

Содержание

Об авторе.....	7
Благодарности.....	8
Введение. Статуя, с которой было что-то не так.....	11
Глава 1. Теория тонких срезов: как, зная мало, добиться многого.....	29
Глава 2. Закрытая дверь: тайная жизнь мгновенных решений.....	63
Глава 3. Ошибка с Уорреном Гардингом...: надо ли терять голову при виде высоких и красивых брюнетов.....	91
Глава 4. Великая победа Пола Ван Рипера...: построение структуры спонтанности.....	120
Глава 5. Проблема Кенны...: правильный и неправильный способы узнать, чего хотят люди.....	175
Глава 6. Семь секунд в Бронксе...: тонкое искусство чтения мыслей.....	223
Заключение. Когда слышишь глазами...: уроки «Силы мгновенных решений».....	288
Примечания.....	300

Об авторе

Малкольм Гладуэлл — автор международного бестселлера «Гении и аутсайдеры». Ранее он работал журналистом и писал о бизнесе и науке для газеты *Washington Post*, сейчас сотрудничает с журналом *New Yorker*. Малкольм Гладуэлл родился в Великобритании, вырос в Канаде, а в настоящее время живет в Нью-Йорке.

Благодарности

Несколько лет назад, еще до написания этой книги, я отпустил длинные волосы. Раньше я всегда стригся очень коротко и консервативно. А тут решил, последовав капризу, отпустить настоящую гриву, какую носил в юные годы. Моя жизнь сразу резко изменилась. Мне начали выписывать штрафы за превышение скорости, чего раньше никогда не случалось. Меня стали выводить из очереди в аэропорту для более тщательного досмотра. А однажды, когда я шел по Четырнадцатой улице в центре Манхэттена, к тротуару подъехала полицейская машина, и оттуда выскочили три офицера полиции. Как выяснилось, они искали насильника, который, по их словам, был очень похож на меня. Они показали мне фоторобот и описание. Я взглянул на все это и как можно любезнее сообщил им, что на самом деле насильник совершенно на меня не похож. Он был гораздо выше, намного крупнее и лет на пятнадцать моложе меня (и, в бесполезной попытке перевести все в шутку, я добавил, что он далеко не так хорош собой, как я). Все, что у нас с ним общего, — это копна кучерявых волос. Минут через двадцать офицеры полиции со мной согласились и отпустили меня. На фоне глобальных проблем я решил, что это банальное недоразумение. Афроамериканцы в США постоянно переживают куда более серьезные унижения, чем это. Но меня поразило, насколько туманным

и абсурдным оказалось стереотипное мышление в моем случае: тут не было ничего по-настоящему очевидного, такого как цвет кожи, возраст, рост или вес. Дело было только в волосах. Первое впечатление от моих волос отменило все остальные соображения при погоне за насильником. Этот уличный эпизод заставил меня задуматься о тайной силе первых впечатлений. И эти мысли привели к созданию «Силы мгновенных решений». Поэтому считаю, что, прежде чем благодарить кого-то еще, я обязан выразить признательность трем офицерам полиции.

А теперь моя самая искренняя благодарность, во-первых, Дэвиду Ремнику, редактору *New Yorker*, который, проявив благородство и терпение, позволил мне в течение года работать только над «Силой мгновенных решений». Всем желаю такого хорошего и великодушного босса, как Дэвид. Издательский дом Little, Brown, который с огромным уважением отнесся ко мне, когда я представил им свою книгу «Переломный момент»*, был не менее щедр ко мне и на этот раз. Спасибо вам, Майкл Питш, Джефф Шандлер, Хизер Фейн и, больше всего, Билл Филипс. Это люди, которые искусно, вдумчиво и жизнерадостно превращали мою рукопись из бессмыслицы в нечто стройное и разумное. Теперь хочу назвать своего первенца Билла. Огромное количество его друзей читали рукопись на разных ее стадиях и дали

.....

* На русском языке см.: Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — *Прим. ред.*

мне бесценные советы. Это Сара Лайалл, Роберт Маккрам, Брюс Хедлам, Дебора Нидлман, Джакоб Вайсберг, Зу Розенфельд, Чарльз Рандолф, Дженнифер Уотчелл, Джош Либерзон, Илэйн Блэр и Таня Саймон. Исследование о физическом росте директоров компаний провела для меня Эмили Кролл. Джошуа Аронсон и Джонатан Скулер щедро поделились со мной своим академическим опытом. Великолепный персонал ресторана Savoy терпел мои долгие сидения за столом у окна. Кэтлин Лайон поддерживала меня в счастливом и здоровом состоянии. Мой самый любимый в мире фотограф Брук Вильямс сделал мое авторское фото. Несколько человек тем не менее заслуживают особой признательности. Терри Мартин и Генри Файндер (так же как в случае с «Переломным моментом») представили пространную и исключительно полезную критику моих первых черновиков. Я счастлив, что у меня такие умные друзья. Сюзи Хансен и несравненная Памела Маршалл сделали текст точным и ясным и спасли меня от путаницы и ошибок. Что касается Тины Беннетт, я предложил бы, чтобы ее назначили главой компании Microsoft, или чтобы она баллотировалась на пост президента, или получила другое аналогичное назначение, дабы ее ум, знания и великодушие помогли решить мировые проблемы, — но тогда у меня больше не было бы агента. И наконец, я благодарю своих родителей, Джойс и Грэхема Гладуэллов. Они прочли эту книгу так, как могут только мать и отец: увлеченно, непредвзято и с любовью. Спасибо вам.

