочаровать собеседника. Возможно, придётся объяснять причины. Возможно, человек начнёт возражать. Если между вами существует зависимость, последствия могут быть вполне реальными. Руководитель распоряжается задачами и влияет на карьеру. Родственник способен устроить семейный скандал. Деловой партнёр может отказаться от сотрудничества.

Поэтому согласие далеко не всегда является проявлением слабости. Иногда человек осознанно принимает дополнительные обязательства, потому что считает отношения или возможные последствия достаточно важными. Бывает, что отказ действительно обойдётся дороже. В таких случаях необходимо оценивать обстоятельства, а не изображать независимость ради красивой биографии.

Но довольно часто реальная цена отказа остаётся неизвестной. Человек заранее предполагает, что собеседник рассердится, перестанет уважать или начнёт относиться хуже. И соглашается, даже не пытаясь выяснить, возможно ли другое решение.

Согласие быстро прекращает внутренний конфликт. Разговор закончен. Собеседник доволен. Неприятного объяснения удалось избежать. Организм получает облегчение, а вместе с ним дополнительное основание поступать так же в будущем.

В поведенческой психологии существует понятие отрицательного подкрепления. Несмотря на название, речь идёт не о наказании. Поведение получает подкрепление, когда благодаря ему исчезает или уменьшается неприятное воздействие. Если отказ от тревожащего действия приносит облегчение, вероятность подобного отказа в сходных обстоятельствах может увеличиваться.

Например, человек боится телефонного разговора и вместо звонка отправляет сообщение. Если переписка действительно позволяет решить вопрос, ничего плохого не произошло. Но если звонок необходим, а сообщения используются исключительно для бесконечного откладывания, временное облегчение способно поддерживать избегание. Аналогичным образом человек может согласиться с неудобной просьбой, чтобы избежать напряжения от возможного конфликта.

Согласие не становится ошибкой только потому, что после него стало легче. Вопрос в последствиях: ты хотел помочь или купил несколько спокойных минут ценой очередного занятого выходного?

Такую последовательность легко не заметить: облегчение наступило в пятницу, усталость и раздражение — в воскресенье. Их как будто разделяют разные причины. Поэтому в следующий раз требуется пауза до ответа, пока ты ещё можешь проверить календарь. После «сделаю» придётся обсуждать уже отмену обещания.

Тот же отсроченный счёт приходит за разговор, который ты не стал начинать дома. Сегодня не хочется портить вечер обсуждением обязанностей. Завтра партнёр устанет, послезавтра придут гости. Через месяц посуда вызывает такую злость, будто кто-то специально выстроил её против тебя. Неприятный разговор всё-таки состоится, только теперь в нём будет месяц претензий.

Откладывать иногда разумно. Но у разумной паузы есть конец: завтра после ужина, после получения расчётов, к назначенному сроку. Если этот срок каждый раз переезжает, подготовка уже ничего не готовит. Она аккуратно обслуживает отказ от действия. Есть одна вещь, о которой редко говорят в книгах про уверенность: окружающие быстро приспосабливаются к нашему поведению.

Если ты постоянно соглашаешься, люди привыкают получать согласие. Если регулярно берёшь дополнительную работу, она постепенно начинает восприниматься как часть твоих обычных обязанностей. Если не сообщаешь о неудобствах, окружающие могут вполне искренне считать, что тебя всё устраивает.

Это не обязательно эксплуатация. Большинство людей не сидит вечерами с блокнотом, разрабатывая хитроумные планы по использованию твоей застенчивости. Они просто запоминают, как обычно складываются отношения. Один знакомый любит организовывать встречи, другой всегда опаздывает, третий охотно помогает с переездами, четвёртый предпочитает не спорить. Из повторяющихся действий постепенно формируются ожидания.

Андрей из нашей истории несколько лет демонстрировал готовность спасать срочные проекты. Поэтому, когда возникала новая проблема, руководитель обращался именно к нему. Это было удобно. Возможно, руководитель даже искренне считал, что оказывает Андрею доверие, поручая важную работу. Он мог не понимать, насколько дорого обходится сотруднику очередное спасение компании. Но если человек годами не обозначает собственные ограничения, окружающим трудно понять, где они проходят.

Иногда, конечно, люди прекрасно всё понимают и продолжают пользоваться ситуацией. Такой вариант тоже существует. И тогда проблема не решится одним спокойным объяснением. Могут понадобиться более серьёзные изменения договорённостей, поддержка коллег или поиск другой работы. Но прежде чем делать вывод о чужих намерениях, полезно посмотреть на конкретное поведение участников.

Допустим, начальник обращается к тебе с дополнительной задачей. Ты отвечаешь: «Да, конечно». Он передаёт работу и уходит. Вечером ты чувствуешь себя использованным. Возможно, существует несправедливое распределение обязанностей. Но если начальник не знает о твоей загрузке и никогда не слышал возражений, часть необходимой информации остаётся скрытой.

Это не оправдывает плохое управление. Нормальный руководитель должен понимать загрузку сотрудников и не превращать чужие выходные в постоянный запас рабочего времени. Однако профессиональная ответственность начальника не отменяет твоей возможности обозначить обстоятельства и предложить другой вариант.

Например: «На эти выходные у меня семейные планы. К понедельнику новую задачу не возьму. Могу заняться ею во вторник — подходит?» Здесь нет выдуманного рабочего обязательства, которым надо оправдать семью. Ты называешь доступное время. Руководитель может не согласиться; тогда предметом разговора станут его требования и твои возможности, а не предполагаемая незначительность личных планов. У постоянной уступчивости есть ещё одно последствие, которое редко замечают вовремя. Она постепенно портит отношения с людьми, ради которых человек якобы старается.

Сначала ты соглашаешься помочь другу с переездом. Ничего особенного. Потом ещё раз. Затем он просит встретить родственников в аэропорту, потому что у него появились срочные дела. Ты соглашаешься, хотя планировал провести вечер дома. Через месяц друг просит одолжить денег. Ты снова соглашаешься, хотя сам испытываешь финансовые трудности.

