O.V.K — X.T.R

ДОВЕРИЕ

КАК ЕГО ДАЮТ, ПРОВЕРЯЮТ, ТЕРЯЮТ И ВОССТАНАВЛИВАЮТ



ВРУЧЁННОЕ, ПРОВЕРЕННОЕ И ВОЗВРАЩЁННОЕ

✦

O.V.K — X.T.R

ДОВЕРИЕ

КАК ЕГО ДАЮТ, ПРОВЕРЯЮТ, ТЕРЯЮТ И ВОССТАНАВЛИВАЮТ

Книга о том, что вручают, когда доверяют:
чем доверие отличается от веры и от надежды, как его мерят делом,
отчего оно рушится сразу, а строится долго, и как его возвращают

✦

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Основание же справедливости — верность, то есть постоянство и правдивость в словах и договорах».

— Цицерон, «Об обязанностях»

✦

Книга писана для того, кто вручает
и кому вручают,
и кто хочет делать это зряче.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

✦ ✦

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое доверие 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Древние о верности 5
V. Купец и поручитель 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем доверие не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три вида доверия 11
X. Ставка 12
XI. Ожидание 13
XII. Имя и молва 14
XIII. Залог и поручительство 15
XIV. Тень будущего 16
XV. Неравенство скоростей 17
XVI. Мера 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Вручать малое 20
XVIII. Проверять делом 21
XIX. Держать слово 22
XX. Признать ошибку 23
XXI. Открытость 24
XXII. Уговор и запись 25
XXIII. Восстановление 26
XXIV. Доверие в артели 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Слепая вера 29
XXVI. Всеобщее подозрение 30
XXVII. Обаяние вместо проверки 31
XXVIII. Мошенник на доверии 32
XXIX. Тайный надзор 33
XXX. Обещание сверх сил 34
XXXI. Малая ложь 35
XXXII. Вечный счёт 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего доверие не может 38
XXXIV. Закон доверия 39
XXXV. Доверие и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена доверяющего 42
XXXVIII. Правила при вручении 43
XXXIX. Правила после измены 44
XL. Заключение: доверие и мера 45

✦

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

✦

ОСНОВАНИЯ

Что есть доверие и откуда его имя, чему учили древние,
купец и поручитель, что измерили опыты,
и чем оно не является

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое доверие

✦

Доверием зовётся готовность вручить другому то, что тебе дорого, в расчёте, что он не обратит вручённое против тебя, хотя мог бы.

Вручают всегда нечто: деньги, тайну, дело, ребёнка, собственную спину в бою. Где ничего не вручено, там нет и доверия, а есть лишь приязнь.

Доверие есть расчёт под риском. Будь исход известен, доверять было бы незачем; будь он безнадёжен — безумно. Доверие живёт между.

Оно направлено. Можно доверять врачу в болезни и не доверять ему в деньгах; доверие не вообще, а к кому и в чём.

Книга стоит рядом с книгами о влиянии, об обмане и о дружбе: первая учит видеть рычаг, вторая — подделку, третья — союз. Здесь предмет — само вручение.

Правило: *спроси, что вручаешь, кому и в чём; прочее — не доверие, а настроение.*

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

✦

«Доверие» стоит на корне «вера»: доверить значит вверить до конца, отдать под чужую верность.

Родня. «Верный», «уверенный», «поверенный», «вверить», «сверить», «проверить». Язык сам держит рядом и веру, и проверку: одно без другого не живёт.

Латинское «фидес» — верность, отсюда «федерация», союз по верности; «кредере» — верить, отсюда «кредит»: деньги, данные под веру в возврат.

Английское «траст» роднится со словами о твёрдости и опоре: доверяют тому, что держит вес.

Различим. *Вера* — принятие без проверки. *Надежда* — ожидание без вручения. *Доверие* — вручение с открытыми глазами.

Правило: *в слове «доверие» уже живёт «проверка»; не разлучай их*.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

✦

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях.

Первое: доверие есть ставка. Кто доверяет, делает себя уязвимым; без уязвимости нет доверия, есть только договор, где каждый прикрыт.