ВВЕДЕНИЕ

Статуя, с которой было что-то не так

.....

В сентябре 1983 года торговец предметами искусства по имени Джанфранко Беккина обратился в Музей Пола Гетти в Калифорнии. Он заявил, что ему в руки попала мраморная статуя, датируемая VI веком до н. э. Статуя представляла собой курос* — скульптурное изображение обнаженного юноши-атлета с вытянутыми вдоль туловища руками и выставленной вперед левой ногой. В настоящее время известно примерно двести куросов, причем большинство из них найдены в местах захоронений в сильно поврежденном виде или только в виде фрагментов. Однако данный экземпляр, высотой примерно в семь футов (чуть больше двух метров. — *Прим. ред.*), сохранился почти идеально, что само по себе удивительно. Это была исключительная

.....

* Курос (греч. юноша) — архаическое скульптурное изображение человеческой фигуры, достигшее уровня монументальной скульптуры в VII–VI веках до н. э. Курос — мужское соответствие коре (архаическое скульптурное изображение девичьей фигуры; обнаружены в Афинском акрополе и других культовых центрах Греции). Как и кора, курос — приносимая в дар храму или погребальная статуя; прежде курос трактовался главным образом как статуя Аполлона, в настоящее время — как изображение юноши, однако, скорее всего, представляет собой изображение мужской фигуры вообще. — *Прим. ред.*

находка! Джанфранко Беккина просил за нее десять миллионов долларов.

Работники Музея Гетти не стали спешить. Они забрали статую к себе и приступили к тщательным исследованиям. По стилю она не отличалась от прочих куросов, в частности от так называемого куроса Анависсоса из Национального археологического музея в Афинах, что позволяло примерно датировать ее и определить место происхождения. Беккина точно не знал, где и когда была обнаружена статуя, но предоставил юридическому отделу Музея комплект документов, относящихся к ее недавней истории. Судя по ним, с 1930-х годов курос находился в частной коллекции некоего Лауффенбергера, швейцарского врача, а тот в свое время приобрел ее у известного греческого торговца предметами искусства по фамилии Руссос.

Музей Гетти пригласил Стэнли Марголиса, геолога Калифорнийского университета, и тот в течение двух дней исследовал поверхность статуи с помощью мощного стереомикроскопа. Затем он отколол из-под правого колена статуи кусочек длиной примерно в два сантиметра и диаметром в сантиметр и тщательно проанализировал его с помощью электронного микроскопа, электронного микроанализатора, масс-спектрометрии, рентгенографии и рентгенофлюоресценции. Статуя была изготовлена из доломитового мрамора, который добывали в каменоломне на острове Тасос, в районе залива Вати. Кроме того, Марголис обнаружил, что поверхность статуи покрыта тонким слоем кальцита, что

очень важно — ведь доломит превращается в кальцит по истечении сотен, если не тысяч лет. Иными словами, статуя была древней. Это не была современная подделка.

Работники Музея Гетти были удовлетворены. Через четырнадцать месяцев после начала исследований они дали согласие на приобретение куроса. Осенью 1986 года статуя была впервые выставлена на публичное обозрение. Газета *New York Times* отозвалась на это событие статьей на первой странице. Несколько недель спустя Марион Тру, заведующая отделом хранения Музея Гетти, обстоятельно и ярко изложила историю музейного приобретения в искусствоведческом журнале *Burlington Magazine*. «Стоящий прямо, без дополнительной поддержки, с крепко прижатыми к бедрам руками, курос излучает мощную жизненную силу, свойственную большинству его собратьев». Тру завершала статью пафосно: «Бог это или человек, он воплощает сияющую энергию молодого западного искусства».

И все же с куросом что-то было не так. Первым это заметил историк Федерико Зери, член попечительского совета Музея Гетти, когда в декабре 1983 года посетил реставрационную мастерскую музея, чтобы взглянуть на курос. Он обратил внимание на ногти статуи. Он не мог точно выразить свое впечатление, но ногти были какие-то не такие. Следующей усомнилась Эвелин Харрисон — один из самых известных в мире специалистов по греческой скульптуре. Накануне заключения сделки с Беккиной Эвелин находилась в Лос-Анджелесе по приглашению Музея Гетти. «Артур Хьютон, который

