

Спалах! Сила несвідомих думок, або Як не заважати мозку приймати рішення

Автор:

[Малколм Гладуелл](#)

Спалах! Сила несвідомих думок, або Як не заважати мозку приймати рішення

Малколм Гладуелл

Малколма Гладуелла – поп-соціолога і журналіста The Washington Post і The New Yorker, називають «найбільш оригінальним американським журналістом». Журнал Time вніс Гладуелла до переліку 100 найвпливовіших людей світу, а всі його дослідження із соціальної психології стали бестселерами The New York Times та The Globe and Mail. Уже за три роки після виходу з друку спільний наклад книжок «Спалах!» та «Неординарні. Історії успіху» сягнув 4,5 мільйона примірників!

Теж переконані в тому, що чим більше інформації має людина, яка приймає рішення, тим краще вона впорається? Це не так! Найважливіші рішення ми приймаємо у перші 2 секунди – на підставі мимовільного погляду та інтуїції! Саме ця здатність нашого мозку діяти блискавично дала людству шанс на виживання. А чи можна використати її, аби й сьогодні досягати успіху? Сила таких блицрішень допомогла здобути перемогу керівнику масштабних навчань армії США, кардіологам у лікарні екстреної допомоги, торговцю автомобілями та дизайнеру офісних меблів, а також ледь не коштувала мільярдних прибутків компанії Соса-Сола. Обрати собі пару на все життя, виважено віддати свій голос на виборах, з першого погляду оцінити бізнес-партнера допоможе сила несвідомих думок – не дар обраних, а вміння, яке можна розвинути!

Малколм Гладуелл

Спалах! Сила несвідомих думок, або Як не заважати мозку приймати рішення

Присвячується моїм батькам, Джойс та Грехему Гладуеллам

Вступ

Статуя, що мала неналежний вигляд

У вересні 1983 року арт-дилер Жанфранко Бечина прийшов до музею Дж. Пола Гетті, що в Каліфорнії. За його словами, він мав у власності мармурову статую, датовану шостим століттям до н. е. Статуя являла собою те, що ми знаємо як курос – скульптуру оголеного молодика, який стоїть, виставивши ліву ногу вперед, а руки тримаючи по боках. Зараз є лише близько двох сотень куросів, і більшість із них знайдено з численними пошкодженнями або тільки фрагментарно у місцях поховань чи археологічних розкопок. Проте ця статуя була безмаль в ідеальному стані й мала майже сім футів[1 - Близько двох метрів. (Тут і далі прим. ред.)] заввишки. Вона неначе світилася, що вигідно вирізняло її з-поміж інших стародавніх скульптур. То була надзвичайно цінна знахідка. Бечина просив за неї трохи менше як десять мільйонів доларів.

Музей Гетті діяв обачно. Він взяв курос у тимчасове користування й розпочав його ретельно досліджувати. Чи була ця статуя схожою на всі раніше відомі куроси? Як виявилось, так. Стель скульптури здавався схожим на курос Анавіссос у Національному археологічному музеї Афін, а це означало, що знайдений курос відповідав певному часу і місцю. Де й коли знайдено статую? Цього достеменно не знав ніхто, однак Бечина надав юридичному відділові музею Гетті низку документів, пов'язаних з більш нещодавньою історією. Курос, згідно з документами, з 1930-х років перебував у приватній колекції швейцарського лікаря на прізвище Лауфенбергер, а він своєю чергою отримав її від добре відомого грецького арт-дилера Руссоса.

Геолог з Каліфорнійського університету Стенлі Марголіс прибув до музею й протягом двох днів вивчав поверхню статуї за допомогою стереоскопічного мікроскопа з високою роздільною здатністю. Потім він узяв зразок завбільшки

один сантиметр у діаметрі й два сантиметри завдовжки з ділянки трохи нижче від правого коліна і провів аналіз, використовуючи електронний мікроскоп, електронну мікропробу, мас-спектрометрію, рентгенівську дифракцію та рентгенівський флуоресцентний аналіз. Марголіс виснував, що статую виготовили з доломітового мармуру, видобутого в стародавньому кар'єрі Кейп-Веті на острові Тасос. До того ж, повідомив Марголіс, поверхню статуї вкрито тонким шаром кальциту, що дивовижно, оскільки доломіт перетворюється на кальцит лише через сотні, якщо не тисячі, років. Іншими словами, статуя була старою. Вона не становила якусь новітню підробку.

В музеї Гетті були задоволені. Вже за чотирнадцять місяців після початку дослідження куроса музей домовився про купівлю статуї. Восени 1986 року вона була вперше виставлена на огляд. З нагоди цієї знаменної події New York Times помістила статтю на першій шпальті. За кілька місяців куратор відділу стародавніх артефактів музею Гетті Маріон Тру написала про визначну покупку велику яскраву статтю до мистецтвознавчого журналу The Burlington Magazine. «Стоячи тепер без жодної зовнішньої підтримки, притиснувши руки міцно до стегон, курос випромінює впевнену енергію, що властива його найкращим братам. – Далі Тру триумфально заявляє: – Бог чи людина, він втілює блискучу енергію молодості західного мистецтва».

Однак курос має одну проблему. Щось у його вигляді було негаразд. Першим це помітив італійський історик мистецтва Федеріко Зері, який є членом Ради опікунів музею Гетті. Коли в грудні 1983 року Зері спустився в студію реконструкції Гетті, він зловив себе на думці, що пильно розглядає пальці на руках статуї. Він не міг пояснити, але вони здалися йому неправильними. Наступною була Евелін Гаррісон. Вона є одним із провідних світових експертів із грецької скульптури і була в Лос-Анджелесі в Гетті саме перед тим, як музей уклав до кінця угоду з Бечиною.

– Артур Готон, який тоді був куратором, повів нас поглянути на статую, – пригадує Гаррісон. – Він стягнув з неї тканину й сказав: «Що ж, статуя поки не наша, але буде наша за кілька тижнів». А я відповіла: «Прикро це чути».

Що ж Гаррісон такого побачила? Вона не знала. Тієї миті, коли Готон зняв тканину, Гаррісон лиш інстинктивно відчула: зі статуєю щось не так. Ще за кілька місяців Готон повів Томаса Говінга, колишнього директора Метрополітен-музею, що в Нью-Йорку, також подивитися на статую. Говінг завжди зауважує перше слово, яке виникає у нього в голові, тільки-но побачить щось нове, і він

ніколи не забуде, яким було перше слово, коли він побачив курос.

– Слово було свіжий – свіжий, – пригадує Говінг.

Чи варто казати, що свіжий не те слово, яке хочеться почути про витвір, якому дві тисячі років. Трохи згодом, міркуючи над тим моментом, Говінг зрозумів, чому в нього з'явилася така думка:

– Я працював на розкопках на Сицилії, і там ми знаходили шматки й уламки таких статуй. І вони не мали такого вигляду. А цей курос має вигляд, наче його занурили в найкраще лате від Starbucks.

Говінг повернувся до Готона.

– Ви вже заплатили за нього? – Готон, пригадує Говінг, був ошелешений. – Якщо заплатили, спробуйте повернути гроші, – сказав Говінг. – Якщо не платили, то й не робіть цього.

Тепер адміністрація музею Гетті не на жарт розхвилювалася. Вони скликали спеціальний симпозіум, присвячений куросу, в Греції. Належним чином упакувавши статую, dopravили її до Афін і запросили найкращих грецьких експертів зі скульптури. Цього разу хор занепокоєних був навіть гучнішим.

Якоюсь миті Гаррісон опинилася поруч із Георгом Деспінісом, директором Музею акрополя в Афінах. Він зміряв оком курос і зблід.

– Кожен, хто бачив, як викопують із землі скульптуру, – мовив він до Евелін Гаррісон, – може одразу визначити, що ця річ у землі ніколи не була.

Георгіос Донтас, голова Спілки археологів в Афінах, глянувши на статую, похолов.

– Коли я вперше побачив курос, – мовив він, – мені здалося, що між мною та цим витвором скло.

На симпозіумі за Донтасом виступав Ангелос Деліворріас, директор музею Бенакі в Афінах. Він довго розповідав про невідповідність між стилем скульптури і тим

фактом, що мрамор, з якого її вирізьблено, походить з острова Тасос. Зрештою він дійшов головної думки. Чому він вважає, що статуя є підробкою? А тому, що, вперше поглянувши на неї, він відчув чітке «інтуїтивне відторгнення». Вже до завершення симпозіуму його учасники дійшли згоди в тому, що курос не є тим, чим мав би бути. Музей Гетті, а разом і його юристи та науковці, після місяців ґрунтовних досліджень, дійшли одного висновку, а деякі провідні світові експерти з грецької скульптури – просто глипнувши на статую та відчувши «інтуїтивне відторгнення» – іншого. Хто ж має рацію?

Деякий час було незрозуміло. Щодо цього куроса на конференціях сперечалися мистецтвознавці. Але згодом, крок за кроком, справа Гетті почала розвалюватися. Листи, що ними послуговувалися юристи Гетті з метою ретельно відстежити шлях куроса до шведського лікаря Лауфенбергера, наприклад, виявилися підробками. На одному з листів, датованому 1952 роком, стояв поштовий індекс, який почали використовувати тільки в 1970-х роках. Інший лист, від 1955-го, посилався на банківський рахунок, що його відкрили лише 1963 року. Зрештою вислідом тривалих місяців пошуку стало рішення, що курос Гетті виготовлено в стилі куроса з Анавіссоса. Однак це твердження також було під сумнівом: що ретельніше знавці грецької скульптури вивчали курос, то краще розуміли, що він є химерною мішаниною кількох різних стилів з кількох різних місць і різних періодів. Стрункі пропорції юнака були дуже схожими на пропорції Тенейського куроса з Мюнхенського музею, а його укладене в зачіску, прикрашене разком намиста волосся скидалося на волосся куроса, що виставлений у Метрополітен-музеї, Нью-Йорк. Ноги статуї, між тим, були сучасними. Як виявилось, найдужче курос нагадував меншу, фрагментарну статую, яку знайшов британський історик мистецтва у Швейцарії 1990 року. Обидві статуї вирізьблено з одного різновиду мрамору й створено дуже подібним чином. Проте швейцарський курос не походив зі Стародавньої Греції. Його знайшли в крамниці фальшувальника в Римі на початку 1980-х років. А як же науковий аналіз, що стверджував, буцімто кальцитові поверхні куроса Гетті має сотні або й тисячі років? Отож виявилось, не все так однозначно. Після подальшого аналізу інший геолог виснував, що поверхню статуї з доломітового мрамору можна «зістарити» за кілька місяців за допомогою картопляної плісняви. У каталозі Гетті є фотографія куроса з приміткою: «530 рік до н. е. або сучасна підробка».

Коли Федеріко Зері, Евелін Гаррісон, Томас Говінг і Георгіос Донтас – і всі інші – поглянули на курос та відчули «інтуїтивне відторгнення», вони мали рацію. За дві секунди – на перший погляд – вони осягнули природу статуї глибше, ніж команда музею Гетті за чотирнадцять місяців.

Книжка «Спалах! Сила несвідомих думок» якраз про ці дві секунди.

1. Швидкий і помірний

Уявімо, що я попросив вас зіграти в дуже просту азартну гру. Перед вами чотири колоди карт – дві червоні й дві сині. Кожна карта в цих чотирьох колодах допоможе вам виграти гроші або програти їх, і вам треба перевертати карти з будь-якої колоди по одній так, щоб максимізувати виграш. Однак на самому початку ви не знаєте, що червоні колоди – мінне поле. Ціна виграшу є високою, але якщо ви програєте на червоних картах, то багато втратите. Загалом, виграти можна лише в разі, якщо брати карти з синіх колод, що подарує виплату у п'ятдесят доларів і скромний штраф. Питання полягає в тому, скільки часу знадобиться вам, щоб розв'язати це завдання?

Кілька років тому такий експеримент провела група науковців з університету Айови, і вони виявили, що після перевертання понад п'ятдесяти карт більшість людей розвиває інтуїтивне відчуття стосовно того, що відбувається. Ми не знаємо, чому нам більше до вподоби сині колоди, але ми певні, що ними грати набагато краще. Після перевертання понад вісімдесяти карт більшість розуміє сутність гри й може чітко пояснити, чому дві червоні колоди є поганою ідеєю. Це дуже просто. Маємо певний досвід, ми його аналізуємо. Потім будуюмо теорію. І нарешті складаємо два і два. Ось такий процес навчання.

Проте науковці з Айови зробили дещо геть інше, і саме тут починається химерна частина експерименту. Кожного гравця вони під'єднали до приладу, який вимірює активність потових залоз на долонях. Як і більшість потових залоз, ті, що містяться на долонях, реагують на стрес та температуру – ось чому коли ми нервуємо, долоні пітніють і стають липкими. Отож дослідники з Айови виявили, що гравці почали відповідати стресом на червоні колоди вже до десятої карти, а це за сорок карт до того, як вони могли сказати про своє інтуїтивне відчуття, що з двома колодами дещо негаразд. І ще важливіше: приблизно в той самий час, як долоні почали пітніти, поведінка гравців також змінилася. Вони почали надавати перевагу синім картам і брати дедалі менше карт із червоних колод. Одне слово, гравці зрозуміли гру ще до того, як усвідомили, що вони її зрозуміли: вони почали коригувати свої дії задовго до того, як свідомо дізналися, які коригування треба робити.

