12+

Эмма Фокс

Первое впечатление врёт. Как принимать решения о людях



Эмма Фокс

Первое впечатление врёт. Как принимать решения о людях

«Издательские решения»

Фокс Э.

Первое впечатление врёт. Как принимать решения о людях / Э. Фокс — «Издательские решения»,

Почему одним людям мы доверяем с первой минуты, а других недолюбливаем без причины? Уверенный голос кажется признаком ума, улыбка — доброты, а молчание — высокомерия. Но как часто мы ошибаемся!Эта книга поможет разобраться, почему первое впечатление бывает обманчивым, как отличать симпатию от настоящего доверия и принимать более взвешенные решения в любви, дружбе и работе.Ведь самая дорогая ошибка — думать, что мы уже всё поняли о человеке.

© Фокс Э.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие 6
Часть I. Человек, которого мы придумали 8
Глава 1. Пяти минут хватило, чтобы всё о нём понять 8
Глава 2. Мозг не любит пустых мест 11
Глава 3. Он мне сразу понравился 14
Глава 4. Уверенный голос, уверенные выводы 16
Глава 5. Свой человек 19
Глава 6. А вдруг интуиция права? 22
Часть II. Ловушки нашего суждения 25
Глава 7. Я таких людей знаю 25
Глава 8. Одна ошибка перечеркнула всё 28
Конец ознакомительного фрагмента. 31

Первое впечатление врёт. Как принимать решения о людях

Эмма Фокс

© Эмма Фокс, 2026

ISBN 978-5-0071-5248-8
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Есть люди, которые нам не нравятся с первой минуты. Они ещё толком ничего не сказали, а мы уже почувствовали: что-то с ними не так. Слишком уверенный голос, странная улыбка, взгляд немного свысока. Иногда достаточно того, как человек вошёл в комнату или поздоровался, чтобы мы мысленно поставили ему оценку. Причём с такой решительностью, будто провели с ним не пять минут, а несколько лет в одной коммунальной квартире.

Бывает и наоборот. Незнакомец располагает к себе настолько быстро, что мы почти сразу начинаем ему доверять. Он внимательно слушает, вовремя смеётся, говорит приятные вещи и удивительным образом оказывается согласен с нами по всем важным вопросам. Рядом с ним легко. И если кто-нибудь осторожно замечает, что мы знаем этого человека всего ничего, хочется ответить: «Ну я же вижу, какой он».

Вот только что именно мы видим?

За свою жизнь мы встречаем множество людей. Одних выбираем в друзья, с другими начинаем отношения, третьим доверяем работу, деньги или важные семейные дела. Иногда решение принимается после долгих размышлений, но гораздо чаще мнение складывается раньше, чем мы успеваем задуматься, на чём оно основано.

Особенно интересно наблюдать за этим в обычной жизни, где никто не объявляет начало психологического эксперимента.

Новая коллега почти не разговаривает за общим столом — наверное, высокомерная. Сосед громко шутит и легко знакомится со всеми — наверняка хороший человек. Кандидат на собеседовании отвечает без запинки — сразу видно, профессионал. А тот, кто заметно волнуется и путает слова, вызывает сомнения, хотя, возможно, именно он лучше всех справился бы с предстоящей работой.

Наш мозг стремится быстро разобраться в происходящем. Это вполне понятное стремление: у нас нет возможности месяцами изучать каждого встречного. Но удобство быстрых оценок имеет свою цену. Мы начинаем путать впечатление со знанием, уверенность — с точностью, а собственное чувство симпатии — с доказательством надёжности.

При этом ошибаться можно в обе стороны.

Иногда мы слишком долго не замечаем тревожных признаков, потому что человек понравился нам в самом начале. А иногда годами держимся за неприятное мнение о ком-то, кто уже неоднократно показывал себя иначе.

И здесь возникает непростой вопрос. Если первое впечатление может обманывать, неужели теперь нужно подозревать каждого, искать скрытые мотивы и устраивать знакомым маленькое следствие с пристрастием?

Конечно, нет. Подобная осторожность довольно быстро превратила бы человеческое общение в утомительную работу, от которой хотелось бы брать отпуск.

К счастью, между слепым доверием и постоянной подозрительностью существует гораздо более интересная возможность: научиться замечать, как именно мы судим о людях.

Эта книга не обещает научить вас безошибочно определять характер по взгляду, распознавать лжецов по жестам или понимать истинные намерения собеседника после трёх минут разговора. Такие обещания звучат заманчиво, но человеческая психология устроена сложнее.

Зато мы попробуем разобраться, почему уверенный человек кажется компетентным, приятный — надёжным, а непохожий на нас — подозрительным. Увидим, как собственный опыт, ожидания и страхи вмешиваются в оценку окружающих. Поговорим о том, почему бывает трудно изменить мнение, даже когда обстоятельства дают для этого основания.

И самое главное — научимся задавать себе вопросы, которые помогают принимать более обоснованные решения.

Кому стоит доверить важное дело? Почему привлекательный образ иногда скрывает серьёзные недостатки? Как отличать реальные тревожные признаки от собственной настороженности? Когда первое впечатление заслуживает внимания, а когда лучше дать человеку возможность проявить себя?

Ответы не всегда будут однозначными. Люди вообще редко укладываются в удобные определения. Тот, кто кажется холодным, может оказаться внимательным другом. Обаятельный знакомый способен подвести в самый неподходящий момент. А человек, которому мы давно приклеили определённый ярлык, иногда неожиданно заставляет нас пересмотреть собственную уверенность.

Возможно, по мере чтения вы вспомните тех, кого когда-то недооценили. Или тех, кому слишком быстро поверили. А заодно обнаружите, что и сами не раз производили впечатление, весьма далёкое от того, какими себя считаете.

Это немного неприятное открытие, зато полезное.

Ведь наша задача не в том, чтобы перестать составлять впечатления о людях. Без них невозможно жить. Гораздо важнее научиться обращаться с ними осторожнее, оставляя место для новых обстоятельств, неожиданных поступков и собственной возможной ошибки.

Особенно там, где от нашего решения зависит что-то действительно важное.

Часть I. Человек, которого мы придумали

Глава 1. Пяти минут хватило, чтобы всё о нём понять

Надежда пришла на встречу на десять минут раньше и успела изучить меню, хотя заказывать ничего не собиралась. Ей предстояло выбрать человека для небольшого, но неприятно ответственного проекта: перенести клиентскую базу на новую систему, не потеряв по дороге ни одного письма, договора и телефонного номера. Предыдущий исполнитель исчез ровно в тот день, когда нужно было показать результат. После этого Надежда решила больше не верить обещаниям, произнесённым с приятной улыбкой.

Алексей появился без опоздания, поставил мокрый зонт в угол и, прежде чем сесть, спросил, не дует ли ей от окна. С ним оказалось удивительно легко разговаривать. Он не сыпал терминами, не перебивал и, когда Надежда в третий раз объяснила историю с пропавшим исполнителем, даже не попытался ускорить рассказ. «Понимаю, почему вы теперь всё перепроверяете», — сказал он. В этом было что-то редкое для деловой встречи: ей не пришлось оправдываться за свою осторожность.

Через двадцать минут Надежда уже представляла, как спокойно будет с ним работать. Она ещё не видела ни одного законченного проекта Алексея, зато мысленно успела наделить его аккуратностью, терпением и почти образцовой надёжностью. Мелочи сложились в убедительную картину: пришёл вовремя, помнит имя её помощницы, не спорит по пустякам, умеет слушать. С таким человеком, казалось, и таблицы должны открываться с первого раза.

Когда разговор дошёл до сроков, Алексей уверенно назвал три недели. Надежда спросила, сколько похожих переносов он сделал за последний год. Он улыбнулся и заговорил о том, как быстро меняются программы, как важно правильно построить процесс и почему в их деле всё зависит от деталей. Рассуждал он складно, и ещё минуту назад Надежда сочла бы этот ответ достаточным. Но вопрос остался без ответа. Она задала его снова — уже немного неловко, словно нарушала негласное правило хорошего разговора.

Выяснилось, что именно таких проектов у Алексея не было. Был один близкий по задачам, но меньшего объёма; там он работал в команде и отвечал лишь за часть процесса. Ничего катастрофического в этом не было. Возможно, он справился бы лучше опытного, но рассеянного исполнителя. Однако Надежда внезапно заметила, что почти успела выбрать его до того, как узнала главное.

