

Содержание

От автора	4
Глава 1. Что-то сломалось	
Почему так трудно просто поговорить?	9
Глава 2. Мы и они	
Кто такие хейтеры — и почему иногда это мы сами?	25
Глава 3. По-настоящему опасные собеседники	
Когда лучшая стратегия — бежать?	41
Глава 4. Четыре с половиной вида разговоров	
О чем на самом деле идет речь?	59
Глава 5. Есть контакт	
Как складывается доверие?	77
Глава 6. Здоровое влияние	
Как деликатно подтолкнуть?	97
Глава 7. Неподдающиеся	
Почему не всех нужно спасать?	117
Глава 8. Токсичное влияние	
Почему умного легче завербовать в секту?	133
Глава 9. Форма имеет значение	
Почему нас не слышат?	151
Глава 10. Шпионская методика на светлой стороне	
Как понять человека?	165
Глава 11. Спасательный круг	
Что делать, если что-то пошло не так?	189
Глава 12. Суперсила	
Как стать взрослым?	207
Напоследок	220

ОТ АВТОРА

Вам не кажется, что мы вдруг оказались внутри притчи о Вавилонской башне?

Люди решили построить город и башню до небес, чтобы прославиться и не рассеяться по земле. Бог смешал языки, и люди перестали понимать друг друга. Строительство замерло, человечество оказалось разобщенным.

На первый взгляд кажется, что никогда еще у нас не было столько технических возможностей понимать друг друга. Одно приложение в телефоне — и вы можете общаться хоть на суахили, хоть на нанайском.

Но язык — это не только слова и грамматика. Это еще и общий словарь смыслов. И вот здесь что-то действительно сломалось.

Еще совсем недавно — по историческим меркам буквально вчера — значительная часть мира жила внутри нескольких больших объяснительных сюжетов, схем и мифов. Добро побеждает зло. История движется вперед. Прогресс в целом делает жизнь лучше. Свобода, права, наука, рациональность ведут нас к более разумному обществу. Можно спорить, насколько вера в эти «истины» была общей для всех, но ощущение единого языка существовало.

Теперь все иначе. У каждого — собственная картина мира, свой набор ценностей, авторитетов, страхов, правил и очевидностей. Одни и те же слова больше не означают для всех одно и то же. Свобода. Справедливость. Насилие. Забота. Правда. Даже базовые

«хорошо» и «плохо» все чаще требуют расшифровки. И все это порождает сильную тревогу.

Речь не о страхе, когда мы боимся чего-то конкретного, а именно о тревоге — безотчетном ожидании неведомой угрозы. Тревога любит неопределенность. Когда исчезают даже несовершенные, но общие объяснительные конструкции, мир становится менее предсказуемым. Вчерашний герой сегодня может оказаться злодеем. Недавняя истина — пропагандой. Библейская заповедь — дискредитацией или оскорблением чьих-то чувств.

Психика плохо переносит такую зыбкость и начинает лихорадочно искать опору. Иногда в неожиданных местах. Сплоченность антиваксеров и плоскоземельцев, радикальных идеологических групп, цифровых сект и любых других жестких сообществ с готовой картиной мира — зачастую это не отказ от смысла, а отчаянная попытка его восстановить. Пусть и в искаженном виде. Это способ вернуть ясность в хаосе.

Соцсети увеличивают и ускоряют нашу разобщенность. Они расселили нас по цифровым племенам, идеологическим братствам и маленьким моральным кооперативам. У каждого — свой пароль на вход, свой кодекс, свой набор правильных слов и свой список чужаков.

А принадлежать к группе очень приятно. Одобрение своих работает почти как нейрохимическая награда: нас признали, поддержали, подтвердили, что мы не одни. И именно поэтому мы не просто соглашаемся со своей группой — мы начинаем искать всё новые доказательства ее правоты.

Но как только возникает «мы», почти автоматически появляется «они». Дальше включается хорошо изученный психологический механизм, который социальные психологи называют эффектом однородности чужой группы: чужих мы видим однотипными, предсказуемыми и собранными из штампов. Зато у своих легко различаем оттенки, понимаем их противоречия, допускаем сложность. Свои у нас живые и многослойные. Чужие — картонные.

В реальности, конечно, сложны и свои, и чужие. Но психика экономит усилия.

В 1970-е социальный психолог Анри Тэшфел¹ показал это почти пугающе наглядно. Людей делили на группы по случайному, заведомо бессмысленному признаку — например, по симпатии к Клее или к Кандинскому. Никакой общей истории. Никакой реальной конкуренции. Никаких серьезных ставок. И все же участники начинали благоприятствовать своим и хуже оценивать чужих. Для разделения и противостояния нам часто не нужна серьезная причина. Иногда достаточно ярлыка. Вот так мы riuscились понимать друг друга, даже если понимаем слова.

Что с этим делать? Здесь неожиданно полезными оказываются идеи американского философа Ричарда Рорти² — мыслителя, чьи идеи многих раздражают именно потому, что в них мало утешительного героизма. Они даже могут показаться конформистскими и беспринципными. Но не будем уподобляться тем, для кого все можно поделить на черное и белое.

Если очень грубо, идея Рорти такова: не существует волшебной нейтральной площадки, сойдясь на которой можно раз и навсегда установить окончательную истину, убедить несогласных и закрыть спор. Мы всегда говорим — «ищем правду» — изнутри собственных словарей, культур, историй и привычек мышления. Поэтому наши истины не совпадают и совпасть не могут.

Но если никто не владеет окончательной истиной, то смысл разговора не в том, чтобы убедить другого в ее «истинности», а в том, чтобы не сорваться в жестокость. Пока люди разговаривают, они хотя бы признают друг в друге значимых существ, а не декорации для собственной правоты.

Для Рорти солидарность важнее триумфа идеи. Под солидарностью он понимал человеческую способность расширять круг тех, чью боль мы готовы воспринимать как важную, достойную внимания и сочувствия. Большинство человеческих конфликтов, считал философ, заканчиваются не финальным доказательством.

¹ Анри Тэшфел (1919–1982) — польский и британский ученый, специалист в области социальной психологии, автор теории социальной идентичности. — *Здесь и далее примечания автора, если не указано иное.*

² Ричард Рорти (1931–2007) — американский философ, представитель неопрагматизма.

Они заканчиваются истощением, сменой языка или сдвигом в понимании чужого опыта. Иногда успех — это не победа, а усложнение собственной картины мира.

Эта книга именно об этом.

О том, почему разговор часто ломается еще до первого слова. Почему чужой всплеск эмоций кажется угрозой, а несогласие — нападением. Почему нам так трудно выдерживать сложность другого человека. И главное — что можно перенастроить в себе, чтобы трудный разговор вообще стал возможен.