тогда заведовал отделом хранения, привел нас в нижнее помещение, где находилась скульптура, — вспоминает Харрисон. — Он сорвал с нее покрывало и сказал: «Она еще не наша, но будет нашей всего через пару недель». А я сказала: «Мне жаль это слышать». Что заметила Харрисон? Она и сама не знала. В то самое мгновение, когда Хьютон снял покрывало, у нее мелькнуло смутное подозрение. Несколько месяцев спустя Артур Хьютон пригласил в Музей Гетти бывшего директора нью-йоркского Метрополитен-музея Томаса Ховинга, чтобы показать ему статую. Ховинг всегда доверяет своему первому впечатлению и запоминает первое слово, которое приходит ему на ум при виде чего-то нового. Когда ему показали курос, в голове у него пронеслось: «Новенькая, совсем новенькая». Ховинг вспоминает: ««Новенькая» — неверная реакция на статую, которой две тысячи лет». Позже, вспоминая этот момент, Ховинг понял, почему именно это слово пришло ему на ум. «Я вел раскопки на Сицилии, и мы часто находили фрагменты куросов. Они никогда не выглядели *так*. Этот имел такой вид, словно его окунули в лучший кофе латте от Starbucks».

Рассмотрев курос, Ховинг обратился к Хьютону: «Вы за него заплатили?»

Хьютон, как вспоминает Ховинг, выглядел потрясенным.

«Если да, постарайтесь вернуть деньги, — сказал Ховинг, — если нет, не вздумайте платить».

Работники Музея Гетти встревожились и созвали в Греции специальный симпозиум, посвященный куросам.

Они бережно упаковали статую, перевезли ее в Афины и пригласили самых известных в стране экспертов по скульптуре. На этот раз хор неприятия звучал еще громче.

Эвелин Харрисон случайно оказалась рядом с Джорджем Деспинисом, директором Музея Акрополя в Афинах. Он бросил на курос всего один взгляд и заметил: «Любой, кто хоть раз видел, как статую извлекают из-под земли, скажет, что эта никогда под землей не лежала». Георгиос Донтас, председатель Афинского археологического общества, увидел статую и испытал странное чувство. «Когда я впервые увидел этот курос, — рассказывал он, — у меня возникло ощущение, будто между мной и этим творением некая стеклянная перегородка». Вслед за Донтасом на симпозиуме выступил Ангелос Деливорриас, директор Музея Бенаки в Афинах. Он обратил внимание аудитории на то, что скульптуры, изготовленные из тасосского мрамора, обычно выполнены совсем в другом стиле. И еще Ангелос сказал нечто весьма примечательное. Почему он думает, что это подделка? Потому что при первом взгляде на статую его охватила волна «невольного неприятия». Ко времени завершения симпозиума большинство участников, похоже, утвердились во мнении, что подлинность куроса весьма и весьма сомнительна. Музей Гетти со всеми своими юристами и учеными провели длительные и тщательные исследования и сочли статую подлинной, а ведущие мировые эксперты по греческой скульптуре, едва взглянув на курос и ощутив «невольное неприятие», пришли к совершенно иному заключению.

Какое-то время ясности не было. Курос обсуждался на конференциях ведущих искусствоведов. Но затем аргументов у Музея Гетти поубавилось. Юристы установили, что документы о местонахождении куроса до его покупки швейцарским врачом Лауффенбергом — фальшивка. На одном из писем, датированном 1952 годом, был указан почтовый индекс, тогда как индексы были введены на двадцать лет позже. В другом письме, за 1955 год, была ссылка на банковский счет, который был открыт только в 1963 году. Согласно первоначальному заключению, составленному после четырнадцати месяцев исследований, курос Гетти создан в том же стиле, что и курос Анависсоса. Но и этот факт был подвергнут сомнению: чем пристальнее вглядывались в статую специалисты по греческой скульптуре, тем яснее они видели компиляцию различных стилей разных мастерских и эпох. Изящные пропорции тела юноши во многом напоминали курос Тенеа, который находится в Мюнхенском музее, а лепка волос заставляла вспомнить курос из Метрополитен-музея в Нью-Йорке. Ноги вообще имели современный вид. Больше всего курос напоминал меньшую по размерам статую, обнаруженную в виде фрагментов британским искусствоведом в 1990 году в Швейцарии. Обе статуи были вырезаны из одного вида мрамора и очень похожи по пропорциям. Однако статуя, найденная в Швейцарии, происходила не из Древней Греции. Она была изготовлена в Риме в начале 1980 года, в мастерской, где производились подделки. А как быть с научным анализом, подтверждавшим, что поверхность

куроса Гетти могла состариться только на протяжении многих сотен или даже тысяч лет? Оказалось, что и тут возможны варианты. В ходе дополнительного анализа другой геолог напомнил, что поверхность статуи из доломитового мрамора можно состарить за пару месяцев с помощью картофельной плесени. В каталоге Музея Гетти фото куроса помещено с датировкой: «примерно 530 год до н. э. или современная подделка».

Когда Федерико Зери, Эвелин Харрисон, Томас Ховинг, Георгиос Донтас и другие специалисты взглянули на курос и ощутили «невольное неприятие», интуиция не подвела их. За первые две секунды осмотра — т. е. с одного взгляда — они узнали о статуе больше, чем команда Музея Гетти за четырнадцать месяцев исследований.