По дороге в офис она поймала себя на раздражении. Не на Алексея — тот, в сущности, не соврал и не скрывал опыт, когда его спросили прямо. Её задела собственная готовность достроить человека из нескольких удобных деталей. Вежливость почему-то превратилась в ответственность, спокойная речь — в профессионализм, а сочувствие — в обещание, что на этот раз всё будет хорошо.

Вечером она открыла заметки со встречи. На одной странице стояли два вопроса: «Что мне в нём понравилось?» и «Что я знаю о его работе?». Для первого ответа места едва хватило. Под вторым пока оставалось много белого.

На следующий день Надежда попросила у Алексея пример технического плана и контакты заказчика, готового рассказать о совместной работе. Он прислал подробную схему того самого небольшого проекта и честно указал, за какие этапы отвечал лично. Материалы выглядели разумно, но решать всё равно было рано: масштаб предстоящей задачи оставался другим. Надежда назначила встречу ещё с двумя кандидатами. Ей было слегка досадно, что простое решение, которое вчера почти лежало в кармане, снова превратилось в работу.

Такая досада многое объясняет. Когда собеседник приятен, а разговор течёт легко, хочется верить, что неопределённость уже позади. Несколько увиденных черт — пунктуальность, вежливость, способность внимательно слушать — образуют связный образ. Дальше человек мысленно достраивает то, чего пока не видел. В этом нет злого умысла или особенной доверчивости. Окружающие постоянно дают нам больше вопросов, чем ответов, а жить, откладывая каждое суждение до полной проверки, попросту невозможно.

Психологи изучают, насколько быстро возникают социальные оценки. В известной работе Джанин Уиллис и Александра Тодорова участникам показывали фотографии лиц на очень короткое время, а затем просили оценить, например, привлекательность или кажущуюся надёжность. Уже после краткого предъявления оценки нередко совпадали с теми, которые люди давали при более длительном рассматривании. Но тут есть существенная подробность: совпадение оценок между условиями ещё не означает, что по фотографии можно достоверно определить надёжность незнакомца. Исследование говорит о скорости формирования впечатления, а не об умении видеть чужой характер насквозь.

С деловой встречей Надежды ситуация сложнее, чем с фотографией. Здесь были разговор, вопросы, история предыдущей неудачи и вполне осмысленные признаки — Алексей действительно проявил внимание и не опоздал. Просто эти сведения отвечали на одни вопросы и почти ничего не сообщали о других. Как человек общается при первой встрече? Кажется, вежливо. Сможет ли он бережно перенести базу и выдержать срок? Для этого нужны совсем иные свидетельства.

Исследователь личности Дэвид Фандер предложил рассматривать точность суждения как процесс, в котором важны несколько условий: значимое поведение должно проявиться, стать доступным наблюдателю, быть замеченным и правильно истолкованным. Даже если признак действительно имеет отношение к интересующему качеству, цепочка может оборваться на любом этапе. Собеседник за кофе не обязан демонстрировать весь свой профессиональный опыт, а наблюдатель не располагает волшебным прибором, отделяющим полезную деталь от случайной.

При этом история Алексея вовсе не обязательно закончится отказом. Он может оказаться внимательным исполнителем, который знает пределы своей компетенции и умеет заранее предупреждать о трудностях. А другой кандидат, говорящий сухо и с трудом подбирающий слова, может принести гораздо больше опыта — или гораздо меньше. Ни обаяние, ни его отсутствие сами по себе не решают вопрос. Надежде предстояло выбрать исполнителя конкретной работы, а не определить, кому из троих достался лучший характер.

Есть маленький способ заметить, насколько далеко успело уйти наше воображение. После важного знакомства можно записать одно первое суждение: «Мне кажется, он надёжный», «Она не справится», «С этим человеком будет легко». Рядом — три наблюдаемые детали, из которых оно возникло. Не объяснения вроде «чувствуется серьёзность», а то, что произошло на самом деле: ответил на трудный вопрос, назвал сроки, признал отсутствие нужного опыта. Иногда между первой строкой и тремя следующими обнаруживается неожиданно большое расстояние.

Надежда вернулась к своим заметкам спустя неделю, когда сравнила предложения кандидатов. Алексей не исчез из списка, хотя уже не казался ей очевидным выбором. Его схема была аккуратной; рекомендации — доброжелательными, но касались другой работы. Теперь у Надежды появились основания для разговора о рисках, сроках и распределении ответственности. Знакомый голос по-прежнему вызывал симпатию, только рядом с ней наконец разместились другие сведения.

В тот вечер Надежда долго искала в переписке одну старую фразу: «Он производит впечатление человека, которому можно доверить всё». Оказалось, она написала её подруге ещё

до того, как Алексей прислал первый документ. Странно было не то, что мнение возникло так рано. Странно, сколько всего успело уместиться в одном коротком слове «всё».

Глава 2. Мозг не любит пустых мест

О том, что Денис — человек ответственный, в отделе заговорили после истории с коробками. В пятницу вечером курьер привёз образцы для выставки и оставил их у запасного входа, потому что охранник не разобрался в накладной. Из всех сотрудников, уже успевших мысленно выйти на выходные, Денис заметил сообщение в рабочем чате, спустился, нашёл тележку и за двадцать минут перенёс коробки в переговорную. В понедельник руководитель отдела Олег рассказал об этом на планёрке. «Вот на кого можно положиться», — сказал он, и несколько человек согласно кивнули.

Денис вообще-то не собирался становиться примером. Он просто оказался ближе всех к офису: забыл зарядку от ноутбука и вернулся за ней, когда пришло сообщение. Коробки действительно могли промокнуть, если бы ночью пошёл дождь, и поступил он толково. Но в понедельник его уже благодарили так, будто он спас не образцы, а весь выставочный бизнес вместе с его учредительными документами.

Поначалу эта слава никого не смущала. Денису было приятно, Олегу — удобно: среди бесконечных мелких накладок нашёлся хоть один случай, которым можно завершить совещание на хорошей ноте. Через неделю коллега попросила Дениса забрать документы у поставщика, потому что «ты же у нас надёжный». Затем ему предложили курировать подготовку стенда. Ещё через несколько дней Олег, выбирая ответственного за согласование с подрядчиками, первым назвал его фамилию.

Ирина, которая вела расписание проекта, слушала это с растущим недоумением. Она хорошо помнила коробки, но помнила и то, что Денис дважды переносил сроки по таблице расходов, а на письмо от типографии ответил лишь после напоминания. Это не делало его плохим работником: он отлично разбирался в макетах и быстро решал неожиданные технические задачи. Просто согласование подрядчиков требовало другого — терпеливого движения по длинной цепочке писем, сроков и уточнений, где редко случалось что-нибудь столь же заметное, как одинокие коробки у мокрого крыльца.

«Денис правда молодец, — сказала Ирина Олегу после планёрки. — Только почему мы решили, что ему лучше всех поручить договоры?» Олег удивился: «Ну как почему? Ты же сама видела, как он тогда выручил». Она видела. Именно это и делало разговор трудным. Никто не спорил с самим поступком; спорить приходилось с выводом, который вырос из него почти незаметно.

Когда мы знакомимся с человеком или пытаемся понять того, кого давно видим на работе, перед нами редко лежит аккуратно заполненная анкета его характера. Есть отдельные эпизоды, слова, чужие рассказы, собственные воспоминания и долгие промежутки, о которых неизвестно почти ничего. Между этими фрагментами нужно как-то ориентироваться. Мы связываем их в историю — иначе каждую встречу пришлось бы начинать с нуля. Проблема возникает, когда связность этой истории кажется нам доказательством её полноты.

Про Дениса знали совершенно конкретную вещь: он заметил проблему и помог предотвратить ущерб. Это имело значение. Возможно, в неожиданной ситуации он действительно действовал быстрее других. Но фраза «он всегда доводит дела до конца» сообщала уже гораздо больше, чем позволяла та пятница. Слово «всегда» незаметно превращало единичный случай в устойчивое правило. А дальше правило начинало путешествовать по отделу самостоятельно, получая в каждом новом разговоре ещё немного уверенности.

Так бывает и вне офиса. Соседка однажды принесла лекарство заболевшему человеку, и о ней говорят как о необыкновенно чуткой. Знакомый сумел договориться о скидке, и его начинают считать прирождённым переговорщиком. Преподаватель резко ответил студенту после тяжёлого дня — и чья-то память хранит уже не эпизод, а «человека, который не терпит вопро-

сов». Иногда первоначальная оценка оказывается близка к действительности. Иногда мы просто мало видели. Отличить одно от другого по силе собственного убеждения не получается.