Второе: доверие есть вывод из прошлого о будущем. Оно строится на сдержанных словах, на имени, на залоге и на выгоде другого не изменять. Где нет ни одного из четырёх, доверие слепо.

Третье: доверие копится медленно, а тратится разом. Сто сдержанных слов дают кредит; одна измена его сжигает. Отсюда осторожность при вручении и терпение при восстановлении.

Отсюда ремесло третьей части: вручать по мере, проверять делом, держать слово, чинить разрыв; и противник четвёртой: слепота, подозрение, обаяние и обман.

Правило: *ставь по мере, суди по прошлому, помни о неравенстве скоростей*.

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Древние о верности

✦

Древние говорили не «доверие», а «верность», и ставили её в основание общего жития.

Цицерон, «Об обязанностях»: основание справедливости есть верность, то есть постоянство и правдивость в словах и договорах. Без неё не стоит ни суд, ни торг.

Аристотель в «Никомаховой этике»: людей не узнать, пока не съешь с ними вместе много соли. Доверие требует времени и общего дела.

Сенека, третье письмо Луцилию: долго думай, принять ли человека в друзья, а приняв — доверяй ему как себе. Проверка прежде, вручение после.

Псалом: «Не надейтесь на князей, на сына человеческого». Вручать надо не по силе, а по верности.

Римляне чтили Фидес богиней и клялись её именем при договорах.

Правило: *сперва проверка и время, потом вручение без оглядки*.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Купец и поручитель

✦

Доверие стало ремеслом у тех, кто отдавал товар за морем и получал плату через год: у купцов.

Магрибские купцы XI века, чьи письма сохранила каирская гениза, поручали грузы агентам в дальних гаванях. Экономист Авнер Грейф показал: обманувшего агента никто из общины больше не нанимал, и эта общая память держала честность лучше суда.

Вексель — бумага, по которой платят в другом городе, — мог ходить лишь там, где имя подписавшего чего-то стоило.

Поручитель ставил своё имя за чужое; кто ручался, тот и платил. Доверие здесь передаётся по цепи.

Общее: имя, которое можно потерять; община, которая помнит; бумага, которая свидетельствует.

Правило: *доверие дёшево там, где измена дорога*.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

✦

Двадцатый век сделал доверие предметом счёта.

Роттер, 1967: шкала межличностного доверия; доверчивые люди не глупее прочих и не чаще обмануты.

Аксельрод, 1984, «Эволюция сотрудничества»: в турнире повторяемой дилеммы заключённого победила простейшая стратегия Рапопорта «око за око» — начни с доверия, отвечай тем же, прощай быстро.

Берг, Дикхаут и Маккейб, 1995: «игра в доверие»; многие отдают деньги незнакомцу, и многие возвращают больше полученного.

Майер, Дэвис и Шурман, 1995: доверяют за три свойства — умение, добрую волю и честность; о том глава девятая.

Фукуяма, 1995, «Доверие»: общества с широким доверием легче строят большие предприятия.

Правило: *начинай с доверия, отвечай по делу, прощай скоро*.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

✦

У нас о доверии больше всего сказали пословица и купеческая драма.

Пословица: «Доверяй, но проверяй». Её знает весь мир с тех пор, как американский президент Рейган повторял её на переговорах о разоружении в 1987 году.

Другая: «Не по словам судят, а по делам». Мерило доверия — дело, о том глава восемнадцатая.

Островский, «Свои люди — сочтёмся», 1849: купец Большов объявляет ложное банкротство, вверив всё приказчику Подхалюзину, и тот его разоряет. Обманщик обманут тем, кому вверился.

Гоголь, «Мёртвые души»: Чичиков строит всё на доверии к бумаге и к приятным манерам; о том глава двадцать седьмая.

Правило: *русская школа учит: слово — залог, дело — проверка.*

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем доверие не является

✦

Отсечём лишнее.

Оно не есть вера. Вера не требует проверки; доверие её ищет.