«Сила мгновенных решений» — книга именно об этих первых двух секундах.

1. Быстро и экономно

Представьте, что я предложил вам сыграть в простую азартную игру. Перед вами четыре колоды карт — две с красной рубашкой, две с синей. Каждая карта из четырех колод либо приносит вам деньги, либо вы эти деньги проигрываете. Ваша задача — открывать карты из любой колоды по одной так, чтобы выиграть как можно больше. Вы не знаете, на каких картах вы проигрываете, на каких — выигрываете. Вы не знаете также, что красные колоды представляют собой минное поле. На них вы теряете очень много. Реально вы выигрываете,

открывая карты с синей рубашкой, которые дают вам по пятьдесят долларов за кон и достаточно скромные потери. Вопрос в том, сколько времени вам потребуется, чтобы понять это.

Группа ученых из Университета Айовы провела этот эксперимент несколько лет назад и установила, что обычно игроку требуется открыть примерно пятьдесят карт, прежде чем он догадается о сути игры. Вы не знаете, почему вам больше нравятся синие карты, но после пятидесяти карт у вас появляется абсолютная уверенность, что ставить лучше на них. Перевернув примерно восемьдесят карт, большинство игроков начинают понимать систему игры и могут точно объяснить, что играть на двух красных колодах — плохая идея. Это понятно: у них появляется опыт, они его анализируют, создают теорию и проверяют на практике. Так идет процесс познания.

Но ученые из Айовы пошли дальше и узнали кое-что удивительное. Они подключили каждого игрока к аппарату, который измеряет активность потовых желез на ладонях. Как и большинство наших потовых желез, железы на ладонях реагируют на температуру и стрессовое состояние — вот почему, когда мы нервничаем, у нас увлажняются ладони. Ученые из Айовы обнаружили, что стрессовая реакция у игроков появилась примерно на десятой карте, т. е. за сорок карт до того, как они догадались о сути игры. Более того, одновременно с усилением потоотделения игроки сменили стратегию игры. Они стали отдавать предпочтение синим картам и брать все меньше карт из красных колод. Другими

словами, игроки интуитивно поняли игру еще до того, как осознали этот факт: они начинали вносить коррективы в свои действия задолго до того, как поняли, какие именно коррективы необходимы.

Айовский эксперимент — это всего лишь простая карточная игра, небольшое число испытуемых и детектор стрессового состояния. Однако это и яркая иллюстрация работы нашего мозга. Перед нами ситуация, когда ставки высоки и все происходит очень быстро, а участникам приходится обрабатывать большой объем новой и противоречивой информации за очень короткое время. Что мы узнали из данного эксперимента? Мы узнали, что в такие моменты, чтобы оценить ситуацию, наш мозг использует две совершенно разные стратегии. С первой из них мы все в основном знакомы — это стратегия осмысленного познания: мы обдумываем полученную информацию и делаем вывод. Данная стратегия основана на логике и доказательствах. Но нам нужно целых семьдесят карт, чтобы добраться до истины. Это требует времени и массы дополнительной информации. Однако есть и вторая стратегия, которая запускается уже после десяти карт — т. е. очень быстро. В этой стратегии проблема с колодами из красных карт фиксируется почти моментально. Однако у нее имеется существенный недостаток: поначалу, и довольно долго, она используется исключительно на уровне подсознания. Мозг сообщает нам о ней обиняком, например через потовые железы на ладонях. Другими словами, наш мозг приходит к определенному выводу, но сообщать об этом не спешит.

Именно вторую стратегию взяли на вооружение Эвелин Харрисон, Томас Ховинг и греческие ученые. Они не стали взвешивать все научные свидетельства и доказательства. Они сделали вывод, что называется, с первого взгляда. Их мышление можно охарактеризовать словами когнитивного* психолога Герда Гигеренцера: «быстро и экономно». Специалист всего лишь взглянул на статую, его мозг произвел мгновенные вычисления, и еще до того, как у него появилась осознанная, четко сформулированная мысль, он что-то *почувствовал* — так у игроков в айовском эксперименте после десятой карты начинали потеть ладони при виде красной карты. У Томаса Ховинга это выразилось в совершенно неуместном слове «новенькая», промелькнувшем в мозгу при виде куроса. У Ангелоса Деливорриаса возникло «невольное неприятие». Георгиос Донтас ощутил стеклянную перегородку между собой и статуей. Могли они четко аргументировать свою догадку? Нет. Но они *знали*.