Это не сделает сложные разговоры легкими. Но, возможно, сделает их возможными. Потому что разговаривать все-таки лучше, чем драться.



Хотите задать вопрос автору книги?
Проходите по ссылке

Почему любой спор так легко
превращается в перепалку?
Кто сломал культуру диалога — соцсети,
древние риторы или мы сами? Почему
стремление победить в разговоре
часто разрушает отношения?
И почему интернет-троллей не надо
перевоспитывать?

Глава 1

Что-то сломалось.

Почему так трудно просто поговорить?

Почему любая дискуссия в соцсетях почти неизбежно скатывается к перепалке? Почему разговор с начальником, другом или близким человеком зачастую завершается затаенной обидой? Почему нам трудно поговорить даже на нейтральные темы в кругу друзей или родственников? И почему в ответ на неудачную случайную реплику мы почти всякий раз получаем психологический хук — резкие, обидные слова? Ответ прост и неприятен. Так общались наши родители, так они научили общаться нас, так мы учим общаться своих детей. Культура диалога у нас — это культура борьбы.

Разрушители общения

Откройте книги почтенных «гуру коммуникаций», загляните к ним на тренинги, послушайте их подкасты и лекции. Вы найдете там не что иное, как пособие по словесному противостоянию, нападению и обороне. Обучающий кейс выглядит примерно так: некто (плохой человек) говорит гадость или глупость. А вы (в белом пальто) парируете остроумной, разоблачающей, часто обидной для оппонента репликой. Противник в шоке, зал аплодирует. Вы — красавчик!

Но что происходит дальше? Злой, токсичный собеседник, устыдившись, становится примером адекватности? Внезапно прозревает и понимает, что правда на нашей стороне, что мы лучше знаем, как жить, воспитывать детей, тратить деньги и верить в Бога? Он принимает нашу точку зрения, нанимает нас на работу, покупает

наш товар и любит нас еще больше? Увы. Скорее всего, вы гордо удаляетесь, оставляя противника строить планы мести. Но кто этот поверженный противник? Клиент, начальник, коллега, сосед по лестничной клетке, друг, муж или жена, подросток-сын или дочь? Это человек, с которым еще жить, работать, договариваться.

Приведу пример из книги, написанной в 1990-е, которую до сих пор цитируют популярные лекторы. Жена на вечеринке выплеснула мужу в лицо вино и назвала его при всех лжецом и подлецом. Муж, который освоил техники общения на тренингах автора книги, ответил на это следующим образом: «Ты абсолютно права, я плохой человек, тебя недостойн и должен поработать над собой. Это займет время, наверное, год, а может, два. А пока я буду спать на диване в другой комнате». Автор уверяет нас, что такой ответ мужа помог наладить мир в семье. С тех пор пара живет счастливо. Вы в это верите?

Почему у женщины сдали нервы? Скорее всего, это была не первая ссора, раз дошло до такого. Автор рассказывает без подробностей. Но, вероятно, жена заподозрила мужа в неверности. Идем дальше. Что было после того, как он переселился на диван? Отношения наладились сами собой? Так правда бывает? Или супруги замели проблему под ковер и смирились с текущим положением вещей? Интуиция подсказывает, что смирилась только жена, потому что — это мы знаем от автора книги — муж обеспечивал ее материально.

Великий российский философ Михаил Бахтин¹ утверждал, что истина не обитает в голове отдельного человека, она рождается, когда мы вместе ее ищем. И с ним трудно не согласиться. Этим двоим надо бы спокойно поговорить и разобраться, что не так в их отношениях и как им жить если не счастливо, то хотя бы не раня друг друга. Возможно, им стоило разойтись подобра-поздорову, перестать портить жизнь себе и детям. Нужен был диалог. Вот только мы разучились его вести.

¹ Михаил Михайлович Бахтин (1895–1975) — русский философ, филолог и теоретик культуры, один из крупнейших гуманитарных мыслителей XX века. Его идеи о диалоге, полифонии и карнавализации оказали революционное влияние на литературоведение, философию языка и культурологию.

Общение нашей пары — это не диалог, это два монолога. Весьма эффективных, но и категорически неэффективных с точки зрения отношений. Это стало почти нормой — обмениваться монологами. Мы слушаем другого не для того, чтобы понять, а чтобы «красиво» ответить.

Хорошая новость в том, что новое поколение, которое только вступает в жизнь, начинает интересоваться психологией и с трудными разговорами справляется лучше, чем те, кто был воспитан на книгах по адской риторике и психологическим батлам.

Впрочем, справедливости ради надо сказать, что старшие поколения наследуют многовековые традиции. Еще в Древней Греции в школах софистов и позднее в римской традиции риторика формировалась как искусство побеждать в споре. Целью была исключительно убедительность, то есть умение заставить другого согласиться. Как дисциплина она выросла из судебной и политической практики, где всегда есть стороны за и против.

Современная культура дебатов, особенно медийных и политических, закрепила наше отношение к дискуссии как к соревнованию. Это почти всегда не совместный поиск смысла, а схватка. Более того, медиа превратили спор в зрелище — выигрывает не тот, кто точнее, а тот, кто «вируснее», то есть эмоциональнее, агрессивнее. Иначе не интересно, не зрелищно, не разжигает эмоции.

Философ Ги Дебор¹ утверждал, что мы живем в «обществе спектакля» и нам важнее не то, что происходит, а то, как это выглядит; не сам опыт, а его упаковка; не смысл, а внимание, которое мы можем привлечь. В «обществе спектакля» человек становится не только участником, но и зрителем собственной жизни, он

¹ Ги Дебор (1931–1994) — французский философ, писатель и теоретик культуры. В своей главной работе «Общество спектакля» (1967) он описал современное общество как пространство, где реальность подменяется ее образами, а социальные отношения все чаще опосредуются визуальными представлениями и медиа. Его идеи оказали значительное влияние на критику массовой культуры, медиа и потребительского общества.

как бы наблюдает за собой со стороны и разыгрывает сам для себя сцену за сценой. И коммуникация — часть этого шоу с показом эмоций, конфликтов и образов, где побеждает не истина, а эффект. В логике рейтингов и лайков мирное и продуктивное обсуждение проигрывает конфликту. Он лучше продается.

Современные политические системы устроены бинарно, всегда есть позиция и оппозиция, «мы» и «они». Каждая из них мобилизует сторонников не вокруг идеи, а вокруг идентичности — у нас «патриоты» противостоят «либералам», за океаном борются демократы и республиканцы, повсеместно — «левые» и «правые». Никто уже толком не вникает, какой набор идей он принимает «пакетом», примыкая к той или иной группе. В бинарной системе коммуникация — это всегда война за статус (если я уступлю — значит, проиграл). Вот так любая дискуссия превращается в полемическое столкновение, в котором не может быть компромиссов.