Психолог Дэвид Фандер предложил модель, помогающую понять, почему судить о чертах личности непросто. Чтобы наблюдение оказалось полезным, поведение, связанное с интересующей нас характеристикой, должно сначала проявиться, затем стать доступным наблюдателю; наблюдатель должен его заметить и правильно использовать при оценке. Если в одном из этих звеньев информации недостаёт, уверенность сама по себе пробел не восполняет. Это не тест, который позволяет вычислить чужой характер по четырём пунктам, а способ разобраться, где именно нам не хватает оснований.

С Денисом первая часть цепочки сложилась удачно: полезное поведение проявилось на глазах у коллег и попало в общий чат. Неясным оставалось другое — насколько поступок относился именно к тому качеству, которое ему приписали. Готовность помочь в непредвиденной ситуации могла говорить об инициативности. А вот способность месяцами вести документацию с одинаковым вниманием ей не тождественна. Чтобы оценить её, стоило посмотреть на другие эпизоды, в которых требовалось именно это умение.

Ирина предложила не спорить о характере Дениса, а пересмотреть список задач. Она попросила Олега назвать три признака, по которым станет понятно, что человек справится с подрядчиками. Они записали: вовремя отвечает на письма, замечает расхождения в документах, предупреждает о задержках до того, как сроки сорваны. Выяснилось, что про Дениса у них были разные сведения по первому и третьему пунктам и почти никаких — по второму. Зато сотрудница Марина, редко выступавшая на совещаниях, последние полгода вела самый запутанный договор с региональными поставщиками без единого сорванного этапа. Просто её работа не сопровождалась фотографиями коробок в чате.

Олег не сразу согласился. Ему показалось, что Ирина придирается к человеку, который однажды проявил себя с лучшей стороны. Но ближе к обеду он достал историю переписки по выставке, сравнил несколько задач и предложил Марине взять документы, а Денису — техническую подготовку стенда. Оба согласились. При этом Денис, узнав о разговоре, немного расстроился: за неделю он привык считать, что новая роль у него почти в кармане. Ирина обнаружила ещё одну особенность поспешных оценок: если долго хвалить человека за качество, которое толком не проверили, будущая осторожность начинает выглядеть как лишение заслуженной награды.

Полезно иногда разделять собственное мнение о человеке на три короткие строки: «Я видел», «Я предполагаю», «Я не знаю». Это можно сделать мысленно перед разговором о повышении, после нового знакомства или даже в обычной ссоре, когда хочется объявить кому-нибудь: «Ты никогда меня не слушаешь». В первую строку попадёт конкретное поведение: перебил во время двух разговоров. Во вторую — версия: возможно, не считает мои слова важными. В третью — то, чего мы пока не выяснили: замечает ли он это и как ведёт себя в других обстоятельствах. Такой разбор не даёт окончательного ответа, зато не позволяет догадке незаметно переодеться в факт.

Есть у этого приёма и ограничение. Никто не обязан составлять протокол на каждого встречного, а одна ошибка не должна автоматически обнулять всё, что человек сделал раньше. В близком общении и на работе мы часто вынуждены действовать, не зная полной картины. Важно лишь замечать, когда решение касается именно той способности, для которой наши примеры слишком случайны. Одно дело доверить Денису помочь с неожиданной доставкой, и совсем другое — поручить ему полгода следить за договорными сроками.

Через месяц выставка открылась вовремя. Марина успела согласовать поправки к договору, а Денис наладил освещение стенда и в последний момент нашёл замену сломавшемуся креплению. Олег снова похвалил его на общей встрече, но теперь сказал точнее: «Денис отлично решает проблемы, когда всё идёт не по плану». Ирина заметила, что никто не возра-

жал. Более того, такая похвала, кажется, понравилась Денису сильнее прежней: в ней узнавалась работа, которую он действительно сделал.

Позже Ирина увидела в чате старую фотографию тех самых коробок. На ней Денис стоял возле тележки в тонкой куртке, сердито щурясь от ветра. Снимок по-прежнему рассказывал хорошую историю. Просто теперь она помнила, сколько в этой истории осталось за кадром.

Глава 3. Он мне сразу понравился

Полину пригласили на встречу с организаторами благотворительного вечера в тот день, когда она окончательно убедилась, что собственный календарь ведёт против неё самостоятельную жизнь. Утром сломался принтер, к полудню выяснилось, что подрядчик перепутал размеры сцены, а за пятнадцать минут до встречи позвонил курьер и спросил, куда нести двести бумажных пакетов. Полина вышла из кабинета, мысленно пересчитала оставшиеся дни до мероприятия и пообещала себе никого не оценивать сгоряча.

В переговорной уже сидела Вера, новая координатор волонтёров. Она поднялась навстречу, подхватила у Полины папку, заметила на листе расплывшуюся каплю кофе и без тени неловкости предложила другую копию повестки. Вера быстро запоминала имена и разговаривала так, что собеседнику не приходилось выбирать между вежливостью и собственным мнением. Когда технический директор пожаловался на узкий коридор за сценой, она не стала спорить, а тут же спросила, как обычно разводят потоки людей на подобных мероприятиях. Через полчаса Полина поймала себя на мысли, что наконец-то встретила человека, которому можно спокойно поручить почти всё.

Это «почти всё» возникло раньше, чем они успели поговорить о предстоящей работе. Вера производила впечатление внимательной, тактичной и собранной женщины. Из этих наблюдений Полина без труда вывела, что та наверняка умеет держать сроки, не теряется в документах и выдерживает напряжение большого события. Основания для такого вывода выглядели убедительными ровно до тех пор, пока Полина не попыталась назвать хотя бы одно подтверждение каждой из этих способностей.

На следующий день она рассказала о встрече коллеге Лиде. «Знаешь, она очень профессиональная», — сказала Полина, разбирая фотографии площадки. Лида спросила, как Вера организовывала прошлые мероприятия. «Про это мы ещё не говорили. Но сразу видно, что человек толковый». Лида подняла глаза от экрана: «Что именно видно?» Полина собиралась ответить быстро, но вместо этого стала вспоминать, как Вера вовремя подала папку, разумно улыбнулась техническому директору и тактично разрядила разговор о коридоре. Все три эпизода были настоящими. Ни один не касался таблицы смен, запасного списка волонтёров или телефонной связи за кулисами.

Симпатия умеет вести себя деликатно. Она не объявляет, что сейчас возьмёт на себя решение о чужой компетентности. Просто то, что понравилось в человеке, незаметно окрашивает соседние качества. Доброжелательная манера делает его в наших глазах чуть более умным, аккуратным или надёжным; неприятная резкость способна испортить представление даже о тех навыках, которых мы ещё не видели. В психологии подобную связь общей оценки и частных суждений называют эффектом ореола. Термин звучит почти церковно, хотя чаще всего всё происходит в переговорной, на первом свидании или за стойкой выдачи заказов.

Это явление исследовали задолго до появления социальных сетей. В эксперименте Ричарда Нисбетта и Тимоти Уилсона, опубликованном в 1977 году, студенты смотрели видеозапись разговора с преподавателем. Одним показывали доброжелательную манеру общения, другим — холодную. После просмотра участники оценивали не только общее впечатление, но и внешность преподавателя, его акцент и привычные движения. У тех, кому преподаватель показался приятным, эти особенности тоже вызывали более благоприятную реакцию; у другой группы — более отрицательную. Исследователи также отмечали, что участники не вполне осознавали влияние общей симпатии на отдельные оценки.

Сам по себе этот опыт не доказывает, что всякий приятный собеседник будет переоценён при приёме на работу. Студенты смотрели специально подготовленные видеозаписи, а не совместно работали с преподавателем месяцами. Но исследование хорошо показывает одну труд-

ность человеческого суждения: мы способны искренне считать, что отдельно оценили голос, внешность или поведение, хотя наше общее отношение уже повлияло на эти ответы.

С Полиной было немного иначе. Ей не казалось, что она судит Веру по улыбке или по тому, как та обращается с чужой папкой. Она видела целую последовательность разумных поступков и потому чувствовала себя особенно уверенно. Ошибка, если она была, заключалась не в похвале Вериным реальным достоинствам, а в незаметном расширении их списка. Внимательно слушать и спокойно отвечать на замечания — полезные рабочие качества. Подготовить график для сорока человек, организовать замены заболевших, не потерять контакт с охраной — совсем другие задачи. Они могут сочетаться в одном человеке, но одно не служит удостоверением другого.