Звичайно, описаний експеримент – це проста азартна гра, що включає гравців, карти й детектор напруги. Втім, це дуже потужна ілюстрація роботи нашого мозку. Це ситуація, де ставки є високими, все швидко змінюється, а учасники мусять аналізувати велику кількість нової та заплутаної інформації за короткий термін. Про що свідчить цей експеримент? А про те, що в такі моменти наш мозок послуговується двома різними стратегіями, щоб розібратися в ситуації. Перша з них дуже добре нам znana. Це свідомо стратегія. Ми міркуємо над тим, що знаємо, і зрештою дістаємо відповідь. Ця теорія є логічною й дефінітивною.[2 - Такою, що надає визначення.] Але щоб дістатися її, ми використовуємо аж вісімдесят карт. Теорія ця повільна й потребує багато інформації. Проте існує й інша стратегія, яка працює значно швидше. Вона вступає в дію після десяти карт і є дуже розумною, оскільки майже негайно осягає сутність проблеми з червоними колодами. Однак і вона має гандж – бо працює, принаймні спочатку, повністю під шаром свідомості. Вона надсилає повідомлення через навдивовижу непрямі канали, як-от потові залози на наших долонях. Це система, в якій наш мозок робить висновки, але не одразу сповіщає нас про це.

Друга стратегія – шлях, обраний Евелін Гаррісон, Томасом Говінгом та грецькими науковцями. Вони не розглядали наявні докази. Вони міркували над інформацією, здобутою з першого погляду. Таке мислення когнітивний психолог Герд Гігеренцер називає «швидким та помірним». Люди просто подивилися на статую, а їхній мозок миттю виконав низку підрахунків, і ще до того як знайшлася свідомо думка, вони відчули щось, схоже на піт на долонях гравців. Для Томаса Говінга то було геть зовсім неприйнятне в тій ситуації слово «свіжий», що промайнуло в його голові. У випадку Ангелоса Деліворріаса – «інтуїтивне відторгнення». Георгіос Донтас відчув, наче між ним та курсом є скло. Чи знали ті люди, звідки вони це знають? Аж ніяк. Вони просто знали.

2. Внутрішній комп'ютер

Частина нашого мозку, яка робить такі висновки, називається адаптивне несвідоме, й вивчення цього типу прийняття рішень є однією з найважливіших нових галузей у психології. Адаптивне несвідоме не слід плутати з несвідомим, яке описав Зигмунд Фройд і яке являє собою темне й незрозуміле місце, повне бажань, спогадів та фантазій, що занадто тяжкі, аби ми думали про них свідомо. Натомість нове поняття адаптивного несвідомого є чимось на кшталт

велетенського комп'ютера, який швидко й тихо обробляє велику кількість інформації, потрібної нам для функціонування як людині. Коли ви виходите на вулицю й раптом розумієте, що на вас летить вантажівка, чи маєте ви час зважити всі можливі варіанти дій? Звісно, що ні. Єдиний спосіб, завдяки якому люди вижили як біологічний вид, – це розвинути ще один апарат, що призначений приймати рішення та може надзвичайно хутко робити висновки, маючи дуже мало інформації. Ось як пише у своїй книжці «Незнайомці для себе» психолог Тімоті Д. Вілсон: «Найефективніше наш розум працює тоді, коли передає несвідомому велику частину складних та важливих роздумів, достеменно так само, як сучасний лайнер може летіти на автопілоті без допомоги “свідомого” пілота. Адаптивне несвідоме чудово може впоратися з нашою оцінкою світу, попередженням людей про небезпеку, встановленням цілей та ініціюванням дії в ефективний спосіб».

Вілсон твердить, що ми перемикаємося між свідомим та несвідомим режимами мислення залежно від ситуації. Рішення запросити колегу на обід є свідомим процесом. Ви це обдумуєте. Вирішуєте, що може бути цікаво, й запрошуєте колегу. Спонтанне рішення сперечатися з колегою приймається несвідомо – іншою частиною мозку, й мотивується воно іншою частиною вашої особистості.

Коли ми зустрічаємо когось уперше, коли проводимо співбесіду перед прийомом на роботу, коли реагуємо на нову ідею, коли мусимо прийняти рішення швидко й у стані стресу, то використовуємо оту другу частину мозку. Наприклад, коли ви навчалися в коледжі, скільки часу вам треба було на те, щоб визначити ступінь кваліфікації викладача? Заняття? Два заняття? Семестр? Психолог Наліні Амбаді якось дала студентам три десятисекундні відеозаписи з викладачем – із вимкненим звуком – й побачила, що їм зовсім не складно було визначити рівень викладачевої ефективності. Коли Амбаді скоротила запис до п'яти секунд, визначення зосталося таке саме. Студенти були певні щодо свого рішення навіть тоді, коли їм показали дві секунди відеозапису. Амбаді порівняла швидкі судження про ефективність викладача з оцінками, які дали тим самим викладачам їхні студенти після навчання в них протягом семестру. Психолог дізналася, що оцінки фактично однакові. Людина, котра дивиться відео без звуку з викладачем, якого вона ніколи не зустрічала, зробить про ефективність цього викладача такі самі висновки, як і студент, який протягом цілого семестру навчався в того-таки викладача. Ось вам і сила адаптивного несвідомого.

Можливо, ви вчинили так само, байдуже, усвідомлюєте ви це чи ні, коли взяли до рук цю книжку. Як довго ви вперше тримали її в руках? Дві секунди? За цей

короткий проміжок часу дизайн обкладинки, можливі асоціації з моім іменем і перші кілька речень про курос створили враження – низку думок, образів та упереджень, – що головним чином сформувало те, як ви зараз читаете вступ. Хіба вам не цікаво, що трапалося протягом цих двох секунд?

Гадаю, ми дарма підозріливо ставимося до цього типу миттєвого пізнання. Ми живемо у світі, де заведено вважати, що якість рішення залежить від часу та зусиль, докладених до його прийняття. Коли лікарям трапляється складний діагноз, вони роблять більше тестів, а якщо ми не впевнені щодо почутого, то цікавимося іншою думкою. Що ми кажемо дітям? Скорий поспіх – людям посміх. Десять разів міряй, а раз утни. Зупинись і подумай. Не суди про книжку з обкладинки. Ми вважаємо, що краще зібрати якомога більше інформації та провести якомога більше часу в розважаннях. Насправді ми довіряємо лише свідомому прийняттю рішень. Проте є миті, особливо у стресових ситуаціях, коли поспіх нікого не смішить, а миттєві судження й перші враження можуть дати більше задля розуміння цього світу. Перше завдання цієї книжки полягає в тому, щоб переконати вас у простому факті: миттєві рішення можуть бути так само добрими, як і рішення, прийняті обачливо та після тривалих роздумів.

Однак книжка «Спалах! Сила несвідомих думок» не є похвалою силі блицрішень. Мене цікавлять також ситуації, коли ми зраджуємо наші інстинкти. Чому, до прикладу, якщо курос Гетті був такою очевидною підробкою – чи принаймні суперечливою, – музей таки спершу купив її? Чому експерти Гетті також не відчували інтуїтивного відторгнення протягом чотирнадцяти місяців, доки вивчали витвір мистецтва? Те, що трапалося в Гетті, – велика загадка, і відповідь полягає в тому, що це відчуття, з тих чи тих причин, було відкинуте. Почасти це сталося тому, що наукова інформація здавалася надміру блискучою (геолог Стенлі Марголіс був аж такий впевнений у власному аналізі, що опублікував велику статтю про свій метод у науково-популярному часописі Scientific American). Але головною причиною стало те, що в Гетті відчайдушно бажали, щоб статуя виявилася справжньою. Музей був новим і дуже хотів зібрати колекцію світового рівня, а курос став настільки надзвичайною знахідкою, що інстинкти експертів були засліплені.

Якось Ернст Ланглотц, один із провідних світових експертів з архаїчної скульптури, запитав історика мистецтва Джорджа Ортіза, чи не бажав би той купити бронзову статуетку. Ортіз пішов глянути на неї й був вражений; вона, на його думку, являла собою відверту підробку, повну суперечливих та неохайних елементів. То чому Ланглотц, котрий, як ніхто інший, багато знав про грецькі

статуї, пошився в дурні? Ортіз пояснює це тим, що Ланглотц купив скульптуру замолоду, ще до того як набув свого неоціненного досвіду.

– Припускаю, – каже Ортіз, – він просто закохався в цю статую; коли ти молодий, то часто закохуєшся у свою першу покупку, і, можливо, то таки було його перше кохання. Попри свої неймовірні знання, він не міг поставити під сумнів власну першу оцінку.

Це не фантастичне пояснення. Воно дає нам засадниче розуміння того, як ми думаємо. Наше підсвідоме – потужна сила. Однак воно може схибити. Наш внутрішній комп'ютер не завжди розуміє все правильно, враз декодує «правду» з ситуації. Його можна збити з пантелику, відвернути його увагу й просто вимкнути. Наші інстинктивні реакції часто борються з іншими різноманітними емоціями, інтересами та відчуттями. Отож коли нам варто довіряти інстинктам, а коли слід бути обережними? Відповідь на це запитання – друге завдання книжки «Спалах! Сила несвідомих думок». Коли наші сили миттєвого пізнання помиляються, то роблять вони це з цілком певних й визначених причин, і ці причини можна ідентифікувати та збагнути. Навчитися можна, якщо дослухатися до того вбудованого комп'ютера, а також якщо бути з ним обережним.

Третім, і найважливішим, завданням цієї книжки є переконати вас, що швидкі судження та перші враження можна виховати й контролювати. Знаю, в це складно повірити. Гаррісон, Говінг та інші фахівці, які оглядали курорт Гетті, мали потужні й складні реакції на статую, але хіба останні не зринули непрохано з їхнього несвідомого? Чи можливо контролювати такі загадкові реакції? Правда полягає в тому, що це можливо. Достоту так само, як ми можемо навчитися міркувати логічно й зважено, ми годні навчити себе робити кращі швидкі судження. У книжці ви познайомитеся з лікарями і генералами, тренерами й дизайнерами меблів, музикантами й акторами, продавцями автомобілів та представниками інших професій, кожен з яких є прекрасним знавцем своєї справи й завдячує своїм успіхом, принаймні частково, крокам, що їх зробили для формування та вдосконалення своїх несвідомих реакцій. Сила знання в перші дві секунди – це не талант, подарований містичними силами кільком щастунчикам. Насправді це вміння, яке ми можемо в собі розвинути.

3. Інший, кращий світ

Існує безліч книжок, які вдаються до розлогих тем, аналізуючи світ іще з давніх-давен. Проте ця книжка не є такою. Нас цікавлять найменші компоненти нашого щоденного життя – зміст і походження отих миттєвих вражень та висновків, які виникають спонтанно, щойно ми зустрічаємо нову людину чи стикаємося зі складною ситуацією або мусимо прийняти рішення в умовах стресу. Коли справа доходить до завдання зрозуміти себе й цей світ, гадаю, ми забагато уваги приділяємо великим темам і занадто мало – особливостям отих скороминущих моментів. Що ж відбудеться, якщо ми сприйматимемо наші інстинкти всерйоз? А що як нам припинити вивчати обрїй за допомогою бінокля і взятися досліджувати прийняття своїх рішень та поведінку крізь найпотужніший мікроскоп? Думаю, це змінить перебіг війн, типи продуктів, що їх бачимо на полицках, фільми, які знімають, вишкіл поліціантів, консультації подружніх пар, співбесіди перед прийманням на роботу тощо. Якби ми змогли поєднати ці всі маленькі зміни, то дістали б інший, кращий світ. Я сам вірю – а до кінця книжки, сподіваюся, повірите й ви, – що завдання осягнути себе й свою поведінку потребує усвідомлення того, що короткий змиг ока може бути так само цінним, як і місяці раціонального аналізу.

– Я завжди вважав, що наукова думка є об'єктивнішою, аніж пов'язане з відчуттям судження, – сказала Маріон Тру, куратор відділу стародавніх артефактів у музеї Гетті, дізнавшись нарешті правду про курос. – Тепер я розумію, що помилялась.

Розділ перший

Теорія тонких зрізів: як обмаль знань заводить надто далеко

Кілька років тому до лабораторії психолога Джона Готтмана у Вашингтонському університеті прийшло молоде подружжя. На вигляд вони мали років двадцять, ці синьоокі білявці зі стильними скуйовдженими зачісками та окулярами у стилі «фанк». Згодом деякі працівники лабораторії казали, що таку пару легко вподобати – вони розумні й привабливі, кумедні, трохи іронічні, – і це все одразу стає очевидним з відеозапису, який зробив Готтман під час їхнього візиту. Чоловік, котрого я назву Білл, поведився жартівливо й вабив до себе. Його

дружина Сьюзан мала гострий неупереджений розум.