Интересно посмотреть и на оружие этих словесных столкновений. Кажется, что им должны быть аргументы и факты. Но нет, они вообще не работают. В конце 1970-х Чарльз Лорд¹, Ли Росс² и Марк Леппер³ провели ставшее классическим исследование, в ходе которого людям с противоположными взглядами на смертную казнь дали один и тот же набор научных данных — аргументы за и против. Казалось бы, идеальная ситуация для сближения позиций. Но, увы, произошло обратное. Каждая сторона сочла более убедительными данные, которые подтверждали ее точку зрения, и нашла сомнительными те, что ее ослабляли. В результате участники вышли из эксперимента не более, а менее согласными

¹ Чарльз Лорд — американский социальный психолог, почетный профессор психологии Техасского христианского университета. Известен исследованиями когнитивных предубеждений, аттитюдов и механизмов изменения установок.

² Ли Дэвид Росс (1942–2021) — американский социальный психолог, его исследования когнитивных искажений и процессов суждения стали краеугольными камнями современной социальной психологии. Росс известен как автор концепции «фундаментальной ошибки атрибуции» и работ о наивном реализме.

³ Марк Леппер — американский социальный психолог, известен фундаментальными исследованиями внутренней и внешней мотивации, а также того, как вознаграждение и контроль влияют на обучение и поведение детей.

друг с другом. Аргументы не стали мостом — они стали топливом конфликта.

Если вы смотрели «Шоу 18+» Ольги Василенко, посвященное «Разведенке с прицепом»¹, то представляете себе, как выглядит бессмысленное и беспощадное столкновение аргументов. (Замечу «на полях», что автор специально назвала шоу так провокативно. Кликбейт правит сетями.) В этом шоу есть эпизод, где одна из участниц приводит, ссылаясь на генерала МВД, статистику по домашнему насилию. А другой участник, защитник прав мужчин, кричит, заглушая ее слова: «Это фемстатистика!!!» — и приводит свою — от депутата Мизулиной. Их данные не сходятся, что делать? Может быть, обдумать и перепроверить? Нет, просто отринуть «вражеские» аргументы!

В начале 1990-х психолог Зива Кунда² дала имя этому когнитивному искажению — «мотивированное мышление». Мы рассуждаем не как беспристрастные судьи, а как адвокаты собственной позиции.

Информацию, которая нам неприятна, мы изучаем с лупой, а ту, что подтверждает наши взгляды, принимаем почти без проверки. Парадокс в том, что высокий интеллект не спасает, а часто усиливает этот эффект. Умные люди просто находят более изящные аргументы, чтобы остаться при своем.

Разум оказывается не инструментом поиска истины, а средством защиты уже принятого решения.

Эта защита имеет и эмоциональное измерение. Еще в 1950-х Леон Фестингер³ описал механизм когнитивного диссонанса —

¹ https://www.youtube.com/watch?v=WUCeEt6Y_YYM&t=5106s.

² Зива Кунда (1955–2004) — социальный психолог, одна из ключевых исследовательниц когнитивных искажений. В своей влиятельной статье *The case for motivated reasoning* (1990, *Psychological Bulletin*) она ввела и подробно описала понятие «мотивированное мышление» (*motivated reasoning*) — процесс, при котором выводы человека формируются не столько фактами, сколько его желаниями, установками и целями.

³ Леон Фестингер (1919–1989) — американский социальный психолог, один из основателей современной социальной психологии. В книге «Теория когнитивного диссонанса» (1957) он сформулировал

того острого внутреннего напряжения, которое возникает, когда факты угрожают нашей самооценке или образу «я — разумный человек». Что мы делаем в этом случае? Правильно. Обесцениваем источник и отвергаем данные. Тот же участник шоу Ольги Василенко в той же дискуссии пару раз сказал, что статистику оппонентки генерал МВД озвучил в бане. В какой бане, почему в бане? Откуда он это взял? Эти данные генерал привел, выступая в ООН, и это было упомянуто участницей. Но закон любого шоу — «победа любой ценой». Надо «обесценить аргумент врага».

Современные исследования Дэна Кахана¹ и его коллег показали, что мы защищаем не только идеи, но и их принадлежность. Мы «общественные животные», утверждал Аристотель. Все так. Даже желая быть индивидуальностями, мы стремимся быть частью группы единомышленников и зачастую защищаем ее ценности, забывая о сути проблемы, о том, что лежит в основе спора, почему это важно и как это влияет на нашу жизнь.

В сетевых сообществах, в этих эхо-пузырях, позиции людей становятся еще более полярными, не оставляя надежды на компромисс. Ты рассуждаешь не так, как принято у нас в группе, значит, ты чужой (не славянофил, а проклятый западник). А что, если в чем-то я славянофилка, а в чем-то западница? Тогда вообще беда. Меня отторгнут обе группы.

Но ведь общение и нужно для того, чтобы искать и находить способ жить рядом с теми, кто совсем не похож на нас. Чтобы договориться. Сделать это, даже если мы по-разному любим Родину и у нас разные предпочтения в том, как делать оливье, кого следует любить больше, Толстого или Достоевского, кошек или собак.

Нам нужен диалог.

теорию когнитивного диссонанса — состояния внутреннего напряжения, возникающего, когда убеждения, ценности или поведение человека противоречат друг другу. Эта теория стала одной из самых влиятельных в психологии и объясняет, почему люди склонны исказить или переосмысливать факты, чтобы сохранить согласованность своего «я».

¹ Дэн Кахан — один из ведущих исследователей в области культурной когниции (cultural cognition). В работах он показывает, что люди склонны оценивать факты и научные данные так, чтобы сохранить согласие с ценностями своей социальной группы. Иначе говоря, мы защищаем не только убеждения как таковые, но и собственные идентичность и принадлежность, потому что именно они определяют наше место в социальной среде.

Диалог имеет значение

За день до запуска шаттла «Челленджер» в 1986 году Роджер Божоли, ведущий инженер компании Morton Thiokol, — она поставляла детали для ракеты, — сделал все, чтобы убедить руководство NASA и собственных начальников отложить старт. Он знал, что на холоде уплотнительные кольца теряют эластичность и при низкой температуре могут не герметизировать стык на корпусе ракеты. Прогноз погоды обещал мороз — именно то, чего он так боялся. Божоли написал подробный отчет, на совещаниях он буквально умолял отменить пуск, но его не слышали. Менеджеры хотели быть эффективными и не срывать запуск, который и так многократно переносили. Они не хотели «быть теми, кто снова скажет “нет”».