Постепенно внутри накапливается раздражение. Друг продолжает вести себя привычным образом, а ты начинаешь воспринимать каждую его просьбу как очередное доказательство наглости. Уже не хочется отвечать на сообщения. Его имя на экране телефона вызывает неприятное чувство. Встречаясь с другими знакомыми, ты рассказываешь, какой он бессовестный человек.

Возможно, друг действительно злоупотребляет твоей готовностью помогать. Но возникает вопрос: знает ли он о твоём недовольстве? Ты хотя бы раз отказал? Объяснил, что не можешь постоянно тратить время? Предложил другой формат помощи?

Если нет, ситуация становится особенно нелепой. Один человек считает, что отношения прекрасные и всегда можно обратиться к надёжному другу. Второй уже мысленно составляет обвинительную речь на сорок минут, хотя при каждой личной встрече продолжает улыбаться и говорить, что никаких проблем нет.

Однажды раздражение прорывается. Ты отказываешь резко, грубо, с перечислением всех предыдущих случаев. Друг удивляется. Ему кажется, что нормальные отношения внезапно превратились в конфликт из-за пустяковой просьбы. А ты уверен, что наконец восстановил справедливость. Оба чувствуют себя обманутыми. И в каком-то смысле оба действительно столкнулись с неприятной неожиданностью.

Постоянное согласие часто создаёт иллюзию гармонии. Конфликтов нет, потому что один из участников регулярно отказывается сообщать о собственном недовольстве. Снаружи отношения выглядят спокойными. Внутри постепенно накапливается список невысказанных претензий, который однажды способен испортить даже вполне приличную дружбу. Поэтому возможность вовремя отказаться иногда оказывается полезнее для отношений, чем очередное согласие.

Но есть оговорка. Не всякий конфликт возникает из-за недостаточно ясного общения. Иногда другой человек прекрасно знает о твоих ограничениях, но сознательно их игнорирует. В таких случаях потребуется не только научиться говорить, но и решить, стоит ли вообще продолжать отношения на прежних условиях. Однако даже для такого решения полезно располагать конкретными фактами, а не годами собирать молчаливые обиды.

Когда речь заходит о последствиях застенчивости, люди обычно вспоминают упущенные возможности. Не получил повышение. Не познакомился с интересным человеком. Не предложил идею. Не начал проект. Всё это действительно может происходить. Но здесь существует соблазн превратить любую несостоявшуюся попытку в грандиозную трагедию.

Представь, что однажды ты не подошёл к незнакомой женщине в кафе. Через несколько лет какой-нибудь мотивационный автор обязательно объяснит, что именно в тот момент ты упустил любовь всей жизни, прекрасную семью и троих детей, которые могли бы изменить судьбу человечества. Возможно, один из них даже изобрёл бы лекарство от старения. Но ты испугался, поэтому человечеству придётся ещё немного потерпеть.

Подобные рассуждения красиво звучат на сцене, но имеют мало общего с реальностью. Мы не знаем, чем закончились бы несостоявшиеся разговоры. Большинство знакомств ни к чему особенному не приводит. Многие предложения получают отказ. Часть проектов оказывается убыточной. Иногда человек правильно делает, что не рискует.

Поэтому бессмысленно подсчитывать стоимость всех упущенных возможностей так, будто каждая обязательно завершилась бы успехом. Нельзя честно утверждать, что твоя застенчивость лишила тебя нескольких миллионов рублей, если неизвестно, принесли бы соответствующие действия хоть какой-то доход. Но есть другая цена, которую можно наблюдать гораздо точнее.

Ты действительно потратил выходные на чужую срочную задачу. Действительно согласился на неудобные условия. Действительно не сообщил о своём желании. Действительно отказался участвовать в интересной встрече, хотя хотел пойти. Действительно провёл несколько часов в раздражении после разговора, во время которого не обозначил свою позицию. Это уже не фантазии о возможном будущем. Это конкретные события, время и действия. Именно с ними полезнее работать.

Возьмём пример с дополнительной работой. Если ты регулярно задерживаешься на два часа из-за поручений, на которые мог бы хотя бы обсудить условия, последствия вполне измеримы. Можно посчитать количество вечеров, которые перестали принадлежать тебе. Можно увидеть, какие планы приходилось отменять, какие обязательства откладывать и как изменилась нагрузка.

При этом не обязательно объявлять каждый потерянный час катастрофой. Иногда работа действительно требует дополнительных усилий. Вопрос заключается в том, насколько осознанно ты принимаешь решения и соответствует ли получаемый результат затраченным ресурсам.

Другой пример — профессиональная инициатива. Если человек за год подготовил несколько предложений, но не отправил ни одного, известно одно: он не получил на них ответа. Нельзя утверждать, что все предложения обязательно приняли бы. Но можно сказать, что возможность проверки отсутствовала. Следовательно, человек лишил себя информации, на основании которой мог бы принимать дальнейшие решения. Иногда именно отсутствие информации оказывается самым существенным последствием избегания.

Представь небольшую компанию, которой ты хотел предложить сотрудничество. Ты изучил её деятельность, обнаружил проблему, подготовил разумное решение. Оставалось написать руководителю. Но ты решил, что предложение наверняка не заинтересует такого серьёзного человека, и не отправил письмо.

Через несколько месяцев компания могла найти другого подрядчика. Возможно, более опытного. Возможно, хуже тебя. Возможно, вообще отказаться от проекта. Ты не знаешь. У тебя нет информации даже о том, существовала ли потребность в твоих услугах.

Отправленное предложение даёт хотя бы возможность получить ответ: уже есть подрядчик, сейчас нет бюджета, задача не нужна. Неотправленное сохраняет только догадку. Но и молчание адресата после письма не следует выдавать за готовую оценку твоей работы: он мог

не открыть сообщение. Для этой главы достаточно различать сделанную попытку, известный ответ и отсутствие сведений. Заказ, который ты якобы непременно получил бы, в список потерь не включаем. Есть ещё одна цена постоянного отступления, которую труднее выразить числами. Это постепенная потеря доверия к собственным решениям.