Їх відвели до невеликої кімнати на горішньому поверсі в непримітній триповерховій будівлі, де працював Готтман, і посадили на відстані п'яти футів одне від одного на двох офісних стільцях, що стояли на підвищених платформах. До пальців та вух були прикріплені електроди й сенсори, що виміряли частоту биття серця, пітливість і температуру шкіри. Під їхніми стільцями «давач прискорення» на платформі вимірював кількість рухів. На кожного була спрямована відеокамера, яка записувала все, що подружжя казало або робило. Їх залишили наодинці з увімкненими камерами на п'ятнадцять хвилин, попросивши обговорювати будь-яку тему з їхнього подружнього життя, що спричинює розбіжності. Для Білла і Сью цією темою був їхній собака. Вони жили в невеличкому помешканні й нещодавно завели дуже велике цуценя. Біллу собака не подобався; Сью мала протилежну думку. Отож протягом п'ятнадцяти хвилин вони обговорювали, що їм з цим робити.

Відеозапис розмови Білла та Сью має вигляд, принаймні на позір, випадкового зразка цілком звичайної розмови, які постійно ведуть між собою пари. Ніхто не гнівається. Жоден не влаштовує сцен, не кричить, не прикладає прізвиськ.

– Я просто не люблю собак, – починає дискусію Білл цілком нормальним тоном.

Він скаржиться – але на собаку, Сьюзан це не стосується. Дружина також скаржиться, але якоїсь миті вони взагалі забувають, що мусять сперечатися. Коли розмова заходить про те, що собака має запах, обое по-доброму жартують, усміхаючись.

Сью: Любий! Він не смердить.

Білл: Ти нюхала його сьогодні?

Сью: Так, нюхала. І він пах добре. Я гладила його, й мої руки потім не смерділи й не були жирні.

Білл: Так, сер.

Сью: Я не дозволю, щоб мій собака став жирним.

Білл: Так, сер. Це ж собака.

Сью: Мій собака не буде жирним. Обережніше зі словами.

Білл: Це ти будь обережніша.

Сью: Ні, це ти будь обережніший. Не називай мого собаку жирним, чуеш.

1. Лабораторія кохання

Як ви гадаєте, скільки можна дізнатися про шлюб Білла й Сью з цього п'ятнадцятихвилинного запису? Чи можна твердити, що їхні стосунки здорові? Припускаю, більшість скаже, що розмова про собаку Білла та Сью повідає нам обмаль. Вона надто коротка. Шлюб випробовують набагато серйозніші речі, як-от гроші та секс, діти і робота, родичі, – й усе це в різних комбінаціях. Інколи подружжя бувають дуже щасливими. В якісь дні вони сваряться. Часом ім навіть кортить одне одного повбивати, але тоді вони ідуть разом у відпустку й повертаються, наче щасливі молодята. Щоб «пізнати» пару, ми вважаємо, що треба спостерігати за ними упродовж тижнів або й місяців і побачити їх у різних станах – щасливими, стомленими, розгніваними, роздратованими, втішеними, знервованими тощо, – а не лише відпруженими під час розмов про собаку, як-от Білл та Сью. Для того, щоб зробити точне передбачення про щось аж таке серйозне, як майбутнє шлюбу, – власне, й будь-яке передбачення, – здається, слід збирати багато інформації та якомога більше контексту.

Проте Джон Готтман довів, що цього робити не варто. З 1980-х років до своєї лабораторії він привів понад три тисячі одружених пар, подібних до Білла і Сью. Цю невеличку кімнатку неподалік кампусу Вашингтонського університету назвали «лабораторією кохання». Кожну пару записували на відеоплівку, а результати аналізували відповідно до того, що Готтман назвав SPAFF – система кодування, котра має двадцять окремих категорій, які відповідають кожній можливій емоції, котру подружжя може висловити протягом розмови. Наприклад, огида – це 1, зневага – 2, лютість – 7, захисна поведінка – 10, скиглення

- 11, сум - 12, протидія - 13, нейтральна поведінка - 14 та ін. Готтман навчив своїх працівників зчитувати всі емоційні нюанси з виразів обличчя людей і тлумачити, здавалося, неоднозначні уривки діалогів. Переглядаючи запис подружньої пари, вони надають код SPAFF кожній секунді розмови, отож п'ятнадцятихвилинне обговорення конфлікту зрештою перетворюється на низку вісімнадцяти сотень цифр: дев'ять сотень - для дружини та дев'ять сотень - для чоловіка. Запис «7, 7, 14, 10, 11, 11», до прикладу, означає, що в одному шестисекундному уривку хтось із подружжя нетривалий час був розгніваним, поведився нейтрально, потім захищався, а тоді почав скиглити. Після цього беруть до уваги дані електродів і сенсорів, щоб кодувальники знали, коли серцебиття чоловіка чи дружини прискорювалося, його або її температура підвищувалася, рухався хтось із них на стільці чи ні, а вже тоді всю цю інформацію вводять у складне рівняння.

На підставі цих розрахунків Готтман довів дещо варте уваги. Якщо він аналізує годину розмови чоловіка та дружини, то може з точністю 95 % передбачити, чи ці двоє ще будуть одружені через п'ятнадцять років. Якщо він дивиться на пару п'ятнадцять хвилин, успіх дорівнює приблизно 90 %. Нещодавно професорка Сибіл Каррер, яка працює з Готтманом, переглядала деякі відеозаписи для нового дослідження і виявила, що навіть якби вони подивилися лише трихвилинний запис розмови людей, то все одно з великою точністю могли б передбачити, розлучиться пара або ж житиме разом довгі роки. Правду про шлюб можна зрозуміти за набагато коротший відтинок часу, ніж ми уявляємо.

Джон Готтман - чоловік середніх літ із совиними очима, посрібленим сивиною волоссям і охайною борідкою. Він невисокий і дуже привабливий; коли він розмовляє про щось дуже цікаве - а так буває майже постійно, - його очі світяться й широко розплющуються. Він був свідомим противником війни у В'єтнамі. Готтман досі має щось від хіпі 1960-х років, наприклад кепку Мао, яку він надягає поверх плетеної ярмулки. За освітою він психолог, хоча ще вивчав математику в МТІ; точність і чіткість математики дуже йому до вподоби. Коли я познайомився з Готтманом, він щойно видав свою найамбітнішу книжку - трактат на п'ятсот сторінок - під назвою «Математика розлучення». Він намагався пояснити мені суть своєї аргументації, шкрябаючи рівняння та імпровізовані графіки на паперовій серветці, доки мені не запаморочилося в голові.

Готтман може здаватися трохи дивним прикладом у книжці, де йдеться про думки та рішення, що зринають з нашого несвідомого. У його підході немає й натяку на інстинкт. Він не виносить швидких суджень. Він сидить за

комп'ютером і наполегливо аналізує відеозаписи секунда за секундою. Його робота – це класичний приклад свідомого та зваженого мислення. Але Готтман, як виявилось, може нас багато чого навчити про вагомий частину миттєвого пізнання, відомий як тонкі зрізи. Термін «тонкі зрізи» позначає вміння нашого несвідомого знаходити моделі в ситуаціях та поведінці, що ґрунтуються на дуже вузькому зрізі досвіду. Коли Евелін Гаррісон поглянула на курос і мовила: «Прикро це чути», вона вживала цей метод; застосували його також гравці в Айові, реагуючи на червоні колоди вже після десяти карт.

Саме тонкі зрізи роблять наше несвідоме таким приголомшливим. Водночас це і найпроблемніший аспект миттєвого пізнання. Як можна зібрати всю необхідну інформацію для формування складного судження за такий короткий час? Відповідь полягає в тому, що коли наше несвідоме послуговується тонкими зрізами, то це являє собою автоматичну, прискорену й несвідому версію того, що Готтман робить з відеозаписами та рівняннями. Чи можна зрозуміти шлюб за одну коротку розмову? Так, можна. І таким чином можна зрозуміти також інші складні ситуації. І те, що зробив Готтман, покаже нам як саме.

2. Шлюб та абетка Морзе

Я дивився відеозапис Білла і Сью з Амбер Табарес, аспіранткою лабораторії Готтмана, яка є навченим кодувальником SPAFF. Ми сиділи в тій самій кімнаті, де були доти Білл та Сью, й переглядали на моніторі їхню розмову. Білл почав першим. Він любив їхнього старого собаку, сказав Білл. Новий собака йому просто не до вподоби. У голосі Білла не було гніву чи ворожості. Насправді скидалося на те, що він просто волів пояснити свої почуття.

Якби ми прислухалися, звернула увагу Табарес, то було б цілком очевидно, що Білл захищається. Мовою SPAFF Білл скаржився й застосовував тактику «так, але», тобто наче погоджувався, однак потім відмовлявся від своїх слів. Як виявилось, Білл використовував захист сорок секунд із перших шістдесяти шести секунд розмови. А Сью, доки Білл висловлювався, більше ніж раз закривала очі дуже швидко, що є класичним знаком презирства. Тоді Білл почав говорити про свої заперечення стосовно загородки, за якою живе собака. Сью відповіла, заплющивши очі, тоном вихователя. Білл і далі казав, що не хоче мати паркан просто у вітальні. На це Сью відповіла: «Я не хочу про таке сперечатися» й

закотила очі – ще одна ознака зневаги.

– Подивіться, – мовила Табарес. – Знову презирство. Ми щойно почали, а вже побачили, що більшість часу він захищається, а вона закотила очі кілька разів.

Доки тривала розмова, ніхто з подружжя не виказав очевидних ознак ворожості. Тільки ледь помітні речі з'являлися на секунду чи дві, змушуючи Табарес зупиняти запис та вказувати на них. Деякі пари, коли сваряться, то роблять це цілком очевидно. Проте у цих двох сварку не так помітно. Білл скаржився, що собака заважає їхньому соціальному життю, оскільки вони завжди мусять повертатися додому рано через страх, що собака рознесе квартиру. Сью відповіла, що це неправда, додавши: «Якщо він захоче щось пожувати, то зробить це в перші п'ятнадцять хвилин нашої відсутності». Білл начебто погодився із цим твердженням. Він злегка кивнув і сказав: «Так, я знаю». І додав: «Я просто не хочу мати собаку».

Табарес вказує на відеозапис.

– Він починає з «Так, я знаю». Це і є тактика «так, але». Попри те, що він починає її підтримувати, все одно й далі каже, що йому не подобається собака. Він захищається. Я все думала, що він дуже милий. Підтримує її слова. А відтак я зрозуміла, що він застосовує тактику «так, але». Це легко збиває з пантелику.

Білл вів далі: «Я вже поведжуся краще, і ти мусиш це визнати. Цього тижня краще, ніж минулого й позаминулого, позапозаминулого».

Табарес коментує знову:

– Під час одного з досліджень ми спостерігали за молодятами, і пари, які зрештою розлучаються, поведяться отак: хтось один з подружжя просить довіри, інший її не дає. У щасливіших парах один з подружжя вислуховує й тоді каже: «Твоя правда». Це впадає в око. Коли ви киваєте й кажете «ага» чи «так», то виявляєте підтримку, але Сьюзан цього ніколи не робить, жодного разу за всю розмову. Проте ми цього не усвідомлювали, допоки не виконали кодування.

– Це химерно, – веде далі вона. – Коли Білл та Сью увійшли, не виникло враження, що вони – нещаслива пара. Коли вони завершили розмову, то мали подивитися власний запис. Вони вважали, що все супер. У них усе начебто

гаразд. Проте я не певна. Вони одружені порівняно недавно, й поки що у них період закоханості. Однак дружина абсолютно негнучка – це факт. Вони сперечаються про собаку, але, коли у них виникає якийсь реальний конфлікт, вона негнучка. Це одна з тих якостей, що може завдати багато шкоди в майбутньому. Цікаво, чи проживуть вони разом сім років? Чи в їхніх стосунках задосить позитивних емоцій? Бо те, що видається позитивним, насправді таким не є.

Що саме Табарес шукала в цій парі? Технічно вона вимірювала позитивні та негативні емоції, бо Готтман вирахував, що для збереження шлюбу пропорція позитивних і негативних емоцій має становити принаймні п'ять до одного. Простіше кажучи, Табарес у тій короткій дискусії шукала модель шлюбу Білла та Сью, оскільки центральним аргументом праці Готтмана є те, що всі шлюби мають чітку модель, таку собі ДНК шлюбу, що впливає на поверхню в будь-якій важливій взаємодії. Саме тому Готтман просить пари розповісти історію їхнього знайомства, бо він виявив, що в разі, коли чоловік і дружина знову згадують найважливіший епізод своїх взаємин, та модель стає очевидною відразу.

– Це дуже легко сказати, – пояснив Готтман. – Я вчора дивився цей запис. Жінка розповідає: «Ми зустрілися на вихідних, каталися на лижах. Він був з купою друзів. Він мені наче сподобався, і ми домовилися про зустріч. Аж потім він напився, пішов додому й ліг спати, а я чекала на нього три години. Я його розбудила й сказала, що мені не подобається, коли зі мною так поведуться. Ти не хороша людина. А він сказав: ну так, я дійсно забагато випив». Їхня перша взаємодія була проблемною, і, правду кажучи, ця модель залишилася в їхніх стосунках.