Накануне запуска состоялся конф-кол между инженерами и руководством NASA. Божоли произнес фразу, которая позднее вошла во все учебники по инженерной этике: «Речь идет не о технике — на кону человеческие жизни». Фраза сильная, и первоначально руководство Thiokol согласилось с ним и рекомендовало перенести старт. Однако после получасового обсуждения с представителями NASA менеджеры Thiokol отстранили инженеров от финального голосования, и руководитель программы Джерри Мэйсон произнес ставшую зловещей фразу: «Снимите шляпу инженера и наденьте шляпу менеджера». В переводе на нормальный язык это означает «перестаньте мямлить, примите “трудное решение”, на котором я настаиваю».

На следующее утро, 28 января 1986 года, шаттл «Челленджер» взорвался через 73 секунды после старта. Причина — разрушение из-за замерзания уплотнительного кольца на правом ускорителе. Культура «продавливания» точки зрения обернулась смертью для семи астронавтов. Те, кто сумел победить в споре и настоять на своем, увы, отделались всего лишь позором и потерей должностей.

Роджер Божоли после катастрофы рассказал под присягой, как инженеров заставили «смягчить» позицию и подписать согласие на запуск. «Истинная опасность — не в ошибке, а в культуре, где

опасно говорить правду», — эти его слова сегодня цитируют как урок для всех сложных организаций.

Когда комиссия по расследованию вскрыла, что инженеры предупреждали о риске, но их голос растворился в корпоративной иерархии и страхе сорвать запуск, в NASA решили, что нужно менять язык общения. Для начала создали независимый офис безопасности — не подчиненный менеджерам полетов и получивший «право последнего слова». Впервые инженеры могли официально сказать «нет», и никто не имел права заставить их промолчать. Были организованы тренинги по коммуникации, на которых учили не бояться возражать начальству. NASA всерьез хотело научиться разговаривать, а не вести словесные баталии ради продавливания точки зрения.

Но, увы, организационная инерция оказалась сильнее. Формально теперь все выглядело более безопасным, но в реальности отношения почти не изменились. Люди по-прежнему боялись выглядеть «проблемными» и избегали трудных разговоров. И к началу 2000-х все по сути вернулось на круги своя. Инженеры писали письма, но решения принимали менеджеры, уверенные в том, что «на этот раз все под контролем». И в 2003 году произошла новая катастрофа — «Колумбия» разрушилась при входе в атмосферу. Какой вывод напрашивается?

Никакие регламенты не работают, если люди не доверяют друг другу, если они продолжают обмениваться монологами и использовать манипулирование, чтобы продавить свое видение.

После этого агентство начало пересматривать саму идею лидерства. Вместо жесткой иерархии теперь продвигали концепцию «психологической безопасности», чтобы любой инженер мог сказать неудобную правду, не опасаясь последствий.

Но как же трудно выстроить среду для диалога. Для этого нам нужна не только добрая воля, но также навыки и знания. Истины ради надо сказать, что циничные руководства по темной

риторике, своды сакральных приемов перехвата власти и учебники психологической борьбы неспроста хорошо продаются. Многие из описанных там приемов действительно работают. Их нужно знать и можно пускать в ход. Но важно помнить, что, как любое сильнодействующее средство, они могут нам помочь, а могут серьезно навредить.

В одной из книг о том, как использовать слабости сильных мира сего, есть совет — не затмевать босса. Это значит не быть заносчивым. Хороший совет. Универсальный. Работает. В иерархических организациях патриархального типа без него вообще не выжить. Там даже существует негласное правило не носить часы дороже, чем у начальника.

Лауреатка Нобелевской премии мира 2025 года, венесуэльская оппозиционерка Мария Корина Мачадо, посвятила свою награду не только «страдающему народу Венесуэлы», но и Дональду Трампу. А через две недели после того, как он отдал приказ о похищении 49-го президента Венесуэлы Николаса Мадуро, она встретила с Трампом в Белом доме и подарила ему свою нобелевскую медаль. Трамп так написал об этом в Truth Social: «Мария вручила мне свою Нобелевскую премию мира за проделанную мной работу. Такой замечательный жест взаимного уважения»¹. Поможет ли ей этот «замечательный жест» в борьбе за власть? Будем наблюдать.

А теперь представим, что вы сотрудник компании Amazon и участвуете в совещании с основателем компании, миллиардером Джеффом Безосом. На таких встречах первыми всегда высказываются участники с самым низким статусом. И только в самом конце Безос раскрывает собственное отношение к обсуждаемому предмету. Если в ходе такого совещания вы сосредоточитесь на том, чтобы ни в коем случае не затмить босса, то будете иметь бледный вид и, скорее всего, в следующий раз вас не позовут. Конкуренция высока, компании нужны прорывные идеи и люди, способные их

¹ <https://truthsocial.com/@realDonaldTrump/115902023696178994>. — Прим. ред.

рождать. Если ваша суперсила — это безусловная преданность, то вы ошиблись дверью, придя работать в такую компанию.

Уходя с поста генерального директора всей большой компании Amazon, чтобы сосредоточиться на космическом проекте Blue Origin, Безос назначил на свое место Энди Джасси, который в определенном смысле затмил его, став инициатором создания облачного сервиса Amazon Web Services. Напомню, что именно это подразделение сегодня генерирует бóльшую часть прибыли группы и растет год от года. В такой огромной и сложно устроенной компании, как Amazon, нужны люди, в чем-то превосходящие владельца, иначе он не сможет расслабиться ни на минуту. Туда берут тех, чья суперсила — не лояльность, а знания, управленческий талант, опыт и смелость спокойно и уверенно не продавливать, но отстаивать даже спорное мнение.

Все мы немного манипуляторы

Признаем, что все мы немного манипуляторы. Мы «подкручиваем» свое поведение, речь и обстановку, чтобы подтолкнуть другого человека к нужному решению. Например, мы зажигаем свечи, чтобы создать атмосферу для романтического ужина, хотя обычно обходимся электричеством, мы надеваем строгую одежду и дорогую обувь, когда идем за кредитом в банк, даже если обычно носим худи и разношенные кроссовки, мы терпим грубость инспектора ДПС, чтобы не злить его и не провоцировать.

Клаудия Николаса, автор книги «Это манипуляция, и вы даже не подозреваете об этом» (*It's Manipulation and You Don't Even Know It*), предлагает смотреть на манипуляции не с точки зрения «кто злой, а кто честный коммуникатор», а как на спектр человеческой природы — от тени до света. Если условно разделить манипуляторов на темных, серых, а также белых (и пушистых), то каждый из нас время от времени надевает каждую из этих масок.