Человек может довольно точно понимать, чего хочет. Например, ему неудобно встречаться в определённое время. Он знает, что свободен в четверг, но занят в пятницу. Однако знакомый предлагает пятницу, и человек автоматически соглашается. Потом отменяет свои планы, испытывает раздражение и обещает себе больше так не поступать.

Через неделю происходит похожая ситуация. Потом ещё одна. Со временем возникает неприятное ощущение, что собственные решения ничего не стоят. Ты вроде бы знаешь, что для тебя важно, но в присутствии другого человека легко отказываешься от этого знания.

Это не обязательно связано с низкой самооценкой. Иногда человек вполне хорошо к себе относится, считает собственные интересы законными и даже способен подробно объяснить, почему заслуживает уважения. Проблема возникает непосредственно во время взаимодействия. Когда появляется необходимость обозначить позицию, он выбирает привычное отступление.

После нескольких повторений появляется разочарование в себе. Ты обещал больше не соглашаться на неудобные просьбы — и опять согласился. Собирался рассказать о своих результатах — промолчал. Планировал начать разговор — ушёл домой. Постепенно собственные намерения начинают восприниматься как красивые заявления, которые в реальности ничего не меняют.

И здесь возникает соблазн заняться глобальным исправлением личности. Прочитать книгу о дисциплине, разработать новую систему привычек, составить план личностного роста. Возможно, даже купить ежедневник, который выглядит достаточно дорого, чтобы внушать уважение к его владельцу. Но проблема не обязательно требует настолько масштабного ремонта.

Иногда полезнее восстановить связь между небольшим намерением и конкретным действием. Решил уточнить условие — уточнил. Хотел предложить другое время — предложил. Собирался высказать замечание — высказал. Не нужно начинать с героических поступков, меняющих жизнь. Достаточно постепенно перестать отказываться от собственных решений в момент, когда появляется возможность небольшой неловкости.

Со временем подобный опыт может изменить представление о собственных возможностях. Не благодаря торжественным утверждениям перед зеркалом, а потому, что ты получаешь основания доверять своим действиям.

При этом иногда решение останется прежним: промолчать, отказаться от разговора, уступить, подождать. Разница будет заключаться в том, что ты действительно выбрал этот вариант, оценив обстоятельства, а не подчинился привычке автоматически отступать.

Теперь вернёмся к Андрею и его испорченным выходным. Представим, что в следующую пятницу руководитель снова подходит со срочной задачей. Работы много, сроки горят, заказчик требует результата. Ситуация знакомая, и Андрей заранее чувствует неприятное напряжение.

Раньше он почти немедленно согласился бы. Теперь решает не отвечать автоматически. Спрашивает, какой именно результат требуется и почему срок установлен на понедельник. Выясняется, что заказчику нужен предварительный вариант, а не полностью готовое решение. Затем Андрей объясняет, какая работа у него уже запланирована, и предлагает закончить основную часть во вторник. Руководитель недоволен. Говорит, что рассчитывал на более быстрое выполнение. Андрей повторяет, какие задачи находятся в работе, и просит определить приоритет.

На этот раз Андрей не дал согласия раньше, чем выяснил объём. Полноценную работу к понедельнику не успеть; предварительный вариант — другой разговор. Начальник согласился на вторник. Семейные планы сохранились, а задача получила выполнимый срок.

Другой руководитель мог бы отказать. Тогда у Андрея появился бы реальный конфликт требований, и пришлось бы решать его с учётом зависимости от работы. Но в показанном разговоре такой конфликт даже не возник: прежнее немедленное согласие скрывало возможность договориться. Возможно, сейчас тебе захочется пересмотреть все случаи, когда ты соглашался против собственной воли, и предъявить окружающим накопившиеся претензии. Не советую торопиться.

Во-первых, не каждое прежнее согласие было ошибкой. Ты мог принимать решения исходя из обстоятельств, которые тогда действительно имели значение. Возможно, помогал близким людям, потому что хотел сохранить отношения. Возможно, выполнял дополнительную работу ради опыта или денег. Возможно, уступал в споре, поскольку вопрос не стоил потраченного времени.

Во-вторых, окружающие не обязаны отвечать за все решения, которые ты принимал самостоятельно. Если человек попросил об услуге, а ты согласился, не сообщив о неудобстве, обвинять его задним числом в отсутствии телепатических способностей не всегда справедливо.

И наконец, попытка немедленно исправить всё прошлое обычно заканчивается новым перекосом. Человек годами соглашался, а затем вдруг начинает отказывать на каждую просьбу, демонстративно спорить и превращать любую договорённость в борьбу за независимость. Он считает, что наконец научился уважать себя. Окружающие наблюдают неприятного человека, который открыл для себя слово «нет» и теперь применяет его даже к предложениям передать соль. Нам не требуется переходить из одного края в другой.

Задача заключается в том, чтобы научиться различать собственное желание помочь и страх отказать. Добровольную уступку и автоматическое согласие. Разумную осторожность и привычное избегание. Иногда результатом станет отказ. Иногда — согласие на прежних условиях. Иногда — попытка договориться о чём-нибудь третьем. Главное, чтобы решение действительно принималось тобой. Предлагаю провести небольшой разбор, который поможет увидеть цену привычного отступления без лишней драматизации.

Возьми три ситуации из первой главы. Если они уже не кажутся подходящими, выбери другие недавние случаи. Желательно такие, где ты хотел поступить иначе, но отказался от собственного намерения из-за предполагаемой реакции окружающих. Для каждой ситуации вспомни четыре вещи. Чего ты хотел? Что сделал вместо этого? Какое неприятное переживание удалось избежать? Какие реальные последствия наступили позже?