– Усе не так складно, – веде Готтман далі. – Коли я тільки почав проводити такі інтерв'ю, то подумав, що, можливо, ці люди потрапляли до нас у кепські дні. Однак рівень передбачення настільки високий, що якщо ви повторите, то побачите ту саму модель знову і знову.

Аби зрозуміти, що саме Готтман каже про шлюби, варто скористатися аналогією того, що у світі абетки Морзе називається почерком. Абетка Морзе складається з крапок і тире, кожна з яких має визначену довжину. Проте ніхто не може ідеально відтворити ці довжини. Коли оператори надсилають повідомлення – особливо використовуючи старі ручні апарати, відомі під назвою телеграфний ключ, – вони варіюють пробіли, чи розтягують крапки й тире, чи поєднують крапки, тире та пробіли в певному ритмі. Абетка Морзе як розмова. Кожна має

різний голос.

Під час Другої світової війни британці зібрали тисячі так званих «перехоплювачів» – здебільшого жінок, – у чиї обов'язки входило перехоплювати щодня й щоночі радіопередачі різних підрозділів німецьких військовиків. Німці, звичайно, проводили трансляції за допомогою абетки Морзе, аби британці – принаймні на початку війни – не розуміли, про що йде мова. Утім, особливого значення це не мало, бо вже невдовзі, просто слухаючи ритм передачі, перехоплювачі почали розпізнавати індивідуальні почерки німецьких операторів і, роблячи це, визначати не менш важливу річ, а саме: хто надсилав інформацію.

– Якби ви послухали однакові позивні за певний період, то помітили б, що було трое або, скажімо, четверо різних операторів, які працювали позмінно й мали кожен свої характеристики, – каже Найджел Вест, британський військовий історик. – І незмінно, окремо від тексту, там були преамбули та недозволені розмови. Як у тебе сьогодні справи? Як ведеться твоя дівчині? Яка в Мюнхені погода? Отож ти заповнюєш невеличку картку, на якій записуєш таку-от інформацію, і невдовзі наче маєш стосунки з цією людиною.

Перехоплювачі створювали описи почерків та стилів операторів, яких вони відстежували. Вони давали операторам імена й склали ретельно продумані короткі характеристики їхніх особистостей. Ідентифікувавши особу, яка надсилала повідомлення, вони вираховували місце сигналу. Тепер вони мали трохи більше інформації. Вони знали, хто де перебуває. Вест розповідає далі:

– Перехоплювачі настільки майстерно володіли мистецтвом характеристики німецьких радіооператорів, що могли буквально відстежувати їх по всій Європі – хай де вони були. Це мало надзвичайну цінність для відтворення порядку битви, котре є діаграмою того, що роблять окремі військові підрозділи на бойовищі і яким є їх розташування. Коли якийсь радіооператор був з певним підрозділом та передавав із Флоренції, а відтак, три тижні по тому, ви впізнавали його, тільки цього разу він перебував у Лінці, то ви могли здогадатися, що той певний підрозділ перемістився з північної Італії на Східний фронт. Або, наприклад, ви могли б знати, що певний оператор був з танкоремонтною частиною й завжди виходив на зв'язок о дванадцятій годині щодня. Однак тепер, після великої битви, він виходить на зв'язок о дванадцятій, четвертій по полудні й о сьомій вечора, тож можна припустити, що цей підрозділ має багато роботи. І якщо в критичний момент хтось високопосадний питає: «Ви переконані, що отой підрозділ люфтвафе (загін повітряних сил Німеччини) зараз стоїть за Тобруком, а

не в Італії?» – ви зможете впевнено відповісти: «Так, то був Оскар, я абсолютно переконаний».

Головною особливістю почерків є те, що вони з'ясовуються цілком природним чином. Радіооператори не намагаються навмисне звучати по-різному. Вони просто зрештою звучать відмітно, оскільки певна частина їхньої особистості проявляє себе автоматично й несвідомо в тому, як вони працюють на телеграфних ключах з абеткою Морзе. Ще однією особливістю почерку є те, що він виявляє себе навіть у найменших шаблонах абетки Морзе. Треба лише послухати кілька шифрів, аби виокремити індивідуальну модель. Вона не змінюється й не зникає у проміжках, також не з'являється лише в певних словах чи фразах. Саме тому британські перехоплювачі могли прослухати лише кілька міні-фрагментів і сказати з цілковитою певністю: «Це – Оскар, і його підрозділ тепер точно за межами Тобрука». Почерк оператора є стабільним.

Готтман твердить, що стосунки між двома людьми також мають почерк: чітка характерна риса, що постає природно й автоматично. Ось чому шлюб можна зчитувати й декодувати так легко, оскільки якась ключова частина людської діяльності – щось просте, як вистукувати зашифроване повідомлення абеткою Морзе, а чи таке складне, як бути з кимось у шлюбі, – має стабільну модель, котру можна розпізнати. Передбачення можливого розлучення, як і відстежування операторів морзянки, – це визначення моделі.

– У взаєминах люди бувають у двох станах, – пояснює Готтман. – Перший я називаю домінуванням позитивних почуттів, коли позитивна емоція переважає роздратування. Вона діє як буфер. Хтось із подружжя робить щось неприємне, й інший каже: ой, він просто не в гуморі. Або інколи домінує негативне почуття, а тому навіть нейтральна думка, висловлена партнером, сприймається як щось негативне. У стані домінування негативу люди роблять тривалі висновки одне про одного. Якщо хтось із подружжя робить щось позитивне, то це означає, що егоїстична людина робить щось позитивне. Ці стани насправді дуже складно змінити, і вони визначають, що, коли один намагається залагодити ситуацію, інший бачить це як виправлення або ворожу маніпуляцію. Приміром, я розмовляю зі своєю дружиною й вона каже: «Може, ти вже замовкнеш і дозволиш мені висловитися?» У позитиві я перепрошу: «Вибач, кажи далі». Мені це не подобається, але я впізнаю виправлення. У негативі я скажу: «Дідько, ну ж бо, говори. Ти мені все одно не даєш шансу закінчити. Ти така сучка, просто як твоя матуся».

Розповідаючи, Готтман намалював на клаптику паперу схему, яка нагадує графік кривих фондової біржі протягом звичайного дня. Вона відстежує, пояснив Готтман, злети й падіння рівня позитивних і негативних емоцій пари, й він побачив, що не потрібно багато часу, щоб вирахувати, куди піде пряма на схемі.

– Хтось – угору, хтось – униз, – каже він. – Але щойно вони пішли вниз до негативних емоцій, 94 % і далі падатимуть. Стосунки беруть поганий курс, і люди не можуть цьому зарадити. Я не вважаю це лише за зріз часу. Насправді це є ознакою того, як подружжя навзагал бачить свої взаємини.

3. Важливість презирства

Спробуймо зануритися трохи глибше в секрет успіху Готтманового оцінювання. Дослідник з'ясував, що шлюби мають особливі відмітні риси й ми можемо їх вирізнити, збираючи дуже докладну емоційну інформацію зі взаємодії пари. Однак у системі Готтмана є ще дещо дуже цікаве, а саме те, як він спростив завдання передбачення. Я й не підозрював, наскільки це складно, аж поки самотужки не почав аналізувати тонкі зрізи подружжя. Я отримав одну з відеокасет, на якій були десять трихвилинних розмов різних подружжів. Мені сказали, що половина пар розбіглася протягом п'ятнадцяти років після запису їхніх розмов. Друга половина досі разом. Чи зможу я здогадатися, хто є хто? Я був певен, що зможу. Проте я схибив, мені нічого не вдавалося. Я дав п'ять правильних відповідей, але зробив це навмання.

Моя проблема полягала в тому, що записи були просто надзвичайними. Чоловік казав щось обережне. Дружина тихо відповідала. На її обличчі відбивались емоції лише на мить. Він починав щось говорити, потім зупинявся. Вона кидала сердитий погляд. Він сміявся. Хтось щось бурмотів. Дехто супився. Я відмотував запис назад і знову дивився, дістаючи ще більше інформації. Я бачив натяк на усмішку, помічав незначну зміну тону. Але то було занадто для мене. Подумки я намагався визначити рівень позитивних та негативних емоцій. Проте що вважати за позитивну емоцію, а що – за негативну? Також із історії про Білла і Сьюзан я дізнався, що те, що я вважав позитивним, насправді було негативним. А ще мені стало відомо, що в схемі SPAFF було не менше двадцяти окремих емоційних станів. Коли ви намагалися відстежити одночасно двадцять різних емоцій? За умови, що я не консультант із питань подружніх стосунків. Цей самий запис

давали також майже двом сотням сімейних терапевтів, дослідникам шлюбу, пасторам, студентам клінічної психології, а ще молодтятам, людям, які нещодавно розлучилися, й тим, хто вже тривалий час живе у щасливому шлюбі, – іншими словами, майже двом сотням людей, котрі знають про шлюб набагато більше за мене, – але ніхто з них не впорався краще, ніж я. Уся група разом угадала 53,8 %, що можна просто назвати випадковістю. Те, що була модель, особливого значення не мало. За ті три хвилини запису відбувалося настільки багато, що ми не могли знайти ніякої моделі.

Для самого Готтмана це вже не проблема. Він так майстерно навчився розрізняти шлюби, що стверджує, ніби може, сидячи в ресторані, підслухати розмову пари за іншим столиком та відчути, чи варто їм замислитися про пошук юристів та поділ опіки над дітьми. Як він це робить? Він виявив, що не треба звертати увагу на все, що відбувається. Я був перевантажений завданням шукати негатив, бо, хай куди я дивився, всюди бачив негатив. Готтман набагато вибірковий. Він зрозумів, що може дістати чимало потрібної йому інформації, лише зосередившись на тому, що сам називає чотирма вершниками: захист, протидія, критика та презирство. Навіть серед чотирьох вершників є одна емоція, яку він називає найпосутнішою: зневага. Якщо Готтман бачить, що одне або обоє з подружжя виказують ознаки презирства, він вважає це за насуттєвішу прикмету того, що шлюб у небезпеці.

– Ви подумали б, що критика є найгіршою, – розповідає Готтман, – оскільки це – глобальний осуд характеру людини. Але презирство якісно відрізняється від критики. Критикуючи, я можу сказати дружині: «Ти мене ніколи не слухаєш, ти дуже егоїстична та байдужа». У відповідь на це вона захищатиметься. Для розв'язання нашої проблеми і взаємодії це не дуже добре. А втім, якщо я говоритиму зверхньо, це матиме більш руйнівний ефект, а отже, зневага – це будь-яке твердження, зроблене з верхнього рівня. Це майже завжди образа: «Ти – сука. Ти – мерзотник». Ви намагаєтеся поставити себе вище за іншу людину. Ви встановлюєте ієрархію.

Готтман з'ясував, що наявність презирства у шлюбі може навіть передбачити такі речі, як кількість застуд у чоловіка чи дружини; іншими словами, якщо хтось, кого ви любите, виказує до вас зневагу, це спричиняє такий стрес для вашого організму, що починає впливати на імунну систему.

– Презирство щільно пов'язане з огидою, – веде далі він, – а сенс і того й цього полягає в повному відторгненні та виключенні когось із громади. Велика

гендерна відмінність у негативних емоціях полягає в тому, що жінки дужче схильні до критики, а чоловіки – до обструкції. Ми побачили, що жінки починають обговорювати проблему, а чоловіки дратуються й відвертаються, своєю чергою жінки критикують ще більше. Замкнене коло. Але в разі презирства немає гендерної розбіжності. Зовсім ні.

Зневага є особливою. Якщо ви можете виміряти презирство, то вам не конче знати кожну подробицю щодо подружжя.

Гадаю, так працює наше несвідоме. Коли ми приймаємо рішення чи маємо передчуття, несвідоме робить те, що й Джон Готтман. Воно сканує ситуацію, викидаючи другорядне, щоб ми зосередилися на тому, що дійсно важить. Правда в тому, що нашому несвідомому це до снаги, а отже, тонкий зріз часто дає кращу відповідь, аніж ретельніші та виснажливіші способи мислення.

4. Таємниці спальні

Уявіть, що ви розглядаєте мою кандидатуру на певну посаду. Ви бачили мое резюме і вважаєте, що я маю всі необхідні рекомендації. Проте ви хочете знати, чи підходжу я вашій організації. Чи я працьовитий? Чи я чесний? Чи відкритий до нових ідей? Щоб відповісти на ці запитання стосовно моєї особистості, ваш начальник дає вам на вибір дві можливості. Перша можливість: зустрічатися зі мною двічі на тиждень протягом року – обідати чи вечеряти, ходити в кіно – і таким чином стати одним з моїх близьких друзів. (Ваш начальник досить вимогливий.) Друга можливість: прийти до мене додому, коли мене немає, і впродовж півгодини-години роззиратися. Що б ви обрали?

