

УДК 159.922
ББК 88.52
Б29

John Tierney and Roy F. Baumeister
The Power of Bad: How the Negativity Effect Rules Us
and How We Can Rule It

© 2019 by John Tierney and Roy F. Baumeister
All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Penguin Press,
an imprint of Penguin Publishing Group, a division
of Penguin Random House LLC

Баумайстер, Рой Ф.

Б29 Эффект негативности : как способность замечать плохое трансформирует нашу реальность / Рой Баумайстер, Джон Тирни ; [перевод с английского Е. А. Сибуль]. — Москва : Эксмо, 2021. — 448 с. — (Книги-Драйверы).

ISBN 978-5-04-117523-8

Почему распадаются браки, загнивают экономики, сильные футбольные команды терпят поражение, профессионалы проваливают собеседования, а отличники — вступительные экзамены?

В основе большинства отрицательных событий лежит эффект негативности. Он вынуждает людей принимать неверные решения, чем разрушает их жизнь!

Авторы бестселлера «Сила воли», известный социальный психолог Рой Баумайстер и редактор City Journal Джон Тирни, провели масштабное исследование человеческой способности видеть плохое и не замечать хорошее. Они вывели ряд закономерностей эффекта негативности и определили стратегии борьбы с ним.

Из этой книги вы узнаете:

- почему наказание намного эффективнее награды,
- как заставить работать рациональную часть мозга и сдерживать негатив в личной и общественной жизни,
- как научиться извлекать пользу из плохих событий,
- как осознанно подавлять импульсы, которые вызывают парализующую неуверенность, панические атаки и фобии.

УДК 159.922
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-117523-8

© Сибуль Е.А., перевод на русский язык, 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

КНИГИ-ДРАЙВЕРЫ

Баумайстер Рой, Тирни Джон

ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОСТИ

**КАК СПОСОБНОСТЬ ЗАМЕЧАТЬ ПЛОХОЕ
ТРАНСФОРМИРУЕТ НАШУ РЕАЛЬНОСТЬ**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель направления *Л. Романова*
Ответственный редактор *М. Бердник*
Младший редактор *М. Голомуздова*
Художественный редактор *Е. Каменева*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндүрүшү: «ЭКСМО» АКБ Баспасы,

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 кимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин: www.book24.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz

Интернет-дүкен: www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

www.eksmo.ru/certification

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 09.03.2021. Формат 60x84¹/₁₆.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 26, 13.

Тираж экз. Заказ

ISBN 978-5-04-117523-8



9 785041 117523 8 >

16+

Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1, строение 1.

Телефон: +7 (495) 411-50-74. E-mail: reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: international@eksmo-sale.ru

*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*
international@eksmo-sale.ru

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.
E-mail: ivanova.ey@eksmo.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2, Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде

Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). E-mail: reception@eksmonn.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге

Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. E-mail: server@szko.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбург

Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2ц
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самара

Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»
Телефон: +7 (846) 207-55-50. E-mail: RDC-samara@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону

Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А
Телефон: +7(863) 303-62-10. E-mail: info@rnd.eksmo.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирск

Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3
Телефон: +7(383) 289-91-42. E-mail: eksmo-nsk@yandex.ru

Обособленное подразделение в г. Хабаровск

Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. E-mail: eksmo-khv@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»
Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минск
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92
Режим работы: с 10.00 до 22.00. E-mail: exmoast@yandex.by



ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА

ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

Мы в соцсетях:

 [bomborabooks](https://vk.com/bomborabooks)  [bombora](https://facebook.com/bombora)
bombora.ru

book 24.ru

Официальный интернет-магазин издательской группы «ЭКМО-АСТ»

Из этой книги вы узнаете:

- Почему плохое сильнее хорошего и во сколько раз (см. главу 1)
- Как освободить отношения от негатива (см. главу 2)
- Как победить страх (см. главу 3)
- Как критиковать конструктивно и сообщать плохие новости (см. главу 4)
- Почему наказание намного эффективнее награды (см. главу 5)
- Как защитить бизнес от негатива (см. главу 6)
- Как бороться с плохими отзывами (см. главу 7)
- Как воспитать в себе умение радоваться (см. главу 8)
- Как СМИ искажают наше видение мира (см. главу 9)
- Почему хорошее победит (см. главу 10)