Проверить это оказалось несложно, хотя Полине было неловко: после тёплого знакомства деловые вопросы вдруг казались проявлением недоверия. Она попросила Веру показать пример рабочего расписания с предыдущего проекта и объяснить, что делает координатор, если к началу мероприятия не приходят пять человек. Вера спокойно рассказала о двух небольших событиях, где отвечала за гостей и рассадку, а не за волонтёрские смены. Призналась, что большую таблицу пока не составляла, зато готова делать её вместе с опытным коллегой. Полине стало чуть досадно — не на Веру, а на ту воображаемую биографию, которую она уже успела ей написать.

Лида предложила разделить будущие обязанности. Вере поручили встречу участников, короткие инструктажи и связь с гостями — там, где её внимание к людям имело прямое отношение к делу. За распределение смен взялся сотрудник, проводивший подобные мероприятия раньше. Решение не выглядело особенно изящным: пришлось добавить одну встречу и согласовать две таблицы вместо одной. Зато никто не должен был в последний момент выяснять, что приятный голос не умеет автоматически заменять опоздавшего волонтёра.

Спустя несколько дней Вера сама заглянула к Полине и спросила, не слишком ли осторожно с ней поступили. Полина объяснила, какие задачи ещё не успела оценить, и добавила, что очень рассчитывает на её работу с гостями. Вера кивнула, подумала и сказала: «Я, кажется, тоже впечатлилась собой на той встрече. Всё складывалось так хорошо, что мне захотелось согласиться на любую роль». Они засмеялись. Симпатия никуда не исчезла, зато стала меньше похожа на подписанный заранее договор.

Есть обратная сторона этой истории, о которой забывают любители разоблачать эффект ореола. Приятное впечатление не обязано быть пустяком. Деликатность Веры и умение слушать действительно важны для работы с людьми. Если Полина из страха перед собственными искажениями стала бы нарочно придираться к её интонации или искать непременно скрытый недостаток, она совершила бы другую ошибку. Смысл проверки не в том, чтобы отобрать у человека заслуженную симпатию, а в том, чтобы не выдавать её за справку обо всех остальных качествах.

В жизни редко удаётся судить по каждому умению отдельно. Порой мы решаем, позвать ли человека на вторую встречу, выбрать ли мастера для небольшой починки, поручить ли сотруднику новый участок работы, — и времени на длительное знакомство нет. Но даже в таких обстоятельствах можно остановиться на коротком вопросе: какое именно качество я сейчас оценил, а какое лишь приписал человеку вслед за первым? При выборе координатора он помогает различить доброжелательность и организационный опыт. В личном знакомстве — удовольствие от разговора и готовность соблюдать договорённости. Иногда выяснится, что обе оценки справедливы. Иногда ответ пока неизвестен.

Накануне вечера Полина увидела Веру возле сцены. Та присела на корточки рядом с пожилым волонтёром, помогая ему разобраться с проводом гарнитуры, и терпеливо повторяла инструкцию, пока он не улыбнулся с облегчением. Полина подумала, что Вера ей по-прежнему нравится. На этот раз мысль не потребовала никакого продолжения.

Глава 4. Уверенный голос, уверенные выводы

Сергей Павлович не любил совещаний, на которых люди долго выбирали между двумя почти одинаковыми вариантами. За двадцать лет работы на производстве он успел убедиться: иногда вопрос решается одним звонком, а иногда после трёх часов обсуждений всё равно приходится звонить тому, кто действительно понимает, как устроен станок. В тот четверг речь шла о линии упаковки. Она останавливалась дважды за неделю, и каждый час простоя стоил предприятию заметных денег.

Первым приехал приглашённый консультант Артём. Он положил на стол планшет и, почти не заглядывая в записи, объяснил, какие узлы обычно дают такую неисправность. Говорил размеренно, без слов-паразитов, называл сроки и уверенно отвечал на возражения начальника смены. Даже паузы у него получались убедительными: будто он не подбирал ответ, а предоставлял присутствующим возможность успеть за мыслью.

— Я бы заменил привод целиком, — сказал он. — Это быстрее, чем возиться с промежуточными решениями.

— Вы осматривали нашу линию? — спросила инженер Марина.

— Я знаю оборудование этого класса.

— Я спрашиваю про нашу.

Артём слегка улыбнулся, как улыбаются человеку, который ещё не понял всей очевидности предложения.

— Если хотите, проведём диагностику. Но принципиально картина от этого не изменится.

Сергей Павлович отметил про себя, что парень не теряется. В комнате, где каждый второй привык спорить из-за запятой в заявке на запчасти, это уже выглядело преимуществом. Второй специалист, Виктор, приехал после обеда. Он попросил показать журнал остановок, поговорил с оператором и минут пятнадцать молча стоял возле выключенной линии. Когда его позвали к столу, он признался, что пока не готов назвать причину.

— Версий три, — сказал Виктор. — Две можно проверить сегодня. Если подтвердится третья, понадобится ещё замер при рабочей нагрузке. До этого я бы ничего дорогого не заказывал.

— То есть вы не знаете, что делать? — уточнил Сергей Павлович.

— Знаю, что проверять сначала. Это немного другое.

Виктор отвечал без нажима, временами останавливался, чтобы подобрать точную формулировку. Один раз попросил Марину повторить вопрос. Другой — поправил собственную оценку, заметив, что спутал две модификации двигателя. Всё это было добросовестно и отчего-то не внушало такого спокойствия, как уверенное «заменим — и заработает», сказанное утром.

К вечеру Сергей Павлович склонялся к Артёму. Марина попросила показать ей оба предложения до принятия решения. В первом нашёлся аккуратно оформленный перечень работ и внушительная сумма. Во втором — последовательность проверок, расчёт времени и список признаков, по которым станет ясно, действительно ли нужна замена. Марина не сказала, что Артём ошибается. Она сказала только, что по его документу невозможно понять, почему он уверен именно в этом решении.

— Но он же объяснял, — возразил Сергей Павлович.

— Хорошо объяснял, — согласилась Марина. — Я тоже слушала с удовольствием. Только объяснение и обоснование — не всегда одно и то же.

В её замечании не было ничего особенно драматического, но оно раздражало. Сергей Павлович и сам слышал, что Виктор осторожнее, а потому, возможно, точнее. И всё же хотелось, чтобы работа досталась человеку, рядом с которым проблема уже казалась почти

решённой. Уверенность заразительна прежде всего своим удобством: пока собеседник говорит твёрдо, нам не приходится так остро чувствовать собственную неопределённость.

Здесь легко совершить обратную ошибку и решить, что осторожный профессионал всегда компетентнее уверенного. Это было бы столь же поспешно. Опытный специалист порой действительно отвечает быстро: он много раз сталкивался с подобной неисправностью, знает типичные причины и умеет ясно изложить выводы. Уверенная речь сама по себе не порок и не улика. Вопрос в том, на чём стоит эта уверенность и можно ли проследить путь от наблюдений к решению.

Исследователи обращали внимание на то, как отдельные свойства голоса влияют на представление о человеке. В эксперименте Кейси Клофстада, Ринди Андерсон и Сьюзен Питерс участники слушали специально обработанные записи одной и той же предвыборной фразы: менялась высота звучания голоса, а слова оставались прежними. В этих условиях они чаще отдавали предпочтение более низким голосам при выборе предполагаемого лидера. Эксперимент показывает влияние акустического сигнала на оценку лидерской пригодности. Он не доказывает, что обладатели низкого голоса лучше руководят, точнее прогнозируют аварии или вообще профессионально сильнее других.

В повседневной жизни к звучанию прибавляется множество вещей: скорость ответа, выбранные слова, манера держаться, аккуратная одежда, готовность говорить без бумажки. Мы замечаем их одновременно, а потом нередко помним общее чувство: «Он производит впечатление знающего человека». При этом человеку, который честно обозначает границы своего знания, приходится иногда объяснять не только проблему, но и собственную осторожность.

Виктор, например, мог бы говорить более уверенно, не изменив ни одного технического вывода. Он мог произнести: «Начнём с двух проверок, потому что они исключат наиболее вероятные причины», — и лишь затем объяснить, чего пока нельзя знать. Тот же план прозвучал бы иначе. Это не означает, что профессионал обязан упражняться в красноречии. Но в реальном разговоре форма сообщения влияет на то, дадут ли его содержанию шанс быть услышанным.

Когда Сергей Павлович позже объяснял начальнику смены, почему ремонт начнут с диагностики, тот раздражённо спросил, нельзя ли было принять решение ещё в четверг. Можно было, ответил Сергей Павлович, только вместе с заменой привода пришлось бы принять и риск заплатить за причину, которой никто не подтвердил. Он показал схему измерений. Впервые за день они разговаривали не о впечатлении от приглашённого человека, а о цене конкретного технического решения.