Начебто очевидно, що ви оберете першу можливість – грубий зріз. Що більше часу ви проводите зі мною й що більше інформації зберете, то краще. Правильно? Сподіваюся, тепер ви бодай трохи скептичніше ставитеся до цього підходу. Що ж, як показав психолог Семюель Гослінг, судження про особистості людей – чудовий приклад того, які несподівані результати можуть показати тонкі зрізи.

Гослінг почав свій експеримент із відпрацювання особистостей на вісімдесяти студентах коледжу. Для цього він застосував те, що називається Великою п'ятіркою, – поважне опитування, котре оцінює людей за такими показниками:

1. Екстравертність. Ви комунікабельний або сором'язливий? Ви любите веселитися чи стримані?
2. Погодження. Ви довірливий або підозріливий? Ви послужливий чи волієте діяти наодинці?
3. Сумлінність. Ви організований або неорганізований? Дисциплінований чи маєте слабку силу волі?
4. Емоційна стабільність. Ви тривожний або спокійний? Невпевнений чи впевнений?
5. Відкритість до нового досвіду. Ви мрійливий чи практичний? Ви незалежний чи готовий пристати на думку інших людей?

Науковець попросив близьких друзів тих вісімдесяти студентів також заповнити анкету.

Гослінг хотів знати, якою мірою наші друзі є близькі до істини, коли вони оцінюють нас за тестом Великої п'ятірки. Насправді, і це не дивно, наші друзі цілком точно можуть нас описати. Вони мають грубий зріз досвіду спілкування з нами, і це показує, ким ми є насправді. Згодом Гослінг повторив процес, однак більше не кликав близьких друзів. Він залучив абсолютно незнайомих людей, котрі ніколи в житті не зустрічали оцінюваних студентів. Вони побачили лише кімнати в гуртожитку. Учасники експерименту отримали планшет із затискачем для паперу й п'ятнадцять хвилин на те, щоб роздивитися навколо та дати відповідь на низку дуже простих питань про власника кімнати: оцінити за шкалою від 1 до 5, чи мешканець цієї кімнати схожий на комунікабельну людину? Чи схильний прискіпуватися до інших? Чи має важливу роботу? Може, оригінальний? Стриманий? Чи допомагає іншим людям, неегоїстичний тощо?

– Я намагався дослідити повсякденні враження, – пояснює дослідник, – а тому не розповідав учасникам експерименту, що саме робити. Я лише сказав: «Ось анкета. Заходьте до кімнати й спробуйте відчувати». Я хотів поглянути на процес інтуїтивного судження.

І як же вони впоралися? Спостерігачі за кімнатою в гуртожитку не аж так точно оцінили екстравертність, як друзі. Якщо ви хочете дізнатися, наскільки енергійною, компанійською та веселою є людина, то, звичайно, мусите зустрітися з нею особисто. Друзі також трохи ліпше оцінили, якою мірою особа схильна допомагати іншим і чи можна їй довіряти. На мою думку, це має сенс. Але щодо трьох рис, які залишилися, відповідно до Великої п'ятірки, незнайомці з планшетами виявилися на висоті. Вони точніше оцінили сумлінність, а також ліпше передбачили емоційну стабільність студентів та їхню відкритість до нового досвіду. Тому незнайомці краще впоралися з усіма завданнями. Це нашо вухе на думку, що люди, які ніколи нас не зустрічали й лише протягом двадцяти хвилин думали про нас, можуть набагато глибше зрозуміти, ким ми є насправді, ніж ті, хто знає нас багато років. Тепер можна забути про нескінченні зустрічі й обіди з метою «познайомитись». Якщо ви хочете дізнатися, чи я буду добрим працівником, завітайте якомсь до мене додому й роззирніться.

Якщо ви такі самі, як і більшість людей, то припускаю, що висновки Гослінга видаються вам неймовірними. Але правда в тому, що вони такими бути не мусять, а надто після уроків Джона Готтмана. Це просто ще один приклад тонких зрізів. Спостерігачі розглядали особисті речі студентів, бо особисті речі містять увесь спектр інформації, який може про нас розповісти. Наприклад, Гослінг твердить, що спальня дає три типи підказок про особистість людини. Передусім це заявки про нашу ідентичність, які є не випадковим вираженням того, як ми хочемо, щоб світ бачив нас: копія диплома Гарварду з відзнакою в рамці, до прикладу. Також поведінкові висліди, тобто випадкові підказки, що їх залишаємо по собі: брудна білизна, розкидана на підлозі, або колекція CD-дисків, розміщена за абеткою. Нарешті, регулятори думок та почуттів, тобто зміни, до яких ми вдаємося, аби вплинути на те, як відчуваємося в найбільш особистих місцях: ароматична свічка в кутку, вибагливо розкидані декоративні подушки на ліжку. Якщо ви бачите CD-диски, розставлені за абеткою, диплом Гарварду на стіні, пахощі на столику біля ліжка й білизну, акуратно складену в кошику, ви одразу пізнаєте певні аспекти особистості, до того ж ви довідуєтеся про те, про що неможливо здогадатися, якщо тільки безпосередньо провести час із цією людиною. Кожен, хто розглядав книжкові полицки в оселі свого нового хлопця чи дівчини – або ж зазірав до його чи її аптечки, – негайно розумів: можна дізнатися стільки ж – ба й більше, – якщо поглянути на особистий простір людини, а не провести з нею кілька годин на публіці.

Такою самою важливою є інформація, якої ви не дістаєте, розглядаючи чиїсь приватні речі. Коли ви не зустрічаєтеся з кимось особисто, то намагаєтесь уникнути всіх складних подробиць або речей, що спантеличують вас і можуть

зіпсувати ваше судження. Більшість із нас навряд чи повірять, що дебелий футбольний нападник може мати жвавий та гострий розум. Ми не можемо просто так позбутися стереотипу, що він – тупий гевал. Одначе якби ми побачили лише його книжкову полицю чи картину на стінах у його помешканні, такої проблеми не виникло б.

Те, що люди кажуть про самих себе, також може заплутувати, оскільки ми не надто об'єктивні до себе. Саме тому, оцінюючи особистість, ми не запитуємо людей просто так, що вони про себе думають. Ми даємо їм заповнити анкету на кшталт тесту Великої п'ятірки, ретельно складену для того, щоб оприявнити відповіді. Ось чому Готтман не гає часу і не ставить прямих питань про стан шлюбу. Подружжя може збрехати, може побоятись або, що важливіше, може й не знати правди. Можливо, вони аж так цілковито поглинені – або щасливо заколисані – своїми взаєминами, що й уявлення не мають, як це працює.

– Пари не здогадуються, як звучать, – оповідає Сибіл Каррер. – Вони беруть участь у розмові, яку ми записуємо, а потім показуємо їм. В одному з нещодавніх досліджень ми опитували пари про те, що вони дізналися після експерименту, й велика кількість – я б навіть сказала, більшість – зазначили, що здивовані тим, який вигляд вони мали під час обговорення конфліктної ситуації, або тим, що саме вони говорили. Одна жінка, котру ми вважали надто емоційною, зізналася, що не мала уявлення про свою імпульсивність. Вона сказала, що здавалася собі видержливою, здатною все тримати в собі. І таких людей багато. Вони вважають себе за більш відкритих, аніж є насправді, або за негативніше налаштованих, аніж є насправді. Лише подивившись запис, вони усвідомили, як сильно помилялися стосовно того, що дійсно говорять.

Якщо пари й гадки не мають про те, як звучать, то чи варто ставити їм прямі запитання? Мабуть, ні, тому Готтман пропонує подружжям обговорювати щось, пов'язане з їхнім шлюбом – наприклад, хатніх улюбленців, – замість того, щоб говорити власне про шлюб. Він дивиться на непрямі індикатори справ у парі: виразні сліди емоцій, що промайнули на обличчі; легкий стрес, який позначився на потових залозах долонь; раптове прискорення серцебиття; невловний тон, що закрадається в бесіду. Готтман підходить до головного манівцями, а це, як він дізнався, є швидшим та ефективнішим шляхом до визначення правди, ніж якщо йти до цього питання навпростець.

Спостерігачі в кімнатах гуртожитку робили те, що можна назвати любительською версією аналізу Джона Готтмана. Вони шукали «почерк»

студентів коледжу. Вони мали п'ятнадцять хвилин на те, щоб відчути атмосферу в кімнаті та здобути відчуття про особу. Вони підступили до питання, послуговуючись непрямими даними щодо кімнат студентів, і процес прийняття рішень був спрощений: їм не заважала зайва інформація, яка збиває з пантелику і яку можна дістати після особистого спілкування. Вони скористалися тонкими зрізами. І що відбулося? А те саме, що й з Готтманом: люди з планшетами дуже добре впоралися з передбаченням.

5. Дослухаючись до лікарів

Ще трохи розвинемо концепцію тонких зрізів. Уявіть, що ви працюєте на страхову компанію, котра продає лікарям страховки від випадків професійного недбальства. Ваш керівник просить вас визначити, з економічних причин, проти кого серед лікарів, страховки яких покриває компанія, найпевніше можуть подати судовий позов. Знову ж таки, вам на вибір дають два варіанти. Варіант перший полягає в перевірці освіти та рекомендацій лікарів, а також аналізі їхніх записів, щоб з'ясувати, скількох помилок вони припустилися протягом останніх років. Варіант другий: прослухати дуже короткі уривки розмов між кожним лікарем і його пацієнтами.

Уже дещо дізнавшись, ви очікуєте, що я скажу, нібито найкращим варіантом є другий. Правда ваша, і ось чому. Повірите ви чи ні, але ризик дістати судовий позов за недбальство має обмаль спільного з кількістю лікарських помилок. Аналіз позовів через недбальство свідчить, що є сила-силенна висококваліфікованих медиків, проти яких висувають багато позовів, і є лікарі, що припускаються безлічі помилок, але жодного позову не мали. Водночас більшість людей, які дістають травми через недогляд лікаря, взагалі ніколи не позиваються. Іншими словами, пацієнти не подають позовів до суду, бо вони зазнали шкоди через неякісне медичне обслуговування. Вони позиваються, бо їм заподіяно шкоду неякісним медичним обслуговуванням й сталося ще дещо.

Що ж то за «ще дещо»? А це те, як до них поставився на особистому рівні їхній лікар. У справах про недбале ставлення знову й знову виривають розповіді пацієнтів, що їх оглянули поспіхом, знехтували чи просто кепсько до них поставилися.

– Люди не позиваються на лікарів, які їм до вподоби, – каже Елісон Буркін, провідний юрист у справах недбалого ставлення. – За роки роботи в цій галузі я не мала потенційного клієнта, який зайшов би до мене й сказав: «Мені дуже подобається цей лікар, і я почуваюся жахливо, адже хочу подати проти нього позов». Були люди, котрі приходили й казали, що хочуть засудити певного спеціаліста, а ми відповідали: «Ми не вважаємо, що це недогляд саме цього лікаря. Ми вважаємо, що помилилася ваш терапевт». На що клієнт відказував: «Мені байдуже, що вона зробила. Вона мені дуже подобається, і до суду я на неї не подам».

Якось у Буркін була клієнтка, що мала пухлину в грудях. Виявили цю пухлину лише тоді, коли пішли метастази, отож жінка хотіла подати позов проти свого терапевта за пізній діагноз. Насправді, за це мав би відповідати радіолог. Проте клієнтка була категоричною. Вона хотіла засудити терапевта.

– Під час першої зустрічі вона сказала, що ненавидить цю лікарку, бо та ніколи не мала часу поговорити з нею та розпитати про симптоми, – розповіла Буркін. – «Вона ніколи не дивилася на мене як на цілісну особистість», – покаржилася нам клієнтка... Коли результати аналізів пацієнта кепські, лікар повинен знайти час і пояснити, що відбувається, та відповісти на запитання пацієнта – а отже, ставитися до нього як до людини. Лікарі, котрі цього не роблять, дістають позови до суду.

Таким чином, не обов'язково знати багато про те, як працює хірург, щоб вирахувати ймовірність судового позову проти нього. Зрозуміти треба лише стосунки між лікарем та його пацієнтами.

Нещодавно дослідниця медичної галузі Венді Левінсон записала сотні розмов між групою лікарів та їхніми пацієнтами. Приблизно половина лікарів ніколи не діставала позовів. Інша половина мала принаймні два позови, і Левінсон виявила, що навіть на підставі цих розмов вона може вказати чітку розбіжність між двома групами. Хірурги, проти яких ніколи не подавали судових позовів, проводили з пацієнтом на три хвилини більше, ніж ті, кого засуджували (18,3 хвилини й 15 хвилин відповідно). Також вони робили «орієнтовні» коментарі на кшталт «Спочатку я вас огляну, а потім ми поговоримо про те, що вас турбує» або «Я залишу час, щоб ви могли поставити питання»: це допомагає пацієнтам зрозуміти, чим завершиться огляд і коли вони зможуть ставити запитання. Ці лікарі активно слухали пацієнтів і казали щось на взір: «Ну ж бо, розкажіть ще про вашу проблему», а ще схильні були сміятися під час прийому та бути

кумедними. Цікаво, що не було жодної відмінності в обсязі наданої пацієнтові інформації; вони не надавали детальнішого опису щодо процесу лікування чи стану хворого. Різниця полягала лише в тому, як лікарі розмовляли з пацієнтами.