Оно не есть симпатия. Приятному человеку легко верить, но приятность не есть верность.

Оно не есть надежда. Надеется тот, кто ничего не вручил.

Оно не есть отказ от надзора. Доверие не запрещает смотреть; оно запрещает шпионить.

Оно не есть долг. Никто не обязан доверять; обязан лишь не обманывать того, кто доверился.

И оно не есть слабость. Доверять способен лишь тот, кто вынесет измену.

Что же оно есть? *Вручение под риском, основанное на прошлом и открытое проверке*. Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

✦

УСТРОЙСТВО

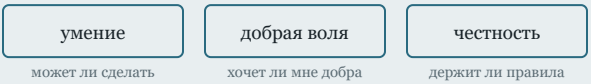
Три вида доверия, ставка и ожидание,
имя и молва, залог и поручительство,
тень будущего, неравенство скоростей, мера

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три вида доверия

✦

Доверяя, мы полагаемся на три разных свойства, и путать их — первая ошибка.



Умение. Честный неумеха погубит дело не хуже вора. Проверяется работой.

Добрая воля. Умелый и честный может служить не тебе. Проверяется тем, как он поступает, когда твоя выгода расходится с его.

Честность. Держит ли слово и правила, когда никто не видит. Проверяется мелочами.

Правило: *доверяй по каждому из трёх отдельно.*

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Ставка

✦

Всякое доверие имеет цену: то, что потеряешь, если оно обманется.

Назови ставку. Прежде чем доверить, скажи себе, что именно ставишь: сумму, тайну, срок, имя. Неназванная ставка всегда больше, чем кажется.

Ставка и вероятность. Малую ставку можно вручить и малознакомому; большую — лишь проверенному. Кто ставит всё на человека, знакомого неделю, не доверяет, а играет.

Невозвратное. Деньги можно вернуть, сказанную тайну — нет. Невозвратное вручают последним.

Чужая ставка. Кто доверяется тебе, тоже ставит. Помни её цену для него, а не для тебя.

Правило: *прежде чем доверить, назови ставку и спроси, вынесешь ли её потерю.*

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Ожидание

✦

Доверие есть ожидание определённого поведения; где ожидание смутно, там и измена мнима.

Названное ожидание. «Я доверяю тебе» не говорит, чего ждут. «Верни к пятнице» — говорит. Большинство «предательств» суть неназванные ожидания.

Разные словари. Один считает верностью молчание, другой — прямоту; один ждёт отчёта, другой — свободы рук. Сверяй словарь заранее.

Ожидание растёт. Раз оказанная услуга становится ожидаемой, а ожидаемая — должной. Отказ в третий раз ощущается как измена, хотя ничего не обещано.

Проверка ожидания: «правильно ли я понял, что ты сделаешь …?»

Правило: *называй ожидание вслух; невысказанное не может быть нарушено честно.*

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Имя и молва

✦

Кого не знаешь сам, того знаешь по имени, то есть по памяти других.

Имя есть сжатое прошлое. Оно позволяет доверять без личного опыта: по отзывам, по рекомендации, по тому, что человек потеряет, если обманет.

Имя дорого, пока его видят. В малой общине всякий обман известен; в толпе незнакомцев имя дешевеет. Оттого мошенник любит дорогу и переезд.

Молва неточна. Она раздувает громкое и забывает тихое; один скандал весит больше десяти лет честности. Слушай молву, но спрашивай, кто видел сам.

Своё имя. Каждое сдержанное слово кладёт в него монету; каждое нарушенное — вынимает десять.

Правило: *верь имени там, где его можно потерять; спрашивай свидетеля, а не пересказ.*

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Залог и поручительство

✦

Где своего опыта и имени мало, доверие подпирают залогом или чужим поручительством.

Залог делает измену невыгодной: кто оставил ценность, тот её не бросит ради малой наживы. Залог не заменяет честность, но делает её дешёвой.

Поручитель одалживает своё имя. Доверие к незнакомцу переходит по цепи: я верю тебе, потому что верю ему. Слабое звено цепи губит всю.