Марина предложила простой выход. Оба специалиста получат один и тот же набор материалов: записи остановок, сведения о предыдущем ремонте и результаты короткой диагностики. Каждый должен будет назвать не только решение, но и признаки, которые его подтверждают, возможные альтернативы, цену ошибки и обстоятельства, при которых он изменит рекомендацию. Ничего сверхъестественного: обычные вопросы, которые почему-то труднее задать человеку, уже очаровавшему нас ясностью речи.

Через два дня выяснилось, что один из датчиков выдавал нестабильный сигнал при определённой нагрузке. Крупная замена пока не требовалась. Виктор оказался ближе к верному маршруту диагностики, хотя и он не назвал причину с первого раза. Артём признал результаты измерений и пересмотрел предложение. Обе реакции сказали о специалистах больше, чем их первоначальные выступления: один сумел заранее обозначить путь проверки, другой — отказаться от дорогого решения, когда оснований для него не осталось.

Сергей Павлович потом вспоминал не столько сумму, которую удалось сэкономить, сколько собственное облегчение в начале первой встречи. Это было настоящее чувство, и оно не было глупым. Когда за тобой цех, график поставок и раздражённый директор, хочется встретить человека, который говорит: «Я разберусь». Но между способностью успокоить заказчика

и способностью решить задачу лежит пространство, которое не заполнить одним лишь красивым голосом.

Однажды на другом совещании молодой технолог начал объяснять новый процесс и запнулся, подыскивая слово. Сергей Павлович уже собирался мысленно записать его в неопытные, но вместо этого попросил показать расчёты. Технолог открыл таблицу; в ней всё было на месте. Необычным оказалось другое: впервые за долгое время Сергей Павлович внимательно выслушал человека после того, как тот перестал звучать убедительно.

Глава 5. Свой человек

На слове «Саратов» Андрей оживился так, словно переговоры наконец перешли на понятный обоим язык. До этого они с Максимом почти сорок минут обсуждали сроки, бюджет и устройство будущей платформы, осторожно присматриваясь друг к другу. Но стоило выясниться, что оба когда-то жили неподалёку от проспекта Кирова, разговор неожиданно потеплел.

— Только не говори, что тоже покупал пирожки у остановки возле цирка, — сказал Максим.

— У женщины в синем фартуке? Конечно. Там ещё сдачу давали мелочью, которой хватало на автобус.

— Всё, — рассмеялся Максим. — Можно договор не читать, свои люди.

Шутка понравилась обоим. Через десять минут они уже обращались друг к другу на «ты», обменивались именами общих знакомых и спорили, какой саратовский двор хуже пережил ремонт. Андрей, которого обычно раздражала деловая фамильярность, вдруг почувствовал себя непривычно спокойно. Он пришёл на встречу с потенциальным разработчиком, а уходил будто после разговора со старым товарищем, с которым не виделся лет пятнадцать.

Предложение Максима выглядело привлекательным: собрать небольшую команду и за четыре месяца сделать сервис для нескольких клиентов Андрея. Оплата предполагалась по этапам. Обсудить технические риски, порядок приёмки и ответственность за просрочки они собирались отдельно, но к концу встречи решили, что основные вопросы уже уладили. Андрей даже написал коллеге: «Нашёл нормального человека. Понимаем друг друга с полуслова».

На следующий день коллега попросила прислать подробное предложение и примеры похожих работ. Андрей переслал презентацию, в которой было много красивых экранов и довольно мало объяснений, кто именно их делал. На вопрос о договоре он ответил, что у Максима всё в порядке, просто нужно немного времени. Коллега возразила: «Я не говорю, что он плохой. Я спрашиваю, кто будет отвечать, если задача застопорится». Андрей поймал себя на желании защитить человека, которого знал меньше суток.

Его не обманули и не загипнотизировали. Максим, возможно, и правда оказался бы прекрасным партнёром. Просто за столом переговоров произошло кое-что вполне обыденное: сведения, которые делали общение приятным, незаметно стали казаться сведениями, важными для совместного проекта.

Сходство помогает нам быстрее находить общий язык. Один человек произносит знакомое название улицы, второй вспоминает точно такой же семейный обычай, и между ними возникает удобное пространство, где не нужно объяснять всё с нуля. Иногда именно так начинается хорошая дружба, крепкое сотрудничество или любовь. Сама по себе эта близость не подозрительна. Было бы странно требовать от людей равнодушия ко всему, что напоминает им собственную жизнь.

Психологи давно изучают связь сходства и симпатии. В метаанализе Мэттью Монтойи, Роберта Хортона и Джеффри Киршнера были обобщены результаты многочисленных лабораторных и полевых исследований. Авторы обнаружили связь межличностной привлекательности как с реальным, так и с воспринимаемым сходством; при этом роль этих двух видов сходства зависела от того, насколько люди уже знакомы. Это не означает, что одинаковые вкусы автоматически создают доверие или что совпадение биографий позволяет предсказать надёжность в работе. Важен более узкий вывод: ощущение сходства может существенно влиять на симпатию.

Разница между сходством действительным и сходством кажущимся особенно любопытна. Мы можем совпадать по одному яркому признаку и совсем не совпадать по десятку

менее заметных. Максим и Андрей действительно знали одни и те же места. Но что из этого можно было заключить об их отношении к срокам, деньгам или качеству продукта? Почти ничего. Биография предоставила тему для разговора, а не готовую характеристику будущего сотрудничества.

У каждого из нас есть собственный набор примет «своего» человека. Кто-то мгновенно теплеет к собеседнику, выросшему в маленьком городе. Кому-то приятно встретить человека, который читает те же книги, не любит шумные компании или понимает, почему в семье принято звонить по воскресеньям. Подобные совпадения снимают необходимость постоянно переводить свой опыт на чужой язык. И всё же человек, которому близка наша музыка, вовсе не обязан одинаково с нами относиться к обязательствам.

В деловых отношениях эта подмена особенно незаметна. Согласие по поводу общих ценностей звучит обнадёживающе: «Мы за качество», «Нам важна честность», «Мы не подводим клиентов». Но такие фразы мало что позволяют проверить, пока за ними не появятся конкретные действия. Два человека вполне искренне могут считать себя ответственными и при этом по-разному понимать допустимый срок ответа, смысл слова «готово» или предел расходов, которые можно согласовывать без предупреждения.

Андрей понял это в разговоре с коллегой не сразу. Он ещё несколько дней подбирал доводы в пользу Максима и сердился, когда его просили уточнить детали. Потом, разбирая предварительный план, обнаружил странную вещь: сроки обозначены месяцами, а способ принимать результаты — одной строчкой. Будто все участники проекта заранее договорились, что одинаково понимают слово «сделано».

На следующем созвоне он попросил Максима рассказать, как будут проходить промежуточные проверки, кто отвечает за исправления и что произойдёт, если команда не успеет к обещанной дате. Тот не обиделся, хотя на некоторые вопросы сразу ответить не смог. Один из пунктов они пересмотрели, для другого назначили отдельный разговор с техническим специалистом. Согласие далось чуть менее весело, чем шутки про пирожки, зато начало приобретать форму, пригодную для работы.

Такое уточнение не разрушает симпатию. Оно проверяет, есть ли у симпатии подходящая опора для решения, которое мы собираемся принять. Можно дружелюбно беседовать о детстве и одновременно просить документ с этапами проекта. Можно искренне радоваться общему взгляду на жизнь и выяснять, что каждый понимает под верностью, свободным временем или финансовой самостоятельностью. Особенно важно это там, где последствия решения не удастся исправить одним неловким извинением.

Иногда выясняется, что совпадение в мелочах сопровождалось глубоким сходством и в важном. Иногда наоборот: люди легко заканчивают друг за друга анекдоты, но не могут согласовать даже порядок переписки. Это не разоблачение одного из них. Просто у человеческой близости несколько измерений, и они не обязаны развиваться одновременно.

Проверять «своего» человека сложнее, чем чужого. От незнакомого мы спокойно ждём подтверждений. Близкому по духу задавать уточняющие вопросы бывает неловко: как будто мы предаём внезапно возникшее доверие. На самом деле вопрос «Как мы поступим, если что-то пойдёт не так?» ничуть не менее уважителен, чем тёплое рукопожатие. Он даёт обоим шанс заранее услышать то, о чём позднее пришлось бы говорить повышенным голосом.