Цей аналіз можна розвинути. Психолог Наліні Амбаді прослухала записи Левінсон, зосередившись на розмовах, записаних лише між хірургами та їхніми пацієнтами. Для кожного хірурга вона обрала дві розмови з пацієнтом. Потім з кожної розмови обрала два десятисекундні кліпи, де говорив лікар, отож її зріз був завдовжки сорок секунд. Нарешті вона «відфільтрувала зміст», тобто забрала з мовлення високочастотні звуки, що дають змогу розрізняти окремі слова. Після такої фільтрації залишилася така собі нарізка, в якій, однак, zostалися інтонація, висота голосу та ритм, хоча зник сам зміст розмови. Використовуючи цей зріз – і тільки його, – Амбаді провела аналіз Готтмана. Вона попросила людей оцінити почуте за такими характеристиками: теплота, ворожість, зверхність, турбота – й виявила, що, послуговуючись лише цими оцінками, може передбачити, які лікарі мали позови до суду, а які – ні.

Амбаді каже, що вона та її колеги були «цілком приголомшені здобутими результатами», і неважко зрозуміти чому. Судді нічого не знали про рівень професійної майстерності хірургів. Вони не знали про те, наскільки досвідченими були хірурги, яку освіту мали та які процедури здійснювали. Вони навіть не знали, що саме лікарі казали своїм пацієнтам. Для свого передбачення вони аналізували тільки тон голосу хірурга. Насправді все виявилось навіть простіше: якщо судді вирішували, що голос хірурга звучав зверхньо, то його одразу зараховували до групи лікарів, проти яких позивалися. Якщо голос звучав менш зверхньо й більш турботливо, то хірург імовірніше опинявся в іншій групі. Чи може бути тонший зріз, чи можна дістати менше інформації? Недбале ставлення здається однією з неймовірно складних та багатоаспектних проблем. Проте зрештою виявляється, що вся справа в повазі. А найпростішим виявом поваги є тон голосу. Найгірший тон голосу, до якого може вдатися лікар, – зверхній. Чи знадобилось Амбаді перевіряти всю історію пацієнта й лікаря, щоб це виявити? Ні, бо медична консультація неабияк нагадує одне з обговорень конфлікту між подружжям у Готтмана чи огляд кімнат у студентів коледжу. Це одна з тих ситуацій, у яких характерна риса виявляється чітко й зрозуміло.

Коли наступного разу прийдете до лікаря, сядете в його кабінеті й він почне спілкуватися з вами, а ви відчуєте, що він вас не слухає, говорить до вас зверхньо чи ставиться без належної поваги, то прислухайтесь до цього відчуття. Ви зробите власний аналіз тонких зрізів.

6. Сила погляду

Оволодіння теорією тонких зрізів не є екзотичним даром. Насправді це визначальна частина того, що називається бути людиною. Ми застосовуємо тонкі зрізи щоразу, коли з кимось знайомимось, або коли мусимо швидко розібратися в ситуації, або збагнути щось нове для себе. Ми послуговуємося цим вмінням, бо маємо таку потребу, і ми покладаємося на це вміння, бо існує сила-силенна прихованих почерків, безліч ситуацій, коли пильна увага до дрібниць дуже тонкого штибу, що тривають секунду чи дві, може нам надзвичайно багато розповісти.

Неймовірно, до прикладу, як багато професій та галузей знань мають слово, щоб описати дар глибокого прочитання найтонших шарів досвіду. В баскетболі про гравця, спроможного включитися в ситуацію й осмислити все, що відбувається навколо, кажуть, що він має «відчуття майданчика». Серед військових талановиті генерали наділені *coup d'oeil*, що перекладається з французької як «сила погляду» – здатністю миттю побачити й досягнути бойовище. Наполеон мав *coup d'oeil*. Паттон також. Орнітолог Девід Сіблі розповідає, що в Кейп-Мей, Нью-Джерсі, він якось побачив пташку з відстані двохсот ярдів і одразу впізнав, що то був турухтан. Доти він ніколи не бачив цього птаха в польоті, крім того ж турухтан не був у повітрі доволі довго, щоб можна було визначити без помилки. Проте Сіблі зміг схопити те, що мисливці за птахами називають «чуття» – саму сутність, – і цього було досить.

– Найчастіше визначення птаха ґрунтується на дещо суб'єктивному сприйнятті: як птах рухається, який має вигляд під різними кутами, як повертає голову, летить, розвертається, – й ви бачите послідовність різних кутів зору та зовнішності, – каже Сіблі. – Усе це створює унікальне враження про пташку, яке не можна забути чи описати словами. Коли ви в полі розглядаєте пташину, то не маєте часу аналізувати й казати, що вона робить те і те, а тому це саме такий вид. Це більш природний та інстинктивний процес. Маючи за плечима тривалу практику, ви просто дивитеся на пташку – й у мозку щось наче перемикається. Вона має отакий вигляд. Ви знаєте, що це за птах, лише глянувши на нього».

Голлівудський продюсер Браян Грейзер, який випустив чимало найкасовіших фільмів протягом останніх двадцяти років, використовує фактично ті самі слова в

описі своєї першої зустрічі з актором Томом Генксом. Сталося це 1983 року. Тоді Генкс був невідомим. На той момент він знявся лише в тепер (справедливо) забутому телевізійному шоу *Bosom Buddies*. «Він прийшов і почитав трохи з фільму “Сплеск”, і саме тоді, тієї самої миті я дещо побачив». Зустрівши Генкса вперше, Грейзер знав, що Том – особливий. Він розповідає:

– На ту роль слова читали сотні людей, й інші були смішніші від нього. Проте вони не були такими милими. Я відчув, наче можу жити в ньому. Відчув, наче розумію всі його проблеми. Знаєте, щоб змусити когось сміятися, вам треба бути цікавим, а щоб бути цікавим, ви мусите робити щось погане. Комедія йде від злості, й цікаве йде від злості; інакше конфлікту не виникає. Він умів бути поганим, і ви йому все одно пробачали, бо ж ви мусите комусь пробачати, бо наприкінці дня ви все ще маєте бути з ним, навіть якщо він покинув дівчину чи ви не погоджуєтеся з його вибором. Тоді я не міг усе це висловити. Лише згодом я зміг відтворити оцей свій інтуїтивний висновок.

Здогадуюся, що багато хто з вас має приблизно таке саме враження про Тома Генкса. Якби я запитав вас, який він, то ви сказали б, що він пристойний, заслуговує на довіру, практичний та милий. Але ж ви не знаєте його. Ви з ними не друзі. Ви лише бачили його у кіно, бачили, як він грав ролі різноманітних персонажів. Однак ви спромоглися дізнатися щось дуже значуще про нього з отих тонких зрізів досвіду, і це враження має потужний вплив на ваше сприйняття фільмів з Томом Генксом.

– Усі казали, що не бачать Тома Генкса в ролі астронавта, – розповідає Грейзер про своє рішення взяти актора на головну роль у хітовому фільмі «Аполлон-13». – Що ж, я не знав, чи годиться Том Генкс у астронавти. Утім, я бачив цей фільм як розповідь про космічний корабель у небезпеці. А кого увесь світ хоче повернути назад найдужче? Кого хоче врятувати Америка? Тома Генкса. Ми не хочемо дивитися, як він помре. Ми надто сильно його любимо.

Якби не тонкі зрізи – якби дійсно доводилося знайомитися з людьми протягом тривалих місяців, – тоді в «Аполлон-13» не було б драми, а «Сплеск» не був би смішним. Якби ми не могли оцінити складну ситуацію за єдину мить, баскетбол був би хаотичним, а мисливці на птахів – безпорадними. Не так давно група психологів переробила тест із передбачення розлучення, що видалося мені дуже цікавим. Вони взяли кілька записів подружніх пар Готтмана й показали їх нефакхівцям, тепер давши спостерігачам підказку – перелік емоцій, які слід шукати. Дослідники розбили записи на тридцятисекундні сегменти й дозволили

спостерігачам двічі проглянути один уривок, причому перший раз треба було зосередитися на чоловікові, а другий – на жінці. І що ж сталося? Цього разу спостерігачі передбачили з точністю понад 80 %, які шлюби триватимуть і далі. Результат не такий гарний, як у Готтмана. Проте все одно вражає – і це не має бути сюрпризом. Ми дуже добре знаємося на теорії тонких зрізів.

Розділ другий

Замкнені двері: таємне життя блицрішень

Не так давно один з найкращих світових тренерів з тенісу Вік Брейден почав помічати дещо дуже дивне щоразу, як дивився матч. У тенісі гравцям дають дві спроби подачі, і коли вони не влучають з другої спроби, то це називається «подвійна помилка». Так ось, Брейден зрозумів, що завжди знає, коли гравець припуститься подвійної помилки. Гравець підкидає м'яч у повітря, відводить назад ракетку, і якраз перед тим, як вона торкнеться м'яча, Брейден вигукує: «О ні, подвійна помилка». І точно, м'яч летить або вбік, або надто далеко, або торкається сітки. Здається, не має значення, хто грає – чоловік чи жінка, дивиться він матч наживо чи в запису, по телевізору, наскільки добре відчуває гравця. «Я передбачав, що дівчата з Росії, яких я зроду не бачив, припустяться подвійної помилки». Не можна сказати, що Брейдену просто пощастило. Пощастило, це коли ти правильно вгадуєш, що випадає на підкинутій монеті. А подвійна помилка трапляється рідко. За увесь матч професійний гравець може зробити сотні подач, і подвійна помилка трапляється не більше як три-чотири рази. Якось Брейден вирішив простежити за грою на великому професійному турнірі з тенісу в Індіан-Веллсі, поблизу його будинку в Південній Каліфорнії, і виявив, що слушно передбачив шістнадцять із сімнадцяти подвійних помилок у матчах. «Якийсь час мені навіть було страшно, – каже Брейден. – Мене це буквально злякало. Я вгадував двадцять із двадцяти, а ми говоримо про спортсменів, які майже ніколи не припускаються подвійної помилки».

Зараз Брейдену понад сімдесят. Змолоду він був гравцем світового класу, а останні п'ятдесят років тренував та консультував; а ще він знайомий з багатьма найвідомішими гравцями в теніс за всю історію гри. Брейден низенький чоловік, але такий невгамовний, що його енергії могла б позаздрити людина вдвічі молодша. Якщо ви запитаете в осіб, причетних до світу тенісу, то вони вам

напевне скажуть, що Вік Брейден знає нюанси й тонкощі гри краще, ніж будь-хто інший. Отож не дивина, що Вік Брейден чудово прогнозує подачу всього за одну-єдину мить. Це не відрізняється від здатності мистецтвознавця кинути оком на курос Гетті й одразу знати, що він – підробка. Те, як тенісисти тримаються, або як підкидають м'яч, або їхня плавність рухів вмикає механізм у Брейденовому несвідомому. Він інстинктивно має «чуття» подвійної помилки. Він застосовує тонкі зрізи, аналізуючи певну частину подачі, й – бац! – просто знає. Але є заковика: на превелике розчарування Брейдена, він не може вирахувати, звідки він це знає.

– Що ж я побачив? – запитує він. – Я лежу в ліжку і все думаю: як я це зробив? Я не знаю. І воно доводило мене до сказу. Це буквально не давало мені спокою. Я подумки повертався до подачі, прокручував її в голові й намагався зрозуміти. Вони спіткнулися? Зробили ще один крок? Додали пружності м'ячу – вчинили щось, що змінило їхню програму рухів?

Докази, які Брейден використовував, щоб зробити висновки, були, здавалося, приховані десь у його несвідомому, але він не міг їх віднайти.

Оце і є другий критичний факт про думки й рішення, що з'являються в нашому несвідомому. Швидкі судження передусім надзвичайно раптові: вони базуються на найтонших зрізах нашого досвіду. Але вони також несвідомі. Під час експерименту в Айові гравці в азартні ігри почали уникати небезпечних червоних колод задовго до того, як усвідомили, що вони насправді їх уникають. Свідомому розуму знадобилося ще сімдесят карт, щоб нарешті збагнути, що відбувається. Коли Гаррісон, Говінг та грецькі експерти вперше побачили курос, вони відчували хвилю відторгнення і в їхніх головах раз по раз зринали окремі слова, а Гаррісон тихо мовила: «Прикро це чути». Одначе тієї миті, коли виникли перші сумніви, вони були дуже далекі від того, щоб спромогтися чітко перелічити причини своїх передчуттів. Говінг розмовляв з багатьма мистецтвознавцями, яких він називає викривачами підробок, й усі вони описують процес дізнання правди про витвір мистецтва як надзвичайно нечіткий. Говінг каже, ніби вони відчують щось на кшталт «внутрішнього зрушення, суміш візуальних фактів, що наповнюють розум, коли вони дивляться на витвір мистецтва». Один викривач підробок описав такий досвід, наче його очі та відчуття – згряя колібрі, що залітають і вилітають з десятків місць. Протягом хвилин, інколи секунд, цей викривач підробок знаходив власників речей, які начебто промовляли до нього: «Будь обережний!»