ДРУГИЕ КНИГИ ДЖОНА ТИРНИ И РОЯ Ф. БАУМАЙСТЕРА

- Сила Воли: Возьми свою жизнь под контроль

ДРУГИЕ КНИГИ ДЖОНА ТИРНИ

- Господь мой брокер (God Is My Broker: A Monk-Tycoon Reveals the 7 1/2 Laws of Spiritual and Financial Growth с Кристофером Бакли)
- Руководство по лучшему сценарию (The Best-Case Scenario Handbook)

ДРУГИЕ КНИГИ РОЯ Ф. БАУМАЙСТЕРА

- Значение жизни (Meanings of Life)
- Зло: Человеческая жестокость и насилие (Evil: Inside Human Violence and Cruelty)
- Культурное животное: человеческая природа, значение и социальная жизнь (The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life)
- Есть ли в людях что-то хорошее? Как процветает культура за счет людей (Is There Anything Good About Men? How Cultures Flourish by Exploiting Men)
- Homo Prospectus (в соавторстве с Мартином Селигманом, Питером Рэйлтоном и Чандра Срипада)
- Потеря контроля: как и почему люди теряют контроль над своим поведением (Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation, в соавторстве с Тоддом Хизертоном и Диан М. Тайс)
- Разбитые сердца: две стороны неразделенной любви (Breaking Hearts: The Two Sides of Unrequited Love, в соавторстве с Сарой. Р. Уотман)
- Социальные аспекты секса (The Social Dimension of Sex в соавторстве с Диан М. Тайс)
- Ваш злейший враг: Понимание парадокса пораженческого поведения (Your Own Worst Enemy: Understanding the Paradox of Self-Defeating)
- Behavior (в соавторстве со Стивеном Бергласом)
- Побег от самого себя: алкоголь, духовность, мазохизм и другие способы сбегать от себя самого (Escaping the Self: Alcohol, Spirituality, Masochism, and Other Flights from the Burden of Selfhood)
- Мазохизм и я (Masochism and the Self)
- Личность: культурные изменения и поиск себя (Identity: Cultural Change and the Struggle for Self)

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОЛОГ. Эффект Негативности	9
ГЛАВА 1. Насколько плохое плохо?	33
ГЛАВА 2. Уроки любви	68
ГЛАВА 3. Внутренний демон мозга	100
ГЛАВА 4. Используйте силу	137
ГЛАВА 5. Рай или Ад	161
ГЛАВА 6. Бизнес для чайников	202
ГЛАВА 7. Угрозы интернета	236
ГЛАВА 8. Принцип Поллианны	266

ГЛАВА 9. Кризис кризиса	309
ГЛАВА 10. Будущее хорошего	359
БЛАГОДАРНОСТИ	371
ЗАМЕТКИ	375
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	375

ПРОЛОГ

ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОСТИ

Мы постоянно твердим себе: невзгоды нужно встречать спокойно. Но мозг это игнорирует. Мы ощущаем потерю равновесия в разуме и жизни, и только сейчас ученые заговорили о ней: плохое сильнее хорошего.

В научной литературе это явление называют по-разному: негативный уклон, доминирование негатива или просто эффект негативности. Смысл у всех понятий один: отрицательные события и эмоции воздействуют на людей сильнее, чем положительные. Нас ранит критика, но не трогает похвала. Мы видим враждебные лица в толпе и не замечаем дружелюбные улыбки. Кажется, что эффект негативности вызывает депрессию (обычно так и бывает), но не стоит отчаиваться.

ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОСТИ

Плохое сильнее, но хорошее может победить, если мы знаем, чему противостоять.

Признавая эффект негативности и контролируя врожденные реакции, мы можем заменить разрушительные модели поведения выгодными и с успехом думать о будущем. Неудачи, плохие новости и эмоции создают мощный стимул — мощнейший, на самом деле, — который делает нас сильнее, умнее и добрее. В плохом можно найти пользу, но только если рациональная часть ума понимает иррациональное влияние негатива. Чтобы победить плохое, нужны мудрость и усилия, особенно в современном цифровом мире, подпитывающем негатив.