Можно попробовать маленькое упражнение ещё до любого серьёзного решения. Вспомните человека, к которому вы быстро прониклись симпатией, и мысленно завершите две фразы: «Мне с ним легко, потому что…» и «Я могу положиться на него в этом деле, потому что…». Если во второй фразе снова оказываются любимый город, общий юмор и похожие убеждения, вероятно, пока у вас больше сведений об удобстве общения, чем об исполнении договорённостей. Это не повод прекращать знакомство. Скорее подсказка, какие сведения стоит получить дальше.

Когда Андрей и Максим наконец подписали соглашение, встречались они уже без прежнего праздничного оживления. В договоре появились неприятные, но полезные слова: «приёмка», «исправление», «согласование изменений». Максим, просматривая последнюю редакцию, прислал сообщение: «Слушай, а пирожки-то у цирка были всё-таки лучше, чем у вокзала». Андрей улыбнулся и ответил почти сразу. Спорить об этом можно было бесконечно. На проект у них теперь имелся календарь.

Глава 6. А вдруг интуиция права?

Вечером в небольшом зале районного Дома культуры должны были выступать школьники. Для кого-то это был первый концерт, для кого-то — третий за месяц, но за кулисами различий не делали: одинаково искали пропавшие банты, нервничали из-за микрофонов и спрашивали друг у друга, сколько осталось до начала. Елена Аркадьевна, руководившая детским театром много лет, стояла возле двери и смотрела, как новенькая девочка пытается разобраться с застёжкой на костюме.

— Она справится, — сказала Елена Аркадьевна коллеге.

— С ролью? Вы же её почти не видели.

— С тем, что сегодня случится, — ответила та и ушла искать булавки.

Позже коллега спросила, почему она так решила. Елена Аркадьевна пожала плечами: девочка не стала торопливо звать взрослых, попробовала застёжку с одной стороны, затем с другой, спросила у старшей участницы, как её обычно закрепляют, и наконец спокойно приняла помощь. Для сцены, где реквизит неожиданно падает, а партнёр забывает реплику, это был полезный набор наблюдений. Но о том, как девочка будет вести себя через месяц или какой окажется подругой, руководительница не знала совершенно ничего.

Елена Аркадьевна не любила слово «чутьё». Ей казалось, будто оно превращает годы репетиций, неудачных постановок и подробных разборов в таинственную способность, которая то ли передаётся по наследству, то ли появляется после достаточного количества школьных утренников. Она видела сотни маленьких срывов за кулисами и постепенно научилась замечать, какие действия помогают человеку вернуться к задаче. Но случалось, что она ошибалась. Иногда ребёнок, смутившийся на репетиции, собирался перед публикой лучше всех. А иной уверенный артист, оставшись без привычной подсказки, забывал даже собственное имя — к счастью, только сценическое.

Нам часто предлагают выбирать между двумя представлениями о себе. Либо мы доверяем первому ощущению и гордимся способностью видеть людей насквозь, либо считаем интуицию подозрительным пережитком и пытаемся рассчитывать каждую человеческую встречу как смету на ремонт. Настоящая жизнь плохо укладывается в оба варианта. Быстрое впечатление иногда содержит информацию, которую мы пока не успели выразить словами. Другое дело — какую именно информацию и на каком основании.

В начале девяностых психологи Налини Амбади и Роберт Розенталь объединили результаты исследований, в которых наблюдатели делали выводы по коротким фрагментам выразительного поведения. В некоторых задачах такие оценки были связаны с последующими или независимо измеренными показателями. Получалось, что краткие наблюдения не обязательно бесполезны. Но исследователи рассматривали разные виды поведения и разные критерии результата; из общей статистической связи не следует, будто за полминуты можно узнать характер незнакомца, его честность, верность или пригодность для любых отношений.

Именно здесь слово «интуиция» становится слишком вместительным. Под ним может скрываться узнавание знакомого рабочего признака, тревога после неприятного прошлого опыта, симпатия к человеку с похожими привычками или мгновенное предположение, которому уже подыскивают доказательства. Снаружи эти переживания похожи: мысль приходит быстро и кажется цельной. Однако происхождение у них разное, а значит, и доверять им одинаково было бы странно.

Даниэль Канеман и исследователь экспертных решений Гэри Кляйн в совместной работе обсуждали, в каких условиях интуиция профессионала заслуживает доверия. Их позиции во многом расходились, но в важном пункте они сошлись: надёжность быстрых суждений зависит от того, насколько закономерна сама среда и была ли у человека возможность долго учиться на

качественной обратной связи. Если в похожих ситуациях действительно повторяются важные признаки, а результаты решений можно проверять, опыт иногда даёт специалисту способность узнавать существенное без долгих рассуждений.

Пожарный, например, может заметить необычное поведение дыма, потому что многократно видел, как связаны определённые признаки и развитие пожара. Но переносить эту модель на вопрос «Можно ли доверять человеку, с которым я поговорил сорок минут?» опасно. Человеческое поведение зависит от обстоятельств, ролей, усталости, возможностей и множества других факторов. Даже если несколько знакомых однажды оказались ненадёжными, это ещё не создаёт учебную среду с ясными закономерностями. У нас часто нет ни точного результата, ни хорошей обратной связи: вчерашнее впечатление подтверждается рассказами друзей, а не проверяемыми исходами.

Представим руководителя, который утверждает, что за двадцать лет ни разу не ошибался в людях. Возможно, он действительно научился замечать отдельные полезные признаки профессионального поведения. Но чтобы оценить его мастерство, недостаточно услышать рассказы о безошибочных назначениях. Нужны и случаи, о которых не вспоминают за праздничным столом: отказанные кандидаты, неожиданно успешные тихони, нанятые любимцы, не выдержавшие обычной нагрузки. У памяти нет обязанности составлять честный отчёт, особенно если автор отчёта — мы сами.

У знакомой Елены Аркадьевны, заведующей библиотекой, тоже было профессиональное правило: она быстро замечала посетителей, которым нужна помощь, хотя те стеснялись её попросить. Иногда человек слишком долго рассматривал указатели, несколько раз возвращался к одному стеллажу, держал в руке листок и прятал его при приближении сотрудника. За годы работы библиотекарь научилась различать не «стеснительный характер», а конкретную ситуацию растерянности. Она подходила и спрашивала: «Подсказать, где искать?» В худшем случае ей вежливо отвечали, что всё в порядке. Цена ошибки была невелика.

Сравним это с выбором финансового партнёра. Там быстрый вывод «он свой, честный» может повлечь годы обязательств и потери, которые нельзя отменить дружелюбным вопросом. Разница не только в качестве впечатления, но и в цене решения. В библиотеке достаточно предположить и предложить помощь. Перед подписанием договора полезнее попросить документы, обсудить ответственность сторон и проверить то, что поддаётся проверке. То, что мы почувствовали, не исчезает; просто меняется его место в рассуждении.

У Елены Аркадьевны был ещё один ученик, которого она поначалу считала невнимательным. На первой репетиции он оглядывался, отвечал с опозданием и несколько раз пропустил сигнал выхода. Позже выяснилось, что мальчик плохо слышит тихие подсказки из-за кулис. Стоило изменить расположение помощника и договориться о видимом знаке, как большая часть «невнимательности» исчезла. Этот случай запомнился ей не как доказательство бесполезности опыта, а как напоминание о его пределах. Она сумела быстро заметить повторяющуюся трудность и ошиблась в объяснении её причины.

Если внимательнее присмотреться к нашим суждениям о людях, можно различить несколько уровней. Я заметил, что человек не перебивал собеседника. Я предположил, что он умеет слушать. Мне захотелось поверить, что он будет считаться с чужим мнением в конфликте. Первое — наблюдение, второе — гипотеза о навыке, третье — надежда на будущее поведение. Переходы между ними настолько привычны, что мы не слышим, как одно предложение незаметно превращается в другое.

Можно попробовать совсем небольшую практику, не похожую на психологический тест. После важного знакомства записать в две строки, что именно удалось увидеть и что по этому поводу пришло в голову. «Сразу предложила познакомить меня с полезными людьми» — наблюдение. «Наверное, щедра и открыта» — толкование. Позднее, когда появятся другие сведения, эти строки позволят понять, где интуиция заметила значимый признак, а где мы просто

завершили приятную историю. Записи не обязаны быть подробными: иногда достаточно пары предложений, сделанных до того, как память успела подстроиться под исход.