Ось що розповідає Говінг про історика мистецтв Бернарда Беренсона:

Він інколи мордує колег своєю неможливістю чітко пояснити, як він помічає крихітні дефекти й невідповідності в певному витворі, що виявляється кепською переробкою або підробкою. Яюсь, під час однієї з судових справ, Беренсон зміг лише сказати, що в цей момент його шлунок погано працював. Йому дзвеніло у вухах. У нього раптово почалася депресія. Він відчув запаморочення й нудоту, втратив рівновагу. Звісно, усе це аж ніяк не схоже на наукове пояснення того, як він дійшов думки, що перед ним – вигадка чи підробка. Проте більше він нічого не міг сказати.

Швидкі судження й миттєве пізнання перебувають за замкненими дверима. Вік Брейден намагався зазирнути до тієї кімнати. Він не міг спати вночі, все міркуючи, чому подачі тенісного м'яча змушують його до того чи того висновку. Утім, марно.

Я думаю, що ми не надто добре здаємо собі справу з тими замкненими дверима. Одна річ – усвідомити надзвичайну силу раптових суджень і тонких зрізів, та зовсім інша – навчитися довіряти чомусь такому, здавалося б, таємничому.

– Мій батько сяде й видаватиме вам теорії, що пояснюють, чому він зробив так і так, – розповідає син мільярдера-інвестора Джорджа Сороса. – Але я пам'ятаю, як дитиною слухав його і думав: «Щонайменше половина з цього – дурниці». Тобто ти знаєш причину, чому він змінює позицію на ринку або що – спина його просто добиває. У нього реально починається спазм, і це перший сигнал попередження.

Очевидно, це частково пояснює успіх Джорджа Сороса: він чудово розуміє важливість своїх несвідомих роздумів. Але якби ви чи я забажали інвестувати в Сороса, ми б почувалися дещо ніяково, знаючи, що єдиною причиною своїх рішень він назвав би біль у спині. Джек Велч, дуже успішний генеральний директор, може назвати власні мемуари «Джек: просто з нутра», але потім він пояснює, що вирізняє його не нутро, а ретельно складені теорії менеджменту, системи й принципи. Наш світ вимагає, щоб наші рішення мали джерело й роз'яснення, і якщо ми кажемо, як відчуваємося, то мусимо бути готовими пояснити, чому ми так відчуваємося. Саме тому музею Гетті було так складно прийняти, принаймні спочатку, думки таких експертів, як Говінг, Гаррісон та

Зері: набагато легше було слухати юристів і науковців, бо ж вони, юристи й науковці, могли надати безліч документів, що підтверджували б їхні висновки. Я думаю, що такий підхід є хибним, і якщо ми маємо на меті навчитися вдосконалювати якість ухвалених рішень, то змушені прийняти таємничу природу швидких суджень. Ми мусимо поважати той факт, що цілком можливо знати навіть не знаючи, чому ми це знаємо, та погодитися, що – іноді – нам це вдається краще.

1. Готовий до дії

Уявіть, що я – ваш викладач і попросив вас прийти до мого офіса на зустріч. Ви йдете довгим коридором, заходите в двері й сідаєте біля столу. Просто перед вами лежить аркуш паперу з переліком п'яти наборів слів. Я хочу, щоб ви склали речення з чотирьох слів якомога швидше. Готові?

01 йому була схвильована вона завжди

02 з апельсини Флориди привезли температура

03 м'яч він кинув тихо вгору

04 треба взуття давати переставити старе

05 він споглядає на люди годинник

06 спеку через спітніли самотні вони

07 небо плавне сіре нависає тяжко

08 повинні тепер забудькуватий змінитися ми

09 бінго нарешті співаймо пограймо в

10 сонячне спричиняє світло температура зморшки

Здається, дуже просто, чи не так? Насправді не так. Закінчивши цей тест – вірите чи ні, – ви б вийшли з мого офіса й пішли коридором ще повільніше, ніж прийшли. Цим тестом я вплинув на вашу поведінку. Як? Що ж, погляньте на перелік знову. В ньому розкидано певні слова, як-от «схвильований», «Флорида», «старий», «самотній», «сірий», «бінго» та «зморшки». Ви гадаєте, що я змусив вас пройти мовний тест. Але в дійсності я лише намагався змусити великий комп'ютер у вашому мозку – ваше адаптивне несвідоме – думати про старість. Іншій частині вашого мозку не сповістили про раптову причепливу думку. Однак мозок сприйняв нагадування про поважний вік настільки серйозно, що, завершивши тест і вийшовши в коридор, ви б поводитись як старі. Ви йшли б повільно.

Цей тест розробив дуже розумний психолог Джон Барг. Тест являє собою приклад того, що ще називають праймінг-експеримент. Барг та інші розробили численні, навіть іще дивовижніші варіанти цього тесту, кожен з яких показує, скільки всього перебуває за замкненими дверима нашого несвідомого. Якось Барг і двоє його колег з Нью-Йоркського університету, Марк Чен та Лара Барровз, улаштували випробу в коридорі просто біля офіса Барга. Участь у експерименті брала група студентів – вони були суб'єктами випробу; кожному учасникові дали один із двох тестів з перемішаними реченнями. В першому траплялися слова «агресивно», «нахабний», «грубий», «турбувати», «заважати», «втручатися» та «порушувати». У другому – «поважати», «міркувати», «бути вдячним», «терпляче», «поступатися», «ввічливий» і «люб'язний». У жодному випадку не було багато схожих слів, аби студенти не могли здогадатися, що насправді відбувається. (Тільки-но ви розумієте, що застосовують праймінг, як він, звичайно, припиняє діяти.) Після виконання тесту – що забирає лише п'ять хвилин – студенти дістали вказівку пройти коридором і поговорити з експериментатором, щоб отримати наступне завдання.

Однак щоразу, коли студент підходив до офіса, Барг робив усе, щоб цієї миті експериментатор був зайнятим, розмовляв з кимось іншим – учасником, що стояв у коридорі, блокуючи вхід до офіса експериментатора. Барг хотів дізнатися, чи для того, щоб перервати розмову експериментатора й учасника, людям, яким траплялися ввічливі слова, знадобиться більше часу, ніж тим, у кого були грубі. Він достатньо знав про химерну силу несвідомого впливу на відчуття розбіжності, проте гадав, що ефект буде слабким. Трохи раніше, коли він відвідав комітет Нью-Йоркського університету, що схвалює експерименти за участю людей, його змусили пообіцяти, що він припинить розмову в коридорі за

десять хвилин.

– Ми поглянули на них, коли таке почули, й подумали: «Ви, мабуть, жартуете», – пригадує Барг. – Річ у тому, що ми мали зважати на різницю в мілісекундах. Це ж нью-йоркці, ви ж розумієте. Вони не будуть собі отак стояти. Нам ішлося про секунди, ну, може, яку хвилину.

Проте Барг і його колеги помилялися. Люди, від котрих очікували грубу поведінку, зрештою переривали розмову – в середньому за п'ять хвилин. Але переважна більшість із іншої групи – 82 % – взагалі не переривала розмову. Якби випробу не завершили за десять хвилин, хто знає, скільки вони отак стояли б у коридорі, чемно всміхаючись та терпляче чекаючи?

– Експеримент відбувався просто в коридорі біля мого офіса, – розповідає Барг. – І я змушений був слухати ту саму розмову знову й знову, щогодини, коли з'являвся новий суб'єкт. І мені було нудно, дуже нудно. Учасники проходили коридором, помічали учасницю, з якою простісінько у дверях розмовляв експериментатор. Вона все розпитувала, казала, що не розуміє, що слід робити. Десять хвилин вона питала: «Де це позначати? Я не розумію». – Барг здригався, пригадуючи безглуздість випробу. – Це тривало цілий семестр. Учасники експерименту, що мали в тесті ввічливі слова, просто собі стояли.

Варто зазначити, що праймінг – це не промивання мізків. Я не можу змусити вас пригадати глибокі особисті подробиці з дитинства, просто давши вам слова на кшталт «спати», «пляшечка» та «ведмедик». Також я не можу запрограмувати вас на пограбування банку заради мене. З іншого боку, ефект праймінгу не є пересічним. Двоє нідерландських науковців провели дослідження, під час якого групи студентів відповідали на сорок два досить непростих питання з настільної гри Trivial Pursuit. Половину учасників попросили за п'ять хвилин до того подумати, що означає бути професором, і записати все, що спало на думку. 55,6 % студентів відповіли правильно. Другу половину попросили спочатку подумати про футболістів-хуліганів, і лише 42,6 % із цієї групи відповіли правильно на запитання гри Trivial Pursuit. Група «професорів» не знала більше за студентів із групи «футболістів-хуліганів». Вони не були кмітливішими, більш зосередженими чи серйознішими. Просто вони налаштувалися на «кмітливі» роздуми, й цілком очевидно, що асоціювання себе з ідеєю бути розумним, як, наприклад, професор, полегшила пошук правильної відповіді на питання. Зазначу, що відмінність між 55,6 % та 42,6 % є просто величезною. Це фактично різниця між складанням іспиту і провалом.

Психологи Клод Стіл і Джошуа Аронсон створили навіть екстремальнішу версію цього тесту, залучивши чорношкірих студентів і запропонувавши їм двадцять питань з тесту для вступу до магістратури. Коли студентів просили вказати їхню расу в анкеті, що передувала самому тесту, ця проста дія фіксувала в них усі негативні стереотипи, пов'язані з афроамериканцями та успіхами в навчанні, а отже, кількість правильних відповідей зменшилася вдвічі. Ми в суспільстві занадто віримо в тестування, оскільки вважаємо, що воно являє собою надійний індикатор здібностей і знань того, хто складає тест. Та чи правда це? Якщо біла учениця престижної приватної середньої школи отримує більше балів під час тесту на перевірку академічних знань, аніж чорношкірий учень звичайної міської школи, то це тому, що вона дійсно краще навчається, чи через те, що бути білою й відвідувати престижну приватну середню школу означає постійно фіксувати у свідомості ідею «кмітливості»?

Однак ще дужче вражає те, яким містичним може бути вплив праймінгу. Коли ви виконували тест на складання речення, то не знали, що вас змушують думати «як старих». А звідки вам це знати? Зв'язки тут надто невловні. Ще разючішим здається той факт, що навіть після того, як люди повільно вийшли з кабінету й рушили коридором, вони все одно не здогадувалися, що на їхню поведінку вплинули. Барг якось організував настільну гру, в котрій учасники могли виграти, лише навчившись співпрацювати одне з одним. Отож він закодував гравців думками про співпрацю, й після цього вони стали працювати одне з одним і гра пішла набагато легше.

– Згодом, – каже Барг, – ми питали їх: «Наскільки добре ви співпрацювали одне з одним? Чи хотіли ви співпрацювати одне з одним?» Ми встановили співвідношення з їхньою фактичною поведінкою. Це співвідношення дорівнювало нулю. Гра триває п'ятнадцять хвилин, і коли вона завершується – люди не знають, що вони робили. Вони просто цього не знають. Їхні пояснення були абсолютно випадковими, невиразними. Мене це здивувало. Я думав, що люди принаймні можуть повернутися до своїх спогадів. Але вони не могли.

Аронсон і Стіл побачили те саме з чорношкірими студентами, які погано впоралися із завданням після нагадування про їхню расу.

– Згодом я розмовляв із чорношкірими студентами й запитував: «Чи вам щось завадило? Коли вас попросили вказати расу, чи ви знітилися?» – розповідає Аронсон. – Цей факт вочевидь мав значний вплив на виконання завдання. Та

вони постійно заперечували і казали щось на кшталт: «Знаєте, мабуть, я просто не достатньо розумний, щоб бути тут».

Певна річ, результати цих експериментів вельми тривожні. Вони наводять на думку, що те, що ми вважаємо за свободу волі, насправді є ілюзією: нами переважно керує автопілот і те, як ми думаємо чи діємо – та наскільки добре чи думаємо, чи діємо в певний момент, – піддається зовнішньому впливу дужче, ніж ми усвідомлюємо. Однак в тому, як таємно працює наше несвідоме, є й велика перевага. У прикладі щодо речень зі словами про старечий вік, скільки часу ви склали речення? Гадаю, на кожне речення ви витратили не більше від кількох секунд. Це швидко, і ви впоралися із завданням хутко тому, що зуміли зосередитися й відкинути всі подразники. Якби ви вишукували всі можливі зразки складання слів у речення, то не завершили б завдання так швидко. Ви б відпружилися. Так, згадка про людей поважного віку змінила швидкість, із якою ви вийшли з кімнати, та чи погано це? Ваше несвідоме просто сказало тілу: «Я маю підказки, що ми в оточенні, яке дуже переймається старечим віком, – нумо поводитись відповідно». Тут ваше несвідоме діє як ментальний служка. Воно клопочеться про всі незначні ментальні подробиці вашого життя. Воно чіпляє наліпки на все, що відбувається навколо, і пересвідчується, що ви дієте відповідно, водночас даючи вам нагоду зосередитися на основному завданні, поставленому перед вами.