Эффект негативности — простой принцип, но последствия у него не такие уж простые. Он заставляет нас принимать ужасные решения. И может объяснить абсолютно разные феномены: из-за чего страны ввязываются в войны, почему враждуют соседи, а браки распадаются. Почему загнивают экономики, кандидаты проваливают собеседования, школы подводят учеников, а футбольные тренеры слишком часто промахиваются. Из-за эффекта негативности рушатся репутации, а компании становятся банкротами. Он усиливает трибализм¹ и ксенофобию². Распространяет фальшивые угрозы, из-за

¹ (От лат. *tribuo* — «делю») стремление к политическому обособлению на основе родоплеменного деления.

² Нетерпимость к чужому, незнакомому, иностранному.

ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОСТИ

которых американцы становятся злее, а замбийцы — голоднее. Разжигает моральную панику как у либералов, так и у консерваторов. Отравляет политику и избирает демагогов. Плохое властвует над всем миром, но победить его можно. Больше всего оно влияет на человека в юные годы, когда нужно учиться на своих ошибках и прислушиваться к критике. С возрастом приходят знания и опыт, расширяется кругозор. Пожилые люди чаще более довольны жизнью по сравнению с молодежью, потому что их не так заботят проблемы и неудачи. Они могут противопоставить негативу повседневные удовольствия и воспоминания о радостных моментах, а не о прошлых несчастьях. Объективно говоря, их жизни не кажутся лучше (особенно если есть проблемы со здоровьем), но пожилые чувствуют себя счастливее и принимают более обоснованные решения, потому что умеют игнорировать неприятные уроки жизни и сосредотачиваться на том, что приносит радость.

Именно такую мудрость мы обсудим в этой книге и объясним, как извлечь выгоду из власти плохого и справиться с ней, если получить пользу невозможно. Исследував эффект негативности, ученые определили стратегии борьбы с ним. Эволюция сделала нас уязвимыми перед стрессом, который управляет первичной областью мозга всех животных, но также наградила более сложными областями человеческого разума с естественными когнитивными инструментами. Они помогут справиться с негативом и использовать его во благо. Сегодня эти ин-

ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОСТИ

струменты даже важнее, чем раньше, потому что вокруг нас слишком много умелых распространителей страха и неприязни — так называемых торговцев негативом, которые финансово и политически процветают, пугая общество и подпитывая ненависть.

Мы покажем, как заставить работать рациональную часть мозга и сдерживать негатив в личной и общественной жизни: в любви и дружбе, дома, в школе и на работе, в бизнесе и политике, а еще в управлении. Прежде всего мы хотим показать, что хорошее в итоге побеждает. Оно не сразу становится таким же мощным и эмоционально притягательным, как плохое, но позитив может победить благодаря усердию, интеллекту и силе количества. Поняв, как негативный уклон влияет на вас и других людей, вы научитесь реально смотреть на мир и меньше его бояться. Вы сможете осознанно подавлять импульсы, которые вызывают парализующую неуверенность, панические атаки и фобии вроде страха высоты или публичных выступлений. Фобия — отдельная иллюстрация власти плохого: преувеличенная реакция на возможную неудачу, иррациональный ужас, из-за которого не выходит жить полноценно. Фобии, как и более общие проблемы, можно преодолеть, изучив эффект негативности.

Вместо того чтобы отчаиваться из-за неудач, попробуйте извлечь из них выгоду. Не пытайтесь стать идеальным родителем или партнером, просто избегайте базовых ошибок, которые трудно заглаживать хорошими делами.

ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОСТИ

Вы можете научиться предотвращать ссоры в любых отношениях или по крайней мере не давать им выходить из-под контроля. Для этого надо осознать, как легко маленькая обида перерастает в нечто большее, особенно если партнеры не пытаются понять друг друга. На работе получится избегать ловушек, которые разрушают карьеры и губят предприятия. У плохого есть обратная сторона: оно умеет обострять ум и подпитывать волю.

Понимая эффект болезненных комментариев, вы научитесь лучше справляться с критикой и воспринимать полезные уроки жизни, не теряя силы духа. Еще вам станет легче критиковать, а это редкое умение. Большинство людей, включая так называемых экспертов, не знают, как преподносить плохие новости, потому что не представляют, как их воспримут. Неуклюже ставя плохой диагноз, врачи усугубляют горе и замешательство пациента. Оценивая учеников или сотрудников, многие учителя или руководители критикуют их так, что убивают всякий энтузиазм, в то время как некоторые избегают проблем, давая только хорошие оценки и отзывы. Они могли бы работать эффективнее, применяя техники, недавно опробованные в школах, офисах и на фабриках.