Ручаться осторожно. Кто ручается за другого, ставит своё имя; Притчи недаром предостерегают давать руку за чужого.

Взаимный залог — лучший: когда обе стороны что-то вложили, обе держат.

Правило: *где мало знания, требуй залога; за другого ручайся тем, что готов потерять*.

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Тень будущего

✦

Так Аксельрод назвал простую силу: *люди честнее с теми, с кем им ещё жить.*

Повторность. Если встреча последняя, обмануть выгодно; если будут ещё сто, выгодно держать слово. Доверие растёт там, где отношения длинны.

Конец виден — честность слабеет. Уходящий работник, продавец на вокзале, партнёр перед разводом — им тень будущего уже не светит. Здесь нужен залог или запись.

Удлинить тень. Дробить дело на части, платить по этапам, обещать продолжение: так каждый шаг имеет будущее.

Твоя сторона. Себя тоже спроси: держал бы ты слово, знай, что больше не встретишь этого человека?

Правило: *доверяй тому, кому с тобой ещё жить; кончину отношений прикрывай бумагой.*

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Неравенство скоростей

✦

Доверие строится шагами, а рушится прыжком; это главное неравенство его устройства.

Почему так. Одна измена меняет не оценку поступка, а оценку человека: всё прежнее перечитывается как притворство.

Сила дурного. Дурное событие весит в памяти больше доброго; о том много писали психологи, и житейский опыт с ними согласен.

Следствие первое: беречь дороже, чем чинить. Малую неправду не оправдывает малость; она подтачивает то, что строилось годы.

Следствие второе: восстановление долго и не бывает полным; о том глава двадцать третья.

Следствие третье: судить по одному промаху опасно — различай промах умения и измену воли.

Правило: *строй терпеливо, береги ревниво, суди по роду вины, а не по громкости*.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера

✦

Мера доверия — вручать столько, сколько подкреплено прошлым, и немного сверх, чтобы дать человеку вырасти.

Недодоверие дорого: работник, которому ничего не вверяют, ничему не учится; друг, которого проверяют на каждом шагу, уходит.

Передоверие дорого иначе: оно кормит обман и искушает даже честного.

Шаг сверх подкреплённого. Малое доверие авансом есть приглашение; большое — ставка вслепую.

Мера меняется. Её пересматривают по делу: растёт с исполненным, сжимается с нарушенным.

Мера различна в трёх видах: можно верить честности и не верить умению.

Правило: *вручай по прошлому и на шаг вперёд; пересматривай по делу*. О ремесле — третья часть.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

✦

РЕМЕСЛО

Вручать малое, проверять делом, держать слово, признать ошибку, открытость, уговор и запись, восстановление, доверие в артели

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Вручать малое

✦

Доверие к новому человеку начинают с малого поручения, исход которого виден и потеря которого терпима.

Лестница. Малое дело, потом среднее, потом важное. Каждая ступень — и проверка, и приглашение.

Видимый исход. Поручай так, чтобы итог можно было сверить: срок, число, вещь. Смутное поручение ничего не проверяет.

Не прыгать. Удачная первая ступень не даёт права на пятую. Мошенник знает эту слабость и нарочно честен в малом.

Ступени и для себя. Если вверяются тебе, предложи сам: «начнём с малого» — так ты снимаешь с другого риск и растишь своё имя.

Правило: *доверие растёт по ступеням; перепрыгнувший ступень ставит вслепую*.

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Проверять делом

✦

Доверие проверяют не расспросом и не взглядом в глаза, а сверкой сказанного с сделанным.

Слово и итог. Обещано к пятнице — сдано ли к пятнице? Сказано «сто» — сто ли? Сверка скучна и надёжна.

Мелочи. Честность видна в малом: сдача, возвращённая книга, признанный промах. Кто хитрит в мелочи, тот не станет прям в большом.

Поведение при расхождении выгод. Добрую волю видно лишь тогда, когда ему выгоднее было поступить иначе.

Проверка открытая. Сверяй при человеке и без стыда: «давай сверим». Открытая проверка укрепляет доверие; тайная — подтачивает, о том глава двадцать девятая.