2. Внутренний компьютер

Часть нашего мозга, которая принимает моментальное решение, называется адаптивным бессознательным, и исследования подобного процесса — одно

.....
* Когнитивная психология (от лат. *cogito* — мыслить) — направление современной психологии, активно развиваемое с 1960-х годов и возникшее как альтернатива механистичности бихевиоризма. Основным ее методом является информационный подход. — *Прим. ред.*

из важнейших новых направлений психологии. Адаптивное бессознательное не следует смешивать с тем бессознательным, которое описал в свое время Зигмунд Фрейд, — это темное и мрачное место скопления желаний, воспоминаний и фантазий, которые в силу своей травматичности для «Я» или неприемлемости для «Сверх-Я» не поднимаются до уровня сознания. Новое понятие адаптивного бессознательного, в отличие от описанного Фрейдом, представляет собой нечто вроде гигантского компьютера, который быстро и четко обрабатывает большой объем данных, необходимых для функционирования человеческого существа. Когда вы идете по улице и замечаете, что на вас несется тяжелый грузовик, есть ли у вас время, чтобы обдумать все варианты? Разумеется, нет. Люди сумели выжить как вид единственно благодаря тому, что мы обладаем другим типом механизма принятия решений, способным произвести очень быстрый анализ на основе незначительной информации. Как пишет в своей книге «Путешествие к самим себе» (Strangers to Ourselves) психолог Тимоти Уилсон: «Мозг функционирует наиболее эффективно, когда перепоручает бессознательному большой объем высокоуровневого, сложного мышления, так же как современный реактивный самолет может лететь с помощью автопилота при минимальном участии человека, «сознательного» пилота, или вообще без такового. Адаптивное бессознательное великолепно справляется с анализом окружающего мира, предупреждая людей об опасностях, устанавливая задачи

и инициируя действия посредством сложных и эффективных способов».

Т. Уилсон утверждает, что мы постоянно колеблемся между сознательным и бессознательным мышлением в зависимости от ситуации. Решение пригласить коллегу по работе на обед — сознательное. Вы его обдумываете. Вы полагаете, что будет весело. Вы приглашаете его. Спонтанное решение вступить в спор с тем же коллегой принимается бессознательно другой частью мозга, и мотивируется это решение другой стороной вашей личности.

Всякий раз, когда мы знакомимся с кем-то, когда проводим собеседование с кандидатом на работу, реагируем на новую идею, когда нам приходится принимать решение быстро и под давлением обстоятельств, мы используем вторую часть нашего мозга. Например, сколько времени вам требовалось в колледже, чтобы определить, насколько хорошо преподает ваш профессор? Лекция? Две? Семестр? Психолог Налини Амбади однажды предоставила студентам три десятисекундные видеозаписи с лекций одного преподавателя — с отключенным звуком — и обнаружила, что у студентов не возникло никаких трудностей с оценкой мастерства профессора. Затем Амбади сократила продолжительность записи до пяти секунд, и оценка была той же самой. Она оставалась без изменений даже в том случае, когда студентам показывали всего две секунды видеозаписи. Затем Амбади сравнила спонтанные выводы об эффективности тех же самых преподавателей с оценками, которые дали

студенты после полного курса лекций, и обнаружила, что оценки эти в целом не изменились. Человек, просмотревший немую двухсекундную видеозапись с лекции преподавателя, которого он никогда не видел, делает вывод о том, насколько хорош этот профессор, и вывод совпадает с мнением студента, который посещал лекции данного преподавателя в течение целого семестра. Вот какова сила нашего адаптивного бессознательного.

Вы могли сделать то же самое, осознавая это или нет, когда впервые взяли в руки эту книгу. Сколько времени вы держали ее в руках? Две секунды? И все-таки за столь короткий промежуток времени дизайн обложки, какие-то ассоциации с моим именем и начало повествования о курсе — все это произвело впечатление, вызвало поток мыслей, образов и предварительных мнений, что в значительной степени определило то чувство, с которым вы до сих пор читали это предисловие. Вам интересно, что произошло в эти две секунды?

Думаю, нам всем присуще врожденное недоверие к такому быстрому познанию. Мы живем в мире, где считается, что качество решения напрямую зависит от затраченных на него времени и усилий. Когда врачи оказываются перед лицом сложного диагноза, они назначают дополнительные анализы, а когда мы не уверены в их выводах, мы обращаемся к кому-то еще. А чему мы учим своих детей? Поспешись — людей насмешишь. Семь раз отмерь, один раз отрежь. Не торопись и *подумай*. Не суди по одежке. Мы считаем, что будет лучше, если мы соберем как можно больше информации и потратим

как можно больше времени на ее обдумывание. Но есть моменты, особенно во время стрессовых ситуаций, когда поспешность не во вред, когда наши моментальные суждения и первые впечатления могут предложить нам гораздо более эффективные способы адаптации к этому миру. Первая задача «Силы мгновенных решений» — убедить вас в том, что мгновенно принятые решения могут оказаться такими же верными, что и решения, принятые взвешенно, после тщательного обдумывания.