Критика и наказания, применяемые умело, ускоряют прогресс лучше подхода «наградим всех». Так люди учатся на своих ошибках, а не продолжают ставить под угрозу карьеру и отношения. Критика и взыскания помогают нам стать лучше, налаживать отношения с дру-

гими, идет ли речь о работе, обязанностях в семье или попытках сохранить романтическую связь. Если научиться понимать власть плохого правильно, она выявит наши лучшие качества.

Эффект негативности — фундаментальный аспект психологии. Это важная правда жизни, но открыли ее только недавно и довольно неожиданно. Исследования Роя Баумайстера начались, как это часто бывает, с неясного вопроса. Такие вопросы уже не популярны среди исследователей в психологии. Будучи студентом, Баумайстер хотел стать философом и изучать важные аспекты жизни. Но его родители посчитали такую карьеру слишком непрактичной, чтобы ради нее оплачивать обучение в Принстоне, поэтому он пошел на уступки и занялся социальной психологией.

Став профессором сначала в университете Кейс Вестерн Резерв, потом в штате Флорида, а еще позднее в университете Квинсленда, Баумайстер проводил исследования и эксперименты. Такая работа ценится современными журналами и университетскими комитетами. Он прославился своими трудами на тему самоконтроля, социального отвержения, агрессии и не только. Еще он занимался вопросами, не входящими в его компетенцию. Почему существует зло? Что мы такое? Из чего состоит человеческая природа? В чем смысл жизни? Баумайстер ответил на каждый вопрос в книге, изучив литературу по психологии и другим дисциплинам, чтобы выявить схемы, незамеченные специалистами.

ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОСТИ

В 1990-х его заинтересовали некоторые закономерности в хороших и плохих событиях. Изучая реакцию людей, психологи обнаружили, что плохое первое впечатление значительней хорошего. А эксперименты бихевиоральных экономистов¹ показали, что финансовая потеря важнее такой же прибыли. Что дало плохому столько власти? Когда и как ему можно противостоять? Чтобы ответить на эти вопросы, Баумайстер начал искать ситуации, в которых плохие события имели меньше влияния. Это был довольно логичный подход: чтобы понять источник силы чего-то, надо найти примеры его слабости. Чтобы понять, на чем «держится крыша», нужно посмотреть, где она проседает.

Баумайстер и его коллеги предложили «выделить несколько противоположных закономерностей», которые позволят им «разработать сложную и многогранную теорию, чтобы сравнить моменты, когда плохое сильнее хорошего и наоборот». Но у них не получилось. Изучив исследования по психологии, социологии, экономике, антропологии и другим дисциплинам, они не нашли убедительные примеры победы позитива.

¹ Бихевиоральная (поведенческая) экономика — направление экономических исследований, изучающее влияние социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на поведение в сфере экономики, принятие экономических решений отдельными лицами и учреждениями, и последствия этого влияния на рыночные переменные.

ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОСТИ

Исследования показали, что плохое здоровье или дурное воспитание имеют больше влияния, чем крепкое здоровье и хорошее воспитание. Эффект негативного длится дольше, чем эффект позитивного. Неприятный образ (фотография мертвого животного) стимулирует больше электрической активности в мозгу, чем приятная картинка (миска шоколадного мороженого). Боль от критики гораздо сильнее удовольствия от похвалы. Наказания мотивируют учеников и сотрудников больше, чем награды. Плохая репутация зарабатывается легче хорошей, а избавиться от первой сложнее. Обзор научных работ показал, что негатив неопровержимо сильнее позитива. Почти случайно психологи обнаружили важный феномен. Он затрагивал так много областей, что общая закономерность осталась незамеченной.

Записывая результаты, Баумайстер посетил университет Пенсильвании и представил там свои открытия. Среди зрителей находился профессор Пол Розен. Он подошел после выступления и рассказал, что работал над похожим проектом, но использовал другой подход. Розен уже был известен благодаря своему высококреативному исследованию тем, которыми пренебрегали другие, например «Магическое мышление» и «Отвращение».

Он провел незабываемые эксперименты и показал, что испортить хорошее очень легко. Например, стерильного мертвого таракана помещали в стакан яблочного сока, а потом быстро убирали, но большинство людей отказывались сделать даже глоток. (Заметное исклю-