Правило: *сверяй слово с делом, мелочь с большим, открыто.*

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Держать слово

✦

Доверие к тебе строится одним способом: сказанное тобой сбывается.

Обещай меньше. Лучше сказать «к понедельнику» и сдать в пятницу, чем наоборот. Каждое перевыполнение прибавляет, каждое недоисполнение отнимает вдвое.

Мелкие слова. «Перезвоню», «посмотрю», «пришлю» — тоже обещания. Кто их забывает, прослывёт ненадёжным, хоть и держит крупные.

Если не выходит — скажи раньше срока. Предупреждённая задержка есть неудача; непредупреждённая — измена.

Записывай данное. Память льстит; запись помнит, что ты обещал.

Отказ честнее уклончивого «да».

Правило: *обещай меньше, исполняй точно, о срыве предупреждай прежде срока.*

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Признать ошибку

✦

Признанная ошибка доверию почти не вредит; скрытая и найденная — губит его.

Сам и первым. Кто сказал о промахе прежде, чем его нашли, показал честность и тем отчасти искупил умение.

Без смягчений. «Ошибки были допущены» — не признание. Признание называет лицо: «я ошибся», дело: «в счёте», и цену: «потеряно столько».

С поправкой. Признание без предложения, как исправить, есть жалоба. Прибавь: «что я сделаю, чтобы поправить».

Без самобичевания. Долгое покаяние перекладывает на другого труд утешать тебя.

Чужую ошибку принимай так, чтобы признаваться было выгоднее, чем прятать.

Правило: *признай первым, назови лицо, дело и цену, предложи поправку*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Открытость

✦

Открытостью зовётся готовность показать другому то, на чём он строит доверие: расчёт, итог, выгоду.

Открой свою выгоду. Скажи, что ты с дела имеешь. Скрытая выгода, найденная потом, рушит всё; названная — успокаивает.

Открой ход. Где можно, дай видеть работу, а не только итог. Кто видит путь, тому не нужно верить на слово.

Открытость не есть исповедь. Незачем выкладывать всё о себе; довольно того, что касается вручённого.

Тайна как часть уговора. Бывает, открыть нельзя. Тогда так и скажи: «этого я сказать не могу». Честное «не могу» лучше ложного «нечего».

Правило: *открывай то, что касается вручённого, и называй, чего открыть не можешь.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Уговор и запись

✦

Запись не есть недоверие; она есть забота о том, чтобы доверию было на чём стоять.

Память лжёт обоим. Через год каждый честно помнит уговор в свою пользу. Записанное снимает спор прежде, чем он начался.

Что записать: кто, что, к какому сроку, за какую цену, что будет при срыве. Пять строк спасают дружбу.

Как предложить. Не «я тебе не верю», а «давай запишем, чтобы оба помнили одинаково». Отказ записать простое дело — повод задуматься.

Запись не заменяет доверия. Договор, в котором предусмотрено всё, невозможен; остаток всегда держится на верности.

Правило: *записывай уговор для памяти, а не для суда; остаток доверяй верности*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Восстановление

✦

Разрушенное доверие чинят не словами, а долгой чередой сдержанных слов.

Первое: признание. Без полного признания виновным того, что сделано, починка не начинается.

Второе: возмещение. Что можно вернуть — вернуть. Слова без возмещения звучат дёшево.

Третье: новая лестница. Обманутый вправе начать с малого, как с чужим. Виновный принимает это без обиды.

Четвёртое: время. Нужно больше сдержанных слов, чем было до измены; неравенство скоростей работает против чинящего.

Итог. Восстановленное доверие бывает крепче прежнего, если измена была промахом, а не природой. Если природой — не чини, а уходи.

Правило: *признай, возмести, начни с малого, дай время; природу не чинят.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Доверие в артели

✦

В общем деле доверие есть то, что позволяет не проверять всё самому.

Старший задаёт меру. Если он держит слово и признаёт ошибки, так будут и другие; если прячет — спрячутся все.

