ИННА НИКОЛАЕВНА ЕГОРОВА

Люди не те, кем кажутся

Как понимать людей и выбирать, кому доверять



Серия «Психология сильной личности»

Инна Егорова

Люди не те, кем кажутся

«Автор»
2026

Егорова И. Н.

Люди не те, кем кажутся / И. Н. Егорова — «Автор», 2026 — (Серия «Психология сильной личности»)

Вспомните человека, в котором вы ошиблись.Он не был обманщиком с первой минуты. Он был убедительным — и вы поверили, потому что хотелось верить. А потом платили: сроками, деньгами, доверием.Эта книга объясняет, как это происходит, и даёт способ этого не допускать. Почему мнение о человеке складывается за долю секунды, а дальше мы ищем ему подтверждения. Что на самом деле движет людьми — интересы, страх, принадлежность, зависть. Как возникает ложное доверие и как этого избежать.Внутри — десять реальных историй, где ошибка в человеке стоила месяцев работы, а один вовремя заданный вопрос спас проект, и инструменты, которые можно применить завтра.Люди не те, кем кажутся и эта книга научит их безошибочно узнавать.

© Егорова И. Н., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Об авторе 5
О серии 6
Введение. Почему мы так часто ошибаемся в людях 7
«Вы же понимаете, кому поручили» 7
Почему эту книгу написала я 8
Авторская модель книги: человек как здание 9
Ошибаются все, и это нормально 11
Плохая новость тоже есть 12
Что вы получите 13
Главный инструмент наблюдения 14
Конец ознакомительного фрагмента. 15

Люди не те, кем кажутся

Об авторе

Инна Николаевна Егорова — руководитель крупных строительных проектов, директор подразделения АО «КРОКУС ИНТЕРНЭШНЛ» на космодроме Восточный. Под её руководством реализуются стратегически значимые объекты космической инфраструктуры, включая аэропортовый комплекс космодрома и технический комплекс ракетного комплекса «Ангара». Автор научных публикаций в области строительства и защиты объектов наземной космической инфраструктуры. Отмечена ведомственными наградами и благодарностями Минстроя России, Госкорпорации «Роскосмос», губернатора Амурской области, АО «ЦЭНКИ» и других организаций.

Две профессии, из которых выросла эта книга. Первая — руководитель юридических отделов, откуда привычка считать утверждение стороны не доказательством, пока оно не подкреплено документом. Вторая — инженер-строитель: именно отсюда главный образ книги — человек как здание, у которого есть фасад, каркас и фундамент, и правило стройки «скрытые работы принимают до того, как их спрячут последующие работы».

Автор книг для руководителей, в том числе «Управление крупными строительными проектами», «Строительство 2050» — о будущем строительной отрасли России, «Смета без тайн», «Экономика стройки без сложных формул», «Строительное право для инженера» и «Как понять стройку без диплома». «Люди не те, кем кажутся» открывает серию «Психология человека и силы характера». Все истории в книге — из практики автора; имена, объекты и обстоятельства изменены. Следующая книга серии — «Психология власти».

О серии

Эта книга открывает серию из пяти книг. Каждая учит одному умению, без которого трудно жить и работать среди людей.

Люди не те, кем кажутся— понимать людей.

Психология власти— понимать, как устроено влияние.

Дисциплина сильнее мотивации— доводить начатое до конца.

Почему умные люди не достигают успеха— превращать способности в результат.

Сильнее обстоятельств— выдерживать удары и начинать заново.

Книги можно читать в любом порядке. Но начать лучше с этой: прежде чем управлять собой и другими, полезно научиться видеть людей такими, какие они есть на самом деле.

Введение. Почему мы так часто ошибаемся в людях

«Вы же понимаете, кому поручили»

На одном из первых совещаний по сложному участку я попросила руководителя подрядной организации назвать дату завершения и прислать короткий план работ. Он улыбнулся:

— Инна Николаевна, вы же понимаете, кому поручили. Всё будет.

Я помню своё облегчение. Вопросов в тот день было столько, что очень хотелось хотя бы один считать закрытым. Я перешла к следующему пункту. План он так и не прислал, а я не вернулась к этому вопросу.

Его рекомендовали как человека, которому можно доверить трудный участок. И он действительно производил впечатление: быстро ориентировался в проекте, уверенно говорил со специалистами, не суетился и не жаловался на обстоятельства. «Этот вопрос я закрою». «Со смежниками договорился». «К дате предъявим». После каждого разговора с ним возникало ощущение, что ситуация под контролем.

Перед очередным предъявлением работ заказчику он доложил: участок практически готов, остаются мелкие замечания и оформление документов. Я попросила свести в одну таблицу выполненные объёмы, результаты проверок и готовность исполнительной документации. За словом «практически» обнаружились незавершённые работы, непроведённые проверки и документы, которые никто не начинал оформлять.

Я задала инженеру один вопрос: «Мы можем предъявить участок в заявленный день?» Он ответил: «В том состоянии, которое есть сейчас, — нет».

Это стоило нескольких недель графика, повторной организации проверок и дополнительных затрат. Специалистов пришлось возвращать на участок, последовательность работ смежников — менять. Но для руководителя цена этим не исчерпывается. На основании его докладов я уже называла сроки другим участникам проекта. Объяснять расхождение между обещанным и фактическим теперь приходилось мне.

Самое трудное признание в этой истории такое: мне хотелось ему поверить. Его уверенность на несколько минут сняла мою тревогу — и я позволила этому ощущению заменить проверку.

Эта книга выросла из таких ошибок. Не только из этой, и не только из моих.

Теперь вспомните человека, который однажды сильно удивил вас.

Может быть, это был коллега, которого все считали надёжным, а он подвёл в самый важный момент. Или, наоборот, тихий сотрудник, на которого никто не делал ставку, а он вытащил провальный проект. Может быть, это был друг, сосед, руководитель, партнёр по бизнесу.

Если такой человек пришёл вам на ум, значит, вы уже знаете главную мысль этой книги. Люди не те, кем кажутся. Не потому, что все вокруг притворяются. А потому, что мы смотрим на них через собственные очки — и почти никогда не замечаем, что очки на нас надеты.

Почему эту книгу написала я

Я не психолог по образованию. И, наверное, именно поэтому эта книга получилась такой, какая она есть.

Первую часть профессиональной жизни я была юристом и руководила юридическими отделами. Юриста с первых дней учат простому правилу: **утверждение стороны — ещё не доказательство**. Пока слова не подкреплены документом, фактом или свидетельством, это только позиция.

С февраля 2021 года получала второе высшее образование инженера-строителя и руководила строительством объектов наземной космической инфраструктуры космодрома «Восточный». Стройка добавила к юридическому правилу второе, инженерное: **расчёт важнее мнения**. Если конструкция «кажется надёжной», это ещё ничего не значит. Надёжность подтверждается расчётом и испытанием.

Большая стройка — это концентрированная жизнь среди людей. За одним столом сидят заказчик, генподрядчик, проектировщики, десятки подрядчиков. У каждого свои интересы, страхи, обязательства и сроки. И ошибка в оценке человека здесь стоит не просто обиды, а сорванного графика, денег, а иногда и безопасности.

Эта книга — попытка соединить два моих профессиональных правила с тем, что знает о людях психологическая наука. Я опираюсь на исследования, опубликованные в научных журналах, и на то, чему меня научила работа. В некоторых главах вы найдёте врезки **«Из практики автора»**— в них я рассказываю, как идеи книги выглядят в реальном управлении.

Авторская модель книги: человек как здание

За годы на стройке я привыкла смотреть на любое здание в три слоя. И однажды заметила, что так же можно смотреть и на людей.

Фасад— то, что видно сразу: внешность, манеры, уверенный голос, должность, слова. По фасаду мы судим о человеке в первые секунды. Но фасад ничего не говорит о том, выдержит ли здание нагрузку.

Каркас— то, что видно со временем: повторяющееся поведение. Как человек держит сроки, как ведёт себя под давлением, как реагирует на ошибки. Каркас проявляется не за одну встречу, а за месяцы совместной работы.

Фундамент— то, что скрыто глубже всего: мотивы, ценности, честность. Именно он определяет, устоит ли здание в трудный момент. И именно его почти невозможно увидеть снаружи.



Авторская модель «человек как здание» · 3 слоя

Эта метафора живёт даже в языке. В японском официальная позиция человека — то, что он говорит и показывает на людях, — называется «татэмаэ». Но в японских толковых словарях у этого слова есть и строительное значение: так называют сборку основного каркаса дома — столбов, балок и конька — на готовом фундаменте, а также праздник по этому случаю [68]. Откуда пришло переносное значение, словари объясняют по-разному. Но совпадение говорящее: публичную позицию человека японцы называют тем же словом, что и возведение каркаса здания. А истинные чувства у них называются «хоннэ» — буквально «истинное звучание».

В строительстве есть правило, которое я считаю одним из самых мудрых в профессии: **скрытые работы принимают до того, как их закроют**. Арматуру проверяют до бетонирования, гидроизоляцию — до обратной засыпки. Потом проверить их будет невозможно или очень дорого. С людьми так же: фундамент нужно проверять в начале сотрудничества, на малых делах, пока цена ошибки невелика.

Эта модель — сквозная рамка книги:

• части I и III — о фасаде: как он обманывает нас и как люди его строят;

• часть IV — о каркасе: как видеть повторяющееся поведение;
• части II и V — о фундаменте: мотивы, доверие, честность.

А в главе 16 вас ждёт главный авторский инструмент доверия — «Акт скрытых работ». А главный инструмент наблюдения — «Карта поведения человека» из главы 13.

Ошибаются все, и это нормально

Начну с хорошей новости. Ошибаться в людях — не признак глупости. Это свойство человеческого мозга.

Наш мозг устроен экономно. Ему нужно быстро решить: этот человек опасен или безопасен, свой или чужой, можно ему доверять или нет. Психологи часто объясняют это эволюцией: у наших далёких предков не всегда было время на долгие размышления. Это правдоподобная гипотеза, а не доказанный факт. Но результат хорошо известен: мозг умеет делать выводы мгновенно — по лицу, голосу, одежде, манере держаться.

Эти быстрые выводы часто полезны. Но у них есть цена: они бывают уверенными и неверными одновременно. И самое неприятное — изнутри ошибка ощущается точно так же, как правильный ответ.

Плохая новость тоже есть

Знание о том, что мы ошибаемся, само по себе почти не помогает. Исследования, о которых пойдёт речь в четвёртой главе, показали: люди охотно соглашаются, что другие подвержены искажениям восприятия. А вот себя считают исключением.

Поэтому эта книга — не сборник интересных фактов о психологии. Факты забываются через неделю. Это книга о привычках мышления, которые можно натренировать. Как мышцы.

Что вы получите

Я обещаю вам одну вещь: вы научитесь лучше понимать людей и при этом не станете подозрительным человеком, который во всём видит подвох.

Есть два способа ошибаться в людях. Первый — верить всем подряд. Второй — не верить никому. Второй способ кажется умнее, но на деле он так же дорог. Подозрительный человек теряет хороших партнёров, отталкивает надёжных сотрудников и живёт в постоянном напряжении.

Нам нужен третий путь. Не доверие и не подозрительность, а **внимательность**. Умение отличать то, что вы видите, от того, что вы об этом думаете.

Главный инструмент наблюдения

Если из всей книги вы запомните только одну мысль, пусть это будет эта:

Наблюдение — это не вывод.

«Он опоздал на совещание» — наблюдение. «Ему наплевать на работу» — вывод. Между ними огромная дистанция. Он мог застрять в пробке, задержаться у заказчика, решать срочную проблему, о которой вы не знаете. А мог и правда не уважать чужое время.

Вывод не обязательно ложный. Но это гипотеза, а не факт. И к гипотезам нужно относиться как к гипотезам: проверять.

На этой простой идее построена вся книга. Каждая глава так или иначе возвращает к вопросу: что я на самом деле знаю об этом человеке, а что я додумал?

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.