Например, тебя попросили задержаться на работе. Ты хотел отказаться или хотя бы обсудить сроки. Вместо этого согласился. Немедленно избежал неприятного разговора с руководителем. Позже отменил личные планы и несколько часов работал сверх обычного времени.

Или знакомый предложил неудобную встречу. Ты хотел назвать другое время, но согласился. Избежал возможного недовольства. Затем потратил полтора часа на дорогу и весь вечер раздражался, хотя возможность договориться иначе никто даже не проверял.

Или ты собирался предложить свою кандидатуру для интересного проекта. Хотел написать руководителю, но решил сначала подготовиться лучше. Избежал риска отказа. Позже узнал, что проект передали другому человеку. Здесь важно не утверждать, будто тебя непременно выбрали бы. Достаточно заметить, что ты не проверил возможность участия.

После этого попробуй определить, какие последствия повторяются чаще всего. Потерянное время? Лишние обязательства? Неясные договорённости? Отсутствие ответа? Накопившееся раздражение? Не нужно пытаться всё измерить деньгами. Иногда полчаса спокойного разговора с ребёнком стоят для человека значительно больше, чем дополнительный заработок. И никто, кроме него самого, не обязан устанавливать правильную цену. Затем выбери одну

повторяющуюся ситуацию, в которой можно попробовать изменить поведение без серьёзного риска.

Например, перестать отвечать согласием немедленно. Когда тебя просят о чём-нибудь, что требует времени или усилий, можно сказать: «Мне нужно посмотреть свои планы. Отвечу позже». Это не отказ и не хитрый приём манипуляции. Ты просто берёшь время, необходимое для нормального решения.

Для некоторых людей такая формулировка покажется смешной. Они и так спокойно оценивают обстоятельства перед ответом. Но человек, привыкший автоматически соглашаться, может впервые за долгое время обнаружить, что просьба другого не требует немедленного подчинения.

Если ситуация позволяет, попробуй сделать именно это. Не оправдывайся заранее, не придумывай драматические обстоятельства и не обещай согласиться после размышления. Просто сообщи, что проверишь возможность. Потом действительно проверь. Есть ли у тебя время? Хочешь ли ты участвовать? Какие обязательства придётся изменить? Насколько важны отношения? Что произойдёт в случае отказа? Существуют ли альтернативы? После этого дай ответ.

Возможно, он окажется положительным. И прекрасно. Не нужно отказывать исключительно ради тренировки характера. Но если решение будет отрицательным, попробуй сообщить об этом спокойно, без длинного оправдательного романа. Иногда достаточно сказать, что не можешь выполнить просьбу в предложенных условиях. Если уместно, можно предложить другой вариант. Важна не сама формулировка. Важна возможность действовать исходя из обстоятельств, а не исключительно ради немедленного избавления от напряжения.

Представь человека, который годами покупает ненужные вещи, потому что не любит разговаривать с продавцами. Ему неудобно отказываться, неприятно объяснять, почему товар не подходит, и совершенно не хочется видеть разочарованное лицо консультанта. Поэтому он покупает. Иногда недорогую мелочь, иногда вполне серьёзную вещь. Дома обнаруживает, что приобретение ему не нужно, и начинает ругать себя.

Через некоторое время человек решает заняться финансовой грамотностью. Читает книги, изучает бюджет, устанавливает приложение для учёта расходов. Всё полезно. Но если при следующем посещении магазина он снова приобретает ненужную вещь исключительно ради того, чтобы не отказывать продавцу, часть проблемы остаётся нетронутой. Ему недостаёт не знаний о деньгах. Ему трудно выдерживать определённую социальную ситуацию.

Продавцу достаточно услышать: «Не подходит, спасибо». Покупателю же бывает легче достать карту, чем закончить неприятный разговор. Поэтому в учёте расходов стоит различать цену нужной вещи и цену желания поскорее уйти. Во втором случае даже хорошая скидка не сделает покупку нужной.

Есть старая привычка считать, что жизнью управляют главным образом большие поступки. Увольнение, переезд, брак, развод, открытие бизнеса, покупка квартиры. Всё выглядит торжественно, требует планирования и обычно сопровождается неприятным количеством документов. Человек долго готовится, советуется с окружающими, изучает варианты и наконец принимает решение. Но значительная часть жизни меняется гораздо менее заметным образом.

Ты один раз согласился на дополнительную обязанность, затем ещё раз, а через год она стала частью твоей работы. Несколько раз отказался от знакомства, потом перестал посещать новые компании. Регулярно уступал в бытовых вопросах, и однажды обнаружил, что твои предпочтения почти не учитывают. Не стал обсуждать условия сотрудничества, а позже привык считать предложенную оплату единственно возможной.

Ни один из этих эпизодов не выглядел судьбоносным. Ты просто выбирал наиболее спокойный вариант из доступных. В момент решения он действительно мог казаться разумным. Но повторение способно придавать небольшим действиям совершенно другой масштаб.

Впрочем, не стоит превращать это наблюдение в очередную страшилку. Тебе не требуется теперь оценивать каждое слово как потенциальную развилку судьбы. Жизнь и без того достаточно сложная, чтобы проводить стратегические совещания перед выбором блюда в кафе. Большинство повседневных решений не заслуживает особенного внимания. Некоторые возможности лучше упустить. Некоторые конфликты разумнее не начинать. Иногда проще согласиться с чужим предложением и спокойно продолжить день.

Просмотри записи за неделю и выбери одну повторяющуюся уступку, за которую уже платишь временем, деньгами или отменёнными планами. В следующий раз проверь свои возможности до обещания. Можно согласиться и после проверки. Разница в том, что ты будешь знать, от какого собственного дела отказываешься и ради чего. Потому что самая дорогая привычка — не всегда та, которая требует больших денег. Иногда она обходится всего в одно короткое слово, произнесённое в неподходящий момент. «Конечно». И вот ты снова работаешь в воскресенье, пока человек, которому было так неудобно отказать, прекрасно проводит выходные.