Однако «Сила мгновенных решений» — это не только восхваление силы первого взгляда. Мне интересны и те моменты, когда наша интуиция нас подводит. Почему, например, если курс Музея Гетти был очевидной подделкой (или по крайней мере вызывал сомнения), его вообще купили? Почему у экспертов Музея Гетти не возникло чувство «невольного неприятия» в течение всех четырнадцати месяцев, когда они исследовали курс? То, что произошло в Музее Гетти, большая загадка, и ответ на нее состоит в том, что наша интуиция, по той или иной причине, может быть заблокирована. Это отчасти объясняется тем, что данные научного анализа казались очень вескими. (Геолог Стэнли Марголис был настолько убежден в собственных выводах, что опубликовал пространное описание своего метода в журнале *Scientific American*.) При этом огромную роль сыграл тот факт, что Музей Гетти очень хотел, чтобы статуя оказалась подлинной. Это молодой музей, стремящийся создать коллекцию мирового уровня, а курс был такой исключительной находкой, что эксперты музея

пренебрегли интуицией. Эрнст Ланглоц как-то предложил искусствоведу Джорджу Ортису, одному из ведущих мировых специалистов по античной скульптуре, приобрести бронзовую статуэтку. Ортис пришел взглянуть на нее и был озадачен. Это была, по его мнению, очевидная подделка, полная несоответствий и неточно выполненных элементов. Так почему же не самый последний в мире знаток греческой скульптуры Ланглоц позволил себя обмануть? Ортис объясняет это тем, что Ланглоц купил скульптуру, будучи молодым человеком, еще до того, как приобрел свой внушительный опыт. «Полагаю, — говорит Ортис, — что Ланглоц влюбился в это произведение искусства. Когда вы молоды, вы всегда влюбляетесь в свое первое приобретение, и, возможно, это и была его первая любовь. Невзирая на свои огромные познания, он, вероятно, просто не пожелал усомниться в своей первой оценке».

Это отнюдь не романтическое объяснение. Оно сопрягается с чем-то фундаментальным, с тем, что связано с нашим образом мышления. Наше бессознательное — великая сила. Но она несовершенна. Наш внутренний компьютер постоянно сканирует информацию, моментально анализируя истинность той или иной ситуации. Но он может по своей воле перезагрузиться, потерять настройки и выключиться. Более того, наши инстинктивные реакции зачастую вступают в конфликт с нашими интересами, эмоциями и чувствами. Итак, когда же нам следует доверять своим инстинктам, а когда относиться к ним осторожно? Ответ на этот вопрос — вторая задача

«Силы мгновенных решений». Когда наши способности к быстрому познанию отказывают, это происходит вследствие весьма специфического и последовательного набора причин, и эти причины можно определить и понять. Мы можем научиться выбирать моменты, когда надо прислушаться к нашему мощному бортовому компьютеру, а когда — игнорировать его.

Третья и самая важная задача этой книги — убедить вас в том, что наши способности к мгновенным выводам и оценке первых впечатлений можно развивать, ими можно управлять. В это трудно поверить. У Харрисон, Ховинга и других экспертов, которые осматривали курс Гетти, были сильные и сложные реакции на статую, но разве не выплеснулись они непроизвольно из их же бессознательного? Можно ли управлять такого рода загадочной реакцией? Оказывается, можно. Так же, как мы можем научиться мыслить логически и целенаправленно, мы способны научиться делать более качественные мгновенные выводы. В книге вы познакомитесь с врачами, генералами, дизайнерами мебели, спортивными тренерами, музыкантами, актерами, продавцами автомобилей и многими другими людьми. Все они мастера своего дела и, по крайней мере частично, обязаны своим успехом тем шагам, которые предприняли, чтобы сформировать и отточить свои бессознательные реакции. Умение дать оценку явлению или человеку в первые две секунды встречи с ним — это не дар, чудесным образом ниспосланный счастливому меньшинству. Это умение, которое каждый из нас может в себе развить.

3. Новый, более совершенный мир

Множество книг посвящены глобальным темам и общим тенденциям. Эта книга — не из их числа. В «Силе мгновенных решений» рассматриваются мельчайшие детали нашей повседневной жизни, а именно: содержание и природа мгновенных впечатлений и выводов, возникающих спонтанно, когда мы встречаем нового человека или оказываемся в сложном положении или когда нам приходится быстро принимать решения в стрессовой ситуации. Когда дело доходит до познания самих себя и внешнего мира, думаю, мы уделяем слишком много внимания глобальным темам и слишком мало — особенностям этих стремительных моментов. Но что будет, если мы серьезно отнесемся к нашей интуиции? Что будет, если мы перестанем всматриваться в горизонт через мощные бинокли и вместо этого возьмем в руки микроскоп, чтобы разобраться, как мы принимаем решения и почему ведем себя так или иначе? Думаю, это изменит принципы ведения войн, характеристики товаров на полках, сюжеты фильмов, методы подготовки офицеров полиции, практику консультирования семейных пар, подходы к интервьюированию при приеме на работу и т. д. и т. п. И если мы объединим все эти маленькие изменения, у нас в итоге получится новый, более совершенный мир. Верю (и надеюсь, что к концу этой книги вы тоже в это поверите), что для познания самого себя и нашего поведения необходимо признать, что один быстрый взгляд может дать нам столько

же информации, сколько дают месяцы рационального анализа. «Я всегда считала, что научное суждение объективнее мнения эстетов, — сказала Марион Тру, заведующая отделом хранения Музея Гетти, когда наконец была установлена правда о курсе, — а теперь я понимаю, что ошибалась».

ГЛАВА 1

Теория тонких срезов: как, зная мало, добиться многого

.....

Несколько лет назад молодая семейная пара приехала в Вашингтонский университет, чтобы посетить лабораторию физиолога Джона Готтмана. Обоим было лет по двадцать. Светлые, взъерошенные волосы, голубые глаза, старомодные очки. Позднее некоторые сотрудники лаборатории скажут, что это была очень симпатичная пара — интеллектуально развитые, привлекательные, чудаковатые, забавные и ироничные молодые люди. Все это сразу бросалось в глаза на видеозаписи, которую Готтман сделал во время их визита. Муж, которого я назову Билл, вел себя в подкупающе свободной манере. Его жена Сьюзан обладала острым, но сдержанным чувством юмора.

Их проводили в небольшую комнату на втором этаже невзрачного двухэтажного здания, где находились лаборатории Готтмана, и усадили примерно в полтора метра друг от друга в офисные кресла на небольшом подиуме. К их ушам и пальцам прикрепили электроды и датчики, которые снимали такие показания, как сердечный ритм, интенсивность потоотделения, температура кожи. Под их креслами установили прибор, измеряющий количество совершаемых движений.

Две видеокамеры фиксировали все, что они говорили и делали. Их оставили на пятнадцать минут наедине со следящими камерами и попросили обсудить любую относящуюся к их браку тему, ставшую предметом раздора. Для Билла и Сью это была собака. Они жили в маленькой квартирке, но недавно приобрели очень крупного щенка. Биллу собака не нравилась. Сью ее любила. В течение пятнадцати минут они обсуждали, как с этим быть.

Видеозапись разговора Билла и Сью, во всяком случае на первый взгляд, кажется случайно взятым примером весьма распространенного для семейных пар общения. Никто не злится. Никаких сцен, срывов, ничего сверхъестественного. «Я просто не люблю собак», — начинает Билл совершенно спокойным тоном. Он слегка жалуется — на собаку, не на Сюзан. Она тоже сетует. Но при этом возникают моменты, когда они совершенно забывают, что им по заданию надо спорить. Например, когда возникает вопрос о том, как пахнет собака, Билл и Сью весело подшучивают друг над другом и все время улыбаются.

Сью: Милый! Она не воняет...

Билл: А ты ее сегодня нюхала?

Сью: Нюхала. Она хорошо пахнет. Я ее гладила, пальцы не были жирными и не воняли. И твои пальцы никогда не были жирными и не воняли.

Билл: Да, сэр.

Сью: Я никогда не допущу, чтобы шерсть моей собаки была жирной.

Б и л л: Да, сэр. Это собака, сэр.

С ь ю: У моей собаки шерсть никогда не бывает жирной. Так что берегись.

Б и л л: Нет, ты уж сама поберегись.

С ь ю: Нет, ты берегись... Не называй мою собаку вонючей, парень.

1. Лаборатория любви

Как вы думаете, много ли можно узнать о браке Сью и Билла, посмотрев пятнадцатиминутную видеозапись? Можно ли сказать, насколько здоровые у них отношения? Подозреваю, многие из нас будут утверждать, что пустяшный разговор Билла и Сью о собаке мало что дает нам. Семейным парам приходится решать куда более серьезные проблемы — финансы, сексуальные отношения, дети, работа, родственники, и каждый раз в новой комбинации. Иногда супруги очень счастливы друг с другом. Иногда ссорятся. Иногда им кажется, что они готовы убить друг друга, но они отправляются в отпуск и возвращаются, воркуя, как молодожены. Мы полагаем, что для того, чтобы узнать супругов, надо многие недели и даже месяцы наблюдать их в разных состояниях — счастливыми, усталыми, злыми, раздраженными, восторженными, на грани нервного срыва и т. п., — но не расслабленными и непринужденными, какими Билл и Сью пришли в лабораторию Готтмана. Чтобы спрогнозировать судьбу такого серьезного предприятия, как брак (да, собственно, любого феномена), нам необходимо

собрать как можно больше информации самого разнообразного содержания.