Темные манипуляторы — самые заметные. Сюда попадают нарциссы, эмоциональные абьюзеры, токсичные боссы и те, кого раньше

называли психопатами, а теперь определяют как людей с антисоциальным расстройством личности (чтобы не стигматизировать).

Для таких личностей эмоции других — не живые чувства, а рычаги управления. Тревога, вина, стыд, зависимость — все подходит, чтобы подчинить других своей воле, чтобы использовать по своему усмотрению. Для них все средства хороши.

Сегодня ученые склоняются к тому, что у людей с выраженными психопатическими и нарциссическими чертами иначе, чем у большинства, работает система, которая связывает эмоции с поведением. Они могут понимать, что причиняют другим людям страдание или вред, но их это не трогает. Они не чувствуют ни жалости, ни угрызений совести. Они смотрят на мир как снайпер через прицел винтовки — есть цель, все остальное — средство ее достижения. В том числе и живые люди. Их мозг просто по-другому обрабатывает сигналы о страданиях и страхах других — не соотносит их с выбором, который они делают. А значит, апелляции к совести, эмпатии и «давай по-хорошему» здесь не работают.

В начале 2010-х канадские психологи Эрин Бакелс¹, Пол Трапнелл² и Делрой Полхус³ задались на первый взгляд наивным вопросом: почему некоторые люди так настойчиво вносят разлад в разговоры в интернете — не столько спорят, сколько провоцируют других, задевают их чувства и получают от этого явное удовольствие. Их исследование под говорящим названием «Тролли хотят повеселиться» (*Trolls just want to have fun*)⁴ стало одним из самых цитируемых в теме интернет-троллинга.

Участники исследования заполняли опросники, описывали свое поведение в сети и отвечали на вопрос о том, получают ли

¹ Эрин Бакелс — канадский социальный и личностный психолог, известна эмпирическими исследованиями темных черт личности — садизма, психопатии, нарциссизма и макиавеллизма — и их повседневных проявлений. Ее работы повлияли на современные методы измерения и понимания темной тетрады личности.

² Пол Трапнелл — канадский психолог, известен исследованиями в области личности, нравственной психологии и метакогнитивных аспектов самосознания.

³ Делрой Полхус — канадский психолог-личностник, известен исследованиями самообмана, самопрезентации и темных сторон личности, повлиявшими на современную психометрию и социальную психологию. Его труды активно цитируются в академической литературе о нарциссизме, психопатии и макиавеллизме.

⁴ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886914000324>.

они удовольствие от того, что злят, расстраивают или унижают других. Результат оказался неожиданно однозначным: троллинг обычно идет под руку с садизмом — с удовольствием от причинения психологической боли. В формулировке самих авторов, которая потом разошлась по медиа, «интернет-тролли — это повседневные садисты». Суть их манипуляции в том, чтобы вывести другого человека из себя и напиться его эмоциями.

Важно понимать, что речь не о клинических расстройствах и не о безумии. Речь о том, что для таких людей токсичная коммуникация — это источник дофамина. Они включаются в разговор, чтобы вызвать злость, стыд, растерянность. Для них аргументы — не повод задуматься, а материал для новой провокации. Эмпатия собеседника для них — уязвимость, в которую удобно бить. И чем больше вы стараетесь договориться, тем больше подкрепляете то, ради чего этот человек пришел к вам в аккаунт.

Из этого исследования вытекает один из самых трезвых и трудных выводов — не все люди хотят диалога.

К счастью, неисправимых троллей совсем немного. По косвенным оценкам, речь идет не более чем об проценте-двух взрослых людей, вовлеченных в публичное общение. Это меньшинство, которое просто кажется многочисленным, потому что производит непропорционально много шума, эмоций и конфликтов, а алгоритмы платформ охотно усиливают именно этот контент. К тому же часть обычных людей в условиях анонимности или стресса иногда троллит других, что еще больше размывает границу. Именно поэтому ключевой навык умного коммуникатора при встрече с интернет-садистом — это бан и отписка.

Большинство манипуляторов все же не темные, а **серые** по классификации Клаудии Николаса. Это совсем не злодеи, это обычные люди, которые боятся быть отвергнутыми, недооцененными, недостаточно любимыми. Мама, которая давит на нас виной ради нашего же блага, — это как раз серый манипулятор, хотя сама она, скорее всего, этого не осознает. Муж, который вместо того, чтобы прямо — с помощью слов — сказать, что ему не нравится, молчит и дуется неделю, тоже из числа серых манипуляторов.

Вполне возможно, что он просто не умеет формулировать претензии или боится вступить в серьезный разговор. Серым манипулятором может быть коллега, который добивается от нас чего-то намеками, потому что ему неловко попросить прямо. У него нет задачи получить над нами власть — он просто боится отказа и собственной уязвимости. К тому же серое воздействие работает. Мы угадываем намек и уступаем, потому что не хотим ранить человека. Мы берем лишнюю работу, потому что проще согласиться, чем сказать «нет».

Представим девятилетнюю девочку, которая обиделась на пятилетнего брата, ударила в крик и слезы, требуя, чтобы его наказали. Он не сделал ничего такого, чтобы его отругать, как того требует девочка, просто случайно, сам того не подозревая, выдал ее «секретик». Но у девочки плохой день, и она реагирует слишком бурно. Если родители пойдут навстречу, то у нее закрепится навык манипулирования и, став взрослой, она будет использовать слезы и эмоциональные сцены как надежное средство добиваться цели. Лучший выход здесь — не поддаваться шантажу: «Я должна сама решать, когда “ругать” твоего брата. И сейчас нет для этого причины».

И есть третий тип манипулирования — **белый**, благородный. Другими словами — это управление коммуникацией. Белые манипуляторы подходят к общению осознанно, берут на себя ответственность за результат, понимают силу эмоций, внимания и слов. Это те из нас, кто осведомлен и вооружен, владеет приемами, но использует навыки открыто. «Открыто» — ключевое слово. Можно спорить о степенях этичности любого управления общением. Но с открытостью все ясно. Либо она есть, либо ее нет. Белые манипуляторы меняют рамку разговора, не скрывая этого и часто даже проговаривая, что именно делают. Они оперируют эмоциями, но не для контроля над объектом, а для поддержки другого человека, который для них такой же субъект, как они сами. Они убеждают нас, а не прогибают. Белые манипуляторы — это лучшие переговорщики, сильные руководители, зрелые партнеры.

