O.V.K — X.T.R

РЕПУТАЦИЯ

ИМЯ В ЧУЖИХ УСТАХ



СЛУХ, МОЛВА И ДОБРОЕ ИМЯ

O.V.K — X.T.R

РЕПУТАЦИЯ

ИМЯ В ЧУЖИХ УСТАХ

Книга о том, как складывается доброе имя и как теряется,
как идёт слух и как он искажается по дороге,
и что делать, когда о тебе говорят не то

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Доброе имя лучше большого богатства».

— Книга Притчей Соломоновых, 22:1



Книга писана для того, чьё имя
ходит среди людей без него.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

* *

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое репутация 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Древние о добром имени 5
V. Купеческое слово 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем репутация не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три вида имени 11
X. Как складывается имя 12
XI. Первое впечатление 13
XII. Путь слуха 14
XIII. Искажение в дороге 15
XIV. Разносчики 16
XV. Долго строить, быстро терять 17
XVI. Мера 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Дело прежде слова 20
XVIII. Держать слово 21
XIX. Свидетели и поручители 22
XX. Говорить о себе 23
XXI. Признание ошибки 24
XXII. Ответ на слух 25
XXIII. Чужое имя в твоих устах 26
XXIV. Проверка чужой славы 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Погоня за славой 29
XXVI. Самохвальство 30
XXVII. Сплетня 31
XXVIII. Клевета 32
XXIX. Оправдание без меры 33
XXX. Раб молвы 34
XXXI. Жизнь былой славой 35
XXXII. Фасад 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего репутация не может 38
XXXIV. Закон репутации 39
XXXV. Репутация и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена доброго имени 42
XXXVIII. Правила о своём имени 43
XXXIX. Правила о чужом имени 44
XL. Заключение: репутация и мера 45

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ОСНОВАНИЯ

Что есть репутация и откуда её имя, что знали древние,
купеческое слово, что измерил наш век,
и чем репутация не является

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое репутация

*

Репутацией зовётся мнение о человеке, живущее в *людях* без него: что о нём знают, чего от него ждут и что о нём передают.

Репутация принадлежит не тебе, а тем, кто о тебе говорит. Ты лишь поставляешь ей пищу — делами, словами, видом; складывают её другие, и складывают по-своему.

Книга стоит рядом с книгами о влиянии, о толпе и о тайне: первая учит рычагам, вторая — как движется множество, третья — как держать знание в круге. Здесь предмет иной: имя, которое ходит без хозяина.

Различим три вещи: **что о тебе знают**, **чего от тебя ждут**, **что о тебе передают**. Первое есть память, второе — ожидание, третье — молва.

Правило: *имя твоё живёт в чужих устах; ты его кормишь, но не держишь.*

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

*

«Репутация» — от латинского «репутацио», пересчёт, обдумывание; «репутаре» — перебирать в уме, считать заново.

Смысл корня. Репутация есть счёт, который люди ведут о тебе: каждое дело — запись, и итог пересчитывается постоянно.

«Слава» — от «слыть», «слух»: славен тот, о ком слышно. Слава и слух одного корня, и потому слава бывает худая.

«Молва» — от «молвить», говорить: то, что сказано многими и неизвестно кем.

«Честь» — от «чтить»: то, за что почитают, и то, что сам в себе блюдёшь.

Различим. *Честь* — внутреннее. *Репутация* — внешний счёт. *Слава* — громкость имени. *Молва* — её безымянный голос.

Правило: *репутация есть счёт; каждое дело — строка в нём.*

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

*

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях.

Первое: репутация есть сжатая память. Люди не помнят всех твоих дел; они помнят вывод, одно-два слова: «надёжен», «скользкий», «мастер». Этот вывод и ходит.

Второе: худое весит больше доброго. Один обман перевешивает десять честных сделок; так устроено внимание, и спорить с этим бесполезно.

Третье: слух меняется в пути. Каждый пересказчик упрощает, заостряет и подгоняет под своё; до дальнего круга доходит не событие, а его карикатура.

Отсюда ремесло третьей части: делать прежде говорить, держать слово, признавать ошибку, отвечать на слух; и противник четвёртой: погоня за славой, сплетня, клевета, фасад.

Правило: *кормить память делом, беречь от худого, помнить о пути слуха.*

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Древние о добром имени

*

Древние ставили доброе имя выше богатства и знали молву как силу.

Притчи: «Доброе имя лучше большого богатства, и добрая слава лучше серебра и золота».

Вергилий, «Энеида», книга четвёртая: Молва — чудовище, что растёт на бегу, малая сперва, потом головой в облаках; сколько на ней перьев, столько глаз, языков и ушей.

Сократ у Ксенофонта: кратчайший путь к доброй славе — быть тем, кем хочешь казаться.

Римляне знали «инфамию» — бесчестье, лишавшее прав: дурное имя имело законную силу.

Общее: доброе имя — богатство; молва — сила, растущая сама; путь к имени — через бытие, а не через вид.

Правило: *будь тем, кем хочешь слыть*.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Купеческое слово

*

Торговля первой превратила репутацию в капитал: где нет суда, там держится только имя.

Магрибские купцы XI века вели дела через агентов в дальних портах; обманувшего агента извещали письмами, и никто в сообществе более его не нанимал. Письма из Каирской генизы сохранили этот порядок.

Слово вместо бумаги. Сделки на слово держались там, где каждый знал каждого и обман отрезал человека от рынка навсегда.

Кредит — от латинского «кредере», верить. Долг дают не деньгам, а имени.

Урок купца: имя дороже любой отдельной сделки, потому что сделок много, а имя одно.

Правило: *ни одна выгода не стоит имени, на котором стоят все будущие выгоды*.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

*

Двадцатый век измерил, как складывается мнение и как идёт слух.

Аш, 1946: одно слово в описании — «тёплый» или «холодный» — меняет всё впечатление о человеке.

Олпорт и Постман, 1947, «Психология слуха»: при пересказе рассказ сокращается, отдельные подробности заостряются, остальное подгоняется под ожидания пересказчика.

Данбар, 1996: разговор о других занимает большую долю бесед; пересуды служат сплочению и надзору.

Новак и Зигмунд, 1998: помощь чужим держится там, где люди знают, кто кому помог; репутация делает возможной выгоду без прямой отплаты.

Акерлоф, 1970: где покупатель не отличает доброго товара от худого, худой вытесняет добрый; имя продавца есть лекарство от этого.

Правило: *впечатление держится на одном слове, слух теряет подробности, имя заменяет проверку.*

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

*

У нас доброе имя знали через честь и через словесность.

Пушкин, эпиграф «Капитанской дочки»: «Береги честь смолоду». И сам он погиб из-за анонимного пасквиля 1836 года: пущенная молва стоила жизни.

Грибоедов, «Горе от ума»: слух о безумии Чацкого рождается из одной обидной реплики и за вечер обходит весь бал. «Ах! злые языки страшнее пистолета».

Гоголь, «Ревизор»: город строит репутацию проходимцу из собственного страха; молва видит то, чего боится.

Купеческий обычай: сделка «по рукам» без бумаги, и потерявший слово терял место на ярмарке.

Правило: *честь берегут смолоду; молва рождается из малого и видит свой страх*.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем репутация не является

*

Отсечём лишнее.

Она не есть честь. Можно иметь честь при худой славе и добрую славу без чести.

Она не есть известность. Многие знают имя, и многие знают дурное.

Она не есть образ. Образ строят нарочно; репутацию складывают другие по делам.

Она не есть истина о тебе. Это сжатый и искажённый чужой вывод.

Она не есть собственность. Её нельзя купить, заказать или приказать.

И она не есть мелочь: на ней стоят доверие, работа, дружба.

Что же она есть? *Чужая память о твоих делах, сжатая в слово и передаваемая другим*. Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

УСТРОЙСТВО

Три вида имени, как оно складывается, первое впечатление,
путь слуха и искажение в дороге, разносчики,
долгая постройка и быстрая потеря, мера

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три вида имени

*

О человеке говорят три разных вещи, и каждая строится и теряется по-своему.

умение	надёжность	нрав
может ли	сделает ли	каков с людьми

Умение. «Мастер», «знаток». Строится работой, теряется провалом в своём деле.

Надёжность. «Слово держит». Строится медленно, теряется одним обманом.

Нрав. «Добр», «тяжёл», «горяч». Складывается из мелочей обхождения и живёт дольше всего.

Правило: *умение доказывают делом, надёжность — временем, нрав — мелочами*.

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Как складывается имя

*

Имя складывается из трёх источников, и вес их неравен.

Своё видение. Что человек видел сам: твоё дело, твоё обхождение. Весит больше всего и меняется труднее всего.

Чужой рассказ. Что ему сказали. Весит меньше, но доходит до большего числа людей.

Твой рассказ о себе. Весит меньше всего; хвала себе почти не прибавляет, а вот ложь о себе, раскрывшись, убавляет много.

Сжатие. Из всего человек выводит одно-два слова и дальше видит тебя через них: подтверждения замечает, противное считает исключением.

Отсюда важность первых дел в новом месте: они задают слово, сквозь которое будут видеть прочие.

Правило: *дай людям видеть дело; рассказ о себе оставь другим*.

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Первое впечатление

*

Первым впечатлением зовётся вывод, сделанный при первой встрече; он держится долго и окрашивает всё последующее.

Скорость. Вывод о человеке делается быстро, по виду, голосу, первым словам, и делается уверенно.

Ореол. Одна заметная черта окрашивает прочие: опрятный кажется и умным, резкий — и нечестным.

Упрямство вывода. Изменить первое впечатление можно, но это требует многих противных случаев, а не одного.

Что в твоей власти. Точность ко времени, опрятность, внимание к собеседнику, сдержанность в суждениях. Ни одно не требует притворства.

И обратно: своё первое впечатление о другом держи как догадку.

Правило: *первая встреча пишет заглавие; постарайся, чтобы оно было верным*.

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Путь слуха

*

Слухом зовётся весть о человеке или событии, передаваемая из уст в уста без проверки.

Условия. Слух идёт, когда дело важно для слушающих и неясно. Где есть важность и нет сведений, слух родится непременно.

Скорость. Худое и удивительное идёт быстрее: его интереснее пересказывать.

Русло. Слух течёт по связям: от знакомого к знакомому. Где связи густы — в цехе, в городке, — он обходит всех за день.

Угасание. Слух гаснет, когда появляется ясность или когда тема теряет важность.

Отсюда. Лучшая защита от слуха — ясность прежде слуха: сказать самому, коротко и вовремя.

Правило: *где важно и неясно, там слух; дай ясность раньше, чем родится слух*.

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Искажение в дороге

*

Слух не доходит таким, каким вышел; Олпорт и Постман описали три перемены.

Сглаживание. Рассказ укорачивается; подробности, делавшие дело понятным, отпадают первыми.

Заострение. Оставшиеся подробности становятся ярче и резче: «опоздал» обращается в «сорвал».

Уподобление. Рассказ подгоняется под ожидание пересказчика: что он думал о тебе прежде, то и досказывает.

Итог. Через три-четыре уста о тебе говорят не то, что было, а то, чего от тебя ждали, только громче.

Защита. Добрая прежняя слава смягчает уподобление: ожидание работает и в твою пользу.

Правило: *слух короче, резче и похож на ожидание; копи доброе ожидание заранее*.

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Разносчики

*

Не все *люди* равно разносят молву; немногие связующие несут её *дальше* прочих.

Связующие. Те, кто знает многих в разных кругах: они переносят весть из одного круга в другой.

Весомые. Те, чьему слову верят: их пересказ делает слух правдой в глазах слушающих.

Заинтересованные. Соперник, обиженный, завистник. Их рассказ самый громкий и самый кривой.

Невольные. Друг, защищающий тебя, пересказывает обвинение и тем распространяет его.

Отсюда. Знай, кто в твоём кругу связующий и кто весомый; с ними ясность нужнее всего. О том, как движется множество, книга о толпе.

Правило: *слух несут немногие; говори с ними прежде прочих*.

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Долго строить, быстро терять

*

Доброе имя копится годами и теряется в день; это неравенство есть главный закон устройства.

Почему копится медленно. Доброе ожидается и потому незаметно: сдержанное слово никто не пересказывает.

Почему теряется быстро. Худое неожиданно, запоминается и пересказывается; и оно бросает тень назад: «значит, и прежде обманывал».

Запас. Долгая добрая слава даёт запас: один промах прощают, объясняя случаем. Запас не бесконечен.

Восстановление идёт медленнее первой постройки: к недоверию прибавляется память о потере.

Отсюда. Никакая выгода одной сделки не окупает худого слова.

Правило: *строй годами, береги каждый день; одна потеря стоит многих приобретений*.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера

*

Мерой в репутации зовётся равновесие между заботой о чужом мнении и верностью своему делу.

Недостаток меры. «Мне всё равно, что обо мне говорят». Гордо, но дорого: доверие, работа, помощь приходят через имя.

Избыток меры. Всякое дело делается ради того, что скажут; человек теряет себя и становится рабом молвы; о том глава тридцатая.

Середина. Делать доброе дело хорошо, держать слово, говорить ясно вовремя — и не гнаться за похвалой.

Проверка меры: сделал бы ты это, если бы никто не узнал? Если да — мера есть.

Правило: *заботься о деле, из которого складывается имя, а не об имени помимо дела*. О ремесле — третья часть.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

РЕМЕСЛО

Дело прежде слова, держать слово, свидетели и поручители,
говорить о себе, признание ошибки, ответ на слух,
чужое имя в своих устах, проверка чужой славы

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Дело прежде слова

*

Ремесло доброго имени начинается не с речи о себе, а с дела, которое видно.

Видимое дело. Хорошая работа, которую никто не видел, имени не прибавляет. Не хвались, но и не прячь: покажи итог тем, кому он важен.

Постоянство. Одно яркое дело даёт славу на месяц; десять ровных дают имя на годы.

Малое дело. Вернуть вовремя долг, ответить на письмо, прийти к сроку. Из этих мелочей складывается слово «надёжен».

Дело в тени. Как ведёшь себя, когда не смотрят, всё равно выйдет наружу: через тех, кто рядом.

Правило: *делай так, чтобы о тебе было что рассказать, и не рассказывай сам*.

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Держать слово

*

Надёжность есть самый дорогой вид имени, и строится она только одним: сказал — сделал.

Обещай меньше. Обещание, исполненное с запасом, прибавляет; обещание, исполненное впритык, не прибавляет ничего; неисполненное убавляет много.

Срок. Назвал срок — держи. Не можешь — предупреди заранее, а не в день срока.

Малые слова. «Перезвоню», «пришлю» — тоже обещания. Их неисполнение копится незаметно.

Отказ. Честное «не могу» лучше «постараюсь», которое кончится ничем.

Нарушенное слово. Признай, объясни, исправь, чем можешь. Молчание после нарушенного слова хуже самого нарушения.

Правило: *обещай меньше, делай больше, о неудаче говори прежде срока*.

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Свидетели и поручители

*

Чужое слово о тебе весит больше твоего; ремесло в том, чтобы у тебя были честные свидетели.

Свидетель дела. Тот, кто видел твою работу. Его рассказ есть лучшая рекомендация, и просить его не стыдно.

Поручитель. Тот, кто отвечает за тебя своим именем. Такое поручительство дорого стоит ему; не проси его без нужды и не подведи.

Отзывы. Письменное слово людей, с которыми работал, есть память, доступная незнакомцам.

Обратное. Кто поручился за тебя, связал свою славу с твоей. Твой промах бьёт и его.

Купленное слово — заказная хвала — обнаруживается и обращается в позор. О торговле именами книга о товаре.

Правило: *пусть о тебе говорят те, кто видел; не покупай свидетелей*.

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Говорить о себе

*

Совсем не говорить о себе нельзя: незнакомцам надобно знать, кто ты. Искусство в мере и точности.

Факт, а не оценка. «Провёл двенадцать таких работ» лучше «я лучший в своём деле». Факт проверяем, оценка вызывает спор.

Кстати. О себе — когда спросили или когда это нужно делу.

С неудачей. Рассказ, в котором есть и промах, вызывает больше доверия, чем сплошной успех.

Не больше, чем есть. Каждое преувеличение — мина под будущей славой.

Чужие заслуги. Назови товарищей; присвоенный чужой успех всплывает непременно.

Правило: *о себе — факты, кстати, с промахами и с товарищами*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Признание ошибки

*

Ошибаются все; имя страдает не столько от ошибки, сколько от того, как с ней обошлись.

Сам и первым. Ошибка, о которой сказал сам, есть честность; ошибка, которую нашли другие, — разоблачение.

Без оговорок. «Если кто-то обиделся» не есть признание. Признание называет, что именно сделано не так.

Без самобичевания. Долгое покаяние утомляет и само становится представлением.

Исправление. Что сделано, чтобы исправить, и что будет сделано, чтобы не повторилось. Без этого признание есть слова.

Одно признание. Сказал — и хватит. Возвращаться к ошибке снова и снова значит напоминать о ней.

Правило: *сам, первым, ясно, с исправлением — и один раз.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Ответ на слух

*

Когда о тебе пошёл неверный слух, у тебя три пути, и выбор зависит от его силы.