Но Джон Готтман доказал, что ничего этого не требуется. Начиная с 1980 года у Готтмана в маленькой «лаборатории любви» побывало более трех тысяч семейных пар, подобных Биллу и Сью. Общение каждой пары записывалось на видеопленку, а результаты анализировались в соответствии с тем, что Готтман назвал SPAFF (от англ. *specific affect* — специфический аффект). SPAFF — что-то вроде кодовой системы из двадцати отдельных категорий, соответствующих любой возможной реакции, которую может продемонстрировать семейная пара в процессе общения. Например, отвращение — это 1, пренебрежение — 2, злость — 7, защитная реакция — 10, плач — 11, грусть — 12, замкнутость — 13, нейтральное поведение — 14 и т. д. Джон Готтман научил своих сотрудников считывать малейшие эмоциональные нюансы в выражении человеческого лица и интерпретировать неопределенные на первый взгляд части диалога. Просматривая видеозапись с семейной парой, сотрудники присваивают кодовое число SPAFF каждой секунде общения. В результате пятнадцатиминутное обсуждение спорного вопроса преобразуется в последовательность 1800 чисел — 900 для мужа и 900 для жены. Например, запись «7, 7, 14, 10, 11, 11» означает, что за шесть секунд произошла смена реакций: злость сменилась равнодушием, затем защитой и наконец плачем. Кроме того, учитываются данные электродов и датчиков, показывающие, в какие моменты сердце того или иного супруга

начинает биться сильнее, или повышается температура тела, или кто-то начинает ерзать в кресле. Вся эта информация складывается в сложное уравнение.

На основе этих расчетов Готтман делает удивительные прогнозы. Проанализировав запись часового разговора между мужем и женой, он может с точностью до 95% сказать, будет ли эта пара вместе через пятнадцать лет. Если он понаблюдает за парой пятнадцать минут, степень точности прогноза составит 90%. Недавно профессор Сибил Каррере, которая работает с Готтманом, просматривала видеозаписи, обдумывая новое исследование. Она обнаружила, что если просмотреть всего *три минуты* общения семейной пары, то можно с впечатляющей степенью уверенности прогнозировать, кто из них разведется, а кто нет. Правду о конкретном браке можно понять за гораздо более короткое время, чем можно себе представить.

Джон Готтман — человек средних лет с круглыми совиными глазами, серебристыми волосами и аккуратной постриженной бородкой, невысокого роста и очень обаятельный. Когда он говорит о том, что его интересует (а это почти все на свете), его глаза загораются и становятся еще шире. Во время войны во Вьетнаме он сознательно отказался идти в армию, и в нем до сих пор есть что-то от хиппи 1960-х годов, например полувоенное кепи, которое он иногда надевает. По образованию он психолог, но изучал математику в Массачусетском технологическом институте, поэтому математическая строгость и точность увлекают его не меньше, чем все

остальное. Когда я встретился с Готтманом, он только что опубликовал свою самую нашумевшую книгу, увесистый пятисотстраничный трактат под названием «Математика развода» (The Mathematics of Divorce). Он пытался объяснить мне суть своей аргументации, чертя уравнения и импровизированные графики на бумажной салфетке, пока у меня не закружилась голова.

Может показаться, что Джон Готтман — неподходящий пример для книги о мыслях и решениях, внезапно возникающих из глубин нашего бессознательного. В своем подходе он не использует интуицию, не делает поспешных выводов. Он сидит за компьютером и скрупулезно, секунда за секундой, изучает видеозаписи. Его работа — классический пример осознанного и целенаправленного мышления. Но, как оказалось, Готтман может многому научить нас в том, что касается важнейшей части быстрого познания, известной как тонкие срезы. Тонкие срезы относятся к способности нашего бессознательного находить закономерности в ситуациях и поведении, опираясь на чрезвычайно тонкие слои пережитого опыта. Эвелин Харрисон, взглянувшая на курос и выпалившая «Мне жаль это слышать», сделала тонкий срез, так же как игроки в айвовском эксперименте, проявлявшие стрессовую реакцию на красные карты всего после десяти открытых карт.

Именно тонкие срезы делают бессознательное таким загадочным, и это самое сложное в процессе быстрого познания. Как собрать необходимую информацию для сложного суждения за короткое время? Ответ

состоит в том, что, когда наше бессознательное делает тонкие срезы, мы производим автоматическое, ускоренное, неосознаваемое подобие того, что делает Готтман со своими видеопленками и уравнениями. Можно ли с ходу разобраться в чем-то браке? Можно, и не только в этом, но и в других сложных ситуациях. Джон Готтман показал нам, как это делается.

2. Брак и азбука Морзе

Я смотрел пленку с видеозаписью Билла и Сью вместе с Амбер Табарес, студенткой последнего курса, работающей в лаборатории Готтмана и разбирающейся в кодировании по методу SPAFF. Мы сидели в той же комнате, что Билл и Сью, и наблюдали на мониторе за их общением. Разговор начал Билл. Он любил их прежнюю собаку, сказал он. Ему просто не нравится новая собака. Он говорил без злости и безо всякого намека на враждебность. Было похоже, что он действительно хотел объяснить свои чувства.

Если прислушаться внимательно, заметила Табарес, станет ясно, что Билл отчаянно защищается. На языке SPAFF он предъявлял встречные жалобы и применял тактику «да, но...», т. е. вроде бы соглашался, но потом от своих слов отказывался. В итоге Биллу была присвоена защитная реакция уже через сорок секунд первой минуты разговора. Сью же, слушая Билла, несколько раз очень быстро закатывала глаза — классический жест пренебрежения. Билл тогда начал высказывать