Безопасно сказать о промахе. Эми Эдмондсон, изучавшая больничные отделения в 1990-е, нашла: в лучших командах сообщают об ошибках чаще, ибо за это не наказывают. Скрытая ошибка дороже названной.

Ясные обязанности. Где неясно, кто за что, там подозревают всех.

Держать отсутствующего. Не обсуждай ушедшего так, как не стал бы при нём: остальные поймут, что и о них говорят так же.

Правило: *в артели доверие начинается со старшего и держится на праве сказать о промахе.*

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

✦

ПРОТИВНИК

Слепая вера и всеобщее подозрение, обаяние вместо проверки,
мошенник на доверии, тайный надзор,
обещание сверх сил, малая ложь, вечный счёт

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Слепая вера

✦

Первая порча — доверие без проверки: вручение по привычке, по родству, по надежде.

Признаки. «Он же свой», «не может быть», «неудобно спрашивать». Вопрос о проверке кажется обидой.

Чем вредит. Слепое доверие портит и доверяющего, и того, кому доверено: соблазн без надзора одолевает и честных.

Своих проверяют тоже. Большие растраты чаще делают те, кому давно и безоглядно верили, а не чужие.

Лекарство. Сверка без обиды как обычай: сверяют всех, и потому не стыдно никому. Проверка, ставшая привычкой, не оскорбляет.

Правило: *проверка — не обида, а обычай; кто ей оскорблён, тот и нуждается в ней*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Всеобщее подозрение

✦

Вторая порча, противоположная первой: никому не доверять вовсе.

Цена подозрения. Кто всё делает сам, мало сделает; кто всех проверяет, тратит на надзор больше, чем сберегает.

Подозрение сбывается. К кому относятся как к вору, тому незачем быть честным: доброе имя всё равно не дано.

Одинокий. Подозрительный остаётся без союзников, без помощников и без правды: ему не говорят дурного, боясь гнева.

Откуда берётся. Чаще из давней измены, ставшей законом для всех. Одна рана — не мерка человечества.

Лекарство. Вернуться к лестнице: малое вручение, видимый исход, сверка.

Правило: *подозрение не бережёт, а разоряет; начинай с малого доверия, а не с нуля.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Обаяние вместо проверки

✦

Третья порча — верить тому, кто нравится, и потому, что нравится.

Приятность не есть верность. Уверенная речь, открытый взгляд, крепкое рукопожатие — всё это умение, а не честность; им владеют и лжецы, притом лучше прочих.

Сходство. Мы легче верим похожим: землякам, одноклассникам, людям нашего круга. Мошенники это знают и подстраиваются.

Спешка. Обаятельный часто торопит: пока нравится — подпиши. Требование решить сейчас есть знак, о том книга о влиянии.

Лекарство. Отделяй впечатление от сверки: нравится — хорошо; теперь проверим, как с любым.

Правило: *приятному верь так же, как неприятному: по делу*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Мошенник на доверии

✦

Четвёртая порча — нарочное взращивание доверия ради одного большого обмана.

Строй игры известен давно: малая честность, растущий вклад, внезапный крах. Чарльз Понци в 1920 году платил старым вкладчикам деньгами новых; Мейдофф держал такую пирамиду десятилетиями и был осуждён в 2009-м.

Приметы. Доход слишком ровный и слишком высокий; тайна метода; избранность («не для всех»); давление сроком; отказ дать проверить.

Он честен в малом. Первая выплата приходит в срок, первая услуга безупречна; так он покупает большое вручение.

Защита — в устройстве: ставка по мере, сверка стороной, залог, отказ от спешки.

Правило: *безупречность в малом при тайне в большом — не знак честности, а приманка.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Тайный надзор

✦

Пятая порча — проверять тайком, читая чужие письма и расспрашивая за спиной.

Чем отличается от проверки. Проверка открыта и оговорена; надзор скрыт и не спрошен. Первая строит доверие, второй его отменяет.

Найденный надзор есть измена сам по себе: следивший нарушил то, чего требовал от другого.