Глава 5. Роль, которую ты не выбирал

В каждой компании есть человек, которому почему-то достаётся самая дерьмовая работа. Он бронирует столики, собирает деньги, напоминает остальным о договорённостях и выясняет, почему очередной идиот опять перепутал время встречи. Никто официально не назначал его ответственным. Не было собрания, голосования или торжественного вручения должностной инструкции. Просто однажды он предложил помощь, потом ещё раз, а через несколько лет обнаружил, что без него компания друзей не способна самостоятельно заказать пиццу.

Иногда он пытается отказаться. Говорит, что занят, устал или хочет хотя бы один вечер провести без организационной деятельности. Остальные удивляются. Как это он не может? Он же всегда этим занимался. У него прекрасно получается. Да и вообще, кто теперь всё организует? Вопрос звучит настолько искренне, будто человек объявил, что больше не собирается обеспечивать планету кислородом.

Есть и другие роли. Вечно весёлый парень, которому почему-то нельзя грустить. Разумная девочка, которая обязана понимать и прощать. Надёжный сотрудник, готовый спасать чужие проекты. Семейный миротворец, который должен успокаивать родственников после очередного скандала. Молчаливый друг, чьё мнение спрашивают исключительно тогда, когда остальные уже всё решили. Человек, над которым принято подшучивать, даже если шутки давно перестали быть смешными.

Роли отличаются, но устроены похожим образом. Окружающие постепенно привыкают к определённому поведению и начинают ожидать его повторения. Иногда ожидания проговариваются открыто. Чаще никто ничего не обсуждает. Просто всем удобно, что один человек принимает решения, другой слушает, третий помогает, четвёртый молчит. Со временем эти особенности перестают восприниматься как действия конкретных людей и превращаются в представления об их характерах.

«Он у нас такой». Удивительно короткая фраза, которой можно объяснить практически всё. Человек молчит на семейных ужинах? Он у нас такой. Никогда не спорит с начальником? Характер спокойный. Постоянно помогает другим в ущерб себе? Просто очень добрый. Не рассказывает о собственных достижениях? Скромный парень. Зачем выяснять обстоятельства, если можно приклеить удобную этикетку и отправиться заниматься своими делами?

Неприятнее то, что спустя некоторое время человек начинает верить в эту этикетку сам. Он больше не говорит: «Мне трудно возражать отцу». Он говорит: «Я вообще не умею спорить». Вместо «На этой работе я редко предлагаю свои решения» появляется «Я не лидер». Вместо «Мне некомфортно общаться с этой компанией» — «Я скучный человек». Конкретная ситуация незаметно превращается в характеристику личности. А характеристика личности начинает определять следующие решения. И вот ты уже отказываешься от возможностей, которые никто даже не пытался у тебя отнять.

Марине было тридцать шесть, и в семье её считали самым разумным человеком. Это звучало как комплимент, пока не выяснялось, что разумным человеком обычно называют того, кому приходится терпеть остальных.

У Марины была старшая сестра Ольга. Ольга обладала непростым характером, который родственники деликатно называли эмоциональным. Она могла обидеться из-за недостаточно тёплого поздравления, поссориться с матерью по телефону, отменить семейную встречу за час до начала и потом несколько недель рассказывать, насколько несправедливо с ней обошлись. Родственники привыкли к её вспышкам и старались лишний раз не раздражать. Марине же с детства объясняли, что она должна быть мудрее.

Если Ольга устраивала скандал, Марину просили первой позвонить и помириться. Если сёстры хотели провести праздники по-разному, Марине предлагали уступить. Когда мать нуж-

далась в помощи, обычно обращались к Марине, потому что у Ольги постоянно находились какие-нибудь чрезвычайные обстоятельства. Никто не считал происходящее несправедливым. Напротив, родственники регулярно восхищались спокойствием Марины.

Она действительно была спокойным человеком. Не любила бессмысленные конфликты, предпочитала обсуждать проблемы и обладала неплохим чувством юмора. Но к определённому возрасту обнаружила, что спокойствие превратилось в семейную обязанность. Ей нельзя было раздражаться, уставать или отказывать, не вызывая всеобщего удивления. Если Марина выражала недовольство, мать говорила: «Ну ты-то зачем начинаешь? Ты же всегда была рассудительной».

Однажды всё произошло из-за совершенно незначительной вещи. Семья собиралась отмечать день рождения матери. Ольга предложила ресторан за городом, до которого Марине пришлось бы добираться почти два часа. Марина работала в тот день и хотела выбрать место поближе. Она объяснила обстоятельства, предложила несколько вариантов и получила ответ, что ресторан уже выбран.

Раньше Марина согласилась бы. Возможно, поворчала по дороге, пожаловалась мужу, но всё равно приехала бы к назначенному часу. На этот раз она сказала, что сможет присоединиться позже или встретиться с матерью отдельно на следующий день.

Мать удивилась. Ольга обиделась. В семейном чате появились сообщения о том, что некоторым людям трудно сделать небольшое усилие ради близких. Марина перечитала переписку несколько раз и почувствовала знакомое желание всё исправить. Извиниться, перестроить расписание, приехать вовремя и восстановить мир.

Но затем заметила странную вещь. Она предложила несколько способов поздравить мать. Не отказалась от праздника, не оскорбила родственников, не потребовала перестроить мероприятие исключительно ради неё. Просто сообщила, что не может приехать в выбранное время.

Для семьи отказ Марины оказался неожиданным: обычно она подстраивалась. Мать хотела собрать дочерей за одним столом, Ольге нравился выбранный ресторан. Но в их плане не было места ещё одному условию — рабочему дню Марины. Когда она его назвала, привычное согласие перестало быть доступным. Социальные роли существуют не только в семье. Они сопровождают нас практически повсюду, где люди взаимодействуют достаточно долго.

На работе появляется человек, к которому обращаются с техническими проблемами. Сначала он помогает коллегам из добрых побуждений. Затем его начинают приглашать в проекты, не относящиеся к прямым обязанностям. Через некоторое время любая неполадка автоматически становится его заботой. Руководитель может искренне считать такого сотрудника незаменимым, хотя сам сотрудник давно мечтает заняться более интересными задачами.