Мы понимаем, что рациональные аргументы не действуют на нашу девятилетнюю девочку, как не действует призыв «прекратить истерику» или «успокоиться». Зато сработает «обнять и посочувствовать». Ведь она в самом деле очень расстроена, какой бы ни была причина. Даже чувствуя сильное раздражение из-за поведения ребенка, мы обнимаем его и говорим поддерживающие слова, чтобы он успокоился. Потому что только тогда он сможет услышать наши аргументы. Это манипуляция? Решайте сами!

Известный психотерапевт и диетолог Сергей Обложко в своих видеороликах намеренно выстраивает речь так, чтобы соблазнять людей на здоровое питание и ограждать их от соблазнов на скоромное. Он со вкусом произносит слова «морковь», «сельдерей» и «яблочко» и всегда иронично грозит гостям, что вырежет из их речи любое упоминание беляшей и эклеров, чтобы сами их образы не соблазняли худеющих. Он «подкручивает» общение под задачу и делает это открыто.

В присутствии белых манипуляторов наше чувство собственного достоинства и самооценка только укрепляются, и это второй после открытости критерий, по которому мы отличаем их от манипуляторов темных и серых. И, наконец, третий критерий — это цель манипулирования. В первом случае нас подталкивают к решению, которое выгодно обеим сторонам, а во втором и третьем — только манипулятору.

Вернемся к кейсу о поскандаливших на вечеринке муже и жене из популярной книги о коммуникационной борьбе. Что можно им предложить вместо обмена панчами и бойкота? Диалог. Жена могла бы сказать: «Прости, я не должна была! Но мне стало больно из-за того, что ты взял за руку ту женщину. Нервы сдали». Что мог ответить муж? Например, такое: «Я пожал ей руку, чтобы поддержать. У нее большие неприятности. Я же дал тебе слово, что больше не будет поводов для ревности... Но я не подумал о том, как ты это воспримешь. Прости и ты меня». После этого можно двигаться дальше, кропотливо, шаг за шагом проясняя позиции друг друга.

Известный философ Мартин Бубер¹ много размышлял о сути диалога. Его главная идея проста и при этом радикальна: человек становится собой только в общении с другими. В книге «Я и Ты»² он описывает два способа отношения к миру. Первый — утилитарный — «Я — Оно». То есть в другом мы видим не человека, а объект — некое «оно». Мы оцениваем его, анализируем и используем. Так мы живем большую часть времени — в быту, в работе, даже в любви. Именно такому виду общения учат мастера темной риторики и словесной войны. Но есть и другой способ общения: «Я — Ты». Он возникает, когда мы обращаемся к другому, видя в нем сложно устроенную личность, с которой мы хотим быть рядом, в одном поле. Именно так возникает подлинная связь — больше нет субъекта и объекта, есть человек и человек. «Когда два существа обращаются друг к другу и воспринимают свое осознание друг друга как взаимное, тогда возникает диалог», — писал Бубер. Диалог — это противоположность отчуждению и одиночеству современного мира. Там, где мы обращаемся к другому как к «Ты», возникает пространство смысла, доверия и живого опыта.

Джефферсон Фишер, автор бестселлера «Следующий разговор: меньше спорить, больше общаться» (*The Next Conversation: Argue Less, Talk More*), часто приводит метафору двух неполных стаканов. Стакан — это символ нашего сознания. Он наполнен смыслами и эмоциями, которыми мы хотим поделиться. Почему он неполный? Потому что мы оставили место, чтобы долить туда смыслы и эмоции нашего собеседника. Теперь содержимое каждого стакана вмещает и то и другое и становится смыслом, который мы создали вместе. Это медленный тип общения, он не похож на шоу, не дает быстрых дивидендов и не производит контента, но дает шанс на настоящую близость между людьми.

¹ Мартин Бубер (1878–1965) — философ, теолог и один из крупнейших мыслителей диалогической философии XX в.

² Бубер М. Я и Ты. — М.: АСТ, 2024. — Прим. ред.

Почему некоторым людям так важно
победить в споре? Что скрывается
за агрессией — злой умысел, тревога
или эмоциональная незрелость?
Как сохранить себя рядом с трудными
людьми и не заметить однажды,
что хейтером стали мы сами?

Глава 2

Мы и они

Кто такие хейтеры — и почему иногда это мы сами?

Итак, кто же он, тот неудобный собеседник, с которым так трудно договориться? Негодяй, который ничего не понимает, но обижает нас и делает это, потому что не хочет или не может признать, что мы правы? Или это беспринципный человек, которому заплатили за троллинг? Может, это неумный тип с промытыми мозгами? Давайте разбираться.

Просто недостаток взрослости

Популярный в сети психотерапевт рассказал в одном из интервью, как однажды пошел разбираться с комментатором, который жестко и обидно высказался в его адрес. Психотерапевт — человек молодой, но в силу профессии осознанный и психологически проработанный, то есть личностно зрелый. Без злобы и грубых слов он задал комментатору вопросы, чтобы прояснить его точку зрения. Тон и слова были нейтральными, в них не было вызова, только желание понять. Что случилось дальше? Хейтер смутился. Он был поражен, что объект нападок вообще прочитал комментарий. И высказал сожаление о своей резкости.

Такое бывает часто — в сети человек не стесняется сыпать оскорблениями, уничтожающе критикует, ведет кровопролитнейшие словесные бои, а встречаешь его офлайн, и оказывается, что это милейший, вполне договороспособный и зачастую застенчивый человек. Почему же он обрушил на нас все это словесное зло? Да возможен миллион причин! Был раздражен, нуждался

в разрядке, внимании, просто не подумал. Или хотел поупражняться в сарказме, на практике испытать приемы злого остроумия, которым научился на курсах адской риторики.

Обычно резкость и грубость в общении говорят о недостатке самоконтроля или о пренебрежении им. Накатила эмоция, человек ее выплеснул. Неспособность выдерживать неприятные чувства, сдерживать импульсы, регулировать страх, гнев, стыд — это не что иное, как эмоциональная незрелость.

Девятилетняя девочка остро реагирует на замечание мамы из-за того, что плохо написала проверочную по русскому. А тут маме на телефон приходит сообщение от учителя по «окружайке». Оказывается, к девочке и здесь есть вопросы. «Тебя приглашают на дополнительное занятие — здравствуйте!» — говорит мама в сердцах. И вот эта, казалось бы, безобидная фраза срывает девочку с катушек. Она убегает, запирается в другой комнате и начинает громко рыдать. Через какое-то время девочка возвращается и говорит, что не хотела испортить всем настроение, что во всем виновата ее вспыльчивость.

Девочка растет в хорошей семье и учится в хорошей школе, поэтому уже начинает осознать и распознавать свои эмоции, но пока не умеет ими управлять. Префронтальная кора, которая за это отвечает, еще не вполне сформировалась. Эмоционально незрелый человек слышит критику, переживает из-за этого и начинает защищаться как может — например, убегает и рыдает. Девочка потом объяснила, что спусковым крючком стало мамино «здравствуйте». Она еще не вполне понимает, что такое сарказм, но чувствует, как это обидно.

Что делает эмоционально зрелый человек, когда ему стыдно за плохо сделанную работу? Он выдерживает эту эмоцию, переваривает ее, переживает. Неприятно, но ничего не поделаешь. Жизнь вообще не сахар. Он осмысляет и использует критику в свой адрес для собственного развития. Его самооценка при этом не страдает. Да и как простая ошибка может поколебать ее у зрелого человека? Никак. Жизнь идет дальше. Ошибки будем исправлять.

Префронтальная кора созревает примерно к 25 годам, а до этого эмоции «работают» громче, чем контроль. Поэтому

для девятилетней девочки такое поведение вполне простительно. От взрослых мы ожидаем другого. И тем не менее многие из них в условиях стресса ведут себя примерно как эта маленькая девочка.

Эмоциональная зрелость — важная штука, без нее невозможно развитие, ведь если человек не умеет выдерживать стыд или тревогу, он будет избегать трудных задач и решений. Но если распределить людей по очень условной шкале личностной зрелости, то в полной мере зрелых и внутренне свободных окажется примерно 2%. Эти люди умеют проживать эмоции, не застревая в них, как в болоте, способны мыслить ясно даже в кризис и видеть в трудностях источник роста. Такой человек стабилен, спокоен и способен поддерживать других, не теряя себя. Это довольно редкий тип каких-то прекрасных сверхлюдей, почти эльфов, полубогов, которыми невозможно не восхищаться. Еще примерно 15–20% людей пусть не так совершенны, но тоже вполне себе зрелые личности.

Дальше идет подавляющее большинство нас — обычных людей.

Мы вполне способны в трудной ситуации остановиться, сделать паузу и осмыслить, что происходит. Но мы не всегда выбираем зрелую реакцию, хотя легко отличаем ее от незрелой.

Многие из нас знают свои триггеры, умеют возвращать себя в равновесие и не терять голову под давлением. Эмоции нам не враги, а навигаторы. Мы ходим на терапию, читаем книги по психологии, обсуждаем границы и осознанность, знаем, что иногда испытывать злость — это о'кей. Но время от времени мы все же ломаемся в условиях стресса, правда, быстро спохватываемся и продолжаем работать над собой, чтобы однажды войти в те самые 15–20% вполне зрелых людей.

Ну и остается еще примерно 10–15% — это люди, которые живут на автопилоте, совсем не рефлексирова. Они не чувствуют себя авторами собственной жизни. Их поступки продиктованы тем, что у них просто «такой характер» или «так вышло». Они часто срываются, всегда винят других или обстоятельства и просто

не знают, что с этим делать. В сложных разговорах у них эмоция подменяет суть, и вместо обсуждения фактов они уходят в защиту самооценки (в стиле «Ты что, меня не уважаешь?»), вместо поиска решения начинается поиск виноватого, вместо диалога — борьба или просто уход от разговора. Любая критика воспринимается как нападение, любое «нет» — как отвержение, любая неопределенность — как угроза. В результате разговор быстро превращается в обмен реакциями, где каждый защищает не позицию, а свою уязвимость. Большинство тех, кого мы называем невыносимыми собеседниками или хейтерами, как раз из числа таких людей.

Вы замечали, как общение с детьми помогает тренировать навыки коммуникации? Возьмем реальный случай. Трехлетний ребенок говорит бабушке: «Знаешь, ты кто? Ты — старуха». И весело смеется. Малыш где-то подцепил словечко и решил опробовать его в деле. Бабушке в ответ хочется принять меры, но шлепать по попе теперь не принято, ставить в угол недопустимо, можно лишить десерта, но «осознанная» бабушка действует иначе. «Конечно, старуха, — отвечает она. — Ты абсолютно прав». Манипуляция не удалась, бабушка не повелась, веселья не будет. Маленький провокатор идет дальше: «Я тебя не люблю! Я люблю другую бабушку». Бедная женщина собирает эмоции в кулак и отвечает: «А я тебя люблю. И буду любить, даже если ты меня любить не будешь».

Этот прием называют амортизацией. Его суть в перехвате контроля через мнимую покорность. Ты как бы прогнулся, но на самом деле прогнул свою линию. Вместо того чтобы отреагировать эмоционально на обидную фразу, бабушка снижает накал, делая шаг навстречу. К слову, ей действительно немало лет, так что по сути внук прав, хотя по форме сказанное им — это безобразие. Долгосрочная цель бабушки — хорошие отношения с внуком. Она знает, что каждый, даже самый малый, выбор либо приближает нас к цели, либо отдаляет от нее. Она обезоруживает «агрессора», соглашаясь с ним и заодно добавляя немного в его копилку знаний о безусловной любви.

С тех пор прошло два года, внук при каждом удобном случае говорит бабушке, что любит ее. Но не потому, что она ловкая манипуляторша, а потому, что она осознанно подходит к общению

с еще пока эмоционально незрелым человеком и продолжает строить отношения, полные любви и поддержки.

А теперь вернемся к примеру из книги гуру жесткой коммуникации, где жена выплеснула вино в лицо мужу. По сути, он применил тот же самый прием амортизации. Он как бы согласился с женой, признал, что вел себя как негодяй и обманщик. Но его уступка была не всерьез, за словами проступал тот самый сарказм, который рушит любую коммуникацию. Это негодный прием в любом разговоре. Даже если вы хотите поставить точку в общении с каким-нибудь пришлым троллем, лучше использовать иронию или даже мягкий юмор. Не сарказм.

Довольно часто мы принимаем за хейтеров просто тревожных людей. Те, кто успел пожить в Советском Союзе, почти всегда пребывают в защите, а то и в боевой стойке. Та система приучила ждать окрика в любой момент и на всякий случай втягивать голову в плечи. Гуляем с детьми, к нам подбегает мопс без поводка. Наша девочка с холодком относится к собакам и на всякий случай прячется за мной. «Это ваша?» — спрашиваю хозяина, который неспешно приближается вслед за собакой. «Да», — отвечает он. В голосе настороженность, почти вызов. Уже готов дать отпор. «Можно погладить?» — спрашиваю я. Он улыбается и кивает. Дети присоединяются ко мне, лаская мопса.

Итальянские ученые доказали, что у нас есть зеркальные нейроны, которые отражают чувства других. Но зрелые, осознанные люди умеют не отражать подозрительность и тревогу. Они предлагают другим отразить их собственную спокойную уверенность.