Он ничего не решает. Нашёл дурное — нельзя сказать, откуда знаешь; не нашёл — не успокоишься и будешь искать ещё.

Лекарство. Если нужна проверка — оговори её вслух. Если не можешь оговорить — спроси себя, есть ли ещё доверие, которое проверять.

Правило: *проверяй открыто или не проверяй; тайный надзор сам есть измена.*

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Обещание сверх сил

✦

Шестая порча — давать слово, которого не сдержишь, из желания понравиться или избежать отказа.

Добрый обманщик. Он не хочет зла: он хочет, чтобы в этот миг все были довольны. Расплата приходит в срок.

Как узнать в себе. Трудно сказать «нет»; срок называешь, не заглянув в свои дела; обещанное вспоминаешь накануне.

Как узнать в другом. Соглашается сразу и на всё; сроки неизменно короче разумных; на вопрос «как?» не отвечает.

Лекарство. Пауза перед «да»: «проверю и скажу завтра». Отказ сегодня дешевле срыва завтра.

Правило: *обещание сверх сил — заём у доверия под ростовщический процент*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Малая ложь

✦

Седьмая порча — мелкая неправда ради удобства: «уже выехал», «письмо не пришло», «всё хорошо».

Она кажется безвредной. Никто не пострадал, время выиграно. Но найденная, она ставит вопрос: где ещё?

Она перечитывает прошлое. Уличённый в малом теряет доверие и в том, в чём был честен.

Она учит. Кто лжёт по мелочи, привыкает к лёгкости лжи; порог растёт незаметно.

Вежливость не есть ложь. Промолчать о неприятном можно; сказать неправду о деле — нельзя.

Лекарство — правда без украшений: «опаздываю на двадцать минут», «забыл, пришлю сейчас».

Правило: *в деле нет малой лжи; есть ложь, ещё не найденная*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Вечный счёт

✦

Восьмая порча — хранить измену вечно и предъявлять её при всяком споре.

Он мешает восстановлению. Если прощённое достают снова, виновному незачем стараться: долг не гасится.

Он путает промах и природу. Всякая вина записана одним цветом; ошибка умения стоит в одном ряду с изменой воли.

Он отравляет считающего. Кто носит счёт, живёт в прошлом и в каждом шаге другого ищет повтор.

Различи. Прощать не значит забыть: урок помнят, а счёт закрывают. Можно простить и не вручить вновь того же.

Лекарство. Назови, что прощено, и после не поминай; если простить не можешь — скажи честно и уйди.

Правило: *урок храни, счёт закрывай; не можешь закрыть — не притворяйся.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

✦

ГРАНИЦА

Чего доверие не может, закон доверия,
доверие и дело, упражнения, гигиена,
правила при вручении и после измены, заключение

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего доверие не может

✦

У доверия есть пределы, и знать их надлежит прежде, чем вручать.

Оно не делает человека честным. Доверие может ободрить честного, но не переделает лжеца.

Оно не заменяет умения. Верный неумеха остаётся неумехой.

Оно не гарантирует. Самое обоснованное доверие может обмануться: люди меняются, обстоятельства давят.

Оно не вымогается. «Ты должен мне доверять» — требование, которое доверия не рождает.

Оно не переносится целиком. Верность в одном деле не есть верность в другом.

И оно не возвращается приказом. Прощение можно дать сразу; доверие возвращается лишь делом.

Кто знает эти пределы, тот вручает по мере, сверяет открыто и не винит доверие в том, что оно не всемогуще.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Закон доверия

✦

Выведем закон из трёх оснований и восьми порч.

Из первого — доверие есть ставка — следует называть ставку и вручать по мере.

Из второго — доверие есть вывод из прошлого — следует проверять делом, опираться на имя, залог и тень будущего.

Из третьего — копится медленно, тратится разом — следует беречь ревниво и чинить терпеливо.

Восемь порч суть нарушения: слепота и подозрение, обаяние и приманка, тайна надзора и лёгкость слова, мелкая ложь и вечный счёт.