На чолі команди експериментаторів в Айові стояв невролог Антоніо Дамасіо. Його команда провела захопливе дослідження того, що відбувається, коли занадто багато нашого розумування здійснюється за замкненими дверима. Дамасіо дослідив пацієнтів з пошкодженням невеликої, проте важливої частини мозку під назвою вентромедіальна префронтальна кора, що розміщена за носом. Вентромедіальна ділянка відіграє важливу роль в прийнятті рішень. Вона обробляє неочікувані додаткові умови та зв'язки, сортує купу інформації, яку ми дістаємо із зовнішнього світу, встановлюючи пріоритети, й позначає прапорцями те, на що ми передусім мусимо звернути увагу. Люди з пошкодженням вентромедіальної ділянки надзвичайно раціональні. Вони можуть бути дуже розумними та доцільними, проте їм бракує проникливості. Точніше кажучи, у своєму несвідомому вони не мають ментального служки, котрий дає їм змогу зосередитися на тому, що дійсно має значення. У своїй книжці «Декартова помилка» Дамасіо описує, як намагався домовитися про зустріч із пацієнтом, який мав таке пошкодження мозку:

Я запропонував дві дати, обидві наступного місяця, з розбіжністю в кілька днів. Пацієнт дістав свій записник і поглянув у календар. Його подальша поведінка, свідками якої були кілька дослідників, виявилася разючою. Близько півгодини пацієнт перелічував за і проти кожної дати: попередні зустрічі, наближення до інших завдань, можливі погодні умови, він назвав фактично все, що йому спадало на думку стосовно дати зустрічі. Він провів просто перед нами тривалий виснажливий аналіз, нескінченне структурування та безглузде порівняння можливостей і ймовірних наслідків. Нам знадобилася неабияка витримка, щоб не загатити кулаком по столу й не змусити його замовкнути.

Дамасіо та його команда запропонували пацієнтам тест із азартною грою. Більшість пацієнтів, як і всі ми, зрештою визначили, що червоні колоди становили проблему. Але в пацієнтів з вентромедіальними порушеннями не пітніли долоні, вони не мали відчуття, що сині колоди кращі за червоні, ба навіть коли зрозуміли в чому сутність гри – не змінили своєї стратегії та не трималися подалі від проблемних карт. Їхній розум знав, що правильно, однак цього знання не було досить, щоб змінити поведінку в грі.

– Це як наркотична залежність, – розповідає Антуан Бечара, один з дослідників з Айови. – Наркомани дуже добре знають про всі наслідки своєї поведінки. Однак не можуть діяти відповідно. Усе через проблему в мозку. Саме на це ми вказуємо. Пошкодження вентромедіальної ділянки призводить до втрати зв'язку між тим, що ви знаєте, і тим, що робите.

Пацієнтам бракувало служки, який мовчки підштовхував би їх у правильному напрямку, додаючи емоцій – піт на долонях, – щоб упевнитися: вони все роблять як слід. Коли ставки високі й ситуація швидко змінюється, ми не хочемо бути позбавленими емоцій і геть раціональними, як ці пацієнти. Ми не волиємо стояти й без кінця-краю перераховувати всі можливі варіанти. Інколи ми можемо впоратися краще, якщо наш розум за замкненими дверима сам приймає за нас рішення.

2. Проблема з вигадками

Одного прохолодного весняного вечора не так давно дві дюжини чоловіків та жінок зібралися в задній кімнаті бару на Мангеттені для експрес-знайомства. Тут були двадцятилітні представники різних професій, кілька працівників з Уолл-стрит і студентів-медиків та шкільних учителів, а також четверо жінок, які прийшли до групи зі штабу Anne Klein Jewelry. Усі жінки були в червоних або чорних светрах, джинсах чи темних штанях. Чоловіки, за винятком одного-двох, були вдягнені за мангеттенськими правилами: темно-синя сорочка й чорні штани. Спершу вони почувалися ніяково, тримали в руках склянки з напоями, а потім координатор вечора, висока приваблива жінка на ім'я Кайлін, закликала присутніх до порядку.

Вона повідомила, що кожен чоловік матиме шість хвилин на розмову з кожною жінкою. Жінки протягом вечора сидітимуть під стіною на довгих низьких канапах, а чоловіки переходитимуть від однієї учасниці до іншої, коли Кайлін за допомогою дзвіночка дасть знати, що шість хвилин сплило. Учасникам видали бейджики з номерами, і в невеличкій анкеті вони мали поставити позначку навпроти номера, якщо після шістьох хвилин їм хтось сподобався. Якщо людина з цим номером також позначала їх, то обоє учасників протягом двадцяти чотирьох годин отримають повідомлення на електронну пошту. Залунав схвильований шепіт. Хтось сховався до вбиральні перед початком вечірки. Кайлін подала сигнал.

Чоловіки й жінки посіли свої місця, й розмови заповнили кімнату. Стільці, на яких сиділи чоловіки, стояли на досить великій відстані від канап, де були жінки, отож обоє мусили нахилитися вперед, поставивши лікті на коліна. Одна чи дві жінки буквально підстрибували на подушках канапи. Чоловік, який розмовляв із жінкою за третім столиком, розлив на неї пиво. За першим столиком брюнетка Мелісса, відчайдушно намагаючись розговорити свого візаві, засипала його питаннями: «Якби ти мав чотири бажання, що б ти загадав? Маєш брата чи сестру? Ти сам живеш?» За іншим столиком дуже молодий білявий чоловік Девід запитав партнерку, чому вона прийшла на цей захід. «Мені двадцять шість років, – почув він у відповідь, – багато моїх подруг зустрічаються з хлопцями, яких знають іще зі школи, вони заручені чи вже одружені, а я досі самотня і просто аааа».

Кайлін стояла збоку біля барової стійки, що простягалася на всю стіну.

– Якщо співрозмовник вам цікавий, то час летить дуже швидко. Якщо ж не цікавий, то це – найдовші шість хвилин вашого життя, – сказала вона, спостерігаючи нервові розмови пар. – Іноді трапляються химерні речі. Ніколи не

забуду, як у листопаді один чоловік з Квінса прийшов з дюжиною червоних троянд і давав кожній жінці по троянді. На ньому був костюм, – Кайлін усміхнулася. – Він був готовим іти.

Останні кілька років експрес-знайомства зажили шаленої популярності по всьому світу, і легко здогадатися чому. Це квінтесенція зустрічей та простих швидких суджень. Люди, котрі сиділи за цими столиками, намагалися з'ясувати відповідь на дуже просте запитання: «Чи хочу я ще зустрітися із цією людиною?» На відповідь нам не потрібен цілий вечір. Насправді, лише кілька хвилин. Велма, наприклад, одна з чотирьох жінок, які працюють у Anne Klein, не обрала жодного чоловіка й сказала, що склала думку про них одразу. «Вони втратили мене, лише привітавшись», – мовила вона, закотивши очі. Рон, який працює фінансовим аналітиком в інвестиційному банку, обрав двох жінок, одну з яких він уподобав, поспілкувавшись із нею протягом хвилини, а іншу, Ліліан за другим столиком, тієї-таки миті, коли сів навпроти. «У неї на язиці пірсинг, – захоплено мовив він. – Сюди приходиш і очікуєш зустріти цілу купу юристів, але вона зовсім з іншого тіста». Ліліан також сподобався Рон. «Знаєте чому? – перепитала вона. – Він з Луїзіани. Мене підкупив акцент. А ще я впустила ручку, просто щоб подивитися, як він поведеться, і він одразу її підняв». Як виявилось згодом, багато жінок уподобали Рона, щойно його побачили, й багатьом чоловікам припала до душі Ліліан, також тільки-но вони її побачили. Обое мали переможну іскру. «Знаєте, дівчата розумні, – на завершення вечора сказав Джон, студент-медик у синьому костюмі. – Вони в першу хвилину знають: чи подобається мені цей хлопець, чи можу показати його батькам, чи це черговий йолоп». Джон таки має рацію, однак розумні не лише дівчата. Коли справа стосується тонких зрізів щодо потенційної пари, розумними виявляються всі.

А якби я трохи змінив правила експрес-знайомств? А якби я спробував зазирнути за зачинені двері й попросити учасників обгрунтувати свій вибір? Ми, звичайно, знаємо, що це неможливо: механізм нашого несвідомого мислення приховано назавжди. Але що, коли я все-таки спробую і змушу людей пояснити їхні перші враження та раптові судження? Саме це зробили професори Колумбійського університету Шина Іенгар та Реймонд Фісман, і виявили: коли змушуєте людей пояснити свої дії, відбувається щось дивне й незрозуміле. Те, що спочатку видавалося цілком очевидним і чистим досвідом тонких зрізів, перетворюється на дещо доволі сумнівне.

Іенгар і Фісман є досить дивною парою. Іенгар має індійське коріння, Фісман – єврей. Іенгар є психологом, Фісман – економістом. Єдина причина, чому вони

взялися вивчати експрес-знайомства, – це суперечка на вечірці про переваги шлюбу за домовленістю і шлюбу з кохання.

– Ми, ймовірно, породили один тривалий роман, – сказав мені Фісман. – Я з того пишаюся. Очевидячки, щоб дістатися єврейського раю – їх потрібно три. Отож-бо я вже на шляху.

Цей стрункий чоловік, схожий на підлітка, має викривлене почуття гумору.

Ці викладачі проводять вечори експрес-знайомств у барі «Вест-енд» на Бродвеї через дорогу від кампусу Колумбійського університету. Це заходи, тотожні тим, що проводяться в Нью-Йорку, за єдиним винятком. Тут учасники не лише зустрічаються й позначають «так» чи «ні». Чотири рази – перед початком знайомства, після завершення вечора, за місяць і за шість місяців – їх просять заповнити коротку анкету, де вони позначають за шкалою від 1 до 10 те, чого шукають у потенційному партнері. Категорії такі: привабливість, спільні інтереси, почуття гумору, щирість, розум та честолюбство. Після кожного «побачення» вони також оцінюють людину, з якою щойно познайомилися, відповідно до цих категорій. Уже до кінця вечора Іенгар і Фісман мають напрочуд детальну картину того, що присутні казали чи відчували під час побачення. І це дуже дивна картина.

Під час однієї такої зустрічі, до прикладу, я звернув особливу увагу на молоду білявку з блідою шкірою та кучерявим волоссям і високого енергійного шатена із зеленими очима й довгим волоссям. Імена їхні мені не відомі, назвімо їх Мері та Джон. Я спостерігав за ними під час їхнього спілкування, й було одразу зрозуміло, що Мері вподобала Джона, а йому сподобалася Мері. Джон сів за столик Мері. Вони дивилися одне одному в очі. Мері сором'язливо опустила очі. Здавалося, що вона трохи нервується. Вона злегка нахилилася на стільці. Скидалося на те, що вони нехайно одне одного привабили. Утім, копнімо глибше і поставмо кілька простих запитань. Передовсім, чи оцінка Мері щодо особистості Джона збігається з зазначеним нею на початку вечора описом чоловіка, якого вона хотіла б зустріти? Іншими словами, наскільки добре Мері впоралася з передбаченням того, що їй подобається в чоловіках? Іенгар і Фісман можуть легко відповісти на це запитання, і, порівнявши зазначене учасниками до початку побачення, з тим, що їх насправді привабило, вони побачили, що описи ці відрізняються. Припустімо, Мері завважила, що хоче когось розумного та щирого, однак це не означає, що її неодмінно привабить розумний і щирий чоловік. Тобто Джон, який їй сподобався більше за інших, може виявитися

привабливим та з гарним почуттям гумору, але не надто щирим чи розумним. І знову ж таки, якщо всі чоловіки, котрі сподобаються Мері під час експрес-знайомства, виявляться радше привабливими й кумедними, ніж розумними та щирими, то наступного дня, коли її попросять описати ідеального чоловіка, Мері скаже, що їй подобаються привабливі й кумедні чоловіки. Та це ж наступного дня. Коли ви знову запитаете її за місяць, вона повернеться до попереднього твердження й скаже, що вона хоче чоловіка розумного і щирого.

Якщо попередній абзац видався плутаним, вам можна пробачити. Бо це дійсно спантеличує. Мері каже, що хоче бачити певний тип особистості. А потім їй надають повну кімнату вибору, і вона знайомиться з людиною, яка їй дійсно до вподоби, і цієї миті вона змінює свою думку про те, кого реально хоче. Утім, минає місяць, і вона повертається до того, що казала на самісінькому початку. То що ж Мері все-таки воліє бачити в чоловікові?

Кінець ознакомительного фрагмента.

notes

Примітки

1

Близько двох метрів. (Тут і далі прим. ред.)

2

Такою, що надає визначення.

Купить: https://tn.knigapoisk.com/ru/gladuell_malkolm/spalah-sila-nesv-domih-dumok-abo-yak-ne-zavazhati-mozku-priymati-r-shennya

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)