В дружеской компании формируется собственная система. Один всегда придумывает развлечения, другой рассказывает истории, третий занимает позицию скептика. Кто-то становится объектом шуток. Кто-то обязан поддерживать хорошее настроение. Отдельные роли могут приносить удовольствие, укреплять отношения и помогать людям чувствовать себя частью группы. Никакой проблемы в этом нет, пока участники способны вести себя иначе без необходимости оправдываться за отступление от привычного сценария. Проблема возникает, когда роль становится тесной.

Представь мужчину, который с университетских времён считался главным весельчаком. Он умел рассказывать истории, легко знакомился, постоянно шутил и с удовольствием развлекал друзей. Компания привыкла, что при его появлении становится веселее. Прошло пятнадцать лет. Мужчина женился, сменил работу, пережил несколько трудных периодов и постепенно перестал получать удовольствие от обязанности постоянно всех смешить.

Но старые друзья продолжали ждать прежнего представления. Если он сидел молча, спрашивали, что с ним случилось. Если говорил о серьёзных проблемах, кто-нибудь немедленно

переводил разговор в шутку. Если отказывался участвовать в очередной шумной встрече, его обвиняли в том, что он стал скучным.

Человек, которого все считали общительным, оказался в той же ловушке, что и застенчивый участник компании. Его присутствие тоже было ограничено чужими ожиданиями. Просто от него требовали не молчания, а постоянного выступления.

Это важное различие. Мы часто воспринимаем социальные роли исключительно как ограничения для тихих и неуверенных людей. Но даже самые заметные участники группы могут испытывать давление привычного образа. Сильному человеку трудно попросить помощи. Весёлому — признаться в печали. Успешному — рассказать о неудаче. Независимому — сообщить, что он нуждается в поддержке.

Каждая роль предполагает определённые возможности и одновременно исключает другие. Если ты всегда выступаешь в качестве разумного советчика, окружающим может быть трудно представить, что иногда тебе самому нужен совет. Если привыкли считать тебя новичком, твои профессиональные предложения могут долго восприниматься с осторожностью даже после появления опыта. Если много лет видели в тебе молчаливого исполнителя, самостоятельная инициатива способна удивлять.

Вопрос заключается не в том, чтобы избавиться от всех ролей. Без них человеческое общение превратилось бы в бесконечное выяснение, кто перед нами и чего от него ожидать. Роли помогают ориентироваться в отношениях, распределять обязанности и поддерживать понятный порядок. Но порядок иногда оказывается настолько удобным для окружающих, что человеку приходится проживать жизнь в положении, которое давно перестало ему подходить.

Социолог Эрвинг Гофман предложил рассматривать повседневное взаимодействие людей через театральную метафору. В своей книге «Представление себя другим в повседневной жизни» он исследовал, как люди предъявляют себя окружающим, поддерживают определённые впечатления и действуют в рамках социальных ситуаций. [5]

Эта метафора полезна, если обращаться с ней аккуратно. Она не означает, что все вокруг лицемеры, а человеческие отношения состоят исключительно из спектаклей. Скорее она помогает заметить, насколько наше поведение зависит от обстановки, аудитории и взаимных ожиданий.

Ты по-разному разговариваешь с близким другом, клиентом, родителями и случайным знакомым. В одной ситуации допускаешь грубые шутки, в другой тщательно выбираешь выражения. С друзьями можешь рассказывать о собственных неудачах, на профессиональной встрече предпочитаешь обсуждать результаты работы. Рядом с ребёнком ведёшь себя иначе, чем в компании старых товарищей.

Всё это не обязательно делает тебя неискренним. Человеческая личность достаточно сложна, чтобы выражаться по-разному в разных обстоятельствах. Вряд ли кто-нибудь хотел бы, чтобы его стоматолог во время операции разговаривал точно так же, как с друзьями после третьей бутылки пива. Но иногда определённая манера поведения закрепляется настолько прочно, что изменить её становится трудно даже тогда, когда обстоятельства меняются.

Например, молодой специалист приходит в компанию без опыта. Сначала он действительно многого не знает, поэтому внимательно слушает коллег, задаёт вопросы и редко спорит. Проходит несколько лет. Он осваивает профессию, самостоятельно выполняет сложные задачи и начинает разбираться в некоторых вопросах лучше старших сотрудников. Однако в общении продолжает вести себя как новичок: постоянно просит подтверждения очевидных решений, осторожничает с предложениями и испытывает напряжение, когда необходимо самостоятельно определить направление работы.

Окружающие тоже продолжают воспринимать его через прежний образ. Когда возникает сложная задача, спрашивают более разговорчивого коллегу. Когда требуется руководитель небольшого проекта, рассматривают человека, который активнее демонстрирует готовность

отвечать за результат. Молодой специалист чувствует несправедливость, но своими действиями по-прежнему сообщает группе, что предпочитает оставаться исполнителем.

Такой образ не объясняет любое назначение: другой сотрудник может лучше подходить для руководства. Но если специалист уже умеет больше, чем прежде, а продолжает только просить подтверждения, группе трудно узнать о переменах. Он помогает сохранять прежнюю версию себя, затем принимает чужую реакцию за доказательство собственной неспособности. Возможно, ты слышал фразу: «Я всегда был таким». Люди произносят её с удивительной уверенностью, словно располагают полной записью собственного поведения начиная с роддома. «Я всегда был застенчивым». «Я никогда не умел говорить о себе». «Мне с детства трудно знакомиться». «Я вообще не люблю спорить».

Иногда эти утверждения достаточно точно описывают устойчивые особенности человека. Но нередко за ними скрывается набор воспоминаний, отобранных таким образом, чтобы поддерживать привычное представление о собственной личности.