Однако и этим приёмом не стоит увлекаться до смешного. Никто не обязан заводить досье на человека, который помог донести тяжёлую сумку до лифта. Человеческая встреча хороша ещё и тем, что в ней бывает место неожиданности, симпатии, ошибкам и радости без немедленного протокола. Разумная осторожность нужна прежде всего там, где наше суждение создаёт обязательства, меняет чьи-то возможности или может причинить серьёзный ущерб.

После концерта новенькая девочка подошла к Елене Аркадьевне с костюмом, аккуратно сложенным в пакет. На сцене она действительно не растерялась, когда партнёр пропустил реплику, и тихо подсказала ему следующую. Руководительница была довольна, хотя не спешила считать своё утреннее впечатление особым даром. На вопрос коллеги «Ну что, опять угадали?» она ответила:

— Сегодня — да. Посмотрим, что будет на следующей репетиции.

Коллега рассмеялась и пошла выключать свет. А Елена Аркадьевна задержалась у двери, заметив, как девочка возвращается за забытым шарфом. Она не стала искать в этом ни рассеянности, ни скрытых черт характера. Шарф был просто шарфом — полосатым, длинным и, судя по всему, очень любимым.

Часть II. Ловушки нашего суждения

Глава 7. Я таких людей знаю

Когда в отделе кадров освободилась должность координатора проектов, Алла Юрьевна сказала, что ей нужен человек «без сюрпризов». Само выражение было вполне понятным: за последние полгода команда пережила два переноса сроков, один затянувшийся конфликт с подрядчиками и ремонт офисной кухни, который почему-то требовал больше управленческого внимания, чем квартальный отчёт. Новому сотруднику предстояло вести графики, договариваться с исполнителями и спокойно разбираться с тем, что никто не предусмотрел.

Первой на собеседование пришла Ирина. У неё было хорошее резюме, опыт в нескольких небольших проектах и неожиданное для Аллы Юрьевны прошлое: шесть лет женщина работала организатором культурных мероприятий. «Творческая среда», — отметила руководительница в блокноте. Её коллега Максим тем временем спрашивал о порядке согласования смет. Ирина отвечала подробно, называла реальные ограничения и без особого смущения рассказывала, где ошиблась. Один раз даже засмеялась, вспоминая, как из-за неудачно выбранного времени доставки полдня простояла рядом с коробками реквизита, пока нужный зал был закрыт.

— То есть там у вас всё строилось на импровизации? — спросила Алла Юрьевна.

— Бывали импровизации, — ответила Ирина. — Но я старалась оставлять им поменьше работы. У нас были общие таблицы, контрольные даты и договорённость, кто принимает решения, если площадка меняет условия.

— Понимаю, — сказала руководительница и подчеркнула в записи слово «мероприятия».

После встречи Алла Юрьевна призналась Максиму, что сомневается. Ирина произвела приятное впечатление, но «люди из творческих профессий» представлялись ей свободолюбивыми, не слишком терпеливыми к регламентам. Максим спросил, на каком ответе кандидатки это проявилось. Алла Юрьевна попыталась вспомнить и не смогла. Более того, почти все приведённые Ириной примеры касались именно регламентов — тех самых, которые она, по представлениям руководительницы, должна была недолюбливать.

Знакомая классификация помогает нам ориентироваться в мире. Услышав «врач», «новичок», «руководитель», мы приблизительно понимаем контекст и можем предположить, какие вопросы уместно задать. Неприятности начинаются, когда удобная категория незаметно становится готовым описанием личности. Тогда биография человека перестаёт быть набором сведений, которые ещё предстоит понять, и превращается в этикетку: «творческий», «слишком молодой», «из больших компаний», «человек старой школы». Даже если произносить всё это добродушно, обобщение способно заменить индивидуальную оценку.

В социально-психологической модели Сьюзен Фиске и Стивена Ньюберга формирование впечатления описывается как движение между оценкой по категориям и вниманием к индивидуальным особенностям. Это не переключатель с двумя положениями: в зависимости от задачи, мотивации и доступных сведений человек может в большей или меньшей степени опираться на общие представления о группе либо на конкретную информацию о собеседнике. Модель не утверждает, будто все люди всегда судят одинаково или что любое использование категории уже является дискриминацией. Она помогает объяснить более будничную вещь: почему иногда нам легче вспомнить чужую профессию, чем содержание ответа.

Алла Юрьевна вовсе не собиралась поступать несправедливо. Она считала себя практичным человеком и не любила, когда кандидатов оценивают по возрасту, внешности или семейному положению. Но привычное представление о «творческом работнике» выглядело для неё

не предубеждением, а профессиональной осторожностью. Так и происходит с некоторыми стереотипами: собственные догадки мы нередко ощущаем как выводы из опыта. При этом опыт может быть настоящим, просто его недостаточно для характеристики каждого следующего человека.

Стереотипы не обязаны быть исключительно отрицательными. «Выпускник знаменитого вуза наверняка дисциплинированный», «человек, который много путешествовал, легко ладит с людьми», «бывший спортсмен не бросает дело на полпути» — в этих фразах звучит скорее комплимент. Но если качество приписано человеку только по принадлежности к группе, ошибка оценки остаётся возможной. Положительная догадка тоже может поставить человека в неудобное положение: ему заранее доверят задачу, к которой он не готов, или будут удивляться, почему он не соответствует чужому ожиданию.

У Патриции Девайн есть классическая работа о различии автоматических и контролируемых компонентов стереотипизации. В экспериментах она изучала, как доступные человеку культурные стереотипы могут влиять на трактовку неоднозначного поведения и как сознательный контроль способен менять ответ. Эти результаты не дают оснований объявлять каждого человека носителем одинаковых бессознательных предубеждений; конкретные эффекты зависят от метода, контекста и изучаемых категорий. Но сама постановка вопроса полезна: первая ассоциация и последующее решение — не одно и то же. Между ними иногда хватает места, чтобы заметить собственную поспешность.

Максим предложил Алле Юрьевне простой способ проверить сомнение. Не спрашивать, нравится ли им Ирина и «подходит ли по типажу», а дать всем кандидатам одинаковое практическое задание: краткий календарь запуска проекта с несколькими неожиданными изменениями. Не для того, чтобы устроить кандидату экзамен по чужой работе, а чтобы увидеть непосредственно относящиеся к должности навыки. Алла Юрьевна согласилась. Ей даже стало любопытно, как поведёт себя человек, привыкший организовывать события, когда выяснится, что поставщик переносит сроки, один согласующий уходит в отпуск, а клиент просит оставить дату запуска прежней.

Ирина отметила зависимости между задачами, разделила решения на срочные и те, которые можно принять позже, и отдельно указала, кому нужно сообщить об изменении сроков. В её ответе нашлись слабые места: она недооценила время проверки одного документа и сначала слишком оптимистично распределила нагрузку. Другие кандидаты тоже допустили ошибки. Команда сравнивала их по заранее записанным критериям, а не по совпадению с представлением об «идеальном координаторе». Ирина оказалась в числе сильных претендентов, но не потому, что разрушила стереотип своей необыкновенностью. Она просто продемонстрировала нужную для работы способность.

Читателю, возможно, знакомо желание сделать из такого случая красивую мораль: надо всегда выбирать того, на кого сначала не подумал. Но это опять было бы решением по внешнему признаку, только с обратным знаком. Иногда за первым сомнением стоят вполне разумные основания. Если у человека нет опыта с необходимыми инструментами, это стоит выяснить. Если профессиональная задача требует подтверждённой квалификации, проверка обязательна. Важно, чтобы вопросы были связаны с самой работой, а не с нашим представлением о том, какие люди «обычно» справляются.

Вне офиса это не менее заметно. Мы встречаем соседа, который коротко здоровается в лифте, и решаем, что он высокомерен. Узнаём, что новый знакомый постоянно менял места работы, и мысленно записываем его в непостоянные, не выяснив ни обстоятельств переходов, ни того, что он успел сделать. Видим человека, говорящего негромко, и приписываем ему робость. Иногда предположение случайно совпадает с действительностью. Но даже точное попадание не превращает исходный способ рассуждения в надёжный.

Один из самых полезных вопросов здесь звучит не героически: «Что в поведении именно этого человека я действительно видел?» За ним удобно поставить второй: «Если бы такую же историю рассказал кандидат из другой профессии, я оценил бы её так же?» Вопросы не отменяют опыта и не принуждают нас видеть всех одинаковыми. Они позволяют вернуть человеку то, что мы поспешили забрать, — право быть рассмотренным по собственным действиям.

Через несколько недель Ирина вышла на работу. Первые дни не обошлись без недоразумений: она слишком подробно вела заметки после встреч и дважды переспросила, кто утверждает небольшие расходы. Алла Юрьевна поначалу раздражалась. Потом выяснилось, что прежде сотрудники согласовывали те же расходы по-разному, и вопрос был не таким простым, как казалось. Ирина предложила записать правило в общей инструкции. Максиму идея понравилась. В пятницу, проходя мимо переговорной, Алла Юрьевна услышала, как новичок с совершенно серьёзным видом объясняет подрядчику порядок изменения сметы. И подумала: «Надо же, какие организованные бывают творческие люди».

Она успела сделать ещё несколько шагов, прежде чем заметила, что старая этикетка всё ещё с ней. Теперь на ней появилась аккуратная поправка, будто прежде существовало правило, а перед ней стояло занятное исключение. Алла Юрьевна вернулась к рабочему столу, открыла блокнот с собеседованиями и зачеркнула слово «творческая». Рядом она написала: «Уточняет ответственность и порядок согласования». С этим уже можно было работать.

Глава 8. Одна ошибка перечеркнула всё

Во вторник после обеда Катя нечаянно отправила клиенту не тот файл. Ошибка обнаружилась через семь минут, когда письмо уже прочитали, а нужное вложение пришлось досылать с извинениями. Ничего секретного в первом документе не было: старая версия презентации с прошлогодними цифрами и несколько слайдов, которые давно пора было убрать. Клиент ответил спокойно. Руководитель отдела Антон Викторович — тоже. Он попросил проверить порядок хранения версий, а Катя, краснея, пообещала впредь перепроверять каждое вложение.

За полтора года в компании она успела подготовить десятки материалов, несколько раз выручала коллег перед большими встречами и придумала простой способ сверять изменения в документах. Но в конце недели, обсуждая, кому поручить важную презентацию, Антон Викторович неожиданно произнёс: «Катю пока не надо. У неё с внимательностью вопросы». Он сказал это без раздражения, почти по-деловому, и потому собственные слова показались ему особенно взвешенными.

— А что с внимательностью? — спросила Оля, руководившая проектом.

— Ну как же, с файлом история.

— Одна?

Антон Викторович посмотрел на неё так, будто она интересовалась количеством землетрясений, необходимым для того, чтобы укрепить стену.

— Иногда и одного достаточно.

— Иногда — да, — ответила Оля. — Но давай разберёмся, что именно мы пытаемся предсказать.

Разговор не состоялся: пришёл звонок, потом ещё один, и вопрос о презентации отложили. Зато фраза про внимательность начала жить отдельно. Неуверенное «после той истории лучше проверить» быстро превратилось в «она бывает невнимательной», а через пару недель другой сотрудник, не знавший подробностей, осторожно спросил, можно ли вообще доверять Кате отправку материалов. Никто не собирался её обижать. Просто одна неприятность оказалась гораздо удобнее для пересказа, чем полтора года обычной надёжной работы.

Негативная информация часто занимает в нашем восприятии непропорционально большое место. В психологической литературе об этом говорят как о смещении в сторону негативного: неприятное событие, упрёк или ошибка иногда сильнее влияют на оценку, чем сопоставимые положительные сведения. В обзоре Роя Баумайстера и коллег «Bad Is Stronger Than Good» собраны исследования из разных областей, включая отношения и формирование впечатлений. Пол Розин и Эдвард Ройзман отдельно обсуждали, почему отрицательные характеристики могут получать больший вес. Это важные обобщения, но не универсальный закон: нельзя вывести из них формулу, по которой одна ошибка всегда перечёркивает десять успехов.

Причины такой асимметрии не сводятся к человеческой несправедливости. Плохая новость может быть действительно важной. Если водитель автобуса однажды выехал на встречную полосу, отсутствие прежних аварий не обязывает пассажиров считать происшествие пустяком. Если бухгалтер обнаружил признаки подделки платёжных документов, он не должен успокаивать себя тем, что сотрудник много лет мило поздравлял коллег с праздниками. В некоторых задачах редкий негативный факт сообщает больше, чем множество привычных благополучных эпизодов.

Но бывают и совсем другие ситуации. Ошибка в усталый день, неловкая фраза, опоздание из-за перекрытой дороги не равны устойчивому качеству личности. Когда мы называем человека ненадёжным, не уточняя, что именно случилось, в каких условиях и повторялось ли это прежде, отдельный факт начинает разрастаться. Он уже отвечает не на вопрос «Что про-

изошло?», а на вопрос «Какой он вообще?». Последний гораздо шире, хотя доказательств у нас не прибавилось.

В бухгалтерии той же компании работал Николай, человек обстоятельный и не особенно разговорчивый. За ним закрепилась репутация неприветливого после одной встречи: однажды он сухо ответил на шутку нового руководителя и почти сразу ушёл. Через месяц Николай всё так же приходил вовремя, помогал коллегам разбирать сложные документы и покупал общему отделу чай, когда видел пустую коробку. Тем не менее в разговорах о корпоративном празднике его по привычке называли «тем, который ни с кем не общается». Если бы кто-нибудь спросил, откуда взялось это определение, пришлось бы вспомнить ту самую короткую сцену возле кофемашины.

Отрицательное впечатление обладает ещё одним свойством: его бывает легко поддерживать выборочным вниманием. Если мы уже считаем коллегу грубым, замечаем его резкую реплику и пропускаем десять спокойных разговоров. Если однажды решили, что руководитель равнодушен, его забывчивость становится подтверждением, а помощь воспринимается как исключение. Однако это отдельный механизм, который мы подробно разберём дальше; сейчас важнее понять, почему первый неприятный факт так быстро получает право представлять человека целиком.

В случае Кати дело было ещё и в устройстве рабочих процессов. Когда всё шло как положено, её аккуратность почти не замечали: презентации открывались, приложения совпадали с темой письма, клиент получал нужное вовремя. Надёжность редко собирает аудиторию. Зато неправильное вложение немедленно стало событием: оно нарушило ожидания, потребовало объяснений и оставило в памяти яркую сцену. Ошибка оказалась видимой на фоне многих бесшумных удач.

Через несколько дней Оля вернулась к разговору с Антоном Викторовичем. Она принесла не оправдательную речь, а рабочий список: какие материалы готовила Катя, какие сложности решала, какие ошибки возникали и насколько серьёзными они были. В нём нашлась не только история с письмом. Был ещё один случай, когда Катя перепутала название файла во внутренней папке, и три эпизода, когда именно она обнаружила чужие неточности до отправки клиенту. Оля не предлагала складывать удачи и промахи в одну арифметическую сумму: важность случаев различалась. Она хотела, чтобы решение основывалось хотя бы на нескольких наблюдениях, а не на самом памятном.

— Мне не нужно её наказать, — сказал Антон Викторович. — Мне нужно не подставить команду.

— Тогда давай решать, какая проверка нужна для важных писем, — ответила Оля. — Даже если отправлять будет человек, который ни разу не ошибался.

Он помолчал. Предложение выглядело раздражающе разумным: вместо того чтобы назначить носителя проблемы, приходилось заняться устройством работы.

Они договорились, что для внешних материалов с финансовыми показателями потребуется второй просмотр, независимо от автора, а названия рабочих файлов станут единообразными. Катя получила новый проект, но перед первой отправкой сама попросила коллегу проверить пакет. С одной стороны, после ошибки она стала внимательнее относиться к версии вложения; с другой — её осторожность не означала, что прежнее событие характеризовало всю её работу. Важно было не дать ей пожизненное звание «невнимательная», а понять, что можно исправить в действиях и условиях.

Конечно, у этой истории могло быть другое продолжение. Если бы Катя систематически игнорировала правила, скрывала промахи или повторяла одинаковые ошибки после обратной связи, оценка Антона Викторовича потребовала бы иного разговора. Мы не обязаны оправдывать любое поведение ссылкой на контекст. Но и суровое суждение не становится более ответ-

ственным только от того, что звучит жёстко. Вопрос всегда в том, сколько сведений у нас есть, насколько они относятся к предстоящему решению и что поставлено на карту.

У записи «Катя бывает невнимательной» оказалась служебная жизнь. Её перенесли в устный отзыв о сотруднице, а затем использовали, когда распределяли новые обязанности. Сама Катя не знала, что короткая фраза стала частью негласного кадрового решения, и не могла уточнить обстоятельства. Исправлять пришлось не только впечатление Антона Викторовича, но и порядок, при котором оценка работника превращается в передаваемый по отделу ярлык без даты, контекста и возможности ответить.

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.