> Назови ставку — вручай по мере;
> суди по делу, а не по лицу;
> проверяй открыто;
> держи слово, промах признай первым;
> строй долго, береги всегда.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Доверие и дело

✦

В деле доверие есть не чувство, а сбережённые издержки.

Дешевле. Где доверяют, меньше проверок, бумаг и юристов; решения принимаются быстрее. Недоверие — налог на всякую сделку.

Нанимая. Проверяй прошлое, давай испытательное поручение, повышай по исполненному, а не по обещанному.

С поставщиком. Начинай с малой партии, плати по этапам, удлиняй тень будущего.

С покупателем. Обещай меньше, чем дашь; признай брак первым; верни деньги без спора. Так имя растёт быстрее, чем от рекламы.

Со старшим. Сообщай дурные вести раньше добрых.

Правило: *в деле доверие — капитал; копи его исполненным, трать осторожно.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

✦

Доверие, как всякое ремесло, упражняется.

Счёт обещаний. Неделю записывай всё, что пообещал, включая «перезвоню». В конце отметь исполненное. Доля покажет твоё имя.

Три вида. Возьми троих близких по делу и оцени отдельно умение, добрую волю, честность. Найдёшь, где путал одно с другим.

Названная ставка. Перед каждым вручением на неделе скажи себе, что ставишь и вынесешь ли потерю.

Признание. Найди свой старый промах, о котором не сказал, и скажи: лицо, дело, цена, поправка.

Открытая сверка. Предложи кому-то сверить итог вслух, без обиды с обеих сторон.

Правило: *упражняй слово малыми обещаниями, а суд — раздельной оценкой*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена доверяющего

✦

Доверие требует и ухода за собой.

Не решай в спешке. Большое вручение откладывай до следующего дня; спешку чаще создаёт тот, кому она выгодна.

Не решай в нужде. Отчаянный верит тому, что хочет услышать.

Держи второе мнение. Спроси о большом вручении того, кто в деле не заинтересован.

Помни свои раны, но не делай их законом: одна измена не говорит о всех.

Не держи всё в одних руках. Не вручай всего одному человеку; разложенный риск не убивает.

Будь сам надёжен. Кто сам держит слово, лучше чувствует, кто его не держит.

Правило: *спешка, нужда и одиночество — три двери для обмана; держи их закрытыми*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила при вручении

✦

Сжато, для самой минуты вручения.

Что вручаю и в чём доверяю.

Какова ставка, и вынесу ли потерю.

Чем подкреплено: делом, именем, залогом, будущим.

Какой из трёх видов проверен, какой нет.

Названо ли ожидание: кто, что, к сроку.

Записано ли.

Нет ли спешки и тайны метода.

Можно ли начать с малого.

И помни, что доверяют делу, а не лицу.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила после измены

✦

Для первых дней после того, как доверие обмануто.

Не решай в гневе.

Установи факт, а не толкование: что сделано, чего не сделано.

Различи промах и измену воли.

Сократи вручённое до того, что можно проверить.

Выслушай объяснение один раз и полностью.

Реши: чинить или уходить; природу не чинят.

Если чинить — признание, возмещение, лестница, время.

И помни, что простить можно сразу, а доверить вновь — лишь по делу.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: доверие и мера

✦

Сведём книгу к немногому.

Доверие есть *вручение под риском*. Оно есть ставка; оно выводится из прошлого; оно копится медленно и тратится разом.

Доверяют трём свойствам: умению, доброй воле и честности, и каждое проверяют отдельно. Подпирают его именем, залогом, поручительством и тенью будущего.

Ремесло едино в правиле: вручать по ступеням, сверять делом и открыто, обещать меньше и исполнять точно, промах признавать первым, записывать уговор, чинить признанием, возмещением и временем.

И последнее. *Основание справедливости — верность*: на ней стоит и торг, и союз, и дом. Кто вручает зряче, а держит слово твёрдо, тот и доверяет, и сам достоин доверия. На этом стоит и доверие, и мера.

✦

ДОВЕРИЕ

Как его дают, проверяют, теряют и восстанавливают

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм