



ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i>	9
<i>Введение</i>	12
Глава 1. «Автопилот» vs намерение	19
Глава 2. Ошибки атрибуции	53
Глава 3. В самом ли деле мы лучше?	74
Глава 4. Опасность трайбализма	94
Глава 5. Недопонимание: чувства, мысли, разговоры.....	111
Глава 6. Важность внимания	130
Глава 7. Стакан наполовину... ..	143
Глава 8. (Не) указывайте мне, что делать!.....	158
Глава 9. Общаемся рационально.....	172
Заключение. Как помочь другим людям обнаружить их слепые зоны	187
<i>Благодарности</i>	191
<i>Глоссарий</i>	192
<i>Примечания</i>	196



ГЛАВА

«АВТОПИЛОТ» VS НАМЕРЕНИЕ

Обычно нам советуют следовать сердцу и прислушиваться к интуиции, особенно если речь идет об отношениях. Мы склонны этому совету следовать.

Именно таким образом мы определяем партнера для романтических отношений, ожидая, что сердце забьется чаще, а внутри все сожмется, как только мы встретим того самого, «правильного» человека. Интуитивно мы выбираем и друзей, отдавая предпочтение тем, с кем возникает мгновенная симпатия, с кем легко и приятно общаться. С кем вести бизнес, кого принимать на работу, также определяет наше внутреннее ощущение, сообщающее нам, заслуживает ли доверия тот или иной кандидат. Церковный приход мы выбираем в соответствии с интуитивными представлениями о его прихожанах, так же как и вступление в любой клуб по интересам. Мы решаем, кому отдать голос, кого поддержать на выборах, оценивая впечатление, которое производит на нас кандидат на том или ином этапе предвыборной гонки. Проводим знаменитую «пивную проверку»: с кем из кандидатов я бы не отказался пропустить по стаканчику?



К сожалению, следование исключительно зову сердца регулярно приводит к разрушительным последствиям для отношений.



Как показывает статистика, более 40 % браков заканчиваются разводами [1]. Именно привычка прислушиваться к интуиции и идти за человеком, при встрече с которым внутри все сжалось, вносит колоссальный вклад в эту чудовищную статистику, ведь исследования показывают, что первое впечатление часто оказывается неверным [2]. Мы часто бессмысленно ссоримся с друзьями, что приводит к обидам и разрыву отношений из-за недопонимания, являющегося следствием привычки отдаваться порыву, реагируя на то, что говорят или делают другие люди.

Деловые отношения страдают, а дискриминация при приеме на работу процветает по тем же самым причинам. Например, одно исследование показало, что рекрутер, предвзято относящийся к мусульманам арабского происхождения, склонен отсеивать кандидатов по этому критерию еще до этапа собеседования [3]. Другое исследование продемонстрировало, что рекрутеры, избегающие высоких рисков, редко нанимают на работу мужчин-геев [4]. Стоит ли говорить о том, что происходит, когда избиратели выбирают тех, с кем они охотно дернули бы пивка, вместо тех, кто способен улучшить политическую ситуацию в стране [5].

Все эти проблемы являются следствием систематических и предсказуемо опасных ошибок мышления, которые ученые-бихевиористы обозначают термином «когнитивные искажения» [6]. Такие ошибки влияют не только на отношения, но также и на другие сферы жизни. В этой главе дается объяснение, что такое когнитивные искажения, и приводятся несколько универсальных стратегий по эффективной работе с ними. В следующих главах речь пойдет о конкретных искажениях, о том, как они влияют на отношения и как мы можем от них защититься.



КАК «ЗОВ СЕРДЦА» ВРЕДИТ ОТНОШЕНИЯМ



Масштаб проблемы стал понятен мне в аспирантуре, когда я начал изучать, какие ошибки мы, люди, совершаем, просто следуя интуиции. Будучи аспирантом, я читал лекции. По окончании первого семестра меня вызвал мой руководитель, чтобы поговорить со мной о недостатках моего преподавания.

Критика была конструктивной, но достаточно жесткой и не предполагающей возражений. Возможно, руководителю не стоило использовать ярлыки типа «слабак» и «трус», говоря о том, что я выставил студентам оценки, оказавшиеся, с его точки зрения, слишком высокими. Разумеется, я не воспринял данные мне советы и даже не подумал поблагодарить за них. Больше всего мне хотелось в ответ наорать на этого человека, сказать ему, что он не прав, а система оценок — отстой. Именно такие действия подсказывала мне мое натура. Лицо мое покраснело, кулаки сжались, сердечный порыв требовал врезать обидчику.

Я приложил все усилия, чтобы удержать себя в руках, снизил накал эмоций и воздержался от того, чтобы заорать или сделать еще что похуже. Если бы мне это не удалось, вряд ли меня ждала бы академическая, да и любая другая карьера. С красной пеленой перед глазами я сказал руководителю, что поставлю такие оценки, какие он хочет, и выкатился из кабинета с гримасой на лице, сжимая и разжимая кулаки. Подход к оценкам пришлось изменить — ведь это был мой руководитель, а я хотел преподавать.

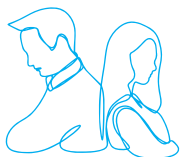
Случалось ли вам выслушивать конструктивную критику — будь она удачно или грубо поданной — от начальства, клиента, любимого человека или кого-то из друзей? Что именно говорило вам в этот момент сердце? Проявить агрессию и заорать в ответ? Притихнуть и не ввязываться



ся в спор? Может быть, заткнуть уши и сказать: «А я тебя не слышу»?

Бихевиористы называют эти три варианта ответом «бей, замри или беги». Возможно, вы слышали об этом как о реакции на нападение саблезубого тигра, под которой подразумевается активация системы мозга, развившейся, чтобы контролировать действия человека в угрожающих ситуациях, еще в доисторической саванне. Нутро готовит нас к реакции на серьезную опасность, будь то отражение захватчиков, бегство от лавины или попытка стать незаметными в надежде, что саблезубый тигр пройдет мимо.

Все эти ответы моделируются более древними отделами мозга, такими как миндалевидное тело, сформировавшимися на заре эволюции. Наше тело наполняют гормоны стресса кортизол и адреналин, это приводит к притоку энергии и учащению сердцебиения, что позволяет эффективно справляться с физическими угрозами. При этом от мозга кровь оттекает, от чего страдает способность принимать разумные решения.



СИСТЕМЫ МЫШЛЕНИЯ (И ЧУВСТВОВАНИЯ)

Варианты «бей, замри или беги» формируют главную составляющую одной из двух систем мышления и чувствования, которые, грубо говоря, определяют процессы, протекающие в сознании. Нет, это не старая фрейдистская модель, строящаяся на понятиях Ид («Оно»), Эго («Я») и Суперэго («Сверх-Я»). Последние исследования оставили ее в прошлом [7]. Одним из ведущих исследователей в этой области является Даниэль Канеман, получивший Нобелевскую премию за работу в области поведенческой экономики. Он обозначил эти две системы мышления как Систему 1 и Систему 2. Мне кажется, что «система автоматических действий (автопилот)» и «система намеренных действий» — более понятные названия [8].



«Автопилот» связан с нашими эмоциями и интуицией — именно здесь рождаются ответы типа «бей, замри или беги», а также все прочие спонтанные реакции. Эта система управляет нашими привычками, помогает нам немедленно принимать решения и моментально реагировать на повседневные ситуации, не важно, опасны они или нет. Хотя ответы типа «бей, замри или беги» помогали нам выживать в далеком прошлом, они не так часто оказываются полезными в современной жизни. Мы испытываем множество мелких, неопасных для жизни встрясок, которые «автопилот» воспринимает как нападение саблезубого тигра, отчего уровень стресса обычной жизни повышается без всякой необходимости, что влияет на наше психическое и физическое состояние.



Поспешные решения, принятые немедленно на основе интуиции и эмоций, обычно ощущаются как «правильные» именно потому, что являются быстрыми и категоричными.

Такие решения «по велению сердца» и в самом деле нередко оказываются верными, если ситуация, в которой мы находимся, соответствует условиям, имевшим место в доисторической саванне [9].

Например, вы точно не захотите медлить и тратить время на раздумья, отпрыгнуть в сторону или нет, если в вас летит бейсбольный мяч. Может, он попадет вам в голову, может, нет, но увернуться не помешает. Точно так же порыв помочь тонущему ребенку — в саванне помогавший выжить всему племени — сослужит верную службу и в современном мире. Инстинктивное стремление в критической ситуации слушать человека, который, подобно тому как это было в саванне,



демонстрирует такие атрибуты власти, как командный голос и решительные жесты, возможно, тоже неплохая идея.

К сожалению, решения, принятые немедленно, слишком часто оказываются неверными. «Автопилот» систематично и предсказуемо уводит нас не туда, если ситуация, в которой он включается, не соответствует жизни в саванне. Для сохранения прочных отношений следует полагаться на систему намеренных действий.

Система намеренных действий является отражением рационального мышления. Ее центр находится вокруг префронтальной коры — зоны мозга, развившейся позже остальных. Согласно последним исследованиям, она появилась, когда люди стали жить большими группами. Эта система мышления позволяет нам выполнять сложные сознательные действия, например устанавливать и поддерживать отношения с отдельным человеком или с группой людей; мыслить логически; оценивать вероятности; усваивать новую информацию, а также мыслительные и поведенческие паттерны*. Если для работы системы автоматических действий не требуется никаких сознательных усилий, то для включения системы намеренных действий усилия нужны, кроме того, она утомляет психику. К счастью, при наличии мотивации после соответствующих тренировок можно заставить систему намеренных действий включаться в тех ситуациях, в которых «автопилот» допускает предсказуемые систематические ошибки — когнитивные искажения. В таблице на с. 25 вы видите краткое наглядное сопоставление этих двух систем.

Мы склонны думать о себе как о существах, мыслящих рационально и обычно использующих систему намеренных действий. К сожалению, это не так.

Систему автоматических действий ученые сравнивают со слоном. Она гораздо сильнее и доминирует. Наши эмоции

* Паттерн (англ. Pattern — образец, шаблон, система) — повторяющийся шаблон поведения.



Система автоматических действий	Система намеренных действий
Быстрая, интуитивная, эмоциональная	Сознательная, аргументированная, внимательная
Не требует усилий	Требует усилий для включения и расходует психическую энергию
Автоматическое мышление, чувство и поведение	Используется, в основном когда мы усваиваем новую информацию и используем логику
В основном принимает хорошие решения, но склонна допускать ряд предсказуемых систематических ошибок	Ее можно научить включаться в момент обнаружения системных ошибок «автопилота»

часто берут верх над разумом. Более того, интуиция и привычки определяют большую часть нашей жизни — обычно мы функционируем в режиме автопилота. Но это и неплохо — иначе необходимость постоянно целенаправленно думать о каждом действии и решении истощала бы психику.

Система намеренных действий подобна наезднику на слоне. Наездник способен направлять слона туда, куда ему в данный момент нужно [10].

Конечно, «слоновья» часть мозга — огромная, неуклюжая, с трудом поворачивается, меняет направление и топчется перед препятствиями. В то же время она обладает силой, позволяющей за один раз преодолевать большие расстояния, которые наездник просто так пешком не пройдет. Если бы вы тщательно обдумывали все, что делаете, то уже после завтрака вам понадобился бы отдых!

К счастью, слон поддается дрессировке. Наездник способен стать дрессировщиком слонов. Со временем вы сможете использовать систему намеренных действий, чтобы изменить автоматическое мышление, чувство и поведение и с большим успехом достигать поставленных целей [11].

Хотите увидеть конфликт между системой автоматических и системой намеренных действий? Вспомните, когда



вам в последний раз предлагали в гостях десерт. Насколько трудно было отказаться от добавки? Сопротивление, которое вы ощутили, было результатом использования системой намеренных действий имеющихся у нее ограниченных ресурсов (которые мы называем силой воли) с целью пересилить инстинктивную реакцию «автопилота» [12].

В условиях саванны нам необходимо было есть как можно больше сладкого. Этот импульс остался с нами, несмотря на то что в современном мире потребление сладостей избыточно. К сожалению, просто знать об этом недостаточно: чизкейк остается моей ахиллесовой пятой.

Вот еще один пример. Вспомните, когда в последний раз кто-то в интернете оказался неправ или когда вы вступили в перепалку с любимым человеком. Помогли ли дискуссия онлайн или очный спор что-то решить? Вам удалось переубедить другого человека? Буду очень удивлен, если вы ответите, что именно так оно и было. Споры обычно не ведут ни к чему хорошему. Даже если нам удастся победить, мы с большой вероятностью нанесем ущерб важным для нас отношениям. Это называется: назло маме отморожу уши. Как эту идею ни поверни, ничего хорошего в ней нет.

Оглядываясь назад, вы, возможно, сожалеете хотя бы о некоторых спорах и ссорах. Так зачем же вы в них вступаете? Это старая реакция «бей», которая включается без вашего ведома. В отличие от истории с моим руководителем, далеко не всегда очевидно, что вступление в схватку вам же и навредит. Поэтому вы выпускаете слона на свободу, и он вытаптывает все вокруг. Делать это в отношениях — все равно что загонять слона в лавку с китайским фарфором. После этого разбитые тарелки будут последними в списке проблем [13].

Конечно, в некоторых случаях инстинктивные реакции могут быть полезны и в отношениях. Другими словами, следовать зову сердца не всегда плохая идея. Например, получая быструю и точную реакцию на свои суждения по какому-то вопросу, вы можете обучить интуицию различать



незаметные, но важные сигналы, ускользающие из поля объективных измерений. Интуиция прекрасно заучивает паттерны, и немедленная реакция на принятое нами решение помогает улучшить распознавание этих сигналов, доведя его до экспертного уровня. Поэтому, проводя много времени с другом, вы с большой вероятностью научитесь считывать посылаемые им сигналы, и ваша интуиция будет откалибрована таким образом, чтобы быстро на них реагировать.



Дружба отражает наш образ жизни в саванне,
в племени, где нужно было полагаться на внутреннюю
реакцию, чтобы оценить соплеменников.

Однако не стоит обольщаться и думать, что вы можете отличить ложь от правды. Исследования показывают, что мы (да и вы тоже, если только вы не дознаватель из ЦРУ) очень плохо отличаем ложные утверждения от истинных. Исследование, проведенное Чарльзом Бондом-младшим и Беллой Де Пауло, показывает, что в среднем мы выявляем ложь всего в 54 % случаев. Шокирующая статистика, если учесть, что при случайном выборе вероятность успеха составляет 50 % [14].

В целом полагаться исключительно на чутье не самая лучшая идея. Даже в тех случаях, когда вам кажется, что можно довериться интуиции, лучше отнестись к ней как к знаку, предупреждающему о возможной опасности, и проанализировать ситуацию. Например, у вашего друга что-то случилось дома, и ваша интуиция неправильно считывает его поведение. Обширный опыт, накопленный вами в этих отношениях, может привести к катастрофе, если контекст изменится без вашего ведома и вы будете полагаться на прежнюю интуицию в новой обстановке.