Молчать. Если слух мал и гаснет сам, ответ лишь разнесёт его дальше.

Сказать ясно. Если слух растёт, скажи факт коротко и спокойно, тем, кому он важен. Не повторяй обвинения дословно: повторённое запоминается.

Показать. Лучший ответ — дело, противное слуху, при свидетелях.

Чего не делать. Не искать виновника вслух, не гневаться, не оправдываться длинно; о том глава двадцать девятая.

Правда в слухе. Если в слухе есть доля правды, признай её и отдели от лишнего; отрицание всего погубит и правую часть.

Правило: *малый слух не корми; большой погаси фактом; в правде признайся.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чужое имя в твоих устах

*

Ты не только носитель имени, но и разносчик чужих; и то, как ты говоришь о других, строит твоё собственное.

Кто при тебе ругает других, тот при других ругает тебя: слушатели это знают.

Проверь прежде пересказа: видел сам или слышал? Если слышал, так и скажи, или не говори вовсе.

Защити отсутствующего. «Я знаю его иначе» — короткое слово, которое стоит дорого и возвращается.

Хвали точно. Точная похвала за конкретное дело ценнее общей и строит имя и хвалимому, и хвалящему.

Критикуй в лицо. Сказанное за глаза доходит искажённым и обидней.

Правило: *о чужих — видел или молчи, хвали точно, критикуй в лицо.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Проверка чужой славы

*

Доверяя человеку по имени, проверяй имя: молва бывает и незаслуженно доброй, и незаслуженно худой.

Источник. Кто говорит: видевший или слышавший? Друг, соперник или сам человек?

Число независимых голосов. Десять пересказов одного рассказа — один голос. Ищи разных свидетелей.

Дела, а не слова. Что он сделал, где это можно увидеть?

Малая проба. Прежде большого дела — малое. Оно проверит имя лучше расспросов.

Худая слава тоже проверяется: не спеши отвергать человека по чужому слову.

Правило: *источник, независимость, дела, малая проба — и для доброй, и для худой славы*.

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

ПРОТИВНИК

Погоня за славой, самохвальство, сплетня, клевета,
оправдание без меры, раб молвы,
жизнь былой славой и фасад

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Погоня за славой

*

Первая порча: имя из следствия дела становится его целью.

Устройство. Человек выбирает не то дело, которое нужно, а то, которое заметно. Яркое вытесняет полезное.

Признаки. Работа начинается с вопроса «как это будет выглядеть?»; невидимая часть дела делается небрежно.

Вред. Невидимое рано или поздно проявляется — провалом; и слава, построенная на видимом, рушится вместе с ним.

Герострат сжёг храм Артемиды ради того, чтобы имя его запомнили; имя запомнили — как пример позора.

Лекарство. Спрашивать о деле «нужно *ли*?» прежде «заметно *ли*?».

Правило: *слава есть тень дела; кто гонится за тенью, теряет дело.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Самохвальство

*

Хвала себе почти никогда не прибавляет имени и часто убавляет его.

Устройство. Слушатель делит похвалу себе на два: и то, что осталось, считает подозрительным.

Формы. Прямая хвала; скромность напоказ, в которой спрятана хвала; жалоба на усталость от собственных успехов.

Вред. Хвастуна проверяют строже: всякий промах его пересказывают охотнее, чем промах скромного.

Пословица: «Не хвались, идучи на рать, а хвались, идучи с рати».

Лекарство. Факты о себе — по делу и кстати; оценку оставить другим. О мере рассказа о себе — глава двадцатая.

Правило: *хвалят другие; сам называй лишь сделанное.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Сплетня

*

Сплетней зовётся пересказ о чужой жизни, не проверенный и не нужный делу, ради удовольствия рассказа.

Устройство. Сплетня сближает рассказчика и слушателя общей тайной о третьем; оттого и сладка.

Вред третьему. Его имя искажается в дороге, и он даже не знает об этом, чтобы ответить.

Вред рассказчику. Кто носит сплетни, того считают ненадёжным: слушатель думает, что и о нём расскажут.

Слушатель сплетни соучаствует: без него сплетня не живёт.

Лекарство. Три вопроса прежде пересказа: правда *ли*? нужно *ли*? добро *ли*? Если хоть на один ответ «нет» — молчи.

Правило: *кто несёт сплетню к тебе, понесёт и от тебя*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Клевета

*

Клеветой зовётся заведомо ложное порочащее слово о другом; это уже не слабость, а зло, и во многих странах — преступление.

Устройство. Клевета опирается на неравенство: ложь пустить легко, опровергнуть трудно, и след остаётся.

Признаки. Обвинение без источника; подробности, которых никто не мог видеть; настойчивое повторение от одних и тех же лиц.

Ответ оклеветанного. Факты, свидетели, спокойствие. Где клевета тяжела — суд. Мщение клеветой погубит и правого.

Ответ слушающего. Не передавать; спросить источник; сказать об оклеветанном то, что знаешь сам.

Правило: *клевету не множь; оклеветанному — факты и закон, а не ответная ложь*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Оправдание без меры

*

Когда имя задето, хочется оправдываться долго и перед всеми; это порча, которая вредит больше самого слуха.

Устройство. Каждое оправдание повторяет обвинение и разносит его к тем, кто не слышал.

Признаки. Длинные объяснения без просьбы; поиск виновника вслух; обида, заметная всем.

Вред. Слушатели заключают: «раз так волнуется, значит, что-то есть». Горячность выглядит признанием.

Мера ответа. Одно ясное слово тем, кому важно; дальше — дело.

Лекарство. Подождать день прежде ответа; написать ответ и сократить втрое.

Правило: *ответь раз, коротко и спокойно; остальное скажет время*.

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Раб молвы

*

Противоположная порча: человек так боится чужого мнения, что перестаёт делать должное.

Устройство. Всякий шаг проверяется вопросом «что скажут?»; неудобная правда не говорится, нужное дело не делается, если оно непопулярно.

Признаки. Мнение меняется под собеседника; решения откладываются до одобрения; похвала радует больше, чем сделанное.

Вред. Такой человек в конце концов теряет и имя: его считают бесхребетным.

Мерило. Слушать о себе — полезно; подчиняться молве — нет. Упрёк от видевшего — к размышлению; пересуды неизвестных — мимо.

Лекарство. Своё мерило, записанное прежде спора: что *для* тебя должно, а что нет.

Правило: *слушай видевших, не служи говорящим*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Жизнь былой славой

*

Доброе имя, раз построенное, соблазняет жить с него, как с ренты.

Устройство. Имя идёт впереди человека и открывает двери; он начинает полагаться на имя, а не на дело.

Признаки. Разговоры о прошлых заслугах; небрежность в нынешней работе; обида, что не ценят «как прежде».

Вред. Имя, не питаемое делом, тает; а падение с высоты заметнее, чем с земли.

Разница поколений. Новые люди не видели прежних дел: для них ты тот, кого видят сейчас.

Лекарство. Каждое дело делать так, как в начале пути, когда имени ещё не было.

Правило: *имя есть долг, а не рента; его надо кормить каждый год*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Фасад

*

Фасадом зовётся репутация, построенная видом без соответствующего дела.

Устройство. Одежда, слова, знакомства, показные успехи создают ожидание, которому человек не соответствует.

Держится фасад, пока нет проверки. Первое трудное дело его обнаруживает.

Вред. Разоблачённый фасад хуже простого незнания: к недоверию добавляется чувство обмана, и оно бьёт назад, по всем прежним словам.

Мягкий фасад — «чуть лучше, чем есть» — тоже обман, только медленный.

Лекарство. Совет Сократа: быть тем, кем хочешь казаться. Всякая разница между видом и делом есть долг, который придётся платить.

Правило: *вид не должен обгонять дело*. О границе репутации — пятая часть.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ГРАНИЦА

Чего репутация не может, её закон, имя в деле,
упражнения, гигиена доброго имени,
правила и заключение

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего репутация не может

*

Имя сильно, но пределы его надо знать, чтобы не ждать от него невозможного.

Оно не заменяет дела. Имя открывает дверь; остаться за дверью помогает только работа.

Оно не защищает от клеветы вполне. Добрая слава смягчает удар, но не отражает его.

Оно не есть правда. Лучшая репутация остаётся сжатым чужим выводом, и о себе надо знать больше, чем говорят люди.

Оно не управляемо до конца. Сколько ни трудись, кто-то скажет худое. Всем не угодить.

Оно не переходит по наследству. Имя отца даёт вход, но не удерживает.

Правило: *имя помогает делу, но не делает его; и всем не угодишь.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Закон репутации

*

Сведём устройство и ремесло к одному закону.