Ганс, а мы что... злодеи?

А теперь представим, что я, вы или кто-то другой отреагировал иначе на хозяина собаки без поводка, подбежавшей к детям. Да, это был мопс, а вдруг он бешеный и кусачий? Понимаете, куда я веду? Тревожный хозяин и не менее тревожная женщина, защищающая детей, — это взрывоопасная комбинация. Нет сомнений, лучше бы он держал свою собаку на поводке. Но это в целом. Это вообще.

В этой конкретной ситуации угрозы не было. А улучшать мир, перевоспитывая встречных-поперечных собачников, — так себе затея.

И тем не менее любой из нас может вспомнить, как сам повел себя очень незрело. Не могу забыть, как мой друг, университетский профессор, обычно милейший человек, на моих глазах наорал на молоденькую представительницу авиакомпании, потерявшей его багаж. День выдался трудный, чемодан требовался уже сегодня, а завтра не было времени возиться еще и с этой проблемой, вот из профессора и полезла необузданная первобытная хтонь, за которую ему потом было очень стыдно.

Помню, как я сама взвинтила эмоцию до небес, когда охрана не хотела пропускать меня с детьми в Большой театр. Тогда только ввели правило, по которому надо предъявлять свидетельство о рождении на входе, я этого правила не знала, документов на детей не взяла. Что делать? Я актуализировала внутреннюю ведьму и сознательно пошла ва-банк. Это сработало! Старший, который наблюдал за этим, стоя поодаль, отвел нас с детьми в сторонку, убедился, что у нас одинаковые фамилии, и попросил на контроле нас пропустить. Жизнь устроена сложно. Иногда работают напор и имитация несдержанности. Но в целом мирные переговоры всегда лучший выход.

Помните мем из британского скетч-шоу «Вот как выглядят Митчелл и Уэбб»? Два солдата Вермахта обсуждают свою форму — и один из них вдруг замечает на фуражках черепа. После неловкой паузы он задает вопрос: «Ганс, а мы что... злодеи?» Чаще всего хейтеры — это такие же люди, как мы сами, когда у них (у нас) не получается себя сдержать или мы не даем себе труда этого сделать.

Бекки Кеннеди, автор книги «Помочь ребенку быть хорошим»¹, любит повторять, что причина плохого поведения детей — это не изъян характера, а недостаток навыков. Взрослому зачастую тоже недостает не только зрелости, но и навыков. Их можно добрать, но самоконтроль и настрой на конструктив уже сами по себе позволяют нащупать способ поговорить с другим человеком так, чтобы диалог закончился мирно. Главное, вовремя выйти из роли хейтера.

¹ Кеннеди Б. Помочь ребенку быть хорошим. 10 принципов спокойного родительства. — М.: Эксмо, 2023. — *Прим. ред.*

Такие разные хейтеры

Современная большая психология прохладно относится к любым типологиям личностей. Не существует «чистых» типов, каждый из нас сочетает в себе разные черты, в разных условиях мы проявляем себя по-разному, к тому же наши типичные качества сглажены в обычной жизни. Нэнси Мак-Вильямс, автор популярного в России учебника «Психоаналитическая диагностика: понимание структуры личности в клиническом процессе»¹, не столько делит людей на типы, сколько предлагает обратить внимание на то, как по-разному люди защищаются, находясь под давлением. Выделяя условные типы, она отмечает, что это континуумы или шкалы — вроде регулятора громкости. У каждого из нас какие-то черты могут «звучать» тихо, почти не мешая жить, а могут быть выкручены на максимум, до уровня, где уже начинаются трудности и искажения. Между нормой и патологией нет четкой границы, и важна не сама черта, а то, как она проявляется в жизни человека.

Нарциссический континуум. В здоровой форме — это люди с чувством собственного достоинства и амбициями. В условиях стресса они очень чувствительны к критике, не выносят обесценивания, склонны прибегать к демонстративной уверенности. Они до последнего будут отказываться признать ошибку, всеми силами постараются перевести разговор о проблеме в борьбу за статус, будут резко реагировать на сомнение в их компетентности. О чем важно помнить, если перед нами человек с нарциссическими чертами (в здоровой вариации они есть у любого успешного человека)? Прямое унижение или сарказм взрывают ему мозг. Что работает в общении с ними? Фокус на задачах и результатах без перехода на личности.

Депрессивный континуум. В здоровой форме люди с преобладанием таких черт эмпатичны, ответственны, заботливы, но под стрессом уходят в самообвинение и пассивность. Вы можете взять такого человека измором и добиться желаемого согласия,

¹ Мак-Вильямс Н. Психоаналитическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе. — М.: Класс, 2023. — Прим. ред.

но, скорее всего, он не выполнит того, что наобещал. Не потому, что будет саботировать, а потому, что совершенно обессилен из-за эмоционального перегруза.

Параноидный континуум. В здоровой форме это человек в меру настороженный, способный видеть риски. Под давлением он становится жутко подозрительным, ищет скрытые мотивы, ему везде видятся угрозы. Он будет интерпретировать нейтральные слова как атакующие и бросать обвинения в духе «вы что-то от меня скрываете». С такими собеседниками лучше минимизировать сюрпризы и предоставлять всю информацию без утайки.

Обсессивно-компульсивный континуум. В норме — это структурный, надежный, внимательный к деталям человек. Под стрессом он становится очень упрямым и застревает в правилах. Из-за этого в сложных разговорах он все время тащит нас от смысла к процедурам, не способен проявить гибкость, его раздражает неопределенность. Попытка продавить его волю эмоциями вызовет у него дикое сопротивление. Лучше этого не делать.

Шизоидный континуум. В здоровой форме — это автономия и агентность, глубина мышления и креативность. Под давлением — отстраненность и эмоциональная недоступность. В сложной ситуации такой человек уходит в себя, замолкает, закрывается, окукливается. И это не холодность, а способ защиты от эмоциональной перегрузки.

Истерический (гистрионный) континуум. В норме — живость, эмоциональная выразительность, желание производить впечатление и быть в центре внимания. Под стрессом — драматизация, поляризация, резкие эмоции. В конфликте у него либо «все катастрофа», либо «триумф», настроение скачет, затягивая остальных в эмоциональный вихрь. Понятно, что ваши рациональные аргументы здесь утонут в эмоциях.

Антисоциальный (психопатический) континуум. На благополучном конце шкалы тут храбрость, отвага и способность действовать там, где других парализует страх. Из таких людей получаются хорошие спасатели, хирурги, кризис-менеджеры, пилоты. В токсичной фазе они склонны к манипуляциям, нарушению