Допустим, в школе ты редко выступал перед классом. Учитель задавал вопросы, активные ученики поднимали руки, а ты предпочитал молчать. Возможно, боялся ошибиться. Возможно, не любил привлекать внимание. Возможно, у тебя был неприятный опыт публичного ответа. Через некоторое время одноклассники привыкли считать тебя тихим. Учителя тоже. Никто особенно не ожидал от тебя инициативы.

В другой обстановке ты мог вести себя совершенно иначе. Например, среди друзей самостоятельно придумывал игры, спорил, шутил и организовывал встречи. Но школьный образ оказался настолько заметным, что постепенно превратился в основное объяснение твоего поведения. Ты начал считать себя человеком, которому вообще не свойственно выступать перед другими.

Прошли годы. Школа закончилась, учителя остались в прошлом, одноклассники давно разъехались. Однако представление о собственной застенчивости продолжает путешествовать вместе с тобой. Ты приходишь на новую работу и заранее занимаешь привычное место. Стараешься не высказываться первым, ждёшь инициативы от окружающих, внимательно наблюдаешь за более активными коллегами. Никто из них не знает твоей школьной истории. Они ещё не сформировали определённого мнения. Но ты уже ведёшь себя так, будто все соответствующие решения приняты заранее.

Иногда подобное поведение называют самосбывающимся пророчеством. Однако здесь важно не превращать сложное социальное явление в популярную магию мыслей. Само по себе убеждение «я застенчивый» не заставляет окружающих считать тебя застенчивым. Но оно может влиять на конкретные действия, которые окружающие замечают и на основании которых формируют ожидания.

Если человек постоянно избегает разговоров, его действительно могут реже приглашать к обсуждению. Если никогда не предлагает организовать встречу, друзья перестают ожидать от него подобных предложений. Если годами отказывается от публичных выступлений, коллеги начинают обращаться к другим сотрудникам.

Окружающие реагируют на наблюдаемое поведение. Их реакция затем может укреплять первоначальное представление человека о себе. Получается устойчивая последовательность, в которой трудно определить единственного виновника. И особенно трудно заметить, что когда-то эта последовательность вообще могла начаться с временного обстоятельства. Семья представляет собой отдельную территорию, где социальные роли способны сохраняться с поразительным упорством.

Взрослый человек может руководить отделом из пятидесяти сотрудников, принимать сложные решения и спокойно вести переговоры. Но стоит ему приехать к родителям на выходные, как через двадцать минут он снова становится пятнадцатилетним подростком, которому объясняют, как правильно одеваться, обращаться с деньгами и выбирать друзей.

Причём человек может сам удивляться происходящему. На работе он способен спокойно возразить руководителю, а за семейным столом внезапно теряет привычную уверенность. Отец произносит категоричное замечание, мать добавляет несколько советов, старшие родственники начинают обсуждать его планы. И взрослый мужчина, который нормально справляется со сложными профессиональными вопросами, вдруг чувствует необходимость оправдываться за покупку новых ботинок.

Иногда причина заключается в привычной семейной иерархии. Родители действительно обладали властью, когда ребёнок был маленьким, принимали за него решения и отвечали за безопасность. Со временем обстоятельства изменились, но общение не обязательно изменилось вместе с ними. Родители могут продолжать давать указания, а взрослый ребёнок — автоматически реагировать так, как привык много лет назад.

Однако не стоит объявлять любую семейную трудность следствием неправильного воспитания. Человек развивается в разных обстоятельствах, а его поведение зависит от множества факторов. Иногда родительские замечания действительно неприятны. Иногда взрослый ребёнок болезненно реагирует даже на нейтральные вопросы. Иногда обе стороны продолжают старый конфликт, в котором давно перестали разбирать содержание конкретного разговора. Нас интересует другое: какие ожидания начинают действовать между людьми ещё до того, как они успели нормально обсудить текущую ситуацию?

Предположим, отец привык считать сына недостаточно самостоятельным. Сын, в свою очередь, привык воспринимать вопросы отца как попытку контроля. Отец спрашивает, когда тот собирается менять работу. Сын раздражается и отвечает резко. Отец воспринимает реакцию как подтверждение незрелости. Сын считает замечания отца доказательством неуважения. Разговор заканчивается привычной ссорой, хотя изначально вопрос мог быть обычным проявлением интереса.

А мог и не быть. Иногда за вполне невинной формулировкой действительно скрывается стремление контролировать чужую жизнь. Важно не назначать одной стороне правильные намерения автоматически, а рассматривать конкретную ситуацию.

Но если похожая сцена повторяется годами, полезно заметить, как мало в ней остаётся настоящего разговора. Люди уже не столько отвечают друг другу, сколько воспроизводят привычные позиции. Отец контролирует. Сын защищается. Оба раздражаются. До следующего воскресенья.

Проверить роль иногда помогает новое окружение. В другом коллективе никто не помнит, как ты растерялся на первом совещании десять лет назад. Люди ещё только узнают тебя. Ты можешь по привычке уступить слово всем присутствующим, но пока никто этого от тебя не потребовал.

Это не обещание, что переезд или новая работа избавят от страха. Привычки едут вместе с человеком. Полезнее заметить один случай, где при других людях тебе удаётся действовать свободнее. Что изменилось: полномочия, правила разговора, знакомство с темой? Такой случай показывает, насколько точен твой ярлык «я всегда такой». К новой среде мы вернёмся отдельно; сейчас она нужна как проверка старого определения. Особенно хорошо социальные роли заметны в дружеских компаниях, которые существуют много лет.

В двадцать лет вы познакомились в университете. Один был самым смелым, другой — самым умным, третий — вечным неудачником в отношениях, четвёртый — человеком, который всегда опаздывает. Эти определения возникли на основании нескольких историй, шуток и привычек. Потом каждый прожил ещё пятнадцать лет, получил опыт, изменил взгляды, возможно, даже характерные способы поведения. Но стоит собраться вместе, как старые роли возвращаются быстрее официанта со счётом.

Человек, который давно научился нормально обращаться с деньгами, снова становится объектом шуток из-за студенческой бедности. Тот, кто много лет руководит собственной ком-

панией, продолжает выслушивать советы друга, считавшегося главным предпринимателем курса. Мужчине, который давно перестал интересоваться случайными знакомствами, напоминают о репутации университетского ловеласа.

Иногда это весело. Общие воспоминания создают близость, а привычные шутки помогают почувствовать связь с прошлым. Но бывает, что один из участников уже не хочет поддерживать старую роль, а остальные продолжают требовать привычного поведения. Особенно неприятно, когда человек пытается рассказать о важных изменениях, но его слова воспринимают через прежний образ.

Допустим, раньше ты редко принимал самостоятельные решения. Друзья привыкли советовать, как тебе поступать. Прошло время, ты приобрёл опыт и научился достаточно хорошо разбираться в собственных обстоятельствах. Но при каждой встрече знакомые продолжают объяснять тебе очевидные вещи, словно ничего не изменилось.

Ты можешь злиться, обижаться и постепенно избегать встреч. А можешь попробовать обозначить новую позицию. Например, сказать, что уже принял решение и сейчас не ищешь советов. Или спокойно уточнить, что за последние годы накопил опыт в обсуждаемом вопросе.

Возможно, друзья удивятся. Возможно, подшутят. Возможно, продолжат вести себя по-старому. Групповые привычки редко перестраиваются мгновенно. Но если ты никогда не обозначаешь изменений, окружающие могут долго пользоваться устаревшей версией представлений о тебе. В этом смысле социальная роль напоминает фотографию в старом паспорте. Документ ещё действителен, но человек давно выглядит иначе.

Правда, не всегда можно просто заменить фотографию и продолжить отношения без последствий. Иногда вся дружба держалась на определённом распределении ролей. Один руководил, другой подчинялся. Один постоянно шутил, другой терпел. Один требовал внимания, другой предоставлял его без ограничений. Если такая система перестаёт устраивать одного из участников, отношениям может понадобиться серьёзная перестройка. И не все готовы к ней.

Здесь появляется соблазн объявить окружающих виновниками всех собственных ограничений. Очень приятная идея. Особенно если давно хотелось объяснить, почему ты до сих пор не добился желаемого. Родители назначили неправильную роль, школа закрепила неудачную репутацию, начальство не замечало способностей, друзья привыкли недооценивать. Теперь можно составить список ответственных лиц и отправиться предъявлять претензии. Но такая картина будет слишком удобной, чтобы полностью соответствовать действительности.

Люди действительно влияют друг на друга. Групповые ожидания могут поддерживать определённое поведение. Неравенство полномочий, зависимость и прежний опыт способны ограничивать свободу действий. Однако сам человек тоже участвует в поддержании некоторых привычных отношений. Иногда активно, иногда почти незаметно.

Он соглашается выполнять определённые обязанности. Поддерживает старые шутки, хотя давно перестал находить их смешными. Продолжает обращаться за разрешением к людям, которые уже не распоряжаются его жизнью. Заранее уступает инициативу, даже если никто этого не требует.

Часть такого поведения могла сформироваться в обстоятельствах, где другой выбор был затруднён или небезопасен. Ребёнок действительно зависит от взрослых. Работник может зависеть от руководителя. Человек в отношениях с насилием не обязан демонстрировать независимость ценой собственной безопасности. Поэтому нельзя задним числом требовать от себя героизма в ситуациях, где реальные возможности были ограничены.

Но существуют и другие случаи. Обстоятельства уже изменились, а привычное поведение осталось. Старый руководитель давно уволился, но сотрудник по-прежнему боится предлагать решения. Человек больше не зависит от родительских денег, однако продолжает оправдываться за каждую покупку. Школьные насмешники давно исчезли из жизни, но их предполагаемое мнение всё ещё влияет на новые знакомства.

Здесь вопрос об ответственности становится гораздо интереснее. Не нужно обвинять себя в том, что когда-то привык к определённой роли. Возможно, она помогала приспосабливаться к обстоятельствам. Но если теперь она мешает, стоит разобраться, какие действия продолжают её поддерживать. Иногда обнаруживается неприятное обстоятельство: определённая роль приносит не только ограничения, но и выгоды.

Например, человек, которого считают тихим и неуверенным, редко сталкивается с необходимостью принимать публичные решения. От него не ожидают инициативы, не требуют возглавлять обсуждения, не поручают сложные переговоры. Возможно, он искренне хочет большего влияния, но одновременно боится ответственности, которая появляется вместе с ним.

Другой привык быть вечным помощником. Он жалуется на чужие просьбы, однако именно помощь позволяет ему чувствовать себя нужным. Отказ вызывает тревогу не только из-за возможного недовольства, но и потому, что исчезает привычный способ поддерживать отношения.

Третий постоянно играет роль человека, который ничего не знает. Это помогает получать поддержку и избегать неприятных решений. Возможно, он давно обладает достаточным опытом, но самостоятельность потребовала бы отказаться от привычного положения.

Всё это не делает человека лицемером. Человеческое поведение часто поддерживается несколькими причинами одновременно. Можно страдать от определённой роли и одновременно получать от неё удобства. Именно поэтому изменение оказывается сложнее, чем простое решение начать вести себя иначе.

Представь мужчину, который много лет считался в компании самым спокойным и неконфликтным. Его звали Дмитрий. Он редко спорил, охотно помогал знакомым и всегда старался поддерживать хорошие отношения. Окружающие уважали его за надёжность. Дмитрий действительно ценил дружбу и не любил бессмысленных ссор.

Но существовала особенность, которую он постепенно начал замечать. Если в компании возникало разногласие, остальные часто ожидали, что именно он уступит. Например, друзья выбирали место для совместного отдыха. Дмитрий предлагал спокойный загородный дом, поскольку хотел провести выходные на природе. Другие предпочитали шумный курорт. После нескольких минут обсуждения кто-нибудь обязательно говорил: «Дим, ну тебе же без разницы. Давай как все».

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.