> Имя растёт из дела — делай видимо и ровно;
> слово держит надёжность — обещай меньше, делай больше;
> худое весит больше — береги каждый день;
> слух кривится в дороге — дай ясность прежде слуха;
> вид не обгоняет дела — будь тем, кем слывёшь.

Каждая строка отвечает порче: первая — погоне за славой, вторая — нарушенному слову, третья — жизни былой славой, четвёртая — сплетне и оправданию, пятая — фасаду.

Правило: *дело, слово, бережение, ясность, соответствие*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Репутация и дело

*

В деле имя есть капитал, и обходиться с ним надлежит, как с капиталом: копить, беречь, не ставить на кон.

Мастер. Имя мастера держится худшей его работой, а не лучшей: заказчик помнит провал.

Торговец. Одна обманутая покупка разносится дальше десяти удачных. Возврат без спора стоит дешевле худого слова.

Товарищество. Имя общее: промах одного бьёт всех. Потому выбирать товарищей надо и по имени.

Начальник. Как он обходится со слабыми, известно всем и складывает его имя вернее, чем обхождение с сильными.

Спор. Выиграть спор ценой имени — проиграть больше.

Правило: *имя — капитал; не ставь его ради одной сделки*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

*

Забота об имени тоже навык, и упражняется он просто.

Три слова. Напиши три слова, которыми, по-твоему, тебя описывают. Спроси честного друга, какие слова слышит он.

Счёт обещаний. Неделю записывай всякое «сделаю», «пришлю», «перезвоню». В конце недели проверь исполнение.

Пересказ. Услышав слух, спроси себя: видел *ли* это сам? Сколько уст он прошёл?

Неделя без пересудов. Не говорить об отсутствующих ничего, чего не сказал бы при них.

Ответ в три строки. На воображаемое обвинение напиши ответ; сократи до трёх строк.

Правило: *знай свои три слова, считай обещания, проверяй слух, молчи об отсутствующих*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена доброго имени

*

Забота об имени не должна становиться тревогой; у неё есть своя гигиена.

Не читай о себе всё. Пересуды неизвестных, раз прочитанные, отнимают покой и не дают пользы.

Слушай немногих. Двое-трое честных людей, которые скажут правду в лицо, стоят целой молвы.

Разделяй. Что о тебе говорят — одно; кто ты есть — другое. Первое слушай, второе знай сам.

Отпускай. Прошедшее худое слово, если исправлено, не носи в себе годами.

Сон и труд лечат обиду на молву вернее ответов.

Правило: *слушай немногих, не читай всего, отделяй имя от себя*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила о своём имени

*

Для каждого дня, когда о тебе говорят.

Дело видимо и ровно.

Обещай меньше, делай больше.

О неудаче говори прежде срока.

О себе — факты и кстати.

Ошибку признай сам, первым, один раз.

Малый слух не корми; большой гаси фактом.

Вид не обгоняет дела.

Не ставь имени ради одной сделки.

И помни, что имя твоё живёт в чужих устах, а кормишь его ты.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила о чужом имени

*

Для каждого дня, когда говоришь о других.

Видел или слышал — различай и называй.

Правда ли, нужно ли, добро ли — прежде пересказа.

Отсутствующего защити тем, что знаешь сам.

Хвали точно и при людях.

Критикуй в лицо и наедине.

Клевету не передавай; спроси источник.

Чужую славу проверяй малой пробой.

И помни, что как ты говоришь о других, так другие будут говорить о тебе.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: репутация и мера

*

Сведём книгу к немногому.

Репутация есть *чужая память о твоих делах, сжатая в слово*. Она сжимается до двух слов, худое в ней весит больше доброго, и слух кривится в дороге.

Устройство её — три вида имени, первое впечатление, путь слуха, искажение, разносчики, долгая постройка и быстрая потеря. Ремесло — дело прежде слова, верное слово, свидетели, мера рассказа о себе, признание ошибки, спокойный ответ на слух, бережное слово о чужих.

Противник — погоня за славой, самохвальство, сплетня, клевета, горячее оправдание, рабство молве, жизнь прошлым и фасад.

И последнее. *Доброе имя лучше большого богатства*: богатство можно нажить снова, а имя строится долго и одно на всю жизнь. Быть тем, кем слывёшь, — на этом стоит и репутация, и мера.

*

РЕПУТАЦИЯ

Имя в чужих устах

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм