

Малкольм Гладуэлл

ОЗАРЕНИЕ

от автора бестселлера «Гении и аутсайдеры»

Сила МГНОВЕННЫХ решений

2-е издание



Эта книга откроет двери
в малоизученный, полный тайн
мир бессознательного.

ISBN 978-5-9614-1110-2



9 785961 411102

альпина ПАБЛИШЕРЗ

заказ книг (495) 980-53-54

или на сайте www.alpinabook.ru

Malcolm Gladwell

BLINK

THE POWER OF THINKING WITHOUT THINKING



LITTLE, BROWN AND COMPANY
New York • Boston • London

Малкольм Гладуэлл

ОЗАРЕНИЕ

СИЛА МГНОВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Перевод с английского

2-е издание



МОСКВА
2009

УДК 159.923;174.4

ББК 88.37

Г52

Переводчик В. Логвинова

Под редакцией канд. психол. наук Э. Крайникова

Редакторы Н. Нарциссова, Л. Селезнева

Гладуэлл М.

Г52 Озарение: Сила мгновенных решений / Малкольм Гладуэлл; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблшерз, 2009. — 254 с.

ISBN 978-5-9614-1110-2

Полицейские расстреляли невинного человека. Специалисты за год исследований не смогли установить поддельность статуи. На пост президента США в 1921 году был избран Уоррен Гардинг — посредственный и незадачливый политик. Почему произошли эти роковые ошибки? Можно ли было избежать их? В своей увлекательной книге «Озарение» Малкольм Гладуэлл, автор бестселлера «Гении и аутсайдеры», анализирует процесс принятия решений. На богатом материале из области искусства, науки, дизайна, медицины, политики и бизнеса он раскрывает закономерности бессознательных решений и анализирует факторы, искажающие этот процесс. Книга будет интересна психологам, политологам, маркетологам — всем специалистам, успешность деятельности которых зависит от умения принимать важные решения (подчас в условиях острого дефицита времени), а также широкому кругу читателей, интересующихся последними достижениями психологии.

УДК 159.923;174.4

ББК 88.37

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@nonfiction.ru.

© Malcolm Gladwell, 2005

© Перевод. Издательский дом «Вильямс», 2008

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Альпина Паблшерз», 2009

ISBN 978-5-9614-1110-2 (рус.)

ISBN 0-3161-7232-4 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе.....	7
Благодарности.....	9
Введение	
Статуя, с которой было что-то не так	13
Глава 1 Теория тонких срезов: как, зная мало, добиться многого	27
Глава 2 Закрытая дверь: тайная жизнь мгновенных решений.....	53
Глава 3 Ошибка с Уорреном Гардингом: надо ли терять голову при виде высоких и красивых брюнетов	75
Глава 4 Великая победа Пола Ван Рипера: построение структуры спонтанности.....	99
Глава 5 Проблема Кенны: правильный и неправильный способы узнать, чего хотят люди	141
Глава 6 Семь секунд в Бронксе: тонкое искусство чтения мыслей	179

Заключение	
Когда слышишь глазами: уроки «Озарения»	229
Примечания	239
Предметный указатель.....	249

ОБ АВТОРЕ

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

БЛАГОДАРНОСТИ

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

при погоне за насильником. Этот уличный эпизод заставил меня задуматься о тайной силе первых впечатлений. И эти мысли привели к созданию «Озарения». Поэтому считаю, что, прежде чем благодарить кого-то еще, я обязан выразить признательность трем офицерам полиции.

А теперь моя самая искренняя благодарность, во-первых, Дэвиду Ремнику, редактору *New Yorker*, который, проявив благородство и терпение, позволил мне в течение года работать только над «Озарением». Всем желаю такого хорошего и великодушного босса, как Дэвид. Издательский дом Little, Brown, который с огромным уважением отнесся ко мне, когда я представил им свою книгу «Переломный момент»¹, был не менее щедр ко мне и на этот раз. Спасибо вам, Майкл Питш, Джефф Шандлер, Хизер Фейн и, больше всего, Билл Филипс. Это люди, которые искусно, вдумчиво и жизнерадостно превращали мою рукопись из бессмыслицы в нечто стройное и разумное. Теперь хочу назвать своего первенца Билла. Огромное количество его друзей читали рукопись на разных ее стадиях и дали мне бесценные советы. Это Сара Лайалл, Роберт Маккрам, Брюс Хедлам, Дебора Нидлман, Джакоб Вайсберг, Зу Розенфельд, Чарльз Рандолф, Дженнифер Уотчелл, Джош Либерзон, Илэйн Блэр и Тانيا Саймон. Исследование о физическом росте директоров компаний провела для меня Эмили Кролл. Джошуа Аронсон и Джонатан Скулер щедро поделились со мной своим академическим опытом. Великолепный персонал ресторана *Savoy* терпел мои долгие сидения за столом у окна. Кэтлин Лайон поддерживала меня в счастливом и здоровом состоянии. Мой самый любимый в мире фотограф Брук Вильямс сделал мое авторское фото. Несколько человек, тем не менее, заслуживают особенной признательности. Терри Мартин и Генри Файндер (так же как в случае с «Переломным моментом») представили пространную и исключительно полезную критику

¹ На русском языке см. Гладуэлл М. Переломный момент. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — *Прим. ред.*

моих первых черновиков. Я счастлив, что у меня такие умные друзья. Сюзи Хансен и несравненная Памела Маршалл сделали текст точным и ясным и спасли меня от путаницы и ошибок. Что касается Тины Беннетт, я предложил бы, чтобы ее назначили главой компании Microsoft, или чтобы она баллотировалась на пост президента, или получила другое аналогичное назначение, дабы ее ум, знания и великодушные помогли решить мировые проблемы, — но тогда у меня больше не было бы агента. И наконец, я благодарю своих родителей, Джойс и Грэхема Гладуэллов. Они прочли эту книгу так, как могут только мать и отец: увлеченно, непредвзято и с любовью. Спасибо вам.

ВВЕДЕНИЕ

Статуя, с которой было что-то не так

В сентябре 1983 года торговец предметами искусства по имени Джанфранко Беккина обратился в Музей Пола Гетти в Калифорнии. Он заявил, что ему в руки попала мраморная статуя, датируемая VI веком до н. э. Статуя представляла собой курос¹ — скульптурное изображение обнаженного юноши-атлета со сложенными по бокам руками и выставленной вперед левой ногой. В настоящее время известно примерно двести куросов, причем большинство из них найдены в местах захоронений в сильно поврежденном виде или только в виде фрагментов. Однако данный экземпляр, высотой примерно в семь футов (чуть больше двух метров. — *Прим. ред.*), сохранился почти идеально, что само по себе удивительно. Это была исключительная находка! Джанфранко Беккина просил за нее десять миллионов долларов.

¹ Курос (греч. юноша) — архаическое скульптурное изображение человеческой фигуры, достигшее уровня монументальной скульптуры в VII–VI веках до н. э. Курос — мужское соответствие коре (архаическое скульптурное изображение девичьей фигуры; обнаружены в Афинском акрополе и других культовых центрах Греции). Как и кора, курос — приносимая в дар храму или погребальная статуя; прежде курос трактовался главным образом как статуя Аполлона, в настоящее время — как изображение юноши, однако, скорее всего, представляет собой изображение мужской фигуры вообще. — *Прим. ред.*

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

Музей Гетти пригласил Стэнли Марголиса, геолога Калифорнийского университета, и тот в течение двух дней исследовал поверхность статуи с помощью мощного стереомикроскопа. Затем он отколол из-под правого колена статуи кусочек длиной примерно в два сантиметра и диаметром в сантиметр и тщательно проанализировал его с помощью электронного микроскопа, электронного микроанализатора, масс-спектрометрии, рентгенографии и рентгенофлюоресценции. Статуя была изготовлена из доломитового мрамора, который добывали в каменоломне на острове Тасос, в районе залива Вати. Кроме того, Марголис обнаружил, что поверхность статуи покрыта тонким слоем кальцита, что очень важно — ведь доломит превращается в кальцит по истечении сотен, если не тысяч лет. Иными словами, статуя была древней. Это не была современная подделка.

Работники Музея Гетти были удовлетворены. Через четырнадцать месяцев после начала исследований они дали согласие на приобретение куроса. Осенью 1986 года статуя была впервые выставлена на публичное обозрение. Газета *New York Times* отозвалась на это событие статьей на первой странице. Несколько недель спустя Марион Тру, заведующая отделом хранения Музея Гетти, обстоятельно и ярко изложила историю музейного при-

обретения в искусствоведческом журнале *Burlington Magazine*. «Стоящий прямо, без дополнительной поддержки, с крепко прижатыми к бедрам руками, курос излучает мощную жизненную силу, свойственную большинству его собратьев». Тру завершила статью пафосно: «Бог это или человек, он воплощает сияющую энергию молодого западного искусства».

И все же с куросом что-то было не так. Первым это заметил историк Федерико Зери, член попечительского совета Музея Гетти, когда в декабре 1983 года посетил реставрационную мастерскую музея, чтобы взглянуть на курос. Он обратил внимание на его ногти. Он не мог точно выразить свое впечатление, но ногти были какие-то не такие. Следующей усомнилась Эвелин Харрисон — одна из самых известных в мире специалистов по греческой скульптуре. Накануне заключения сделки с Беккиной Эвелин находилась в Лос-Анджелесе по приглашению Музея Гетти. «Артур Хьютон, который тогда заведовал отделом хранения, привел нас в нижнее помещение, где находилась скульптура, — вспоминает Харрисон. — Он сорвал с нее покрывало и сказал: «Она еще не наша, но будет нашей всего через пару недель». А я сказала: «Мне жаль это слышать». Что заметила Харрисон? Она и сама не знала. В то самое мгновение, когда Хьютон снял покрывало, у нее мелькнуло смутное подозрение. Несколько месяцев спустя Артур Хьютон пригласил в Музей Гетти бывшего директора нью-йоркского Метрополитен-музея Томаса Ховинга, чтобы показать ему статую. Ховинг всегда доверяет своему первому впечатлению и запоминает первое слово, которое приходит ему на ум при виде чего-то нового. Когда ему показали курос, в голове у него понеслось: «новенькая, совсем новенькая». Ховинг вспоминает: «“Новенькая” — неверная реакция на статую, которой две тысячи лет». Позже, вспоминая этот момент, Ховинг понял, почему именно это слово пришло ему на ум. «Я вел раскопки на Сицилии, и мы часто находили фрагменты куросов. Они никогда не выглядели так.

Этот имел такой вид, словно его окунули в лучший кофе латте от Starbucks».

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

Хьютон, как вспоминает Ховинг, выглядел потрясенным.

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

Работники Музея Гетти встревожились и созвали в Греции специальный симпозиум, посвященный куросам. Они бережно упаковали статую, перевезли ее в Афины и пригласили самых известных в стране экспертов по скульптуре. На этот раз хор неприятия звучал еще громче.

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

и ощутив «невольное неприятие», пришли к совершенно иному заключению.

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

курса помещено с датировкой: «примерно 530 год до н.э. или современная подделка».

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

«Озарение» — книга именно об этих первых двух секундах.

1. Быстро и экономно

Представьте, что я предложил вам сыграть в простую азартную игру. Перед вами четыре колоды карт — две с красной рубашкой, две с синей. Каждая карта из четырех колод либо приносит вам деньги, либо вы эти деньги проигрываете. Ваша задача — открывать карты из любой колоды по одной так, чтобы выиграть как можно больше. Вы не знаете, на каких картах вы проигрываете, на каких — выигрываете. Вы не знаете также, что красные колоды представляют собой минное поле. На них вы теряете очень много. Реально вы выигрываете, открывая карты с синей рубашкой, которые дают вам по пятьдесят долларов за кон и достаточно скромные потери. Вопрос в том, сколько времени вам потребуется, чтобы понять это.

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

его анализируют, создают теорию и проверяют на практике. Так идет процесс познания.

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

Айовский эксперимент — это всего лишь простая карточная игра, небольшое число испытуемых и детектор стрессового состояния. Однако это одновременно это и яркая иллюстрация работы нашего мозга. Перед нами ситуация, когда ставки высоки и все происходит очень быстро, а участникам приходится обрабатывать большой объем новой и противоречивой информации за очень короткое время. Что мы узнали из данного эксперимента? Мы узнали, что в такие моменты, чтобы оценить ситуацию, наш мозг использует две совершенно разные стратегии. С первой из них мы все в основном знакомы — это стратегия осмысленного познания: мы обдумываем полученную информацию и делаем вывод. Данная стратегия основана на логике и доказательствах. Но нам нужно целых восемьдесят карт, чтобы добраться до истины. Это требует времени и массы дополнительной информации. Однако есть и вторая стратегия, которая запускается уже после десяти карт — т. е. очень быстро. В этой стратегии проблема

с колодами из красных карт фиксируется почти моментально. Однако у нее имеется существенный недостаток: поначалу, и довольно долго, она используется исключительно на уровне подсознания. Мозг сообщает нам о ней обиняком, например через потовые железы на ладонях. Другими словами, наш мозг приходит к определенному выводу, но сообщать об этом не спешит.

Именно вторую стратегию взяли на вооружение Эвелин Харрисон, Томас Ховинг и греческие ученые. Они не стали взвешивать все научные свидетельства и доказательства. Они сделали вывод, что называется, с первого взгляда. Их мышление можно охарактеризовать словами когнитивного¹ психолога Герда Гигеренцера: «быстро и экономно». Специалист всего лишь взглянул на статую, его мозг произвел мгновенные вычисления, и еще до того, как у него появилась осознанная, четко сформулированная мысль, он что-то *почувствовал* — так у игроков в айвовском эксперименте после десятой карты начинали потеть ладони при виде красной карты. У Томаса Ховинга это выразилось в совершенно неуместном слово «новенькая», промелькнувшем в мозгу при виде куроса. У Ангелоса Деливорриаса возникло «невольное неприятие». Георгиос Донтас ощутил стеклянную перегородку между собой и статуей. Могли они четко аргументировать свою догадку? Нет. Но они *знали*.

2. Внутренний компьютер

Часть нашего мозга, которая принимает моментальное решение, называется адаптивным бессознательным, и исследования подобного процесса — одно из важнейших новых направлений психологии. Адаптивное бессознательное не следует смешивать с тем

¹ Когнитивная психология (от лат. *cogito* — мыслить) — направление современной психологии, активно развиваемое с 1960-х годов и возникшее как альтернатива механистичности бихевиоризма. Основным ее методом является информационный подход. — *Прим. ред.*

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

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

Всякий раз, когда мы знакомимся с кем-то, когда проводим собеседование с кандидатом на работу, реагируем на новую идею,

когда нам приходится принимать решение быстро и под давлением обстоятельств, мы используем вторую часть нашего мозга. Например, сколько времени вам требовалось в колледже, чтобы определить, насколько хорошо преподает ваш профессор? Лекция? Две? Семестр? Психолог Налини Амбади однажды представила студентам три десятисекундные видеозаписи с лекций одного преподавателя — с отключенным звуком — и обнаружила, что у студентов не возникло никаких трудностей с оценкой мастерства профессора. Затем Амбади сократила продолжительность записи до пяти секунд, и оценка была той же самой. Она оставалась без изменений даже в том случае, когда студентам показали всего две секунды видеозаписи. Затем Амбади сравнила спонтанные выводы об эффективности тех же самых преподавателей с оценками, которые дали студенты после полного курса лекций, и обнаружила, что оценки эти в целом не изменились. Человек, просмотревший немую двухсекундную видеозапись с лекции преподавателя, которого он никогда не видел, делает вывод о том, насколько хорош этот профессор, и вывод совпадает с мнением студента, который посещал лекции данного преподавателя в течение целого семестра. Вот какова сила нашего адаптивного бессознательного.

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

Думаю, нам всем присуще врожденное недоверие к такому быстрому познанию. Мы живем в мире, где считается, что качество решения напрямую зависит от затраченных на него времени

и усилий. Когда врачи оказываются перед лицом сложного диагноза, они назначают дополнительные анализы, а когда мы не уверены в их выводах, мы обращаемся к кому-то еще. А чему мы учим своих детей? Поспешишь — людей насмешишь. Семь раз отмерь, один раз отрежь. Не торопись и *подумай*. Не суди по одежке. Мы считаем, что будет лучше, если мы соберем как можно больше информации и потратим как можно больше времени на ее обдумывание. Но есть моменты, особенно во время стрессовых ситуаций, когда поспешность не во вред, когда наши моментальные суждения и первые впечатления могут предложить нам гораздо более эффективные способы адаптации к этому миру. Первая задача «Озарения» — убедить вас в том, что мгновенно принятые решения могут оказаться такими же верными, что и решения, принятые взвешенно, после тщательного обдумывания.

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

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

Это отнюдь не романтическое объяснение. Оно соприкасается с чем-то фундаментальным, с тем, что связано с нашим образом мышления. Наше бессознательное — великая сила. Но она несовершенна. Наш внутренний компьютер постоянно сканирует информацию, моментально анализируя истинность той или иной ситуации. Но он может по своей воле перезагрузиться, потерять настройки и выключиться. Более того, наши инстинктивные реакции зачастую вступают в конфликт с нашими интересами, эмоциями и чувствами. Итак, когда же нам следует доверять своим инстинктам, а когда относиться к ним осторожно? Ответ на этот вопрос — вторая задача «Озарения». Когда наши способности к быстрому познанию отказывают, это происходит вследствие весьма специфического и последовательного набора причин, и эти причины можно определить и понять. Мы можем научиться выбирать моменты, когда надо прислушаться к нашему мощному бортовому компьютеру, а когда — игнорировать его.

Третья и самая важная задача этой книги — убедить вас в том, что наши способности к мгновенным выводам и оценке первых впечатлений можно развивать, ими можно управлять. В это

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

3. Новый, более совершенный мир

Множество книг посвящены глобальным темам и общим тенденциям. Это книга — не из их числа. В «Озарении» рассматриваются мельчайшие детали нашей повседневной жизни, а именно: содержание и природа мгновенных впечатлений и выводов, возникающих спонтанно, когда мы встречаем нового человека или оказываемся в сложном положении, или когда нам приходится быстро принимать решения в стрессовой ситуации. Когда дело доходит до познания самих себя и внешнего мира, думаю, мы уделяем слишком много внимания глобальным темам и слишком мало — особенностям этих стремительных моментов. Но что будет, если мы серьезно отнесемся к нашей интуиции? Что будет, если мы перестанем всматриваться в горизонт через мощные бинокли и вместо этого возьмем в руки микроскоп, чтобы разобратся, как мы принимаем решения и почему ведем себя так или

иначе? Думаю, это изменит принципы ведения войн, характеристики товаров на полках, сюжеты фильмов, методы подготовки офицеров полиции, практику консультирования семейных пар, подходы к интервьюированию при приеме на работу и т. д. и т. п. И если мы объединим все эти маленькие изменения, у нас в итоге получится новый, более совершенный мир. Верю (и надеюсь, что к концу этой книги вы тоже в это поверите), что для познания самого себя и нашего поведения необходимо признать, что один быстрой взгляд может быть дать нам столько же информации, сколько дают месяцы рационального анализа. «Я всегда считала, что научное суждение объективнее мнения эстетов, — сказала Марион Тру, заведующая отделом хранения Музея Гетти, когда, наконец, была установлена правда о куресе, — а теперь я понимаю, что ошибалась».

ГЛАВА 1

Теория тонких срезов: как, зная мало, добиться многого

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

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

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

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

Сью: Милый! Она не воняет...

Билл: А ты ее сегодня нюхала?

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

Билл: Да, сэр.

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

Билл: Да, сэр. Это собака, сэр.

Сью: У моей собаки шерсть никогда не бывает жирной. Так что берегись.

Билл: Нет, ты уж сама поберегись.

Сью: Нет, ты берегись... Не называй мою собаку вонючей, парень.

1. Лаборатория любви

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

Но Джон Готтман доказал, что ничего этого не требуется. Начиная с 1980 года у Готтмана в маленькой «лаборатории любви» побывало более трех тысяч семейных пар, подобных Биллу и Сью. Общение каждой пары записывалось на видеопленку, а результаты анализировались в соответствии с тем, что Готтман назвал SPAFF (от англ. *specific affect* — специфический аффект). SPAFF — что-то вроде кодовой системы из двадцати отдельных категорий, соответствующих любой возможной реакции, которую может продемонстрировать семейная пара в процессе общения. Например, отвращение — это 1, пренебрежение — 2, злость — 7, защитная реакция — 10, плач — 11, грусть — 12, замкнутость — 13, нейтральное поведение — 14, и т. д. Джон Готтман

научил своих сотрудников считывать малейшие эмоциональные нюансы в выражении человеческого лица и интерпретировать неопределенные на первый взгляд части диалога. Просматривая видеозапись с семейной парой, сотрудники присваивают кодовое число SPAFF каждой секунде общения. В результате пятнадцатиминутное обсуждение спорного вопроса преобразуется в последовательность 1800 чисел — 900 для мужа и 900 для жены. Например, запись «7, 7, 14, 10, 11, 11» означает, что за шесть секунд произошла смена реакций: злость сменилась равнодушием, затем защитой и наконец плачем. Кроме того, учитываются данные электродов и датчиков, показывающие, в какие моменты сердце того или иного супруга начинает биться сильнее, или повышается температура тела, или кто-то начинает ерзать в кресле. Вся эта информация складывается в сложное уравнение.

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

Джон Готтман — человек средних лет с круглыми совиными глазами, серебристыми волосами и аккуратно постриженной бородкой, невысокого роста и очень обаятельный. Когда он говорит о том, что его интересует (а это почти все на свете), его глаза загораются и становятся еще шире. Во время войны во Вьетнаме он сознательно отказался идти в армию, и в нем до сих пор есть что-то от хиппи 1960-х годов, например полувоенное кепи, ко-

торое он иногда надевает. По образованию он психолог, но изучал математику в Массачусетском технологическом институте, поэтому математическая строгость и точность увлекают его не меньше, чем все остальное. Когда я встретился с Готтманом, он только что опубликовал свою самую шумевшую книгу, увесистый пятисотстраничный трактат под названием *The Mathematics of Divorce* («Математика развода»). Он пытался объяснить мне суть своей аргументации, чертя уравнения и импровизированные графики на бумажной салфетке, пока у меня не закружилась голова.

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

Именно тонкие срезы делают бессознательное таким загадочным, и это самое сложное в процессе быстрого познания. Как собрать необходимую информацию для сложного суждения за короткое время? Ответ состоит в том, что, когда наше бессознательное делает тонкие срезы, мы производим автоматическое, ускоренное, неосознаваемое подобие того, что делает Готтман со своими видеопленками и уравнениями. Можно ли с ходу

разобраться в чем-то браке? Можно, и не только в этом, но и в других сложных ситуациях. Джон Готтман показал нам, как это делается.

2. Брак и азбука Морзе

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

Если прислушаться внимательно, заметила Табарес, станет ясно, что Билл отчаянно защищается. На языке SPAFF он предъявлял встречные жалобы и применял тактику «да, но...», т. е. вроде бы соглашался, но потом от своих слов отказывался. В итоге Биллу была присвоена защитная реакция уже через срок секунд первой минуты разговора. Сью же, слушая Билла, несколько раз очень быстро закатывала глаза — классический жест пренебрежения. Билл тогда начал высказывать свои претензии по поводу места, отведенного собаке. Сью в ответ прикрыла глаза и заговорила покровительственным, наставительным тоном. Билл продолжал говорить о том, что ему не нравится, что подстилка лежит в гостиной. Сью сказала: «Не хочу об этом спорить» и снова закатила глаза, выказав еще один знак пренебрежения. «Обратите внимание, — сказала мне Табарес, — снова презрение. Мы только начали, но уже видно, что он почти все время защищается, а она несколько раз закатывала глаза».

Ни разу на протяжении их разговора ни один из них не выказал скрытых знаков враждебности. Несколько раз возникали

неясные намеки, и Табарес останавливала пленку и отмечала их для меня. Некоторые пары, если уж бранятся, то бранятся *по-настоящему*. Но эти двое спорили менее явно. Билл жаловался, что собака мешает их социальной жизни, поскольку всегда приходится возвращаться домой пораньше из опасения, что собака что-нибудь натворит одна в квартире. Сью отмахивалась: «Если она захочет что-нибудь погрызть, то прекрасно может сделать это в первые же пятнадцать минут после нашего ухода». Билл не спорил. Он слегка кивнул и произнес: «Да, я знаю, — и затем добавил: — Дело не в этом. Я просто не хочу собаку».

Амбер Табарес показала на экран. «Он начал с “да, я знаю”, а это по сути “да, но...”». И хотя он с ней вроде бы соглашается, но снова и снова говорит о своей антипатии к собаке. Он постоянно защищается. Я все думала, какой же он славный, все время соглашается с женой, но потом поняла, что он все время говорит “да, но...”». Это легко вводит в заблуждение».

Билл продолжал: «У меня все получается лучше, ты должна это признать. На этой неделе я вел себя лучше, чем был на прошлой. Лучше, чем на позапрошлой и на позапозапрошлой».

Амбер комментирует: «В одном исследовании мы наблюдали за молодоженами. Так вот, у пар, которые впоследствии развелись, нередко один из партнеров добивался похвалы, а другой отказывался хвалить. А в более счастливых парах супруг, услышав такие слова, ответил бы: “Конечно”. Это большая разница. Если вы хотя бы кивнете и скажете “ага” или “да”, это будет знаком поддержки, а она ничего такого не сделала, ни разу за весь сеанс, и никто из нас не мог этого понять, пока мы не провели кодировку».

«Это странно, — продолжала она. — Поначалу нет ощущения, что это несчастливая пара. Мы попросили их просмотреть запись разговора, и они нашли его просто забавным. В некотором смысле они, похоже, в порядке. Но я не уверена: они женаты не так давно, пылкость отношений еще не прошла. Но дело в том, что она очень упряма. Они спорят о собаке, но похоже, что она

не собирается уступать ни при каких обстоятельствах. Это очень опасно. Не уверена, что они преодолеют семилетний барьер. Есть ли там положительные эмоции? Ведь то, что кажется положительным, не всегда таковым и является».

Что интересовало Табарес в этой семейной паре? С технической точки зрения она измеряла уровень положительных и отрицательных эмоций, поскольку, по заключению Готтмана, чтобы брак сохранился, соотношение положительных и отрицательных эмоций в конкретном фрагменте общения должен составлять пять к одному. На более простом уровне, однако, Табарес искала в этом коротком разговоре то, что характеризует брак Билла и Сью, поскольку центральное утверждение в исследованиях Готтмана гласит: у каждого брака индивидуальный характер, своего рода брачный код ДНК, который проявляется в любом значимом общении¹. Вот почему Готтман просит пары рассказывать о том, как они познакомились. Он установил, что, когда муж и жена вспоминают этот самый важный эпизод своих отношений, характер брака проявляется сразу.

«Это очень легко определить, — говорит Готтман. — Вчера я просмотрел одну запись. Женщина рассказывает: “Мы познакомились на лыжном курорте во время уик-энда. Он был там с толпой друзей и мне вроде понравился, и мы познакомились. Но он слишком много выпил и пошел домой спать, а я ждала его три часа. Я сказала, что мне не нравится, когда со мной так обращаются: <Ты совсем гадкий человек>. А он сказал: <Да, да. Я на самом деле слишком много выпил>”. Их первая встреча носила отпечаток обиды, и, как это ни печально, такие отношения сохранились в течение всего их брака. Тут нет ничего сложного, — продолжал Готтман. — Когда я только начал проводить эти собеседования, то думал — может быть, мы просто застаем этих людей в плохие времена их брака. Но точность прогнозов

¹ Ср. Лев Толстой: «Все счастливые семьи похожи друг на друга. Каждая несчастная семья несчастна по-разному» («Анна Каренина»). — *Прим. ред.*

настолько высока, что, если все повторить, каждый раз будет получаться такая же характеристика».

Чтобы понять, о чем говорит Готтман, можно провести аналогию с тем, что радиолюбители называют почерком. Азбука Морзе состоит из точек и тире, и все они имеют свою предписанную длительность. Но никто идеально не воспроизводит эту длительность. Посылая сообщения (особенно с помощью практически канувшего в Лету телеграфного ключа), радисты делают паузы разной длительности, растягивают точки и тире, в общем, сочетают точки, тире и паузы в индивидуальном ритме. Азбука Морзе — это как устная речь. У каждого своя неповторимая манера говорить.

Во время Второй мировой войны британцы призвали тысячи так называемых перехватчиков (в основном женщин), которые каждую ночь слушали сообщения фашистов, настраиваясь на радиочастоты дивизий германской армии. Разумеется, немцы передавали сообщения в зашифрованном виде, поэтому британцы не знали, о чем в них идет речь (во всяком случае, в начале войны). Но это не всегда имело значение, поскольку через какое-то время, просто прислушиваясь к последовательности передаваемых знаков, перехватчики научились распознавать индивидуальный почерк немецких радистов и благодаря этому узнавали нечто не менее важное: *кто* отправлял радиограмму. «Слыша одни и те же позывные в течение определенного периода времени, вы понимали, что в подразделении, скажем, три или четыре связиста, работающих по сменам, и у каждого свои особенности, свой стиль, почерк, — рассказывает Найджел Вест, британский военный историк. — Ведь помимо текста, были приветствия и обмен не относящейся к делу информацией, хотя это и было запрещено. Как дела? Как твоя девушка? Как погода в Мюнхене? И перехватчик заполнял особую карточку, куда вносил всю эту информацию, и очень скоро у него складывались своего рода отношения с этим человеком».

Перехватчики описывали почерк и стиль радистов, которых слушали. Они давали им имена и составляли сложные характеристики их личности. Кроме идентификации лиц, посылавших радиogramмы, перехватчики пеленговали их сигналы. Это давало им дополнительную информацию: теперь они знали, кто где находится. Найджел Вест продолжает: «Перехватчики так хорошо знали особенности работы немецких радистов, что могли найти их в любой точке Европы, если тех переводили на новое место службы. Это очень помогало при составлении сводок боевой обстановки, поскольку позволяло узнать, что делает то или иное подразделение и где оно дислоцируется. Если радист из некоего подразделения раньше выходил на связь из Флоренции, а через некоторое время обнаружился в Линце, то можно предположить, что это подразделение переброшено из Северной Италии на Восточный фронт. Или какой-то радист из подразделения, ремонтирующего танки, каждый день выходил в эфир в полдень, а после крупного сражения стал слать радиogramмы еще и в четыре часа дня и в семь вечера, значит, у этого подразделения прибавилось работы. А в критический момент кто-то из высокого начальства спрашивает: “Вы точно знаете, что эта эскадрилья Люфтваффе находится в районе Тобрука, а не в Италии?”, и вы с полной уверенностью отвечаете: “Да, это Оскар, в этом нет никаких сомнений”».

Главная особенность почерка в том, что он возникает естественно. Радисты не стараются специально отличаться друг от друга. Они просто звучат индивидуально, ибо некая часть их личности автоматически и бессознательно раскрывается, когда они передают знаки азбуки Морзе. Еще одна особенность почерка — он проявляется даже в коротком сообщении. Достаточно прослушать всего несколько знаков, чтобы распознать индивидуальный характер. Он не меняется, не исчезает и проявляется постоянно, а не в отдельных словах или символах. Вот почему британские перехватчики могли прослушать всего несколько зна-

ков радиосообщения и сказать с абсолютной уверенностью: «Это Оскар, значит, его подразделение находится в Гобрюке». Почерк радиста неизменен.

Джон Готтман утверждает, что отношения между двумя людьми тоже характеризуются почерком — узнаваемым ключом, который возникает естественно и автоматически. Поэтому отношения в браке так легко прочесть и распознать, — некая ключевая часть любой человеческой деятельности (будь то морзянка или семейная жизнь) подчиняется определенной и устойчивой закономерности. Прогнозирование развода, как и отслеживание радистов, — это распознавание такой закономерности.

«Люди в своих отношениях находятся в одном из двух состояний, — продолжал Готтман. — Первое из них я называю главенством положительных эмоций. Это как буфер. Один из супругов делает что-то плохое, а другой говорит: «У бедняжки просто плохое настроение». Второе — главенство отрицательных эмоций, когда даже самые нейтральные слова партнера воспринимаются как критика. В состоянии главенства отрицательных эмоций люди делают глобальные заключения друг о друге. Например, если супруг сделал что-то хорошее, то это непременно из эгоистических побуждений. Такие состояния очень трудно изменить, и именно они определяют, как одна сторона расценивает действия другой — как дружественные или как враждебные. Например, я говорю что-то своей жене, а она меня прерывает: «Ты можешь заткнуться и дать мне договорить?» При главенстве положительных эмоций я скажу: «Извини, продолжай». Мне это не очень нравится, но я понимаю, что это сохранит мир. При главенстве отрицательных эмоций я скажу: «Да пошла ты к черту, ты сама мне слова не даешь сказать. Ты такая же стерва, как твоя мамаша»».

Рассказывая об этом, Готтман чертил на листке бумаги график, напоминающий диаграмму биржевых котировок в ходе типичного дня торгов. Он объяснил, что вычислял подъемы

и спады уровня положительных и отрицательных эмоций семейной пары и обнаружил, что нетрудно спрогнозировать поведение кривых на схеме. «Одни идут вверх, другие вниз, — говорил он. — Но когда начинается движение вниз в сторону отрицательных эмоций, в 94% случаев это движение продолжится. Люди идут неверным путем и уже ничего не могут исправить. И эту ситуацию нельзя считать временной. Это общая характеристика того, как они строят свои отношения».

3. Важный знак пренебрежения

Давайте разберемся, в чем секрет успешности прогнозов Готтмана. Он установил, что брак обладает индивидуальным почерком и можно выявить этот почерк, собрав подробную информацию об эмоциональном состоянии пары в процессе общения. Но в системе Готтмана есть и еще кое-что, позволяющее упростить прогнозирование. Значение этого я понял только когда сам попробовал произвести тонкие срезы отношений семейных пар. Мне дали одну из пленок Готтмана, на которой были записаны десять трехминутных разговоров семейных пар. Пять пар, сказали мне, распались в течение пятнадцати лет после записи. Могу ли я определить, какие именно? Я был уверен, что это мне по силам, — и ошибся. Я ужасающе плохо справился с заданием. Я дал пять ответов, но результат был бы таким же, как если бы я подбрасывал монетку.

Дело в том, что отрывки видеозаписи совершенно меня подавляли. Муж говорил осторожно. Жена отвечала спокойно. На ее лице отражались поверхностные эмоции. Он начинал что-то говорить и замолкал. Она хмурилась. Он смеялся. Кто-то что-то бормотал. Кто-то смотрел недовольно. Я перематывал пленку назад, снова смотрел запись, и у меня появлялась все новая информация. Я видел легкий след улыбки, слышал почти неуловимую смену интонации. Но для меня и этого было слишком много.

В уме я отчаянно старался определить соотношение положительных и отрицательных эмоций. Но что же можно считать положительным, а что — отрицательным? Я знал из примера Билла и Сью: многое, на вид положительное, на самом деле негативно. Я также знал, что в кодировке SPAFF не меньше двадцати эмоциональных состояний. Вы когда-нибудь пытались отслеживать одновременно двадцать эмоций? Я понял, что мне не суждено стать семейным консультантом. Но эту же самую пленку видели еще примерно двести человек — семейные врачи, семейные психологи, студенты выпускного курса, изучавшие клиническую психологию, молодожены, недавно разошедшиеся пары, супруги, много лет живущие в счастливом браке; в общем, двести человек, гораздо лучше меня осведомленные о семейной жизни. Никто из них не справился лучше. Общий результат для этой группы составил 53,8%, т. е. чуть выше случайного. За три минуты эмоции так стремительно менялись, что никто из нас не сумел выделить четких закономерностей.

Для Джона Готтмана это не проблема. Он так преуспел в тонких срезах брака, что утверждает: случайно услышав короткий разговор семейной пары в ресторане, он почти наверняка может сказать, пора ли им обращаться к адвокатам и решать вопрос о разделе имущества. Как это у него получается? Джон установил, что не следует придавать значение всему, что видишь. Меня подавляла задача учета негатива, и, на что бы я ни направлял свое внимание, всюду видел только отрицательные эмоции. Джон Готтман намного разборчивее. Он может многое узнать, сосредоточиваясь на так называемых четырех ключевых моментах: самозащита, замкнутость, критицизм и пренебрежение, причем последнее — самое важное. Если один или оба супруга демонстрируют пренебрежение, для Готтмана это ясный сигнал о том, что данный брак в опасности.

«Вы можете подумать, что самое страшное — критицизм, — говорит Готтман, — поскольку он проявляется в постоянном

осуждении свойств личности конкретного человека. Но пренебрежение качественно отличается от критицизма. Будучи критически настроен, я могу заявить жене: “Ты никогда меня не слушаешь, ты эгоистичная и бесчувственная”. Она ответит что-нибудь в свое оправдание. Это не очень хороший вариант решения нашей проблемы и общения в целом. Но еще хуже вести разговор свысока, а ведь именно в этом и заключается пренебрежение. Очень часто это еще и оскорбление: “Ты — стерва. Ты — дрянь”. Это попытка поставить другого человека на более низкую ступень. Это выстраивание иерархии».

Джон Готтман обнаружил, что, выявив знаки пренебрежения в браке, можно спрогнозировать даже сколько раз муж или жена будут болеть простудой. Другими словами, если тот, кого вы любите, демонстрирует по отношению к вам пренебрежение, то вы испытываете такой сильный стресс, что может пострадать ваш иммунитет. «Пренебрежение очень близко к отвращению, а в сочетании дают полное неприятие партнера, попытку исключить его из своего общества. Одно из важных различий между полами состоит в том, что у женщин отрицательное отношение проявляется в критике, мужчины же замыкаются в себе. Мы часто наблюдаем, что при обсуждении проблемы мужчины обычно впадают в раздражение и отворачиваются, а женщины становятся более настойчивыми и сильнее критикуют; и круг замыкается. А вот когда речь заходит о пренебрежении, различий между полами нет никаких». Пренебрежение — особенное. Если вам удалось обнаружить высокий уровень пренебрежения, то остальные особенности взаимоотношения семейной пары не имеют большого значения.

Думаю, по такому же принципу работает наше бессознательное. Когда мы принимаем быстрое решение или нас озаряет внезапная догадка, наше бессознательное делает то же, что Джон Готтман: просеивает факты, отбрасывает все лишнее, сосредоточивается на том, что действительно имеет значение.

И, что удивительно, наше бессознательное прекрасно с этой работой справляется, причем иногда тонкие срезы дают более точный ответ, чем целенаправленные и длительные размышления.

4. Секреты из спальни

Представьте, что вы собираетесь взять меня на работу. Вы видели мое резюме и у меня есть все требуемые рекомендации. Но вы хотите убедиться, что я подхожу вашей организации. Трудолюбив ли я? Честен? Готов ли воспринять новые идеи? Чтобы ответить на эти вопросы, ваш босс предлагает вам два варианта. Первый: встречаться со мной дважды в неделю в течение года (вместе обедать, ходить в кино) и стать наконец моим близким другом. (Ваш босс человек основательный.) Второй вариант: заскочить ко мне домой в мое отсутствие и в течение получаса все хорошенько осмотреть. Что вы выберете?

На первый взгляд, самым очевидным вариантом будет первый — толстый срез. Чем дольше вы со мной пробудете, тем больше соберете информации, тем точнее будет ваш вывод. Или нет? Надеюсь, что мне уже удалось вселить в вас некоторый скепсис в отношении этого подхода. Психолог Сэмюэл Гослинг хорошо продемонстрировал, что составление суждений о личности человека — великолепный пример эффективности метода тонких срезов.

Сэмюэл Гослинг начал свой эксперимент с того, что попросил восемьдесят студентов колледжа определить свои личностные характеристики. Для этого он использовал Переработанный личностный опросник NEO — весьма авторитетный, расширенный тест, определяющий особенности личности по пяти параметрам.

Нейротизм (N). Измеряет приспособленность либо эмоциональную нестабильность. Выявляет индивидов, подверженных

дистрессу¹, склонных к чрезмерным страстям и порывам, к далеким от реальности идеям, к неадекватным реакциям на действительность.

Экстраверсия (Е). Измеряет частоту и интенсивность межличностных взаимодействий, уровень активности, потребность во внешней стимуляции, способность радоваться жизни.

Открытость опыту (О). Измеряет активный поиск нового опыта и признание его самостоятельной ценности; терпимость к чужому, непривычному опыту и исследовательский интерес к нему.

Доброжелательность (А). Измеряет качество отношения человека к другим людям на всем континууме от сочувствия до враждебности в мыслях, чувствах и действиях.

Сознательность (С). Измеряет степень организованности, настойчивости и мотивированности индивида в целенаправленном поведении. Противопоставляет людей надежных и требовательных апатичным и небрежным в работе.

После этого Гослинг попросил заполнить ту же самую анкету близких друзей этих восьмидесяти студентов. Дружья должны были описать личностные качества студентов — участников эксперимента.

Сэмюэл Гослинг убедился, что друзья сделали это довольно точно. Но это и неудивительно — у наших друзей есть толстый срез общения с нами, другими словами, они действительно хорошо знают нас. Затем Гослинг повторил процесс, но на этот раз анкету заполняли не друзья, а совершенно незнакомые люди, никогда даже не встречавшиеся со студентами — участниками эксперимента, но посетившие их комнаты в общежитии. Сэмюэл роздал своим «оценщикам» планшеты и дал им пятнадцать минут на то, чтобы осмотреться и ответить на самые общие вопросы об обитателе комнаты, а также дать ему оценку по пятибалльной

¹ Дистресс — негативный стресс, связанный с неприятными переживаниями. — *Прим. ред.*

шкале (от 1 до 5). Вот некоторые вопросы, на которые надо было ответить: обитатель этой комнаты — разговорчивый человек? Любит ли придирааться к окружающим? Усердный ли он работник? Отличается ли оригинальностью? Сдержан ли? Помогает ли бескорыстно другим людям? «Я хотел узнать непосредственные впечатления, — говорит Гослинг, — поэтому не объяснял своим респондентам, что надо делать. Я просто говорил: “Вот ваш опросник. Идите в комнату и смотрите сами”. Я очень хотел увидеть процесс составления интуитивных суждений».

И каковы же результаты? «Заочные» респонденты, посетившие комнаты в общежитии, но не знавшие студентов лично, с оценкой экстравертности справились хуже, чем близкие друзья. Это и понятно: чтобы узнать, насколько активен, разговорчив и общителен человек, нужно встретиться с ним лично. Друзья точнее, чем посетители общежития, оценили доброжелательность, дружелюбие и надежность. Думаю, это тоже логично. Но вот по остальным трем характеристикам Большой пятерки незнакомцы с планшетами опередили друзей! Они точнее определили уровень сознательности и открытости и намного точнее — степень нейротизма студентов. В итоге получилось, что незнакомцы справились с заданием гораздо лучше. Значит, вполне вероятно, что люди, никогда с нами не встречавшиеся и потратившие всего двадцать минут на размышления о наших личностных качествах, могут понять нас лучше, нежели тот, кто знает нас многие годы. Тогда забудьте о бесконечных «сближающих» встречах и обедах. Если хотите узнать, буду ли я хорошим сотрудником, заскочите ко мне домой и хорошенько осмотритесь.

Большинство из нас, думаю, сочтут выводы Гослинга не слишком логичными. Но они как раз очень логичны, особенно с учетом уроков Джона Готтмана. Это еще один пример тонких срезов. Наблюдатели присматривались к самым личным вещам студентов, а наши личные вещи содержат массу весьма красноречивой информации. Сэмюэл Гослинг, например, утверж-

дает, что спальня дает три ключа к раскрытию личности ее обитателя. Первый ключ — претензия на индивидуальность, т. е. демонстрация того, как мы хотим выглядеть в глазах других: например, помещенный в рамочку гарвардский диплом с отличием. Второй — следы поведения, которые можно определить как непреднамеренные улики: грязное белье на полу или коллекция компакт-дисков, расставленная строго по алфавиту. Третий ключ — регуляторы мыслей и чувств, т. е. детали, которыми мы наполняем наше личное пространство, чтобы они воздействовали на наши ощущения: ароматизированная свеча на полке или изящная горка декоративных подушек на кровати. Если вы увидите компакт-диски, расставленные по алфавиту, гарвардский диплом на стене, благовония на столике, бельевую корзину с аккуратно сложенным грязным бельем, вы сразу же определите некоторые аспекты личности хозяина такого жилища. Но вы можете не заметить этих аспектов, общаясь с ним напрямую. Любой, кто когда-либо рассматривал в гостях книжные полки или заглядывал в аптечку, понимает, о чем я говорю: один взгляд на личное пространство даст вам столько же (а то и больше) информации, сколько можно получить лишь после многих часов общения с человеком.

Однако в ходе осмотра чьих-то владений не менее важны данные, которых мы *не* получим. Не общаясь с человеком напрямую, мы избегаем уводящей в сторону и не относящейся к делу информации, которая может исказить ваши суждения. Многие из нас с трудом поверят, что 125-килограммовый игрок в американский футбол может обладать живым и пронизательным умом. Нам трудно преодолеть стереотип тупого атлета. Но если бы мы всего лишь увидели его книжную полку или картины на стене, у нас бы такой проблемы не было.

То, что люди говорят о себе, тоже может сбить нас с толку по одной простой причине: большинство из нас не слишком объективно к себе относятся. Вот почему, оценивая личность,

мы не можем просто-напросто попросить людей рассказать, что они думают о себе. Мы даем им тест наподобие Переработанного личностного опросника NEO, тщательно составленный для получения надежных данных. Вот почему Готтман не тратит время на то, чтобы задавать мужьям и женам прямые вопросы о состоянии их брака. Они могут сказать неправду, застеняться или, что еще важнее, попросту *не знать* истинного положения вещей. Они могут быть так глубоко втянуты (или так счастливо погружены) в свои отношения, что не имеют представления о том, как они складываются. «Пары попросту не осознают, как они выглядят со стороны, — говорит Сибил Каррере. — Они ведут разговор, который мы записываем на видео пленку и потом показываем им. В одном из недавних исследований мы спрашивали пары о том, что они узнали в ходе этого эксперимента, и поразительное их количество (я бы сказала, большинство) утверждали, что удивились, увидев, как между ними проходит обсуждение спорного вопроса, или услышав, что они при этом говорили. У нас была женщина, которую мы сочли чрезвычайно эмоциональной, и она призналась, что прежде даже не представляла, насколько она эмоциональна. Она сказала, что считала себя сдержанной и умеющей скрывать свои чувства. Очень многие реагируют примерно так же. Они считают себя приветливее, чем есть на самом деле, или наоборот, агрессивнее. Только просмотрев пленку, они понимают, что ошибались в своей самооценке».

Если люди не очень хорошо знают, как воспринимаются их слова, много ли смысла в прямых вопросах? Не много, вот почему Готтман просил пары обсуждать проблемы, касающиеся их семейной жизни (например, домашних питомцев), но не собственно семейную жизнь. Он внимательно присматривался к косвенным признакам состояния их брака: эмоции, мелькающие на лицах; признаки стресса, считываемые датчиками с потовых желез на ладонях; внезапное ускорение сердечного ритма; едва уловимое изменение интонации. Джон Готтман идет к истине

окольным путем, который, как он установил, может оказаться короче самой прямой дороги.

То, что делали наблюдатели в комнатах общежития, было всего лишь непрофессиональной версией анализа Джона Готтмана. Они искали «почерк» студентов колледжа. В течение пятнадцати минут они анализировали обстановку и составляли примерный портрет личности. Они подошли к решению вопроса окольным путем, используя косвенные свидетельства, находящиеся в комнатах студенческого общежития, и их процесс принятия решений упростился: их не отвлекала избыточная, не относящаяся к делу информация, поступающая при личном общении. Они делали тонкие срезы. И что произошло? То же, что с Готтманом: эти люди с планшетами в руках стали *настоящими мастерами* в составлении прогнозов.

5. Прислушайтесь к врачу

Предлагаю разработать концепцию тонких срезов. Представьте, что вы работаете в страховой компании, которая обеспечивает страховку на случай преступной халатности врачей. Ваш босс поручает вам установить, кому из врачей, попавших в поле зрения компании, может быть предъявлен судебный иск. И снова вам предлагается два варианта. Первый вариант: проверить профессионализм и дипломы врачей, проанализировать их послужной список, чтобы увидеть, сколько ошибок они допустили за последние годы. Второй вариант: подслушать разговоры врачей и их пациентов.

Теперь вы ждете, что я назову второй вариант лучшим. Вы правы, и вот почему. Хотите верить, хотите нет, но риск обращения в суд по поводу профессиональной халатности практически не соотносится с количеством ошибок врача. Анализ исков о врачебной небрежности показывает, что есть высокопрофессиональные врачи, на которых подают в суд, и врачи, которые

совершают множество ошибок и никогда к суду не привлекаются. В то же время подавляющее число людей, пострадавших вследствие врачебной халатности, вообще не подают судебные иски. Другими словами, пациенты не подают в суд только потому, что пострадали от некачественного медицинского обслуживания. Пациенты подают иски, потому что пострадали от некачественного медицинского обслуживания и из-за *кое-чего другого*.

Чего именно? Личного отношения врача. В исках о врачебной небрежности постоянно фигурируют жалобы пациентов на то, что к ним отнеслись невнимательно, игнорировали или лечили плохо. «Люди не подают в суд на врачей, которые им нравятся, — говорит Элис Бэркин, ведущий юрист по вопросам врачебной халатности. — За все годы, что я занимаюсь этим бизнесом, у меня никогда не было клиента, который с порога заявил бы: “Мне очень нравится этот врач и мне ужасно неприятно, но я хочу подать на него в суд”. К нам приходят люди и говорят, что хотят подать в суд на того или иного специалиста, а мы отвечаем: «Мы не считаем, что этот специалист проявил халатность. Нам кажется, это вина вашего терапевта». Клиент парирует: “Терапевт ни при чем. Он мне нравится, и я не собираюсь подавать на него в суд”».

У Бэркин однажды была клиентка с онкологическим заболеванием молочной железы, причем опухоль была обнаружена только после появления метастаз. Женщина хотела подать в суд на своего терапевта за запоздалый диагноз. Вообще-то вина была на ее рентгенологе, но клиентка стояла на своем — она хотела подать в суд именно на терапевта. «Во время нашей первой встречи клиентка заявила, что терпеть не может эту докторшу, потому что та никогда не находила времени поговорить с ней и никогда не спрашивала ее о других симптомах, — рассказывает Бэркин. — По словам пациентки, терапевт не видела в ней человека... Когда у пациента плохой диагноз, врач должен уделить ему время, объяснить, что происходит, ответить на все вопросы — отнестись

к пациенту по-человечески. На врачей, которые этого не делают, пациенты подают в суд». Таким образом, не нужно много знать о квалификации врача, чтобы понять, насколько велики его шансы попасть под статью. Надо лишь понять, как этот врач относится к своим пациентам.

Не так давно исследователь Венди Левинсон записала несколько сотен разговоров врачей с пациентами. Примерно на половину из этих врачей никогда не подавали в суд, вторая половина попадала под суд как минимум дважды. Всего лишь на основе этих разговоров Венди установила четкое различие между двумя группами. Врачи, против которых никогда не возбуждали судебные иски, уделяли каждому пациенту в среднем на три минуты больше, чем те, кто попадал под суд (18,3 минуты против 15). Они чаще произносили «ориентирующие» фразы вроде следующих: «Сначала я вас осмотрю, а потом обсудим вашу проблему» или «Я оставлю время, чтобы ответить на ваши вопросы». Пациенты понимали, что будет делать врач, видели, что он готов уделить им достаточно времени. Врачи, не привлекавшиеся к суду, с готовностью обсуждали состояние пациента, побуждали пациентов к разговору, чаще смеялись и шутили. Интересно, что врачи из обеих групп предоставляли своим пациентам примерно одинаковое количество информации примерно одного качества, не давали подробных сведений о лекарственных препаратах и не углублялись в обсуждение результатов обследования. Различие состояло лишь в том, *как* врачи разговаривали с пациентами.

Этот анализ можно продолжить. Психолог Налини Амбади прослушала пленки Венди Левинсон, сосредоточившись на записях разговоров врачей и пациентов. Она взяла беседы каждого врача с двумя его пациентами и из каждой беседы отобрала по четыре отрывка речи врача продолжительностью в десять секунд, получив срез в сорок секунд. Затем она произвела «фильтрацию» срезов: удалила из речи высокочастотные звуки, позволяющие распознавать отдельные слова. В результате фильтрации содер-

жания остается искаженный звук, в котором сохранены интонация, тембр и ритм, но отсутствует смысл. Используя этот (и только этот) срез, Амбади провела анализ по методу Готтмана. Она привлекла «экспертов» — не специалистов, которые определяли наличие в этих фрагментах таких чувств, как теплота, враждебность, превосходство, обеспокоенность. Она обнаружила, что, используя только эти оценки, можно точно указать, на каких врачей подавали в суд, а на каких нет.

Налини Амбади говорит, что она и ее коллеги были «совершенно потрясены результатом», и это неудивительно. «Эксперты» ничего не знали об уровне квалификации врачей, их опыте, подготовке и применяемых методах лечения. Они даже не знали, *что* говорили врачи своим пациентам. Он анализировали исключительно тон врача. И все оказалось очень просто: если эксперт слышал в голосе врача превосходство, пренебрежение, то относил последнего к числу тех, на кого подавали в суд. Если в голосе врача звучала обеспокоенность, то на этого врача в суд не подавали. А существует ли еще более тонкий срез? Врачебная халатность — одна из весьма запутанных и сложных проблем, но в конечном счете все сводится к вопросу об уважении, а самый простой способ проявить уважение — это выбрать соответствующий тон; если врач говорит агрессивным тоном, то демонстрирует собственное превосходство и пренебрежение к пациенту. Надо ли Амбади изучать всю долгую историю отношений врача с пациентом или достаточно выявить тон превосходства в разговоре? Анализ беседы врача с пациентом во многом напоминает исследования Готтмана или заключение о характере человека на основании вида его комнаты в работе Гослинга. Это одна из тех ситуаций, когда почерк проявляется четко и ясно.

Если при посещении врача у вас возникнет чувство, что он вас не слушает, говорит свысока и относится к вам без уважения, *прислушайтесь к этому чувству*. Вы сняли тонкий срез и знаете, что с этим врачом у вас отношения не сложились.

6. Сила взгляда

Способность производить тонкие срезы — не экзотический дар. Это основа человеческого существования. Мы делаем тонкие срезы при первой встрече с незнакомым человеком, в ситуации, когда надо быстро принять решение, при внезапном изменении обстоятельств. Мы делаем тонкие срезы, потому что не можем без этого, и широко используем эту свою способность. В окружающем мире можно различить множество скрытых почерков, и зачастую острое внимание к деталям очень тонких срезов, иногда не более одной-двух секунд, открывает нам чрезвычайно многое.

В различных профессиях и научных дисциплинах есть слово, обозначающее дар глубокого проникновения в тончайшие слои окружающей обстановки. В баскетболе о талантливом игроке, способном мгновенно оценить игровую обстановку, говорят, что он обладает «чувством зала». В военном искусстве блестящим военачальникам приписывают обладание *coup d'oeil*, что в переводе с французского означает «сила взгляда»: способность моментально увидеть все поле боя и оценить обстановку. У Наполеона была *coup d'oeil*, у Паттона¹. Орнитолог Дэвид Сибли рассказывает, что однажды, находясь в Кейп-Мей, он увидел летящую птицу на расстоянии примерно двухсот метров и тут же понял, что это турухтан, редкий вид кулика. Он никогда прежде не видел турухтана в полете, и времени на тщательную идентификацию у него не было. Но он сумел ухватить то, что можно назвать сущностью птицы, и этого было достаточно.

«Мы распознаем большинство птиц на основе субъективного впечатления — по особенностям движения, по нескольким мгновенным образам в разных ракурсах, по повороту головы, полету,

¹ Паттон Джордж Смит (1885–1945) — генерал Вооруженных сил США (1945). Отличился в боевых действиях в Европе во время Второй мировой войны. Погиб в авиакатастрофе. — *Прим. ред.*

манере разворота. Вы видите последовательность различных видов и ракурсов, — рассказывает Сибли. — Все это вместе создает уникальное впечатление от птицы, которое нельзя разложить на детали или описать словами. Когда вы неожиданно сталкиваетесь с птицей, у вас нет времени на анализ и вы не можете попросить птицу повернуться одним боком, другим; вы просто сразу узнаете ее. Это естественно и интуитивно. При наличии практики вы смотрите на птицу, и у вас в мозгу срабатывает множество реле. Птица *выглядит* так-то и так-то. Вы определяете ее породу с первого взгляда».

Голливудский продюсер Брайан Грейзер, выпустивший за последние двадцать лет множество известных фильмов, использует примерно те же термины для описания своей первой встречи с актером Томом Хэнксом. Это было в 1983 году. Том Хэнкс был тогда практически неизвестен. За плечами у него было разве что участие в теперь уже забытом (справедливо) телесериале *Bosom Buddies*. «Он пришел на кастинг к фильму *Splash*, и я скажу вам, *что* я понял, едва взглянув на него», — говорит Грейзер. С первого взгляда он *узнал*, что Хэнкс — особенный. «Мы просмотрели сотни кандидатов на эту роль, и многие были смешнее, чем Том, но не вызывали такую симпатию, как он. Мне казалось, что я чувствую всю его натуру. Я ощущал, что могу разделить его проблемы. Чтобы заставить кого-то рассмеяться, надо вызвать интерес, а для этого иногда приходится делать подлые вещи. Комедия замешивается на злости, злость порождает конфликт, ведь иначе неинтересно. Том умудрялся делать гадости так, что ему все прощали. А вам надо уметь прощать, ведь часто приходится оставаться рядом с человеком, который бросил девушку или сделал выбор, который вы не одобряете. Все эти мысли тогда не были облечены в слова. Это было интуитивное заключение, которое я сформулировал много позже».

Могу предположить, что на многих из нас Томе Хэнкс производит такое же впечатление. Если я спрошу вас, какой он, вы

скажете, что он порядочный, надежный, непосредственный и забавный. Но ведь вы с ним лично не знакомы, вы только видели его на экране в разных ролях. Однако вы сумели извлечь из личности Тома нечто очень значимое, опираясь исключительно на тонкие срезы действительности, и это мощно сказывается на вашем восприятии фильмов с его участием. «Все говорили, что невозможно представить Тома Хэнкса в роли астронавта, — Грейзер рассказывает о том, как принял решение снять Хэнкса в знаменитом фильме Apollo 13. — Что ж, я не знал, будет ли похож Том Хэнкс на астронавта. Но я рассматривал этот фильм как рассказ о космическом корабле в опасности. Кого захочет спасти Америка? Тома Хэнкса. Мы не хотим видеть, как он погибает. Мы слишком сильно его любим».

Если бы мы не умели делать тонкие срезы (если нам требовались бы долгие месяцы общения для изучения истинной природы другого человека), то Apollo 13 был бы лишен своей драматичности, а фильм Splash не был бы таким смешным. И если бы мы не умели мгновенно оценивать сложные ситуации, баскетбол стал бы хаотичной игрой, а орнитологи потеряли бы работу. Не так давно группа психологов повторила эксперимент по прогнозированию разводов, который так меня увлек. Они взяли видеопленки Готтмана с записанными на них беседами семейных пар и показали их неспециалистам. Только на этот раз аналитикам-любителям предоставили некоторую помощь — дали список реакций, которые требовалось выявить. Исследователи разбили записи на тридцатисекундные фрагменты и разрешили экспертам просмотреть каждый фрагмент дважды, первый раз обращая внимание на мужчину, второй — на женщину. И что произошло? В этом случае точность прогнозов по поводу того, какие браки устоят, превысила 80%. Это, конечно, ниже, чем у Готтмана. Но это впечатляет, хотя и не должно удивлять. Мы ведь с вами собаку съели на тонких срезах.

ГЛАВА 2

Закрытая дверь: тайная жизнь мгновенных решений

С некоторых пор Вик Браден, один из лучших в мире тренеров по теннису, заметил за собой нечто странное. По теннисным правилам игрок дважды пытается выиграть подачу, и если вторая попытка неудачна, получается так называемый двойной промах. Браден обнаружил, что может угадать, когда это случится. Игрок подбрасывает мяч, заносит ракетку и только готовится ударить по мячу, а Браден уже кричит: «Двойной промах!» И что вы думаете, мяч либо уходит в сторону, либо перелетает, либо попадает в сетку. При этом для Брадена не имеет значения, смотрит ли он матч вживую или по телевизору, знаком ли с игроком лично и кто играет — мужчина или женщина. «Я предсказывал двойной промах у девушек из России, которых до этого никогда в жизни не видел», — говорит Браден. И дело не в везении. Везет — это когда вы можете правильно угадать, как ляжет монета. Но двойной промах — явление редкое. На сотни успешных подач у профессионального теннисиста случается не больше трех-четырёх двойных промахов. Однажды, присутствуя на крупном теннисном турнире в соседнем городке Индиана Веллз (Южная Калифорния), Браден попробовал считать свои

догадки и обнаружил, что правильно предсказал шестнадцать двойных промахов из семнадцати. «Какое-то время все шло так плохо, что я даже испугался, — говорит Браден. — Я был просто в ужасе. Ведь там играли профессионалы, у которых практически не бывает двойных промахов».

Сейчас Вику Брадону за семьдесят. В молодости он был теннисистом мирового класса, а последние пятьдесят лет тренировал, консультировал и, естественно, знал многих величайших профессионалов. Это невысокий и неутомимый человек с энергией юноши, и, если вы спросите кого-нибудь из мира тенниса, вам скажут, что Вик Браден знает об этой игре столько, сколько может знать человек, которого называют живой легендой. Так что неудивительно, что Вик Браден может с одного взгляда оценить подачу, как любой настоящий искусствовед в первую же секунду может понять, что курос Гетти — подделка. Что-то в движениях теннисиста, в том, как он подбрасывает мяч, в направлении удара, запускает у Брадена механизм подсознания, который мгновенно улавливает двойной промах. Вик делает тонкий срез какого-то фрагмента движения при подаче, и... *озарение!* — он уже знает. Но, к большому разочарованию Брадона, он не может понять, как он это узнаёт.

«Что я такого вижу? — спрашивает он. — Я часто лежу без сна и пытаюсь понять, как мне это удастся. И не могу! Это сводит меня с ума, мучает. Я снова и снова прокручиваю подачу в уме и все пытаюсь докопаться до истины. Они спотыкаются? Делают лишний шаг? Закручивают мяч? Меняется ли что-то в их моторике?» Предпосылки, которые Браден использует для своих прогнозов, скрыты, по всей видимости, где-то в его подсознании, и он не может их оттуда извлечь.

Это второй существенно важный факт, относящийся к мыслям и решениям, приходящим из бессознательного. Мгновенные выводы основываются на тончайших срезах опыта восприятия. Но они относятся к бессознательному. В карточном экспе-

рименте в Айове игроки начинали избегать опасных красных колод задолго до того, как осознавали, что делают. Сознанию потребовалось еще семьдесят карт, чтобы наконец понять, что происходит. Когда Эвелин Харрисон, Томас Ховинг и греческие эксперты впервые увидели курор, то сразу испытали неприятие. Им на ум быстро пришли соответствующие слова, помните, Эвелин Харрисон сказала: «Мне жаль это слышать». Но в момент первых сомнений все они находились еще далеко от того состояния, когда смогли бы точно обосновать свои ощущения. Томас Ховинг беседовал со многими искусствоведами, которых он называет борцами с подделками, и все они описывали акт установления истины о предмете искусства как чрезвычайно впечатляющий процесс. Томас Ховинг говорил, что все они чувствуют нечто вроде «мозгового вихря, когда при взгляде на произведение искусства поток визуальных фактов буквально заполняет их мозг. Один эксперт по подделкам описывает это так, будто его глаза и чувства становятся стайкой колибри, которые мечутся над поверхностью произведения искусства. Через минуты, а то и секунды, он отмечает для себя массу признаков, которые предостерегают: “Берегись!”»

Вот что говорит Томас Ховинг об искусствоведе Бернард Беренсоне: «Он иногда разочаровывает коллег своей неспособностью ясно объяснить, как ему удается столь отчетливо видеть все мельчайшие недочеты произведения, выдающие неумелую реставрацию или подделку. На одном из судебных слушаний Беренсон просто-напросто заявил, что у него возникло нехорошее ощущение в желудке, в ушах как-то странно зазвенело, настроение испортилось. Или он говорит, что чувствует головокружение и слабость. Это трудно назвать научным выводом. Но это все, что он может сказать».

Мгновенные решения и быстрое познание происходят за закрытой дверью. Вик Б्राден пытался заглянуть за эту дверь. Он мучался бессонницей, пытаясь понять, какой момент в теннис-

ной подаче говорит о неизбежности двойного промаха, но у него так ничего и не вышло.

Не думаю, что мы согласимся спокойно воспринять факт закрытой двери. Одно дело признать огромную силу мгновенных суждений и тонких срезов, и совершенно другое — довериться чему-то совершенно необъяснимому. Сын инвесторамиллиардера Джорджа Сороса рассказывает: «Мой отец подробно рассказывал нам об экономических теориях, пытаюсь объяснить, почему он поступает так или иначе... Но я помню, что еще мальчишкой не сомневался, что по крайней мере половина этого — ерунда. Я имею в виду, мы-то знали, что решения о смене позиции на рынке и так далее приходили после того, как у него начинала болеть спина. У него были настоящие спазмы, это и было ранним оповещением».

Очевидно, это одна из причин того, что Джордж Сорос достиг такого успеха: он из тех, кто доверяет своему бессознательному. Но если мы с вами были бы компаньонами Сороса, то наверняка нервничали бы, зная, что единственным обоснованием важного решения является разболевшаяся спина. Кстати, любой преуспевающий топ-менеджер, например Джек Уэлч, мог бы озаглавить свои мемуары «Мое чутье». Однако можете не сомневаться, что упор в такой книге все равно был бы сделан на хорошее знание теории, методов и принципов управления. Мир, в котором мы живем, требует, чтобы все наши решения имели понятный источник и объяснение — если мы говорим, что мы *так* чувствуем, то должны быть готовы подробно объяснить, *почему* мы так чувствуем. Вот отчего Музею Гетти было так трудно принять суждение таких людей, как Томас Ховинг, Эвелин Харрисон и Федерико Зери: куда проще иметь дело с учеными и юристами и представленными ими диаграммами и документами. Я полагаю, что это ошибочный подход. Если мы хотим повысить качество принимаемых решений, нам надо учиться спокойно воспринимать тайную природу наших мгновенных умозаключений. Нам

просто следует принять тот факт, что можно знать непонятно откуда, и согласиться, что иногда так гораздо лучше.

1. Способность к действию

Представьте, что я профессор и пригласил вас к себе в кабинет. Вы идете по длинному коридору, входите в дверь и садитесь за стол. Перед вами листок бумаги с наборами из пяти слов. Я прошу, чтобы вы как можно быстрее составили из каждого набора грамматически правильные предложения из четырех слов. Это называется — тест на восстановление предложений. Готовы?

- 1) его постоянно была она беспокоит;
- 2) из апельсины Флориды температура эти;
- 3) мяч тихо этот бросать кидайте;
- 4) туфли дать старые эти замените;
- 5) наблюдает иногда людьми за он смотрит;
- 6) им потеть одиноко будет ощущаться;
- 7) небо седое сегодня бесконечно такое;
- 8) нам забыть прекратить это надо;
- 9) споем теперь все давайте домино;
- 10) от изюм температуры сморщивается солнца.

На первый взгляд очень просто, правда? На самом деле не так. Хотите верьте, хотите нет, но выполнив задание, вы выйдете из моего кабинета и пойдете дальше по коридору медленнее, чем шли ко мне. С помощью этого теста я повлиял на ваше поведение. Каким образом? Еще раз взгляните на список. В него включены такие слова, как «беспокоит», «старые», «одиноко», «седое», «домино» и «сморщивается». Вы решили, что я попросил вас выполнить тест на знание грамматики, а на самом деле я заставил компьютер в вашем мозгу (ваше адаптивное бессознательное) задуматься о старости. Он не довел до вашего сознания

эту неожиданную мысль, но воспринял слова о старости с такой серьезностью, что после завершения теста вы стали двигаться, как пожилой человек. Вы двигаетесь медленно.

Этот тест разработан талантливым психологом Джоном Баргом и представляет собой пример прайминг¹-эксперимента. Барг и его коллеги создали еще более впечатляющие его варианты. Все они демонстрируют, какое множество процессов происходит по ту сторону закрытой двери нашего бессознательного. Например, однажды Барг и двое его коллег из Нью-Йоркского университета, Марк Чен и Лара Барроуз, провели эксперимент в коридоре, недалеко от кабинета Барга. В качестве испытуемых они привлекли группу студентов-выпускников. Марк и Лара роздали каждому участнику один из двух вариантов теста на восстановление предложений. В первом варианте встречались такие слова, как «агрессивно», «смело», «грубо», «тревожить», «вмешиваться», «вторгаться» и «нарушать», во втором — «уважение», «тактичный», «ценить», «терпеливо», «уступить», «вежливо» и «обходительно». Все прочие слова в обоих вариантах совпадали, чтобы студенты не догадались, что на самом деле происходит. (Разумеется, когда вы догадываетесь, что вас «настраивают», эта «настройка» не работает.) После проведения теста (на него требуется всего пять минут) Марк и Лара попросили студентов зайти в кабинет Барга и поговорить с ним, после чего им будет дано новое задание.

Но когда студент подходил к кабинету, Барг не замечал его, увлеченно беседуя со своей ассистенткой, которая стояла в дверях кабинета. Разумеется, это было подстроено — Барг хотел знать, насколько будет отличаться поведение студентов, «настроенных» словами вежливости, от поведения тех, кого «настроили» словами агрессии; насколько быстрее вторые решатся прервать беседу руководителя с ассистенткой. Он достаточно много знал о скрытой силе бессознательного, чтобы понять, что такое различие будет

¹ Прайминг (от англ. prime — главный, основной) — определение приоритетности путем «настраивания» на определенные темы. — *Прим. ред.*

иметь место, но ожидал, что оно будет незначительным. В Комиссии по этике Нью-Йоркского университета, дающей разрешение на эксперименты с людьми, от Барга потребовали, чтобы время разговора на пороге его кабинета было сокращено до десяти минут. «Мы слушали, как они все это говорили, и думали, что это, должно быть, шутка, — вспоминает Барг. — Мы-то собирались измерять разницу в миллисекундах. Ведь наши студенты — жители Нью-Йорка! Они не будут стоять и молчать. Мы думали, их терпения хватит на несколько секунд, максимум на минуту».

Но Барг с коллегами ошиблись. Испытуемые, «настроенные» словами агрессии, прерывали беседующих в среднем через пять минут. Однако подавляющее большинство (82%) испытуемых, «настроенных» на вежливость, *ни разу не вмешались в беседу*. Если бы эксперимент не завершился через десять минут, кто знает, сколько бы они еще стояли в коридоре с терпеливой улыбкой на лице?

«Эксперимент проходил прямо в коридоре, рядом с моим кабинетом, — рассказывает Барг. — Студенты шли в мой кабинет и наталкивались на девушку-ассистентку, с которой беседовал в дверях руководитель эксперимента, т. е. я. Ассистентка при появлении очередного студента начинала говорить, что не понимает, что от нее требуется. Она задавала одни и те же вопросы в течение десяти минут. “Где мне это отмечать? Я не знаю”, — Барг поморщился, вспоминая это как нечто чудовищное. — Мне пришлось выслушивать одни и те же фразы снова и снова. Из часа в час, как только подходил новый испытуемый. Это надоедало, *очень надоедало*. Эксперимент продолжался целый семестр. И студенты, выполнившие тест со словами вежливости, *терпеливо стояли в дверях*».

Следует отметить, что прайминг — это не промывание мозгов. Мне не удастся заставить вас раскрыть глубоко личные подробности вашего детства, настроив вас с помощью таких слов, как «кроватька», «бутылочка» или «плюшевый мишка».

Не могу я и запрограммировать вас, чтобы вы ограбили для меня банк. С другой стороны, последствия прайминга весьма значительно. Два голландских исследователя провели эксперимент, в ходе которого группы студентов отвечали на сорок два непростых вопроса из настольной игры Trivial Pursuit. Первую группу студентов перед началом эксперимента попросили пять минут подумать над тем, что означает быть профессором, и аккуратно записать все, что придет на ум. Эти студенты ответили правильно на 55,6% вопросов. Другую половину студентов попросили задуматься над тем, что представляют собой хулиганствующие футбольные фанаты. Эти студенты ответили верно на 42,6% вопросов игры. «Профессорская» группа знала не больше, чем группа «хулиганов». Они не были сообразительнее, внимательнее или серьезнее — они просто находились в более «интеллектуальном» состоянии. Кроме того, эти студенты соотнесли себя с интеллектуальной работой, и это тоже помогало им давать верные решения. Заметим, что разница между 55,6% и 42,6% огромна. Это вполне может быть разница между успехом и поражением.

Психологи Клод Стил и Джошуа Аронсон создали более радикальную версию этого теста на базе двадцати вопросов из специальных выпускных экзаменов — стандартного теста для поступления в аспирантуру. В эксперименте участвовали чернокожие студенты колледжа. Перед началом эксперимента студентов попросили дать описание собственной расе. Оказалось, что этого простого действия достаточно, чтобы настроить их на все отрицательные стереотипы, ассоциирующиеся с афроамериканцами и их академическими достижениями. В результате число вопросов, на которые они ответили верно, сократилось *вдвое*. В нашем обществе мы привыкли доверять подобным тестам и считаем их надежным показателем способностей и знаний испытуемого. Но так ли это? Если белый ученик престижной частной средней школы во время проверки способностей к обучению в высшем

учебном заведении получает больше баллов, чем чернокожий ученик школы на окраине, действительно ли причина в том, что первый ученик лучше? Или же быть белым и посещать престижную среднюю школу означает быть постоянно настроенным на мысль о собственной «интеллектуальности»?

Однако еще больше впечатляет загадочность эффекта прайминга. Выполняя тест на восстановление предложений, вы не знаете, что вас «настраивают» на старость. А как вы можете знать? Ключевые слова хорошо замаскированы. Поражает то, что даже после окончания эксперимента, когда люди медленно шли из кабинета по коридору, они *не понимали*, что на них было оказано воздействие. Дж. Барг однажды предложил испытуемым играть в настольные игры, в которых единственным способом выиграть было научиться сотрудничать друг с другом. И когда он «настроил» игроков на мысли о сотрудничестве, они стали намного покладистее и игра стала проходить более ровно. «Позже, — говорит Барг, — мы спрашивали их: “Тесно ли вы сотрудничали? Хотелось ли вам сотрудничать?” Они все отрицали, т. е. соотношение ответов с их реальным поведением было нулевым. Игра в эксперименте длится пятнадцать минут, и участники не успевали понять, что с ними происходило, даже не догадывались. Свой выигрыш они объясняли случаем, обстоятельствами. Это меня удивляло. Я думал, они должны были, по крайней мере, обратиться к своей памяти. Но они просто не могли».

Джошуа Аронсон и Клод Стил обнаружили аналогичное поведение у чернокожих студентов, которые так плохо справились с заданием после того, как им напомнили об их расовой принадлежности. «По окончании эксперимента я беседовал с чернокожими студентами и спрашивал: “Как вы думаете, чем было вызвано снижение ваших результатов?” — рассказывает Аронсон. — Я спрашивал: “Вас не раздражало то, что я просил указать свою расу?” Ведь именно это так сильно повлияло на их результаты. И они всегда отвечали “нет”, а иногда даже что-то

вроде: «Знаете, я думаю, что действительно недостаточно умен, чтобы учиться здесь»».

Итоги этих экспериментов должны нас насторожить. Они заставляют предположить, что наша так называемая свободная воля во многом является иллюзией: бóльшую часть времени мы действуем на автопилоте, и наши мысли и поступки подвержены внешнему воздействию в гораздо большей степени, чем можно предположить. Однако по моему мнению, в скрытости, с которой бессознательное проводит свою работу, есть и преимущества. Припомним тест на составление предложений, содержащий слова о старости. Сколько времени вам потребовалось на то, чтобы составить предложения? Думаю, не больше нескольких секунд на каждую фразу. Это немного, и вам удалось быстро справиться с заданием эксперимента потому, что вы смогли сосредоточиться на задании и заблокировать отвлекающие раздражители. Если бы вы выискивали возможные скрытые смыслы и смысловые связи в наборах слов, то не смогли бы выполнить задание в таком темпе. Да, намеки на старость изменили скорость вашего движения, когда вы вышли из кабинета, однако что в этом плохого? Ваше бессознательное просто-напросто сообщало вашему организму: я вспомнило, что все мы рано или поздно состаримся, поэтому давай потренируемся. Бессознательное действовало как своего рода администратор вашего мышления. Оно позаботилось о мельчайших деталях вашей мыслительной активности. Оно отмечает все, что происходит вокруг вас, и действует соответствующим образом, предоставляя вам возможность сосредоточиться на непосредственной, крупной проблеме.

Группу, организовавшую в Айове эксперимент с игроками в карты, возглавлял невропатолог Антонио Дамасио. Группа Дамасио провела интересные исследования, желая узнать, что бывает, когда мыслительная активность человека протекает преимущественно по *эту* сторону запертой двери. Дамасио обследовал пациентов с повреждением маленького, но очень важного участка

головного мозга, называемого вентромедиальной префронтальной корой, который находится позади носа. Вентромедиальный участок играет важнейшую роль в процессе принятия решений. Он участвует в анализе чрезвычайных ситуаций, взаимоотношений, сортирует горы информации, поступающей из внешнего мира, устанавливает приоритеты, отмечая то, что требует нашего срочного внимания. Люди с поврежденным вентромедиальным участком абсолютно разумны. Они могут быть очень образованными и работоспособными, но им не хватает способности к суждениям. Другими словами, у них нет того мысленного администратора в бессознательном, который помог бы им сосредоточиться на главном. В своей книге *Descartes' Error* Дамасио описывает, как он пытался договориться о встрече с пациентом, имеющим такое повреждение мозга.

Я предложил две альтернативные даты, обе в следующем месяце и разделенные всего несколькими днями. Пациент достал записную книжку и принялся листать страницы. Поведение его при этом (за которым наблюдали несколько специалистов) было замечательным. Более получаса пациент перечислял аргументы за и против каждой из двух предложенных дат: возможные накладки, совпадение по времени с другими визитами, погодные условия — в общем, все, что только можно придумать. Он провел утомительный, бесконечный анализ, просчитывал последствия, сравнивал варианты и начинал все с начала. Мне потребовалась вся моя выдержка и терпение, чтобы не стукнуть кулаком по столу и не потребовать, чтобы он сейчас же прекратил.

Антонио Дамасио и его коллеги повторили свой эксперимент с красными и синими колодами, пригласив группу пациентов с повреждениями вентромедиального участка. Большинство пациентов, как и обычные люди, в конце концов поняли, что красные колоды лучше не открывать. Но ни разу за все время

у этих пациентов не усилилось потоотделение; ни разу их не озаарило, что синие колоды карт предпочтительнее красных; и, что интересно, эти пациенты даже после того, как разобрались в игре, не перестроили свою стратегию, чтобы избежать красных карт. Они умом понимали, как правильно играть, но не могли использовать это знание для изменения системы игры. «Это как пристрастие к наркотикам, — говорит Антуан Бечара, исследователь из айовской группы. — Наркоманы могут очень хорошо рассказывать о последствиях своего поведения, но не способны поступать соответственно. Это из-за проблем с мозгом. Вот что мы попытались рассмотреть. Повреждение вентромедиального участка мозга нарушает связь между тем, что вы знаете, и вашими поступками». Пациентам недоставало администратора, который подталкивал бы их в верном направлении, добавляя небольшую эмоциональную деталь — потоотделение в ладонях. Когда на кону большие ставки и обстоятельства меняются слишком быстро, вряд ли мы захотели бы оставаться такими же бесстрастными и абсолютно рациональными, как пациенты с вентромедиальными нарушениями. Мы не согласились бы застыть на месте, перебирая бесчисленные варианты. Иногда бывает лучше, когда разум по ту сторону закрытой двери решает все за нас.

2. Трудности объяснения

Не очень давно, в один из весенних дней две дюжины мужчин и женщин собрались в одном манхэттенском баре, чтобы принять участие в так называемом экспресс-знакомстве. Это были молодые специалисты чуть старше двадцати — биржевики с Уолл-стрит, студенты-медики, школьные учителя; четыре молодые женщины пришли из расположенного неподалеку головного офиса ювелирной компании Anne Kleine. Все женщины были одеты в красные или черные свитера, джинсы или темные

брюки. Мужчины, за одним или двумя исключениями, оделись в манхэттенском деловом стиле — темно-синяя рубашка и черные брюки. Поначалу все стеснялись и налегали на напитки, а потом распорядитель — высокая, эффектная женщина по имени Кейлин начала программу.

У каждого мужчины, сказала она, будет шесть минут для разговора с каждой женщиной. Женщины на протяжении всего вечера будут сидеть на длинных низких диванах, стоящих вдоль стен, а мужчины будут переходить от женщины к женщине по звонку колокольчика Кейлин. Участникам выдали значки, номера и анкеты, в которых надо было поставить галочку напротив номера того участника, который вызовет симпатию после шести минут общения. Если мужчина и женщина поставят галочки напротив номеров друг друга, то в течение двадцати четырех часов получают электронные адреса друг друга. Послышался гул предвкушения. Несколько человек бросились напоследок в туалет. Кейлин зазвонила в колокольчик.

Мужчины и женщины заняли свои места, и помещение сразу же наполнилось разговорами. Стулья мужчин находились достаточно далеко от диванов, на которых сидели женщины, поэтому собеседники вынуждены были наклоняться вперед и упираться локтями в колени. Одна или две женщины буквально подсакивали на диванных подушках. Мужчина, говоривший с женщиной за столом номер три, пролил ей на колени пиво. За столом номер один брюнетка по имени Мелисса отчаянно пыталась разговаривать своего претендента и быстро задавала ему вопросы, один за другим: «Если бы у вас было три желания, чего бы вы захотели? У вас есть брат или сестра? Вы живете один?» За другим столом очень молодой светловолосый человек по имени Дэвид спрашивал свою визави, зачем она пришла на этот вечер. «Мне двадцать шесть, — отвечала та. — У всех моих подруг есть ухажеры, многие помолвлены и даже замужем, а я все время одна... *да что там говорить!*»

Кейлин стояла со стороны барной стойки, тянувшейся вдоль одной из стен помещения. «Если вам нравится общение, то время бежит очень быстро, если нет, то это самые долгие шесть минут в вашей жизни, — говорит она, наблюдая за возбужденными беседами пар. — Иногда происходят странные вещи. Никогда не забуду, в ноябре здесь был парень из Куинса, он явился с дюжиной алых роз и давал по одной каждой девушке, с которой беседовал. На нем был костюм, — в этом месте она слегка улыбнулась, — и он был готов *на все*».

Экспресс-знакомства за последние несколько лет приобрели огромную популярность во всем мире, и легко понять почему. Это кристаллизация долгих свиданий в простое мгновенное решение. Каждый, кто садится за один из этих столов, пытается дать себе ответ на простой вопрос: «Хочу ли я встретиться с этим человеком снова?» А чтобы ответить на него, не нужен целый вечер, достаточно нескольких минут. Например, Велма из компании Anne Kleine сказала, что она не выбрала ни одного из мужчин и что сразу же составила мнение о каждом из них. «С ними все было ясно после “здравствуйте”», — сказала Велма, закатывая глаза. Рон, аналитик инвестиционного банка, выбрал двух женщин, первую из которых он отметил для себя после полутора минут разговора, а вторую, Лиллиан, — сразу же, как только сел напротив нее. «У нее проколот язык, — заявил он восхищенно. — Ты приходишь в такое место и ожидаешь встретить здесь сборище синих чулок. А она совсем другая». Лиллиан, в свою очередь, тоже приглянулся Рон. «Знаете почему? — улыбается она. — Он из Луизианы. Мне понравился акцент. И я уронила ручку, чтобы посмотреть, что он сделает, а он тут же ее поднял». Как выяснилось, многим женщинам Рон понравился с первого взгляда, а многим мужчинам сразу же приглянулась Лиллиан. У обоих была такая искорка. «Знаете, девушки здесь очень быстро сообщают, — сказал в конце вечера Джон, студент-медик в синем костюме. — Они в первую же минуту понимают, нравится ли им

этот парень, можно ли познакомить его с родителями или это один из любителей случайных связей». Джон совершенно прав, но быстро соображают не только девушки. Когда дело доходит до знакомства на основе быстрых тонких срезов, все претенденты становятся удивительно сообразительными.

Но представьте, что я немного изменю правила экспресс-знакомства, попытаюсь заглянуть за закрытую дверь и попросить каждого объяснить свой выбор? Мы, разумеется, знаем, что это невозможно: механизм нашего бессознательного мышления спрятан очень надежно. А что, если я *все-таки* отброшу осторожность и заставлю людей объяснить свои первые впечатления и мгновенные суждения? Именно так поступили Шина Айенгар и Рэймонд Фисман, два профессора из Колумбийского университета. Они установили, что, если вынудить людей дать объяснения, происходит нечто странное и настораживающее. Самый прозрачный и чистый опыт тонких срезов превращается в нечто громоздкое, запутанное.

Шина Айенгар и Рэймонд Фисман — довольно необычная пара: Шина из Индии, Рэймонд — еврей; Шина — психолог, Рэймонд — экономист. Они занялись экспресс-знакомствами неожиданно для себя, после того, как на одной из вечеринок поспорили, что лучше — брак по расчету или по любви. «Мы практически породили долгую романтическую связь, — рассказывает Фисман, стройный мужчина с фигурой подростка и мрачноватым чувством юмора. — И я горжусь этим. Чтобы попасть на иудейские небеса, нужны трое, и я уже на полпути к этому». Шина и Рэймонд проводят вечера экспресс-знакомств в одном из залов бара West End на Бродвее, через улицу от студенческого городка Колумбийского университета. Это обычные для Нью-Йорка вечера экспресс-знакомств — за одним исключением. Их участники не только беседуют и ставят галочки напротив номеров. Четыре раза (перед началом вечера, после его окончания, месяц спустя и через полгода) участники заполняют небольшую анкету, в которой их

просят оценить качества потенциальных партнеров по шкале от 1 до 10 баллов. В числе этих качеств внешняя привлекательность, общие интересы, чувство юмора, искренность, ум, целеустремленность и пр. По завершении вечера у Фисмана и Айенгар получается очень подробный и точный рассказ каждого участника о его впечатлениях. Исследование каждого рассказа открывает довольно странные вещи.

Например, во время одной из встреч я обратил внимание на молодую женщину с бледной кожей и светлыми волнистыми волосами и на высокого, энергичного мужчину с зелеными глазами и длинными русыми волосами. Не помню, как их зовут, пусть будут Мэри и Джон. Я наблюдал за ними весь вечер, и было ясно, что Мэри сразу приглянулся Джон, а Джону с первого взгляда понравилась Мэри. Джон сел за стол напротив Мэри, их взгляды встретились. Она скромно опустила глаза, слегка наклонилась вперед. Было видно, что она волнуется. Казалось, перед нами идеальный случай симпатии с первого взгляда. Но давайте зададим несколько простых вопросов. Во-первых, соответствуют ли качества, которые понравились Мэри в Джоне, тем, которые, по ее словам до начала вечера, она хотела найти в мужчине? Другими словами, насколько хорошо Мэри представляет, чего она ждет от нового знакомого? Рэймонд Фисман и Шина Айенгар могут без труда ответить на этот вопрос. Они сравнивают то, что говорят о своих ожиданиях участники экспресс-знакомств, и то, что их на самом деле привлекает в момент знакомства. Оказывается, здесь редко бывают совпадения. Например, если Мэри говорит, что ей нужен человек умный и искренний, то это вовсе не означает, что ее привлекают только такие парни. Вполне возможно, что Джон, который понравился ей больше других, окажется привлекательным и забавным, но он не обязательно будет умным или искренним. Во-вторых, если все мужчины, которые понравятся Мэри во время экспресс-знакомства, будут скорее привлекательными и забавными, чем умными и искренними, то на следующий

день, когда ее попросят охарактеризовать ее идеального мужчину, Мэри скажет, что это человек привлекательный и забавный. Но это на следующий день. Если вы спросите ее об этом месяц спустя, это снова будет человек умный и искренний.

Вам кажется, что во всем этом нет логики? Вы правы. Мэри говорит, что ей нужен такой-то мужчина. Но тут ей предоставляется огромный выбор, и она встречает человека, который ей просто понравился. В этот момент она полностью меняет свое представление об идеале. Но вот проходит месяц, и она возвращается к тому, о чем говорила с самого начала. Так чего же Мэри в действительности ждет от мужчины?

«Не знаю, — ответила Айенгар, когда я задал ей этот вопрос. — А какая настоящая я — такая, какой себя описываю?»

В разговор вступает Фисман: «Нет, настоящий я такой, каким раскрываюсь через свои поступки. Вот что скажет вам экономист».

Шина, похоже, озадачена: «Я не знаю, — вот что скажет вам психолог».

Они никак не могут прийти к согласию — возможно потому, что не существует единственно верного ответа. У Мэри было представление о том, чего она ждет от мужчины, и это представление не ошибочное, а просто неполное. Описание, с которого она начинает, — это ее осознанный идеал. Мэри рассудительно полагает, что хочет именно этого. Но она не может знать наверняка, по каким критериям станет оценивать новых знакомых, чтобы сформировать свои предпочтения в самое первое мгновение. Эта информация хранится за закрытой дверью.

Тут уместно припомнить Вика Брадена, долгое время работавшего с профессиональными спортсменами. С какого-то момента он начал расспрашивать ведущих теннисистов, почему они играют именно так и как выполняют те или иные движения. И ответы спортсменов неизменно разочаровывали Вика. «За все время исследований, которые мы провели среди ведущих

игроков, не удалось найти ни одного, который точно знал бы и мог объяснить, что делает, — говорит Браден. — Они либо каждый раз отвечают по-разному, либо в их ответах нет никакого смысла». Вик Браден записывает на видео игру ведущих теннисистов, оцифровывает запись и разбивает движения игроков на мельчайшие составляющие с помощью компьютера. Поэтому он знает совершенно точно, на сколько градусов, скажем, Пит Сампрас разворачивает плечо при ударе слева.

В подборке Брадена есть запись удара справа великого теннисиста Андре Агасси. Изображение было разобрано и проанализировано. С помощью специальной программы тело Агасси было представлено в виде скелета, что позволяло ясно увидеть и точно измерить движение каждого его сустава при ударе по мячу. Пленка с Агасси — идеальная иллюстрация нашей неспособности объяснить свое поведение в тот или иной момент. «Все теннисисты утверждают, что для удара справа они поворачивают запястье, — говорит Браден. — Почему им так кажется? Смотрите, — показывает Браден на экран, — видите, как он бьет по мячу? С помощью оцифрованного изображения мы можем точно установить, какие мышцы и суставы участвуют в движении. Оказывается, игроки почти никогда не поворачивают запястье! Смотрите, как оно зафиксировано, причем как в момент удара, так и после. Ему кажется, что он поворачивает запястье при ударе, но на самом деле он им не двигает еще долго после удара. Как могут обманываться столько людей? Они платят тренерам сотни долларов, чтобы научиться поворачивать запястье перед ударом по мячу, а в итоге стремительно растет число травм руки».

Вик Браден столкнулся с аналогичной проблемой, общаясь с бейсболистом Тэдом Уильямсом, одним из лучших хиттеров всех времен и народов, бесподобно владевшим искусством удара. Он постоянно повторял, что не теряет из виду мяч перед битой и может проследить его до самого момента контакта. Но Бра-

ден знал, по своему опыту игры в теннис, что это невозможно. На расстоянии ближе полутора метров от игрока теннисный мяч движется слишком стремительно, чтобы его можно было увидеть. В этот момент игрок по сути слеп. То же касается и бейсбола. Никто не может увидеть мяч перед битой. «Я как-то разговорился с Тэдом Уильямсом, — говорит Браден, — Я сказал: “Послушай, Тэд. Мы только что провели исследования и установили, что ни один человек не может проследить мяч до самой биты. Там счет времени идет на миллисекунды”. И Тэд честно ответил: “Что ж, наверное, мне просто *кажется*, что я это могу”».

Тэд Уильямс может отбить бейсбольный мяч лучше любого спортсмена в истории этой игры и так же хорошо может объяснить, как он это делает. Но его объяснения ничего общего не имеют с его действиями, как и рассуждения Мэри о том, чего она хочет от мужчины, не обязательно совпадают с тем, что привлекает ее в данный конкретный момент. У нас, людей, большие проблемы с интерпретацией. Мы слишком быстро даем объяснения вещам, объяснить которые в действительности не можем.

Много лет назад психолог Норман Р. Ф. Майер провел следующий эксперимент. Он подвесил две длинные веревки к потолку помещения, заполненного различными инструментами, предметами и мебелью. Веревки были так далеко друг от друга, что, держа в руке конец одной из них, нельзя подобраться к другой и ухватить ее. Всем, кто заходил в помещение, задавали один и тот же вопрос: сколько существует способов связать вместе концы двух веревок. Задачу можно было решить четырьмя способами. Первый: протянуть одну из веревок как можно ближе к другой и привязать ее конец к какому-то предмету, например стулу, а потом подтянуть вторую веревку. Второй: взять дополнительную бечевку, например удлинительный шнур, и привязать ее к концу одной из веревок, чтобы общей длины хватило до другой веревки. Третий способ: ухватиться за одну из веревок,

потом взять в руки некое орудие, вроде длинного шеста, и притянуть другую веревку к себе. Норман Майер обнаружил, что большинство людей доходят до этих решений достаточно быстро. Но вот четвертое решение — раскачать одну веревку как маятник и потом ухватиться за другую веревку — пришлось на ум всего нескольким участникам. Большинство никак не могли додуматься. Майер давал им десять минут на размышления, а сам шел через комнату к окну и будто бы случайно задевал одну из веревок, заставляя ее раскачиваться. Разумеется, после этого участники говорили *ага!* и называли решение с маятником. Но когда Майер просил этих людей описать, как они догадались, только один человек назвал верную причину. Норман Майер пишет: «Они давали такие объяснения: “Меня просто осенило. Ничего другого не оставалось. Я просто понял, что, если привязать к веревке груз, она будет раскачиваться, как маятник. Возможно, я вспомнил кое-что из уроков физики. Я пытался придумать способ, чтобы протянуть туда веревку, и единственной возможностью было заставить ее раскачиваться”. Участвующий в эксперименте профессор психологии дал следующее пространное объяснение: “Исчерпав все остальные варианты, я решил, что ее надо раскачать. Я представил, что надо переправиться через реку с помощью каната. Я подумал об обезьянах, перелетающих на лианах с дерева на дерево. Эти образы появились одновременно с решением. Идея выглядела завершенной”».

Лгали ли эти люди? Было ли им неловко признать, что они смогли решить задачу только после подсказки? Вовсе нет. Просто подсказка Майера была настолько тонкой, что воспринималась только на уровне бессознательного. Она обрабатывалась за закрытой дверью, поэтому, когда от людей потребовалось объяснение, все участники эксперимента могли предоставить лишь то, что казалось им правдоподобным.

Вот цена, которую мы платим за преимущества закрытой двери. Когда мы просим кого-то объяснить свои суждения, —

особенно если это суждения, приходящие из бессознательного, — надо проявлять большую осторожность при толковании ответов. Если речь идет о романтических отношениях, все понятно. Мы не можем рационально оценить человека, в которого готовы влюбиться, потому и ходим на свидания — чтобы проверить наши представления о нем. И кто угодно вам скажет, что лучше попросить специалиста показать вам (а не только рассказать), как играть в теннис, в гольф или на музыкальном инструменте. Мы учимся на примерах и на непосредственном опыте, поскольку есть пределы адекватности словесных инструкций. Но что касается других аспектов нашей жизни, то я не уверен, что мы всегда серьезно относимся к тайнам закрытой двери и опасностям, которые таит в себе повествование. Бывает, мы требуем объяснений, когда объяснения просто невозможны; из следующих глав этой книги мы узнаем, что, поступая так, можем навлечь на себя серьезные неприятности. Вот что говорит психолог Джошуа Аронсон: «После вынесения приговора О. Дж. Симпсону¹ одна из присяжных с полной уверенностью заявила по телевидению: “Расизм не имеет абсолютно *никакого* отношения к моему решению”. Но как вообще она может это знать? Мой эксперимент с настройкой на расовый вопрос перед тестированием, исследования Джона Барга с настройкой на агрессию и вежливость, эксперимент Нормана Майера с веревками — все это показывает, что люди не знают о вещах, воздействующих на их поведение, и редко *осознают* такое незнание. Мы должны признать нашу неосведомленность и чаще произносить слова “не знаю”».

Несомненно, есть и второй, не менее ценный урок в эксперименте Майера. Его испытуемые были расстроены, находились

¹ Симпсон О. Дж. — чернокожий спортсмен, звезда американского футбола и телерекламы, был обвинен в убийстве своей жены Николь и ее любовника. Его признали невиновным в убийстве, однако присудили выплату крупного штрафа для возмещения материального и морального ущерба родственникам Николь и ее друга, поскольку в деле имелось множество косвенных улик. — *Прим. ред.*

в состоянии фрустрации¹. Не придумав решения за десять минут, они чувствовали, что не справляются с важным заданием и выглядят глупо. Но они отнюдь не были глупы. Ведь у каждого сидящего в комнате был не один ум, а два, и все то время, пока сознательное мышление было заблокировано, их бессознательное сканировало помещение, просеивая возможности, обрабатывая каждую потенциальную подсказку. И в момент, когда ответ обнаруживался, именно бессознательное подталкивало участников к правильному решению.

¹ Фрустрация (от лат. *frustratio* — обман, тщетное ожидание) — психическое состояние, вызванное неудачей в удовлетворении потребности, желания. Состояние фрустрации сопровождается различными отрицательными переживаниями: разочарованием, раздражением, тревогой, отчаянием и др. — *Прим. ред.*

ГЛАВА 3

Ошибка с Уорреном Гардингом: надо ли терять голову при виде высоких и красивых брюнетов

Ранним утром 1899 года в саду отеля Globe в Ричмонде, штат Огайо, случайно встретились двое мужчин. Обоим чистили ботинки. Первого — плотного краснолицего человека с прямыми черными волосами, на вид весьма умудренного жизнью, звали Гарри Догерти. Это был адвокат и политик из Коламбуса — столицы штата, этакий Макиавелли из Огайо, искусный организатор закулисных интриг, практичный и проницательный знаток человеческой природы, или, по крайней мере, политических возможностей. Его новым знакомцем был Уоррен Гардинг, редактор газеты из небольшого городка Марион, избранный сенатором штата Огайо и готовящийся через неделю занять этот пост. Догерти взглянул на Гардинга и был потрясен его внешностью. Журналист Марк Салливан так писал об этой встрече в саду.

На Гардинга стоило взглянуть. В то время ему было тридцать пять лет. На него нельзя было не обратить внимания. Пропорции тела,

благородная лепка головы, осанка — все это производило эффект, благодаря которому любого мужчину, в любых жизненных обстоятельствах можно было назвать более чем привлекательным; в последующие годы, когда он стал известен за пределами своего провинциального мирка, для его характеристики употребляли слово «римлянин». Когда он спускался с трибуны, его стройные ноги подчеркивали изящные пропорции всего тела; легкость поступи, прямая осанка, изысканные манеры усиливали впечатление физической привлекательности и жизненной энергии. Его пластичность в сочетании с крупной фигурой, широко расставленными блестящими глазами, густыми черными волосами и великолепным смуглым цветом лица придавали его красоте индейский колорит. Его учтивость, когда он уступал место другому посетителю, предполагала воистину расположение ко всему человечеству. Его голос был замечательно звучным, мужественным и теплым. Удовольствие, с которым он смотрел на усердие чистильщика обуви, говорило о чрезвычайном внимании к одежде, нехарактерном для обитателя небольшого провинциального городка. Его манеры, когда он давал чистильщику на чай, говорили о благородном добродушии, желании сделать приятное, основанном на физическом благополучии и искренней доброте сердца.

В тот момент, когда Догерти рассматривал Гардинга, в его мозгу промелькнула мысль, изменившая американскую историю: «А ведь из него выйдет отличный президент».

Уоррен Гардинг умом не блистал. Он любил покер и гольф, а еще больше — женщин; кроме амурных побед, в его истории нет ничего интересного. Поднимаясь с одного политического поста на другой, он ни разу ничем не отличился. Политиком он был рассеянным и противоречивым. Его выступления однажды охарактеризовали как «армию напыщенных фраз на марше в поисках идеи». Он был избран в Сенат США в 1914 году и умудрился отсутствовать на дебатах по поводу избирательного права для

женщин и «сухого закона» — двух самых острых политических проблем того времени. Уоррен достиг высокого положения в политике штата Огайо, но это заслуга исключительно его жены Флоренс и опытного интригана Гарри Догерти, плюс выдающиеся внешние данные. Как-то на банкете один из его сторонников воскликнул: «Посмотрите, до чего *похож на сенатора*». Фрэнсис Рассел, биограф Гардинга, так описывает внешность Уоррена после сорока лет: «мощные черные брови контрастировали с волосами стального цвета, создавая впечатление сильного характера; массивные плечи и загорелое лицо подчеркивали впечатление здоровья». Уоррен Гардинг, по словам Рассела, мог надеть тогу и сыграть Юлия Цезаря. В 1916 году Гарри Догерти организовал выступление Гардинга на съезде республиканцев, посвященном президентским выборам. Он знал, что людям достаточно увидеть Гардинга и услышать его раскатистый голос, чтобы понять, что тот достоин занять более высокий пост. В 1920 году Догерти убедил Гардинга начать борьбу за Белый дом (сам Гардинг, кстати, был против). Но Догерти был настроен серьезно.

«Догерти с самой первой встречи с Гардингом был захвачен идеей, что “из Уоррена выйдет отличный президент”, — пишет Салливан. — Иногда, впрочем, Догерти оговаривался — “Уоррен будет отлично *смотреться* на посту президента”. Гардинг на съезде республиканцев в рейтинге шести кандидатов занимал шестое место, но Догерти это не волновало. Республиканцы выдвинули на пост президента двух достаточно сильных кандидатов, которые неизбежно вступили в конкуренцию между собой, и было ясно, что республиканцам понадобится третий. На кого же они могли обратить внимание в этот отчаянный момент, как не на человека, олицетворявшего собой здравый смысл и достоинство, а также и все другие качества, украшающие президента? Собравшись в прокуренном зале отеля Blackstone в Чикаго, руководители республиканской партии решили выбрать кандидата, который устраивал бы всех. И вот

тут-то вспомнили про Гардинга. Что и говорить, *внешность* у него была что надо! Так сенатор Гардинг стал кандидатом Гардингом, а осенью 1921 года — и президентом Гардингом. Уоррен Гардинг пробыл на этом посту два года и неожиданно скончался от сердечного приступа. По мнению большинства историков, это был один из самых плохих американских президентов.

1. Темная сторона тонких срезов

До сих пор в «Озарении» я говорил об исключительных возможностях, которые предоставляют тонкие срезы, и о том, что наша способность очень быстро заглянуть под поверхность ситуации делает возможным сам процесс тонких срезов. Томас Ховинг, Эвелин Харрисон и другие искусствоведы смогли мгновенно обнаружить фальсификацию. Сюзан и Билл производили впечатление счастливой, любящей семейной пары. Но когда мы внимательно прислушались к их разговору и измерили соотношение положительных и отрицательных эмоций, у нас получилась совсем иная картина. Исследование Налини Амбади показало, что, если вы хотите узнать, есть ли вероятность у данного врача попасть под суд, не надо смотреть на его дипломы и профессиональные достижения, достаточно вслушаться в его интонации. Но что происходит, если наше бессознательное дает сбой?

В предыдущей главе я рассказывал об экспериментах Джона Барга, в которых он продемонстрировал, насколько сильные ассоциации вызывают у американца такие слова, как «Флорида», «седой», «сморщивается», «домино» — одно только их прочтение способно изменить поведение человека. Полагаю, особенности внешности человека (рост, фигура, осанка) могут вызвать сходный набор сильных ассоциаций. Многие, видевшие Уоррена Гардинга, отмечали, что он хорош собой и представителен, и де-

ляли вывод (совершенно необоснованный), что это человек незаурядной храбрости, ума и чести. Эти люди не видели дальше внешности. Облик Уоррена был столь красноречив, что процесс нормального мышления тут же прекращался.

Ошибка с Уорреном Гардингом иллюстрирует темную сторону быстрого познания. В этом корень многочисленных предрассудков и предубеждений. Вот почему так трудно выбрать подходящего кандидата и абсолютные посредственности попадают на самые высокие должности чаще, чем следовало бы. Мы должны отнестись к тонким срезам и первому впечатлению серьезно, потому что подчас они позволяют узнать о человеке или предмете с одного взгляда больше, чем в результате длительных исследований. Но мы должны также знать, в каких обстоятельствах быстрое познание сбивает нас с толку.

2. Озарение в черно-белом формате

В последние годы психологи стали больше внимания уделять роли, которую разные виды бессознательных (или, как говорят профессионалы, неявных) ассоциаций играют в при формировании наших суждений и поведения. Значительная часть их исследований основана на увлекательном методе, который называется тестом имплицитных¹ ассоциаций (*Implicit Association Test* — IAT). IAT разработан Энтони Дж. Гринвальдом, Махзарином Банаджи и Брайаном Нозеком и основан на очень простом, на первый взгляд (но по сути достаточно серьезном), наблюдении. Две идеи, которые уже соотнесены в нашем мозгу, мы связываем между собой гораздо быстрее, чем две идеи, нам незнакомые. Что это означает? Позвольте привести пример. Ниже представлен список слов. Возьмите карандаш или ручку и отнесите каждое имя к соответствующей категории, поставив галочку слева или справа

¹ Имплицитный — невыраженный, неявный. — *Прим. ред.*

от слова. Постарайтесь сделать это как можно быстрее. Не пропускайте слова. И не волнуйтесь, если сделаете ошибку¹.

Мужчина		Женщина
.....	Джон
.....	Боб
.....	Эмми
.....	Холли
.....	Джоан
.....	Дерек
.....	Пегги
.....	Джейсон
.....	Лиза
.....	Мэтт
.....	Сара

Просто, не так ли? Ведь когда мы читаем или слышим имена «Джон», «Боб» или «Холли», нам вообще не надо задумываться, мужские они или женские. У нас уже есть устойчивая ассоциация между именем Джон и мужским полом или Лизой и женщиной.

Это разминка. Теперь попытаемся сразиться с настоящим ИАТ. Я смешиваю две категории. И снова поставьте галочку либо справа, либо слева от каждого слова, отнеся его к той или иной категории.

Мужчина или карьера		Женщина или семья
.....	Лиза
.....	Мэтт
.....	Стирка
.....	Предприниматель
.....	Джон
.....	Торговать
.....	Боб

¹ Тест рассчитан на англоговорящую аудиторию. — Прим. ред.

Мужчина или карьера**Женщина или семья**

.....	Капиталист
.....	Холли
.....	Джоан
.....	Дом
.....	Корпорация
.....	Братья и сестры
.....	Пегги
.....	Джейсон
.....	Кухня
.....	Работа по дому
.....	Родители
.....	Сара
.....	Дерек

Полагаю, это далось вам немного труднее, но вы все же достаточно быстро расставили слова по нужным категориям. А теперь попробуйте следующее.

Мужчина или семья**Женщина или карьера**

.....	Дети
.....	Сара
.....	Дерек
.....	Торговать
.....	Работа
.....	Джон
.....	Боб
.....	Холли
.....	Домашний
.....	Предприниматель
.....	Офис
.....	Джоан
.....	Пегги
.....	Двоюродные братья и сестры

Мужчина или семья**Женщина или карьера**

.....	Дедушка
.....	и бабушка
.....	Джейсон
.....	Дом
.....	Лиза
.....	Корпорация
.....	Мэтт

Заметили разницу? Этот тест оказался сложнее, не так ли? Скорее всего, вам потребовалось больше времени, чтобы отнести слово «предприниматель» к категории «карьера», когда «карьера» входила в пару со словом «женщина» — а когда «карьера» сочеталась со словом «мужчина», подобных затруднений не возникало. Это оттого, что у большинства из нас осознанные ассоциации между женщиной и карьерой гораздо сильнее, чем между женщиной и карьерой. «Мужчина» и «капиталист» сочетаются в нашем сознании так же хорошо, как «Джон» и «мужчина». Но когда категория обозначается как «мужчина или семья», нам приходится остановиться и задуматься (пусть даже на какие-то миллисекунды), прежде чем решить, что делать со словом «торговать».

Применяя методику IAT, психологи, как правило, используют компьютер, а не распечатки, которые надо заполнять карандашом или ручкой, как только что предложил вам я. Слова высвечиваются на дисплее по одному, и если данное слово относится к левой колонке, вы нажимаете клавишу с буквой E, а если к правой колонке — I. Преимущество компьютера в том, что реакцию респондента можно измерить с точностью до миллисекунды и использовать при оценке результата. Например, если на выполнение второй части теста IAT времени у вас ушло ненамного больше, чем на выполнение первой части, мы бы сказали, что у вас умеренная ассоциация между понятиями мужчины и работника. Если на выполнение второй части у вас ушло гораздо больше времени, значит, у вас сильная спонтанная ассоциация между работником и женщиной.

Тест IAT приобрел в последние годы такую популярность в частности потому, что позволяет точно измерить различие в результатах. Если вы замедлились при выполнении второй части теста, то можете сами подтвердить, что результаты IAT более чем очевидны. «Когда имеется выраженная предшествующая ассоциация, на раздумья у человека уходит от 400 до 600 мс, — рассказывает Гринвальд. — Если таковой нет, то на 200–300 мс больше, — как вы видите, разница значительна».

На сайте www.implicit.harvard.edu можно найти электронный вариант теста IAT в разных модификациях, в том числе самый популярный — Race IAT (тест на отношение к расовому вопросу. — *Прим. пер.*). Я выполнял тест Race IAT множество раз, и всегда результат меня несколько пугал. На первый вопрос анкеты я отвечал (и уверен, что большинство из вас ответили бы так же), что, по моему мнению, все расы равны. Потом идет тест, который вас просят выполнить как можно быстрее. Сначала разминка: на экране появляются изображения лиц. Если лицо черное, вы нажимаете клавишу E и относите его в правую колонку. Если белое, нажимаете I и помещаете в левую колонку. Все происходит быстро, вы действуете автоматически — думать, в общем-то, не над чем. Потом идет первая часть теста.

Белый американец или плохой		Афроамериканец или хороший
.....	Униженный
.....	Злобный
.....	Знаменитый
.....	
.....	
.....	Замечательный

И так далее... Тут со мной произошло нечто странное: задача расстановки слов и портретов в соответствующие категории внезапно усложнилась. Иногда я относил определение или изображение к одной категории, на самом деле имея в виду другую. Я старался изо всех сил, но все время сбивался. Например, если слово «хороший» стояло в паре с «афроамериканцем», то почему-то у меня возникала заминка, когда я хотел поместить слова вроде «знаменитый» или «замечательный» в категорию «хороший». А если слово «плохой» шло в паре с «белым американцем», то я невольно останавливался, прежде чем поставить слово «злобный» в категорию «плохой».

Но это еще не все. Потом была вторая часть теста. На этот раз категории были перевернуты.

Белый американец или хороший		Афроамериканец или плохой
.....	Униженный
.....	Злобный
.....	Знаменитый
.....	
.....	
.....	Замечательный

И так далее. Теперь я насторожился. Потому что у меня не было никаких проблем.

Злобный? *Афроамериканец или плохой.*

Униженный? *Афроамериканец или плохой.*

Замечательный? *Белый американец или хороший.*

Я прошел этот тест во второй раз, в третий, а потом и в четвертый, надеясь, что моя странная предвзятость исчезнет. Но ничего не менялось. Выясняется, что более 80% всех прошедших

этот тест имеют скрытые ассоциации в пользу белой расы. Это означает, что с категорией «чернокожий» хорошие эпитеты они связывают медленнее, чем плохие. У меня все получилось еще не так плохо: после теста Race IAT у меня обнаружилось всего лишь «умеренное произвольное предпочтение белых». Но ведь я сам мулат — моя мать родом с Ямайки!

Ну и что это означает? Что я расист и сам себя ненавижу? Не совсем так. Это означает, что наши установки по отношению к расе или полу проявляются на двух уровнях. Начнем с того, что у нас имеются осознанные установки — взгляды, которые мы разделяем по собственному выбору. Это наши декларируемые ценности, которые мы используем для формирования собственного поведения. Апартеид в ЮАР или законы в южных штатах, лишавшие афроамериканцев права голоса, — проявление осознанной дискриминации, и когда мы критикуем расизм или ведем речь о борьбе за гражданские права, это и есть наше проявление осознанных установок. Но методика IAT выявляет кое-что еще. Она измеряет второй уровень наших установок, т. е. наше отношение к расовому вопросу на *бессознательном* уровне — мгновенные, произвольные ассоциации, которые проявляются прежде, чем мы успеваем задуматься. Мы не можем намеренно выбрать бессознательную установку по тому или иному вопросу. Как я уже писал в главе 1, мы можем о ней даже и не знать. Гигантский компьютер, наше бессознательное, медленно перемалывает все данные, поступающие в результате нашего опыта, от людей, с которыми мы встречаемся, из полученных уроков, прочитанных книг, просмотренных фильмов и т. д., и все это формирует наше мнение. Вот это и выявляется методикой IAT.

Тревожно то, что этот тест показывает: наши бессознательные установки могут не совпадать с нашими декларируемыми осознанными ценностями. Выяснилось, например, что из пятидесяти тысяч афроамериканцев, прошедших тест Race IAT, примерно у половины, как и у меня, положительные ассоциации

с белыми людьми были выражены сильнее, чем положительные ассоциации с черными. А как иначе? Мы живем в Северной Америке и постоянно находимся в среде, культурные послания которой ассоциируют белых людей с положительными понятиями. «У вас просто нет выбора: вы обречены установить положительные ассоциации с доминирующей социальной группой, — говорит Махзарин Банаджи, преподаватель психологии в Гарвардском университете и один из лидеров исследований по методике IAT. — Это неизбежно. Во всем вашем окружении эта группа всегда ассоциируется с чем-то хорошим. Вы раскрываете газету, включаете телевизор, и вам от этого никуда не деться».

IAT — это не только абстрактное измерение установок, но и мощное средство прогнозирования, позволяющее понять, как мы станем действовать в той или иной ситуации. Например, если у вас набор выраженных ассоциаций в пользу белых, то он повлияет на ваше поведение в присутствии чернокожего. По всей видимости, вы и не заметите, что ведете себя не так, как если бы находились в компании белого. Ваши ассоциации в пользу белых проявятся в том, что вы будете чаще отворачиваться от собеседника и реже наклоняться вперед, выберете место чуть дальше от собеседника и будете вести чуть скованнее, станете меньше улыбаться, дольше подбирать слова, запинаться, реже смеяться над шутками. Важно ли это? Разумеется. Представьте, что вы проводите интервью с чернокожим претендентом при приеме на работу. Ваш собеседник ощутит вашу неуверенность и отстраненность и сам, вполне вероятно, проявит меньше твердости, уверенности и дружелюбия. И что тогда? У вас может возникнуть чувство, что претенденту не хватает требуемых качеств, или он немного нелюдим, или ему вообще не нужна работа. Другими словами, ваше бессознательное первое впечатление безвозвратно направит интервью по неверному руслу.

А что, если человек, с которым вы проводите собеседование, высок ростом? Уверен, вряд ли кто-нибудь из нас осознает, что

к высоким людям мы относимся не так, как к низкорослым. Но есть достаточно свидетельств того, что рост (особенно у мужчин) запускает определенный набор весьма положительных бессознательных ассоциаций. Я провел опрос работников примерно половины компаний, входящих в список *Fortune 500* (список крупнейших корпораций в США, ежегодно составляемый журналом *Fortune*. — *Прим. пер.*), задавая вопросы о руководителе. В подавляющем большинстве главы крупных компаний (уверен, это ни для кого не секрет) — белые мужчины, и это, несомненно, отражает некоторые скрытые предрассудки. При этом почти все они высокого роста: в результате опроса обнаружилось, что средний рост мужчины-директора составляет 180 см. При этом рост среднего американского мужчины — примерно 175 см. Значит, директора как социальная группа почти на 5 см выше всех остальных мужчин. Однако эта статистика не полностью отражает реальное положение вещей. Во всем населении США количество мужчин ростом 180 см и выше составляет примерно 14,5%, а среди директоров компаний из списка *Fortune 500* — 58%. Больше того: среди американского населения всего 3,9% взрослых мужчин имеют рост 188 см и выше, а среди руководителей корпораций почти треть оказались ростом 188 см или выше.

Малое количество женщин и представителей национальных меньшинств среди высшего руководства компаний можно объяснить. Долгое время из-за дискриминации и культурных традиций женщины и представители национальных меньшинств просто не попадали в ряды руководителей американских корпораций. Поэтому сегодня, когда советы директоров подбирают кандидатуры на самые высокие должности, у них есть все основания утверждать, что в системе американского топ-менеджмента вообще мало женщин и представителей национальных меньшинств. Но этими причинам не объяснить высокий рост топ-менеджеров. Можно укомплектовать штат корпорации исключительно белыми, но чтобы среди них не было ни одного низкорослого —

это нереально. И все-таки люди маленького роста редко добиваются высоких руководящих постов. Из десятков миллионов американских мужчин ростом ниже 168 см всего десять из моего исследования достигли поста директора корпорации. Получается, что низкий рост — возможно, такая же помеха карьерному росту, как пол (женский) и цвет кожи (не белый). (Яркое исключение — главный исполнительный директор компании *American Express* Кеннет Шено, невысокий — 175 см, и чернокожий. Он замечателен уже тем, что преодолел *два* стереотипа!)

Сознательный ли это предрассудок? Разумеется, нет. Никто в здравом уме не скажет, что данный кандидат не подходит на пост исполнительного директора, потому что мал ростом. Так что перед нами вполне очевидный тип бессознательного предубеждения, выявляемый с помощью методики IAT. Большинство из нас абсолютно безотчетно, произвольно ассоциирует руководящие способности с внушительным внешним видом. У нас есть представление о том, как должен выглядеть руководитель, и этот стереотип настолько силен, что если кандидат ему соответствует, мы можем пренебречь другими доводами. И высокий рост способен обеспечить не только руководящую должность. Не так давно ученые, проанализировав данные четырех крупномасштабных исследований с участием тысяч людей от рождения до зрелого возраста, вычислили, что с учетом таких переменных, как возраст, пол и рост, сантиметр роста стоит 311 долларов годового жалованья. Это означает, что человек ростом в 182 см, по другим качествам ничем не отличающийся от человека ростом в 165 см, зарабатывает в год в среднем на 5287 долларов больше. Тимоти Джадж, один из авторов исследования о связи роста и зарплаты, отмечает: «Если взять карьеру протяженностью в тридцать лет и сложить всю сумму, которую служащий зарабатывает за этот период, то можно сказать, что высокий человек получает сотни тысяч долларов в качестве привилегированной зарплаты». Вы когда-нибудь задумывались, почему так много заурядных людей

добиваются высокого положения в компаниях и организациях? Да потому, что, когда дело доходит до важнейших постов, наше решение куда менее рационально, чем мы себе представляем. Мы видим высокого человека и теряем голову!

3. Забота о клиенте

Боб Голомб — директор отдела продаж представительства компании Nissan в городке Флемингтон, что в сердце штата Нью-Джерси. Голомбу чуть больше пятидесяти лет, у него короткие редеющие черные волосы, очки в тонкой металлической оправе, он носит темные консервативные костюмы и выглядит скорее как банковский служащий или биржевой брокер. Начав заниматься автомобильным бизнесом около десяти лет назад, Голомб продает в среднем по двадцать автомашин в месяц, что более чем в два раза превышает показатель среднего торговца. На рабочем столе Голомба выстроены в ряд пять золотых звезд, которыми руководство представительства отметило его достижения. В мире торговцев автомобилями Голомб считается виртуозом.

Карьера успешного торговца автомашинами наподобие Голомба требует большого умения производить тонкие срезы. Совершенно незнакомый человек входит в ваш магазин, готовый совершить, возможно, самую дорогую в жизни покупку. Одни держатся уверенно, другие нервничают; одни точно знают, чего хотят, другие понятия не имеют; одни хорошо разбираются в автомобилях, и их оскорбит покровительственный тон продавца, другие ничего не понимают в машинах и от души надеются, что кто-нибудь придет им на помощь. Продавец, если он стремится к успеху, должен мгновенно считать всю эту информацию (скажем, разобраться в отношениях между мужем и женой или отцом и дочерью), обработать ее и использовать, причем сделать все это он должен в первые несколько мгновений встречи с клиентом.

Боб Голомб, вполне очевидно, — это человек, который безо всяких усилий производит тонкие срезы. В продаже автомобилей он — как Эвелин Харрисон в греческой скульптуре. Он спокоен, наблюдателен, умен, учтив и обаятелен. Он великолепный слушатель. По его словам, в работе он руководствуется тремя простыми правилами: «Заботиться о клиенте. Заботиться о клиенте. Заботиться о клиенте». Если вы купите машину у Боба Голомба, на следующий день он лично позвонит вам и осведомится, все ли в порядке. Если вы зайдете в салон и ничего не купите, он позвонит вам на следующий день и поблагодарит за посещение. «Всегда делайте вид, что все отлично, даже если у вас тяжелый день. Оставьте свои проблемы за дверью, — говорит он. — Даже если у вас дома ужасная ситуация, всегда встречайте клиента с открытой душой».

Когда я пришел к Голомбу, он показал мне толстую папку с письмами довольных клиентов за много лет и сказал: «Каждое из них — отдельная история». Похоже, он помнил их все. Переворачивая страницы, он наугад остановился на коротком машинописном послании. «Субботний день, конец ноября 1992 года. Семейная пара. Пришли совершенно измотанные. Я спросил: “Вы что, весь день искали машину?” Они сказали: “Да”. Никто не воспринял их всерьез. В итоге я продал им машину, и нам пришлось доставлять ее, честное слово, с самого Род-Айленда. Мы отправили водителя почти за 650 км. Они были абсолютно счастливы». Он показал другое письмо. «А вот этот джентльмен... С 1993 года купил у нас уже шесть машин и после каждой доставки присылает нам письмо — такое часто бывает. Вот этот парень живет в Кипорте, штат Нью-Джерси, это в 65 км отсюда. Он привез мне целое блюдо гребешков (вид съедобных моллюсков. — *Прим. ред.*)».

Однако успех Голомба объясняется и другой, более важной причиной. По его словам, он следует еще одному очень простому правилу: не судить по внешнему виду. Боб может принять

миллион мгновенных решений о потребностях клиента и его настроении, но старается никогда не судить о ком-либо, что называется, по одежке. Он исходит из того, что любой вошедший в салон может купить автомобиль.

«В этом бизнесе нельзя относиться к людям предвзято», — повторяет он при наших встречах снова и снова, и всякий раз его лицо выражает абсолютную убежденность. «Предвзятость — это поцелуй смерти. Вы должны перед каждым раскрываться с лучшей стороны. Начинаящий продавец смотрит на клиента и говорит: «Непохоже, чтобы этот человек мог позволить себе машину», и это самое худшее, что он может сделать, потому что самый невзрачный человек может оказаться богачом, — говорит Голомб. — У меня есть клиент — фермер, которому в течение нескольких лет я продал несколько автомобилей. Мы скрепляем нашу сделку рукопожатием, он вручает мне деньги и говорит: “Пригоните ее ко мне на ферму”. Он даже не выписывает чек. Но если бы вы увидели этого человека в комбинезоне и услышали, как от него пахнет, вы вряд ли сочли бы его достойным клиентом. А на самом деле он просто набит деньгами. Или иногда заходит подросток, а его выгоняют. Через пару часов парень возвращается вместе с родителями, и они выбирают машину. Только обращаются к другому продавцу».

Из рассказа Боба Голомба можно понять, что большинство продавцов склонны к классической «ошибке с Уорреном Гардингом». Они позволяют первому впечатлению от внешности человека вытеснить все остальные фрагменты информации, которые им удалось собрать в эти первые секунды встречи. Голомб, наоборот, старается проявлять избирательность. Его антенна настроена на сигналы, говорящие о том, уверен человек в себе или неуверен, искушен он или наивен, доверчив или насторожен. Но в этом потоке тонких срезов он пытается отсечь впечатления, основанные на одной только внешности. Секрет Голомба состоит в том, чтобы бороться с «ошибкой Уоррена Гардинга».

4. Найти жертву

Почему стратегия Боба Голомба так успешна? Потому что «ошибка с Уорреном Гардингом», как выясняется, играет огромную, но неявную роль в автомобильном бизнесе. Рассмотрим, например, замечательный эксперимент, проведенный в 1990-х годах профессором юриспруденции из Чикаго Айаном Айресом. Айрес собрал группу из тридцати восьми человек — восемнадцати белых мужчин, семи белых женщин, восьми чернокожих женщин и пяти чернокожих мужчин, — причем все это были люди одного типа. Всем лет по двадцать пять, все умеренно привлекательны, одеты хорошо, но неброско: женщины — в блузки, прямые юбки и туфли на низких каблуках, мужчины — в тенниски или рубашки, широкие брюки и легкие кожаные туфли типа мокасин. Всех снабдили одной и той же легендой. В ходе эксперимента они должны были посетить 242 автомобильных салона в Чикаго и пригороде, представившись молодыми специалистами с высшим образованием (условное место работы: аналитик в банке), живущими в Стритервилле — фешенебельном районе Чикаго. Участники эксперимента получили самые подробные инструкции о том, что надо делать. Они должны войти и подождать, пока к ним подойдет продавец. Они должны сказать ему: «Я хотел(а) бы купить эту машину», — и показать на самый дешевый из выставленных автомобилей. После того, как продавец предложит начальную цену, они должны торговаться изо всех сил до тех пор, пока продавец либо не примет их предложение, либо не откажется от дальнейшего торга. Обычно на это уходило примерно сорок минут. Айан Айрес пытался получить ответ на весьма актуальный для Америки вопрос: «Как цвет кожи и пол влияет на цену, которую предлагает продавец автомобильного салона, если все прочие условия одинаковы?»

Результаты были потрясающими. Продавец сразу же предлагал белым мужчинам цену на 725 долларов выше номинала

в накладной (т. е. того, что продавец платил за автомобиль производителю). Для белых женщин эта цена превышала номинал на 935 долларов, для чернокожих женщин — на 1195 долларов. А что с чернокожими мужчинами? Первоначальное предложение для них превышало номинал на 1678 долларов. Даже после сорока минут интенсивного торга чернокожим мужчинам удавалось снизить цену в среднем только до суммы, превышающей исходную на 1551 доллар. После очень долгих переговоров чернокожим исследователям из группы Айреса приходилось довольствоваться ценой, почти на 800 долларов превышающей цену для белых испытуемых, которые получали ее безо всяких усилий.

Какой из этого можно сделать вывод? Что продавцы автосалонов в Чикаго — поголовно ярые женоненавистники и расисты? Разумеется, это сильное преувеличение. В автомобильном бизнесе, если вам удастся убедить покупателя заплатить преїскурантную цену (цену на ветровом стекле автомобиля, выставленного в салоне) и если вы уговорите его взять полный дополнительный набор — кожаные сиденья, акустическую систему, алюминиевые диски и т. д., то вы получите такие комиссионные с этого клиента, какие вам обеспечит дюжина других, готовых торговаться до последнего. Другими словами, если вы продавец, то у вас огромный соблазн найти себе такую жертву. Одно из объяснений исследования Айана Айреса состоит в том, что торговцы автомобилями считают, что женщины и чернокожие — это жертвы. Про любого человека, если это не белый мужчина, они думали: «Ага! Этот клиент такой глупый и наивный, что я выжужу из него много денег».

Это объяснение, однако, не совсем логично. Чернокожие и женщины из группы Айреса подавали четкие сигналы о том, что они не глупы и не наивны. Это молодые специалисты, окончившие колледж, с хорошо оплачиваемой работой. Они живут в престижном районе и одеты как преуспевающие люди. Они

достаточно сообразительны, чтобы торговаться в течение целых сорока минут. Разве какой-либо из этих фактов указывает на виктимность? Если предположить в действиях автодилеров осознанную дискриминацию, то получается, что все они либо законченные расисты (что маловероятно), либо настолько тупы, что не замечают ни одну из этих подсказок (также маловероятно). Думаю, происходит нечто более тонкое. Что, если по разным причинам (личный опыт, рассказы других торговцев) у них имеется выраженная произвольная ассоциация между жертвой и женщиной или представителем национального меньшинства? Что, если они связывают эти два понятия бессознательно, так же, как миллионы американцев связывают слова «злбный» и «преступный» со словом «афроамериканец» во время теста Race IAT, и поэтому, когда в салон заходит женщина или чернокожий, им в голову приходит слово «жертва»?

Не исключено, что эти продавцы испытывают осознанную приверженность расовому и гендерному равенству и, вероятно, будут изо всех сил доказывать, что названные ими цены основаны исключительно на тонком анализе особенностей характера покупателя. Но решения, которые они спонтанно принимали в тот момент, когда клиент появлялся в дверях, совершенно иного рода. Это бессознательная реакция. Они воспринимали самые очевидные и непосредственные характеристики покупателей машин из группы Айреса — их пол и цвет кожи. Они придерживались своего суждения даже вопреки новым данным, не укладывающимся в рамки прежней «теории». В общем, продавцы вели себя как избиратели во время президентских выборов 1920 года, которые, едва взглянув на Уоррена Гардинга, пришли к решению и не стали больше думать. Ошибка избирателей привела к власти одного из самых плохих президентов США за всю историю страны. В случае с торговцами автомобилями их решение назначить непомерно высокую цену настраивает против них женщин и чернокожих, которые могли бы стать их лояльными клиентами.

Боб Голомб старается относиться ко всем клиентам абсолютно одинаково, потому что понимает, насколько опасны поспешные решения, основанные на внешнем виде, принадлежности к полу или расе. Невзрачный фермер в грязном комбинезоне может оказаться очень богатым человеком, владеющим полутора тысячами гектарами земли, не вызывающий доверия подросток возвращается в салон с вполне респектабельными родителями, молодой афроамериканец оказывается выпускником Гарварда и магистром МБА, хрупкая блондинка без труда принимает решение о покупке автомобилей для всех членов своей семьи... А представительный седовласый мужчина высокого роста с изысканными манерами может оказаться пустышкой. Потому Голомб не пытается найти жертву. Он называет всем одинаковую цену, жертвуя высокой прибылью с одной машины в пользу расширения клиентуры и повышения объема продаж, и слава о его порядочности распространилась так широко, что чуть ли не треть его бизнеса основана на рекомендациях довольных клиентов. «Я не могу с первого взгляда определить, хочет ли и готов ли человек купить машину, — говорит Боб Голомб. — Нужно быть чертовски проницательным, чтобы уметь это, и мне это точно не под силу. Порой я совершенно теряюсь в догадках. А бывает, заходит клиент, размахивая чековой книжкой, и говорит: “Я пришел купить машину, прямо сейчас. Если меня все устроит, я куплю машину сегодня же”. И знаете что? В девяти случаях из десяти он ничего не покупает».

5. Вспомните доктора Кинга

Что нам делать с такими ошибками, как «ошибка с Уорреном Гардингом»? Характер неявных предубеждений, о которых мы говорили в этой главе, не так очевиден, поэтому трудно найти простое решение. Если в законодательстве есть положение, гласящее, что чернокожим запрещено пить из одного фонтанчика

с белыми, то явное решение — изменить закон. Но с бессознательной дискриминацией все сложнее. Как избиратели в 1920 году не замечали, что обманываются respectable внешностью Уоррена Гардинга, так и автодилеры не отдают себе отчета в том, что стараются обманывать именно женщин и чернокожих, да и члены советов директоров не замечают, что им подспудно imponируют высокие мужчины. Можно ли справиться с тем, что происходит за пределами сознания?

Разумеется, мы вовсе не беспомощны перед влиянием первых впечатлений. Они, конечно, в любой момент могут подняться из глубин бессознательного (из-за закрытой двери нашего мировосприятия), но если что-то находится за пределами сознания, это еще не значит, что оно находится за пределами контроля. Например, вы можете пройти тесты Race IAT или Career IAT (с вопросами о карьере и семье. — *Прим. пер.*) несколько раз и попытаться запомнить самые сложные для вас задания, но это ничего не изменит. Но если перед выполнением теста Race IAT я попрошу вас посмотреть фильмы или прочитать статьи о таких людях, как Мартин Лютер Кинг, Нельсон Мандела или Колин Пауэлл, ваша реакция изменится: вам станет проще ассоциировать положительные понятия с чернокожими людьми. «У меня был студент, который выполнял тест IAT каждое утро, — говорит Махзарин Банаджи. — Так он пытался изменить внутренние установки. Однажды у него возникли позитивные ассоциации с чернокожими, и он сказал: “Странно. У меня такое никогда раньше не получалось”. Мы все пытались изменить свои результаты IAT, но безуспешно. Но он был легкоатлетом и связал свой прогресс с тем, что в то утро смотрел Олимпийские игры».

Наши первые впечатления обусловлены опытом и средой, следовательно, мы можем их изменить (т. е. изменить способы тонких срезов), меняя опыт, на котором основаны эти впечатления. Если белый хочет относиться к чернокожим как к равным, т. е. который иметь в отношении чернокожих такие же позитив-

ные ассоциации, какие у него существуют в отношении белых, то одной приверженности идеям равенства недостаточно. Для этого ему нужно изменить свою жизнь — постоянно контактировать с чернокожими, избавиться от ощущения дискомфорта при общении с ними, знакомиться с лучшими образцами их культуры, не испытывать неловкости при встречах, свиданиях, разговорах с представителями национальных меньшинств. Серьезное отношение к быстрым решениям (признание их громадного влияния, как хорошего, так и плохого, и той роли, которую они играют в нашей жизни) требует от нас активных действий по управлению первыми впечатлениями и контролю над ними. В следующих главах я расскажу вам несколько историй о людях, столкнувшихся с последствиями первых впечатлений и поспешных решений. В одних случаях это были верные решения, в других — ошибочные. Но все они, на мой взгляд, говорят о том, как важно научиться применять искусство тонких срезов.

ГЛАВА 4

Великая победа Пола Ван Рипера: построение структуры спонтанности

Пол Ван Рипер — высокий худощавый человек с блестящей куполообразной лысиной и прямой спиной, носит очки в тонкой металлической оправе и говорит грубоватым командирским голосом. Друзья называют его Рип. Однажды, когда ему и его брату-близнецу было по двенадцать лет, они сидели с отцом в автомобиле, и отец читал вслух газетную статью о корейской войне. «Что ж, парни, — сказал он, — войне конец. Трумэн посылает туда морскую пехоту». В этот момент Ван Рипер решил, что, когда вырастет, пойдет служить в морскую пехоту. В первую командировку во Вьетнам его изрешетило пулями, когда он хотел снять вьетнамского автоматчика на рисовом поле неподалеку от Сайгона. В 1968 году он снова оказался во Вьетнаме, на этот раз в должности командира роты «Майк» (третий батальон, седьмой корпус морской пехоты, пятый дивизион морской пехоты), дислоцированной в Южном Вьетнаме посреди рисовых полей и холмов, между двумя опасными районами, которые морские пехотинцы прозвали Додж-Сити и Земля Аризоны. Его задачей было не дать армии Северного Вьетнама осуществлять ракетный

обстрел патрулируемой территории Дананга. До прибытия Рипа ракетные обстрелы происходили раз, а то и два раза в неделю. В течение трех месяцев, когда он находился в джунглях, был всего один обстрел.

«Помню, как я впервые увидел его. Это было словно вчера, — говорит Ричард Грегори, который был в роте «Майк» орудийным сержантом у Ван Рипера. — Мы стояли тогда между высотами 55 и 10 к юго-востоку от Дананга. Мы познакомились с Рипом, пожали друг другу руки. У него был хриплый голос, низкий такой баритон. Говорил он прямо, уверенно, коротко — без лишних слов. Вот таким он был. У него был командный пункт в районе боевых действий, но я никогда его там не видел. Он всегда был либо на позициях, или возле своего блиндажа, там и составлял планы. Если у него появлялась идея, а в кармане оказывалась бумага, он все записывал, а потом, во время совещания, доставал эти листки. Однажды мы были с ним в джунглях, в нескольких ярдах от реки, и он хотел провести рекогносцировку соседних районов, но было очень плохо видно, мешали заросли. И, черт возьми, он снял ботинки, нырнул в реку, добрался до середины и пошел по отмели, чтобы увидеть, что там дальше, вниз по течению».

В первую неделю ноября 1968 года рота «Майк» вступила в бой с намного превосходящим ее по численности вьетнамским подразделением. «В какой-то момент мы вызвали санитарный вертолет, чтобы эвакуировать раненых. Пока вертолет садился, вьетконговцы обстреляли ракетами командный пункт, — вспоминает Джон Мэйсон, который был одним из командиров взвода. — Погибли все, кто там был. У нас погибло двенадцать морских пехотинцев. Это было ужасно. Мы выбрались оттуда три или четыре дня спустя и подсчитали потери. Всего человек сорок пять. Но мы добились своей цели. Мы вернули высоту 55 и уже на следующий день разрабатывали тактику действия отделений, установили патрулирование и, можете не сомневаться, прово-

дили занятия по физподготовке. Мне, молодому лейтенанту, и в голову не могло прийти, что можно заниматься физподготовкой в джунглях. Но мы занимались. Кому могло прийти в голову заниматься тактической подготовкой или практиковать штыковую атаку в джунглях? А мы все это делали, причем регулярно. После боев случались короткие передышки, и мы занимались подготовкой. Вот так Рип руководил своей ротой».

Ван Рипер был строг, но справедлив. Он учился воевать, имея четкое представление о том, как должны себя вести его люди в бою. «Это был настоящий боец, — вспоминает еще один солдат из роты «Майк». — Он не сидел за письменным столом, а сам вел людей в бой. Он всегда был очень напористым, но так, что ты никогда не противился тому, что он от тебя требовал. Помню, однажды я был с отделением в ночной засаде и получил вызов от ротного по радио. Он сообщил мне, что к моей позиции продвигается 121 маленький человечек, в смысле вьетнамцы, и моя задача — отбить их. Я говорю: «Командир, у меня девять человек». Он сказал, что введет подкрепление, *если оно мне понадобится*. Вот такой он был. Там неприятель, нас девять, а их 121, и он не сомневался, что мы должны вступить в бой. Где бы ни воевал наш Рип, враг отступал перед его тактикой».

Весной 2000 года к Ван Риперу обратилась группа руководящих офицеров Пентагона. Он был уже на пенсии после долгой и славной карьеры. Пентагон только приступил к разработке военных учений, получивших впоследствии название Millenium Challenge 2002. Это были самые крупномасштабные и самые дорогие учения за всю историю США. К тому времени, когда учения были окончательно организованы (в июле — начале августа 2002 года), их бюджет составил 250 миллионов долларов — больше, чем весь военный бюджет некоторых стран. В соответствии со сценарием Millenium Challenge, где-то в районе Персидского залива экстремистски настроенный командующий восстает против правительства и угрожает втянуть весь регион

в кровопролитную войну. Он обладает значительным влиянием, пользуясь поддержкой религиозных и этнических группировок, финансирует четыре террористические организации, настроен резко антиамерикански. Одним словом, роль этого командующего-бунтаря в учениях Millenium Challenge была предложена Полу Ван Риперу. Как показали последующие события, идея была удачной (или катастрофической — как посмотреть).

1. Однажды утром в заливе

Военными учениями США руководит так называемое Объединенное командование вооруженных сил (Joint Forces Command — JFCOM). Оно занимает два невзрачных здания в конце извилистой дороги в Саффолке, штат Вирджиния, к юго-востоку от Вашингтона, в нескольких часах езды. Прямо у въезда на автостоянку, которая не видна со стороны улицы, находится небольшая будка охраны. По периметру установлена ограда. Внутри JFCOM выглядит как обыкновенное административное здание: конференц-залы, ряды маленьких кабинетов и длинные, ярко освещенные коридоры без ковров. Однако на этом сходство кончается. JFCOM — это место, где Пентагон испытывает свои новые идеи и экспериментирует с новыми военными стратегиями.

Планирование военных учений Millenium Challenge началось летом 2000 года. JFCOM привлекло несколько сот военных аналитиков, экспертов и программистов. Во время учений в США «свои» всегда называются «синими», а неприятель — «красными». JFCOM разработало солидную легенду для обеих сторон, собрав максимальное количество сведений о собственных силах и силах противника. За несколько недель до начала Millenium Challenge «красные» и «синие» провели серию «нарастающих» учений — своего рода разминку перед полномасштабными событиями. Командующий «красными» наращивал агрессию, США демонстрировали растущую обеспокоенность.

В конце июля обе стороны приехали в Саффолк и развернули штаб-квартиры на первом этаже главного здания JFCOM, в огромных помещениях без окон, называемых испытательными стендами. Морская пехота, авиация, сухопутные войска, соединения военно-морского флота были приведены в полную боевую готовность и ждали приказов командования «синих» и «красных». Если силы «синих» запускали ракету или поднимали в воздух боевой самолет (или когда это только подразумевалось), один из 42 автономных компьютерных модулей симулировал каждое такое действие настолько реально, что находившиеся в командном пункте зачастую не догадывались, что это имитация. Учения продолжались две с половиной недели. В целях предстоящего анализа специалисты JFCOM снимали на видео и записывали все разговоры, а компьютер учитывал все пули, ракеты, танки. Это было больше чем эксперимент. Как стало ясно менее чем через год, это была генеральная репетиция войны (точнее, вторжения США в Ирак, президент которого, имевший мощную этническую поддержку, оказывал, по мнению военных экспертов США, помощь международным террористам).

В соответствии с заявленной целью учений Millenium Challenge, Пентагон должен был проверить новые методы ведения боевых действий. В операции «Буря в пустыне» в 1991 году США выбили силы Саддама Хусейна из Кувейта. Но это была война обычного типа: две хорошо организованные и вооруженные армии встречаются и сражаются на открытом поле боя. После «Бури в пустыне» Пентагон пришел к выводу, что такое ведение войны вскоре уйдет в прошлое: ни у кого не хватит глупости бросить США прямой вызов и вступить с ними в открытое военное противостояние. Конфликты в будущем будут иметь рассеянный характер. Они будут происходить не только на поле боя, но и в городах; средством воздействия будет не только вооружение, но и идеи; этнические и экономические средства воздействия будут использоваться не менее интенсивно, чем армии. Вот как сказал

об этом один из аналитиков JFCOM: «Следующая война будет не просто между военными и военными. Решающим фактором будет не количество уничтоженных танков, кораблей или самолетов, а ваша возможность разрушить систему организации противника. Вместо того чтобы подавлять средства ведения войны, надо бороться с организацией войны. Военная мощь опирается на экономическую систему, которая тесно связана с национальной системой и личными взаимоотношениями. Надо разобраться во всех этих связях противника».

В учениях Millenium Challenge «синие» получили в свое распоряжение мощный интеллектуальный ресурс, какого, возможно, не существовало за всю историю вооруженных сил США. Объединенное командование разработало метод системной оценки оперативной обстановки (т.е. по сути формализованный алгоритм принятия решений), разбивающий силы противника на ряд систем (военная, экономическая, общественная, политическая), и создало матрицу взаимосвязей этих систем, из которой было понятно, какое звено между этими системами самое уязвимое. Руководству «синих» также была предоставлена методика максимально эффективного ведения операций, позволяющая военачальникам не ограничивать свое стратегическое мышление определением целей и уничтожением боевых единиц противника. Военачальники получили полную картину боевой обстановки в режиме реального времени и располагали инструментарием совместного интерактивного планирования. Руководство «синих» получило доступ к огромному объему информации и разведданных, а главное — методологию, логичную, системную, рациональную и жизнеспособную. Другими словами, у «синих» было все, что было в Пентагоне.

«Мы самым пристальным образом рассматривали полный набор средств воздействия на инфраструктуру противника — политическую, военную, экономическую, общественную, культурную, административную, — сообщил репортерам

генерал Уильям Ф. Кернан, командующий JFCOM, во время пресс-конференции перед началом учений. — Теперь у нас есть средства, с помощью которых можно заблокировать возможности противника. Можно нарушить возможность руководства противной стороны общаться со своим народом или влиять на его волеизъявление... иными словами, нарушить связь». Два века назад Наполеон писал, что «генерал никогда ничего не знает наверняка, никогда ясно не видит перед собой неприятеля и никогда не представляет, где находится». Война происходила как в тумане. Целью учений Millenium Challenge было продемонстрировать, что с помощью мощных спутников, датчиков и суперкомпьютеров этот туман можно рассеять.

Команду «красных» было предложено возглавить Полу Ван Риперу по многим соображениям, но главным образом потому, что Пол Ван Рипер являл собой полную противоположность этой новой стратегии. Ван Рипер не верил, что можно рассеять туман, окутывавший поля сражений. В его библиотеке на втором этаже дома в Вирджинии множество трудов по военной стратегии. Исходя из своего опыта во Вьетнаме и знакомства с работами немецкого военного теоретика Карла фон Клаузевица¹, Ван Рипер был убежден, что война по своей природе непредсказуема, беспорядочна и нелинейна. В 1980-х годах Ван Рипер часто принимал участие в военных учениях, и в соответствии с боевой задачей не раз выполнял те же аналитические и системные решения, на которых JFCOM построило свою стратегию во время учений Millenium Challenge. Он их терпеть не мог, потому что они отнимали слишком много времени. «Однажды, — вспоминает

¹ Клаузевиц, Карл фон (1780–1831) — немецкий военный теоретик и историк, прусский генерал. Участвовал в войнах с Францией 1806–1807 и 1812–1815 годов (в 1812–1813 годах был на русской службе). В 1818–1830 годах — директор военного училища в Берлине. Последователь философии Г. Гегеля, И. Канта и И. Фихте. В основной работе «О войне» разработал многие принципы стратегии и тактики, сформулировал положение о войне как продолжении политики. — *Прим. ред.*

он, — в самый разгар учений комдив говорит: «Стоп. Давайте посмотрим, где сейчас противник». Мы воевали уже восемь или девять часов, а противник оказался прямо у нас за спиной. Все наши планы рухнули». Не то чтобы Ван Рипер ненавидел любой рациональный анализ, он просто считал его бессмысленным в разгар сражения, когда непредсказуемая логика войны и острая нехватка времени не оставляют возможности для тщательного и спокойного анализа вариантов.

В начале 1990-х годов, когда Ван Рипер возглавлял Университет морской пехоты в Квантико, штат Вирджиния, он подружился с Гарри Клайном, руководителем консалтинговой фирмы в Огайо и автором *Sources of Power* — книги о принятии решений. Изучив опыт медсестер отделений интенсивной терапии, пожарных и других людей, которым по роду деятельности приходится принимать решения в стрессовых ситуациях, Гарри Клайн пришел к выводу, что в ответственный момент никто не сравнивает разнообразные варианты, прибегая к логике и системе. Так людей *учат* принимать решения, но в реальной жизни на это не хватает времени. Медсестры и пожарные Клайна оценивают ситуацию почти мгновенно и *действуют*, опираясь на опыт, интуицию и своего рода грубое внутреннее моделирование. Для Ван Рипера это весьма точное описание того, как люди принимают решения на поле боя.

Однажды из любопытства Ван Рипер, Клайн и человек десять генералов морской пехоты отправились в Нью-Йорк, в операционный зал Нью-Йоркской фондовой биржи. Ван Рипер решил, что никогда прежде не видел такого столпотворения, разве что на командном пункте во время больших учений — тут было чему поучиться. Когда звонок возвестил о конце дня торгов, генералы прошли в зал и поиграли в коммерческие игры. Потом они взяли с собой несколько брокеров с Уолл-стрит и повезли их через Нью-Йоркскую гавань на Говернор-Айленд, где те поиграли на компьютерах в военные игры. Биржевые брокеры показали отличные результаты. Военные игры требуют

мгновенного принятия жестких решений в условиях огромного нервного напряжения и ограниченной информации, но именно в таких обстоятельствах брокеры работают каждый день. Потом Ван Рипер пригласил брокеров в Квантико, усадил в танки и взял их на боевые стрельбы. Ван Рипер все яснее видел, что и брокеры — «толстые, неопрятные, волосатые» парни — и командиры морской пехоты занимались, в принципе, одним делом — единственная разница в том, что первые играли на деньги, а у вторых на кону были человеческие жизни. «Помню, как брокеры впервые встретились с генералами, — рассказывает Гарри Клайн. — Это было на вечеринке с коктейлями, и то, что я увидел, меня поразило. С одной стороны — морские пехотинцы, генерал-майоры и генерал-лейтенанты, ну, вы знаете, как выглядят профессионалы-военные. Некоторые из них ни разу не были в Нью-Йорке. И тут же — брокеры, нахальные молодые ньюйоркцы двадцати-тридцати лет. Я присмотрелся. Все разбились на группы, и в каждой группе были и военные, и брокеры. Это не была простая вежливость — они очень оживленно беседовали. Они сравнивали записи и обменивались мнениями. Я сказал себе, что эти ребята — единомышленники. Они относились друг к другу с огромным уважением».

Можно сказать, что учения Millenium Challenge не были всего лишь сражением двух армий. Это была битва двух совершенно противоположных идеологий войны. «Синие» располагала базами данных, матрицами и методологиями распознавания намерений и возможностей противника. «Красных» возглавлял человек, присматривавшийся к волосатым «бездельникам» — биржевым брокерам, которые никогда не были на военной службе, кричали, размахивали руками и принимали тысячи мгновенных решений. Он не видел большой разницы между брокерами и военными.

В первый день учений «синие» высадили десятки тысяч солдат в районе Персидского залива и разместили боевой авианосец у берегов «красных». Обладая явным превосходством, «синие»

предъявили Ван Риперу ультиматум из восьми пунктов — последним пунктом было требование сложить оружие и сдаться. Они действовали с полной уверенностью, поскольку матрица системной оценки оперативной обстановки сообщила им, где у «красных» уязвимые места, какими будут их вероятные действия и каков диапазон их возможных реакций. Но Пол Ван Рипер повел себя не так, как предсказывали компьютеры.

«Синие» уничтожили антенные мачты радиосвязи «красных», перерезали их оптоволоконные линии связи и пребывали в уверенности, что «красные» будут вынуждены пользоваться сотовыми телефонами и можно будет перехватывать их сообщения.

«Они заявили, что для “красных” это будет неожиданностью, — вспоминает Ван Рипер. — Неожиданностью? Любой мало-мальски информированный человек прекрасно знает, что глупо полагаться на эти технологии. Но “синие” точно с Луны свалились. Кто станет пользоваться мобильной связью после того, что произошло с Усамой бен Ладеном в Афганистане? Мы передавали сообщения с мотоциклистами и маскировали их под молитвы. “Синие” спрашивали потом: “Как это вы поднимали свои самолеты с аэродромов, когда не было обычных переговоров между пилотами и командным пунктом?” Я им ответил: “Кто-нибудь помнит Вторую мировую войну? Мы пользовались световыми сигналами”».

Противник, которого «синие» считали открытой книгой, неожиданно стал непредсказуем. Что задумали «красные»? По всем прогнозам Ван Рипер должен был испугаться и растеряться перед лицом более сильного противника. Но у него был для этого слишком бойцовский характер. На второй день войны он вывел в Персидский залив малые ракетные катера, чтобы следить за кораблями «синих», а затем без предупреждения атаковал противника и целый час обстреливал его позиции крылатыми ракетами. Когда атака «красных» завершилась, шестнадцать американских кораблей лежали на дне Персидского залива. Если бы Millennium

Challenge были настоящей войной, а не всего лишь учениями, двадцать тысяч американских военнослужащих (мужчин и женщин) были бы убиты еще до того, как их армия произвела первый выстрел.

«Поскольку командование “синих” заявило о своих планах применить упреждающую стратегию, — говорит Ван Рипер, — я нанес удар первым. Мы прикинули, сколько крылатых ракет понадобится, чтобы поразить их корабли, и выпустили больше, из разных точек — с прибрежной зоны, с берега, с воздуха, с моря. Похоже, мы сразу поразили половину их кораблей. Мы выбирали конкретные цели — авианосец, крупные крейсера. Было еще шесть десантных кораблей, мы вывели из строя пять».

В последующие недели и месяцы аналитики представили Объединенному командованию множество объяснений того, что произошло в тот июльский день. Одни утверждали, что виной всему недостатки избранной стратегии учений, другие — что в реальной обстановке корабли не столь уязвимы. Но ни одно из объяснений не отменяло тот факт, что «синие» потерпели сокрушительное поражение. Руководитель «красных» поступил так, как поступают все талантливые командиры: нанес удар и застал «синих» врасплох. В некотором смысле поражение «синих» похоже на то, что произошло с Музеем Гетти в истории с курсом. Был проведен тщательный, рациональный и высоконаучный анализ, который учитывал все потенциальные неожиданности, но каким-то образом из результатов анализа ускользнула истина, которую легко было установить на интуитивном уровне. Во время учений способность к быстрому познанию у команды «красных» работала, а у команды «синих» — нет. Почему?

2. Структура спонтанности

В один из субботних вечеров импровизационная комедийная театральная труппа под названием «Мама» вышла на неболь-

шую сцену в подвале супермаркета на западе Манхэттена. Был снежный вечер сразу после Дня благодарения, но зал был полон. В группе «Мамы» восемь актеров — три женщины и пять мужчин, всем по от двадцати до тридцати лет. Сцена была пуста, если не считать полудюжины белых складных стульев. «Мама» собиралась представить импровизацию — так называемый «Гарольд», когда актеры выходят на сцену, не имея понятия о том, каких персонажей будут играть и каким будет сюжет. Они выслушивают пожелания публики и после небольшой репетиции создают получасовую пьесу из ничего.

Один из актеров обратился к аудитории за предложениями. «Роботы», — выкрикнул кто-то. Во время импровизаций советы редко воспринимаются буквально. Актриса Джессика рассказывала позже, что после того как она услышала слово «роботы», ей на ум пришло понятие эмоциональной изоляции и то, как современные технологии влияют на взаимоотношения. Она вышла на сцену, делая вид, что изучает квитанцию от компании кабельного телевидения. На сцене, кроме нее, был еще один человек — мужчина, сидевший на стуле спиной к ней. Между ними начался разговор. Знал ли он, кого играет в данный момент? Абсолютно нет; не знала этого Джессика и никто из публики. Но каким-то образом вышло, что она — жена, а он — муж; она нашла в квитанции от кабельной компании счета за порнофильмы и расстроилась. Он, в свою очередь, обвинил во всем их сына-подростка. После горячей перепалки на сцену выбежали еще два актера. Один изображал психолога, помогавшего семье в момент кризиса. Другой актер в гневе швырнул стул на пол, крича: «Я осужден за преступление, которого не совершал!» Это был их сын. Действие развивалось стремительно, и никто ни разу не запнулся, не замер и не растерялся. Все шло так гладко, словно актеры репетировали много дней подряд. Спектакль получился уморительным, публика просто редела от восторга. А насколько захватывающим было зрелище — восемь

актеров на сцене, не имея четкого сюжета, создавали пьесу на глазах у зрителей!

Импровизационная комедия — великолепный пример того типа мышления, которому посвящена эта книга. Такое мышление присуще людям, принимающим очень сложные спонтанные решения и не имеющим преимущества сюжета или канвы. Вот что делает их такими притягательными и, если говорить начистоту, пугающими. Если я попрошу вас сыграть на сцене в моей пьесе после месяца репетиций, подозреваю, что большинство из вас откажутся. А вдруг у вас боязнь сцены? А вдруг вы забудете свои реплики? А вдруг публика вас освищит? Но у обычной пьесы, по крайней мере, есть структура, сюжет. Все слова и движения указаны в сценарии. Каждый актер репетирует свою роль. Есть главный режиссер, который говорит всем, что и как надо делать. А теперь представьте, что я предлагаю вам выступить на сцене не просто без сценария, но даже без малейшего намека на то, какую роль вы будете исполнять и что должны говорить, да еще при условии, что это должно быть смешно. Уверен, что для вас мое предложение будет абсолютно неприемлемым. В импровизации больше всего пугает то, что она, на первый взгляд, совершенно бессистемна и хаотична. Вам кажется, что вы должны выйти на сцену и придумать свою роль тут же, на месте.

На самом же деле импровизация совсем не бессистемна и не хаотична. Если вы проведете некоторое время с труппой театра «Мама», то довольно быстро обнаружите, что это вовсе не сумасбродные, импульсивные и фривольные комедианты, какими вы их себе представляли. Некоторые из них очень серьезные, даже нудноваты. Еженедельно они собираются на длительную репетицию, а после каждого выступления собираются за сценой и разбирают игру друг друга. Почему они так много репетируют? Потому что импровизация — это вид искусства, в котором действует довольно жесткий набор правил, и актеры хотят быть уверенными, что, когда окажутся на сцене, эти правила

будут выполняться. «Мы продумываем свои действия, как баскетбольный матч», — говорит один из актеров театра «Мама», и это очень точная аналогия. Баскетбол — тонкая, стремительная игра, невозможная без мгновенных, спонтанных решений. Но спонтанность возможна только при условии, что игроки проведут долгие часы в изнурительных тренировках, доводя до совершенства броски, обводки, передачи, и, кроме того, распределяют роли, которые каждый из них будет исполнять на игровой площадке. Это важнейший урок импровизации, и он является ключом к пониманию загадки учений Millenium Challenge: *спонтанность не бессистемна*. «Красные» под началом Пола Ван Рипера одержали верх в заливе не потому, что были умнее или удачливее «синих». Качество решений, принимаемых в стремительно меняющихся, напряженных условиях быстрого познания, есть производное подготовки, соблюдения правил и тренировок.

Одна из основ импровизации — правило согласия. Нетрудно создать историю (или рассмешить), если персонажи соглашаются со всем, что с ними происходит. Вот что пишет Кит Джонстон, один из создателей театра импровизации: «Если вы оторветесь от книги и представите себе ситуацию, в которой не хотели бы оказаться сами и в которой не хотели бы видеть любимого человека, значит, вы придумали сюжет фильма или спектакля. Мы не хотим войти в ресторан и получить в лицо кремовым тортом, мы не хотели бы увидеть, как наша бабушка несется к краю обрыва в инвалидной коляске, но мы платим деньги, чтобы стать свидетелями изображения именно таких событий. В жизни большинство из нас отлично умеют подавлять актерство. Все, что нужно сделать преподавателю импровизации, — направить это умение в другое русло и открыть одаренных импровизаторов. Плохой импровизатор блокирует действие, часто с большим успехом. Хороший импровизатор развивает свое актерское мастерство».

Вот импровизированный диалог двух актерами в классе Джонстона.

А: У меня проблемы с ногой.

Б: Боюсь, мне ее придется ампутировать.

А: Вы не можете этого сделать, доктор.

Б: Почему?

А: Потому что я к ней сильно привязан.

Б (*теряя терпение*): Да бросьте, друг мой.

А: Но, доктор, у меня еще и на руке опухоль.

Оба актера, участвующие в сценке, быстро раздражаются. Они не могут продолжать зарисовку. Актер А пошутил — и довольно остроумно («Я к ней сильно привязан»), — но сама сценка получилась невеселая. Поэтому Джонстон прервал их и указал на проблему. Актер А нарушил правило согласия. Его партнер сделал предложение, а он его отклонил. Он сказал: «Вы не можете этого сделать, доктор».

Итак, актеры начинают все сначала, помня о согласии.

А: А-а-а-а!

Б: В чем дело, друг мой?

А: Моя нога, доктор.

Б: Выглядит очень плохо. Мне ее придется ампутировать.

А: Это та, что вы ампутировали в прошлый раз.

Б: Вы хотите сказать, что у вас болит деревянная нога?

А: Да, доктор.

Б: Знаете, что это значит?

А: Только не жук-древоточец, доктор!

Б: Да, нам придется удалить его, пока он не распространился по всему телу.

(А падает со стула.)

Б: Боже! Он заразил мебель!

Это те же самые два человека, с тем же уровнем актерского мастерства, играющие одни и те же роли и начинавшие сценку практически точно так же. Однако в первом случае сценка заканчивается слишком быстро, а во втором предоставляет массу возможных поворотов. Следуя простому правилу, А и Б стали

смешными. «Хорошие импровизаторы похожи на телепатов: все у них кажется заранее оговоренным, — пишет Джонстон. — Это оттого, что они принимают все поступающие предложения — и это то, чего “нормальный” человек никогда не сделает».

Вот еще пример с репетиции, которую вел Дел Клоуз, один из отцов театра импровизации. Первый актер играет офицера полиции, а второй — грабителя, за которым этот офицер гонится.

Коп (*задыхаясь*): Мне пятьдесят, и я вон какой полный. Давай остановимся и передохнем минутку, а?

Грабитель (*тоже задыхаясь*): Ты меня не схватишь, если мы остановимся?

Коп: Обещаю! Всего несколько секунд — на счет три. Раз, два, три.

Надо ли быть очень сообразительным, умным или быстро бегать, чтобы сыграть эту сценку? Не надо. Это совершенно незамысловатый разговор. Успех объясняется тем, что участники сценки строго придерживаются правила: не отвергать никаких предложений. Если вы сумеете создать правильные условия, то у вас без труда получится симпровизировать легкий, непринужденный, спонтанный диалог, свойственный хорошему театру импровизации. Именно это и сделал Пол Ван Рипер во время учений Millenium Challenge. Он не просто вывел свою группу на сцену, молясь и надеясь, что смешные диалоги возникнут сами собой. Ван Рипер создал условия для успешной спонтанности.

3. Опасность рассуждений

Во время первой командировки в Юго-Восточную Азию Пол Ван Рипер не был в джунглях, а служил советником в штабе и часто слышал вдалеке оружейную канонаду. Он был тогда юным лейтенантом и не участвовал в боях, и при звуках канонады ему всегда хотелось включить рацию и узнать у полевых командиров, что происходит. Так он и поступал. Однако спустя несколько недель

Ван Рипер понял, что радисты, которые отвечали на его звонки, так же, как и он, понятия не имели, что это за стрельба. Что-то начиналось, говорили они, а что — неясно. И Ван Рипер перестал спрашивать. Во время второй поездки во Вьетнам, когда он слышал стрельбу, он выжидал. «Я внимательно смотрел на часы, — рассказывает Ван Рипер, — потому что в течение пяти минут не собирался ничего предпринимать. Если бы им понадобилась поддержка, они бы уже кричали о помощи. А если через пять минут все успокаивалось, и не было смысла ничего предпринимать. Надо дать людям возможность разобраться в ситуации, понять, что происходит на самом деле. Вмешательство опасно тем, что вам скажут все что угодно, лишь бы вы отвязались, а если вы примете решение на основании внешних впечатлений, то можете совершить ошибку. К тому же вы всех собьете с толку. Они станут смотреть на вас вместо того, чтобы смотреть по сторонам. Вы мешаете им разобраться в ситуации».

Ван Рипер взял на вооружение этот урок, когда возглавил «красных». «Первое, что я сказал своим штабным офицерам: вы будете находиться под моим командованием, но не под моим контролем, — говорит Ван Рипер, вторя словам Кевину Келли, эксперту по менеджменту. — Я имел в виду, что общее управление и инструкции будут исходить от меня и от старших командиров, но подразделения на местах не должны ждать приказов сверху. Они должны сами проявлять инициативу, смекалку и продвигаться вперед. Почти ежедневно командующий военновоздушными силами “красных” обращался ко мне с разными предложениями о том, как все это выполнить, как использовать общие методы, чтобы подавить силы “синих” с разных направлений. Но он ни разу не получил от меня конкретных рекомендаций — только задачи».

После начала боя Ван Риперу не нужны были теории, рассуждения, долгие совещания, объяснения. «Я сказал нашему штабу, что мы не будем использовать терминологию “синих”. Я не же-

лаю слышать слов наподобие “факторы”, разве что в обычном разговоре. Я не желаю слышать о системной оценке оперативной обстановки. Мы не должны запутываться во всех этих механизированных процессах. Мы должны использовать мудрость, опыт и здравый смысл наших людей».

Такая система управления, разумеется, сопряжена с некоторым риском. Это означает, что Ван Рипер не всегда знал наверняка, как собираются действовать его войска. Это означает, что он должен испытывать к своим подчиненным огромное доверие. По собственному выражению Ван Рипера, это «беспорядочный» способ принятия решений, но у него есть важное преимущество: разрешив своим людям действовать без согласования с ним, он, можно сказать, применил правило согласия, на котором основана импровизация. А это сделало возможным быстрое познание.

Позвольте привести очень простой пример. Припомните лицо официантки, обслуживавшей вас, когда вы в последний раз были в ресторане, или человека, сидевшего сегодня рядом с вами в автобусе. Сойдет любой незнакомец, которого вы недавно видели. Сможете ли вы опознать этого человека, если этого потребует полиция? Думаю, да. Узнавание лиц — классический пример бессознательного познания. Нам не надо об этом думать, лица сами появляются у нас в мозгу. Но предположим теперь, что я попрошу вас взять ручку и бумагу и описать как можно подробнее внешность этого человека. Вот официантка. Опишите ее лицо. Какого цвета у нее волосы? Во что она была одета? Были ли на ней украшения? Верите или нет, но после такого эксперимента вам будет гораздо сложнее узнать ее во время очной ставки. Причина в том, что, описывая лицо, вы блокируете свою способность узнать его по прошествии времени.

Психолог Джонатан Скулер, один из первых исследователей этого эффекта, назвал его *вербальным затмеванием*. В нашем мозге имеется область (в левом полушарии), которая мыслит сло-

вами, а другая область (в правом полушарии) мыслит образами. Получается следующее: когда вы описываете лицо с помощью слов, ваша активная визуальная память замещается. Ваше мышление переходит из правого полушария в левое. Оказавшись на очной ставке во второй раз, вы опираетесь в своей памяти на то, что *сказали* о внешности официантки, а не на воспомина-ние о том, какой вы ее *увидели*. А когда речь заходит о лицах, то возникает проблема, поскольку способность к визуальному узнаванию развита у нас гораздо сильнее, чем способность к составлению словесных портретов. Если я покажу вам фото Мэрилин Монро или Альберта Эйнштейна, вы узнаете оба лица за доли секунды. Могу поспорить, что вы уже отчетливо «видите» обоих в вашем воображении. Но насколько точно вы сумеете их описать? Если вы напишете целую страницу о лице Мэрилин Монро и не сообщите мне, кого вы описываете, смогу ли я сразу догадаться, о ком идет речь? У всех нас инстинктивная память на лица. Но, заставляя вас вербализировать эту память (т. е. объяснить), я отсекаю вас от этих инстинктов.

Узнавание лиц — очень специфический процесс, но Скулер показал, что последствия вербального затмевания распространяются и на то, как мы решаем куда более серьезные проблемы. Вот вам головоломка.

Отец с сыном ехали в автомобиле с огромной скоростью и столкнулись лоб в лоб с тяжелым грузовиком. Представьте себе эту картину: искореженная груда металла и двое раненых внутри. На место происшествия прибыли две пожарные машины и скорая помощь. Мальчика, который был тяжело ранен, вытащили первым. Его перенесли в карету скорой помощи, и та, включив сирену, помчалась в ближайшую больницу. Дорога заняла двадцать минут. В больнице раненого переложили на каталку и быстро доставили в отделение реанимации. У дежурного врача вырвалось: «О Боже, это мой сын!» Возможно ли это?

Это задача на интуицию. Это не математическая или логическая проблема, которую можно решить системно, с карандашом и бумагой. Единственный путь получить ответ — внезапное озарение. Вам надо быстро отбросить автоматическое предположение о том, что раз я говорю «врач», значит, речь идет о мужчине. Разумеется, нет. Врач — мать этого мальчика! Вот еще одна задача на интуицию.

Великан перевернул стальную пирамиду и поставил ее так, что она балансирует на вершине. Малейшее движение — и пирамида завалится. Под пирамидой лежит купюра в сто долларов. Как убрать банкноту, не потревожив пирамиду?

Подумайте над этой задачей несколько секунд. Потом, примерно через минуту, запишите как можно больше деталей — все, что вы сможете вспомнить по поводу того, как вы попытаетесь решить проблему: стратегия, подход, любое решение, пришедшее вам на ум. Когда Дж. Скулер проводил эксперимент с целым набором задач на интуицию, он обнаружил, что люди, которых просили объяснить свои действия, в итоге решали на 30% меньше задач по сравнению с людьми, которые ничего не объясняли. Другими словами, когда вы записываете свои мысли, ваши шансы на озарение, необходимое для обнаружения решения, уменьшаются — так же, как словесное описание лица официантки мешает вам узнать ее на очной ставке в полиции. (Кстати, решение задачи с пирамидой — как-то уничтожить банкноту, разорвать или сжечь.)

В случае логической проблемы, если попросить человека объяснить свои действия, это не снижает его способность найти ответ, а в некоторых случаях это даже помогает. Но задачи, требующие озарения, решаются иначе. «Это то же самое, что происходит с сороконожкой, которую просят объяснить, с какой ноги она начинает идти, — говорит Скулер. — Или в спорте: как только

вы начинаете раздумывать над ситуацией, это подрывает ваши возможности. Вы прерываете течение событий. Есть определенного типа пластичный, интуитивный, невербальный опыт, чрезвычайно важный в условиях подобного процесса». Человек способен на исключительные вспышки озарения и интуиции. Мы можем держать в памяти лицо или мгновенно решить головоломку. Но Скулер утверждает, что эти способности невероятно хрупкие. Озарение — это не лампочка, которую можно включить в нужный момент. Это мерцающая свеча, которая может легко погаснуть.

Гарри Клайн, специалист в теории принятия решений, занимался исследованием случаев, когда люди принимают сложные мгновенные решения, и беседовал с начальником пожарной команды в Кливленде. История, рассказанная пожарным, была о рутинном, на первый взгляд, вызове, который он принял несколько лет назад, будучи еще лейтенантом. Пожар начался на кухне, в глубине одноэтажного дома, расположенного в жилом квартале. Лейтенант и его люди взломали входную дверь, подтянули шланг и потом, как говорят пожарные, «дали напор», поливая языки пламени, вырвавшиеся из кухни. После этого огонь должен был утихнуть, но он не утих. Снова направили струю воды, и снова это ничего не дало. Пожарные отошли сквозь арочный проход назад в гостиную, и там лейтенант внезапно почувал неладное. Он повернулся к своей команде: «Уходим *быстро!*» — выкрикнул он, и буквально через мгновение после их отступления пол в доме обрушился. Как оказалось, пожар бушевал в подвале.

«Он не знал, почему приказал всем немедленно уйти оттуда, — вспоминает Клайн. — Он считал, что это было экстра-сенсорное восприятие. Он абсолютно серьезно полагал, что обладает экстрасенсорными способностями, благодаря которым за всю свою карьеру не получил ни одной опасной травмы».

Гарри Клайн — доктор философии, человек умный и нетривиально мыслящий, и такой ответ его не устраивал. Поэтому

в течение двух часов он снова и снова заставлял пожарного вспомнить события того дня, чтобы разобраться, что знал и чего не знал лейтенант. «Во-первых, огонь вел себя не так, как предполагается», — рассказывает Клайн. Пожары на кухне реагируют на водяную струю. А этот не реагировал. «Во-вторых, когда они перешли в гостиную... — продолжает Клайн. — Он сказал мне, что всегда держит наушники поднятыми, чтобы ощущать температуру пламени, и удивился, насколько раскаленной была комната. Пожар на кухне не мог дать такую высокую температуру. Я спросил его: “Что еще?” Опытный человек всегда замечает не только то, что есть, но и то, чего нет, и мой пожарный машинально отметил, что огонь не был шумным. Он был тихим, и это было неестественно, учитывая, каким сильным был жар».

В ретроспективе все эти отклонения складываются в абсолютно логичную картину. Огонь не реагировал на струю воды в направлении кухни, поскольку его эпицентр был не в кухне. Он был тихим, потому что звук заглушался полом. В гостиной было жарко, так как огонь был прямо под этой комнатой и жар поднимался вверх. В тот момент, однако, лейтенант не старался увязать все эти факты. Все его мышление происходило за закрытой дверью бессознательного. Это великолепный пример метода тонких срезов в действии. Внутренний компьютер пожарного моментально и без усилий обнаружил закономерности в хаосе. Но, несомненно, самый поразительный факт того дня — спасение людей за секунду до катастрофы. Если бы лейтенант остановился и начал обсуждать со своими подчиненными ситуацию, если бы он предложил им поговорить и разобраться, что происходит, иными словами, если бы он поступил так, как, мы считаем, должны поступать руководители, чтобы решить сложную проблему, он заблокировал бы свою интуицию и все они погибли бы. Интуиция спасла им жизнь.

Это именно та ошибка, которую совершили «синие» во время учений Millenium Challenge. Согласно их системе, командиры

должны были все время останавливаться и устраивать обсуждение, чтобы прояснить ситуацию. Это было бы прекрасно, если бы перед ними стояла задача, требовавшая логики. Ван Рипер ставил перед своими подчиненными совсем другую задачу. «Синие» полагали, что могут прослушивать линии связи Ван Рипера, а он стал рассылать пакеты с курьерами на мотоциклах. Они думали, что без радио он не сможет поднять свои самолеты, а он применил забытую технику времен Второй мировой войны и воспользовался световыми сигналами. Они думали, что он не сможет отследить их корабли, а он вывел в залив малые торпедные катера. И когда полевые командиры Ван Рипера внезапно атаковали, «синие» поначалу восприняли это как обычный «пожар на кухне», однако в нем было что-то такое, чего они никак не могли уложить в свои уравнения. Им надо было решить задачу на интуицию, но их способности к озарению были подавлены.

«Я слышал, что у «синих» были постоянные долгие совещания, — рассказывает Ван Рипер. — Они все пытались понять, какова же реальная ситуация. У них еще были карты со стрелками в разные стороны. Помню, я подумал: стойте — они что, занимаются этим во время *боевых действий*? Еще у них были все эти сокращения. Аспекты государственного влияния делятся на дипломатические, информационные, военные и экономические, в результате получается аббревиатура DIME¹. Они постоянно твердили об этих десятицентовиках! Инструменты делятся на политические, военные, экономические, социальные, инфраструктурные и информационные — аббревиатура PMESI. И вот так они вели все эти жуткие разговоры, сравнивая наши DIME со своими PMESI. Мне хотелось заткнуть им рты. О чем вы говорите? Вы сами знаете, что запутались в прототипах, матрицах, компьютерных программах, и конца этому не видно. Они так увлеклись механизмами и процессами, что ни разу не взглянули

¹ Dime (англ.) — монета в 10 центов. — *Прим. ред.*

на проблему в целом. Они разодрали идею на части и перестали понимать ее».

«Системная оценка оперативной обстановки — это механизм, который должен был дать нам возможность видеть все и знать все, — признавал позже генерал-майор Дин Кэш, один из руководителей JFCOM. — Что ж, по всей видимости, этот механизм не сработал».

4. Кризис в неотложке

На Уэст-Харрисон-стрит в Чикаго, в двух милях к западу от центра города, стоит вычурный дом длиной в целый квартал. Этот дом спроектирован и построен в начале XX века. В течение почти ста лет в нем находится больница «Кук Каунти». Именно здесь впервые в мире был создан банк крови, здесь впервые была применена терапия на основе гамма-излучения, здесь хирурги однажды заново пришили четыре отрезанных пальца. Здешний центр травматологии был настолько знаменит (и так занят лечением огнестрельных ран и увечий, нанесенных местным гангстерам), что вдохновил киношников на создание телесериала ER («Скорая помощь»). В конце 1990-х годов больница «Кук Каунти» начала проект, благодаря которому может получить признание, достойное ее прежних достижений. В «Кук Каунти» изменили систему диагностики при обращении в отделение неотложной помощи с жалобами на за грудинные боли. Объяснение того, как и почему это было сделано, — еще один путь к пониманию триумфа Пола Ван Рипера во время учений Millenium Challenge.

Большой эксперимент в больнице «Кук Каунти» начался в 1996 году, через год после того, как Брендан Райлли переехал в Чикаго, чтобы возглавить лечебное отделение больницы. В учреждении, унаследованном Райлли, царил хаос. Являясь главной больницей города, «Кук Каунти» стала спасением для сотен

тысяч чикагцев, не имеющих медицинской страховки. Средств едва хватало. Огромные отделения больницы были построены еще в прошлом веке. Отдельных палат не было, пациенты были отделены друг от друга тонкими фанерными перегородками. Не было кафетерия и телефонного коммутатора — один таксофон на всех в конце коридора. Согласно легенде (очень правдоподобной), однажды врачи научили местного бездомного производить несложные лабораторные анализы, потому что не могли никого найти на должность лаборанта.

«В прежние времена был всего один выключатель, — рассказывает один из врачей больницы, — и если вам надо было осмотреть пациента ночью и вы включали свет, он зажигался во всем отделении. Светильники возле каждой койки были установлены примерно в середине 1970-х годов. Кондиционеров не было, а были установлены вентиляторы, так что можете себе представить, какой стоял шум. Тут было полно полицейских, поскольку в «Кук Каунти» привозили пациентов из тюрем, и здесь можно было увидеть больных, прикованных к койкам. Пациенты приносили сюда телевизоры и радиоприемники и включали на полную громкость. Люди выходили в коридор посидеть, как на порог своего дома летним вечером. На каждое отделение было по одному туалету, поэтому пациенты бродили со своими горшками. А еще были звонки для вызова медсестры. Разумеется, сестер не хватало, поэтому звонки раздавались непрерывно, они звенели и звенели. Попробуйте прослушать чье-то сердце или легкие в такой обстановке! Это был сумасшедший дом».

Брендан Райлли начал свою карьеру в медицинском центре Дартмутского колледжа — в красивой, оборудованной по последнему слову больницы, уютно разместившейся среди овеваемых бризом холмов Нью-Гемпшира. Уэст-Харрисон-стрит — совсем другой мир. «Первое лето я здесь провел в 1995 году. Тогда в Чикаго стояла жара, убившая сотни людей, а в больнице, разумеется, кондиционеров не было, — вспоминает Райлли. — В помеще-

ниях «Кук Каунти» температура достигала 50 °С. У нас были пациенты (тяжелобольные пациенты!), которые боролись за жизнь в таких условиях. Первое, что я сделал, — пригласил даму из городской администрации и заставил постоять в центре одной из палат. Дама выдержала примерно восемь секунд».

Список проблем, стоявших перед Райлли, был бесконечным. Но отделение неотложной помощи, похоже, больше других нуждалось во внимании. Поскольку почти никто из пациентов «Кук Каунти» не имел медицинской страховки, большинство из них поступали в больницу через отделение неотложной помощи, причем самые смекалистые приходили прямо с утра и обеспечивали себе завтрак и обед. В коридорах выстраивались длинные очереди. Палаты были переполнены. Ежегодно через неотложку проходило невероятное количество пациентов — двести пятьдесят тысяч.

«Очень часто мне было трудно даже пробраться через неотложку, — вспоминает Райлли. — Там всегда было столпотворение. Мы напряженно работали, чтобы помочь всем. Больных мы должны были класть в больницу, и вот тут начиналось самое интересное. Больница — система с ограниченными ресурсами. Как разобраться, кому что нужно? Как распределить ресурсы, чтобы они попали к тем, кто больше всего в них нуждается?» Многие из пациентов страдали астмой, поскольку астма — одна из самых острых проблем в Чикаго. Поэтому Райлли вместе с подчиненными разработал одну схему для эффективного лечения пациентов с астмой и другую — для оказания помощи бездомным.

Но с самого начала самым важным был вопрос о диагностировании сердечных приступов. Многие из обратившихся в неотложку (в среднем примерно тридцать человек в день) считали, что у них сердечный приступ. И этим тридцати больным требовались койки и помощь медсестер и врачей. Кроме того, они должны были оставаться в больнице дольше остальных пациен-

тов. На пациентов с за груди́нными болями приходилась львиная доля ресурсов. Диагностика была сложной и, что еще хуже, не давала точного диагноза.

Приходит пациент, держась за грудь. Медсестра измеряет кровяное давление. Врач прикладывает стетоскоп к груди и старается услышать отчетливое бульканье, которое говорит о том, что у пациента в легких жидкость — явный признак того, что сердце не справляется со своими функциями. Врач задает вопросы: как долго вы ощущаете боли в груди? Где конкретно болит? Усиливается ли боль при физических нагрузках? Были ли у вас раньше проблемы с сердцем? Какой у вас уровень холестерина? Принимаете ли вы лекарства? Какие? Есть ли у вас диабет? (Диабету часто сопутствуют сердечные заболевания.) Потом заходит лаборант и ввозит на тележке небольшое устройство размером с принтер. Он прикрепляет датчики к рукам и груди пациента. К каждому датчику подсоединяется электрод, который считывает показатели сердечной деятельности пациента, и на листе миллиметровой бумаги распечатывается электрокардиограмма (ЭКГ). Сердце здорового человека оставляет на бумаге четкую и ровную диаграмму, напоминающую очертания горной гряды. При проблемах с сердцем диаграмма меняется, становится неровной, и опытный врач сразу это заметит. Если у пациента острый сердечный приступ, на ЭКГ должны появиться два легко узнаваемых признака. Ключевая фраза здесь — «должны появиться». Методика ЭКГ далека от совершенства. Иногда у человека с идеальной ЭКГ могут быть серьезные проблемы, а порой человек с ужасной ЭКГ отличается железным здоровьем. Чтобы с абсолютной точностью диагностировать у пациента сердечный приступ, надо проделать анализ на определенные ферменты, причем результаты будут только через несколько часов. А у врача неотложной помощи на руках пациент в критическом состоянии и сотня таких же ждет в коридоре. У этого врача нет возможности ждать несколько часов. Поэтому услышав жалобы на загру-

динные боли, врачи собирают как можно больше информации, чтобы как можно точнее оценить ситуацию.

Проблема в том, что диагностика не слишком точна. Например, в самом начале своей кампании в «Кук Каунти» Райлли, среди прочего, взял двадцать совершенно типичных историй болезни пациентов с загрудинными болями и передал эти истории группе врачей — кардиологам, терапевтам, врачам неотложки, т. е. людям с огромным опытом в диагностике. Райлли хотел увидеть, будут ли они единогласны в постановке диагноза. Выяснилось, что единогласия не было вообще. Ответы были самые противоречивые. Одного и того же пациента один врач отправлял домой, а другой — в отделение интенсивной терапии. «Мы попросили врачей оценить, с помощью шкалы от нуля до ста, в каждом конкретном случае вероятность того, что у пациента острый инфаркт миокарда и что в ближайшие три дня у него возникнут опасные для жизни осложнения, — рассказывает Райлли. — В каждом случае ответы варьировались от нуля до ста. Удивительно».

Врачи считали, что делают обоснованные выводы. Но на самом деле они скорее пытались угадать и потому ошибались. Примерно в 2–8% случаев в целом по американским больницам пациента с настоящим сердечным приступом отправляют домой, поскольку врач, проводивший обследование, считает, что пациент здоров. Однако чаще врачи все-таки делают поправку на возможность ошибки и принимают меры предосторожности. Если есть подозрение на сердечный приступ, зачем рисковать?

«Скажем, к вам в неотложку обратился пациент с жалобами на сильные загрудинные боли, — говорит Райлли. — Он стар, курит, у него высокое давление. В общем, все признаки, при которых вы сразу можете сказать — ба, да у него сердце. Однако в ходе обследования выясняется, что его электрокардиограмма в полном порядке. И что вам делать? Чаще всего в такой ситуации врачи говорят: он стар, налицо все факторы риска плюс

загрудинные боли — я не буду доверять электрокардиограмме». В последние годы проблема обострилась, поскольку медицинское сообщество провело огромную просветительскую работу среди населения, и люди теперь бегут в больницу при первом же появлении загрудинных болей. В то же время, опасаясь обвинения в преступной халатности, врачи не хотят брать на себя ответственность. В результате в настоящее время всего у примерно 10% госпитализированных с подозрением на сердечный приступ действительно он был.

Вот с такой проблемой столкнулся Райлли. Он не был у себя в Дартмуте или в одной из шикарных частных больниц в северной части Чикаго, где деньги не проблема. Он руководил лечебным отделением, которое практически не финансировалось. И при этом выясняется, что с каждым годом больница тратит все больше времени и ресурсов на пациентов, у которых на самом деле нет сердечного приступа. Одна койка в отделении кардиореанимации больницы «Кук Каунти» обходилась в две тысячи долларов в сутки (а пациента с загрудинными болями обычно оставляли на три дня), и при этом пациент с жалобами на загрудинные боли мог в данный момент не иметь никаких серьезных проблем. Что-то надо делать, говорили врачи «Кук Каунти».

«Вся эта чехарда началась в 1996 году, — говорит Райлли. — Мы просто не знали, сколько нам нужно коек для пациентов с загрудинными болями. Мы постоянно пытались выяснить, какого пациента куда положить». В «Кук Каунти» тогда было восемь коек в отделении кардиореанимации и еще двенадцать — в отделении так называемой интермедиарной кардиореанимации, т. е. с менее интенсивной и дорогостоящей терапией (тысяча долларов в сутки вместо двух тысяч), и работали здесь медсестры, а не кардиологи. Но этих коек не хватало. Поэтому открыли еще одно отделение, обсервационное, куда могли положить пациента примерно на полдня для проведения основных процедур. «Мы создали третье отделение, более низкого уровня, и сказали себе:

“Посмотрим, что будет. Посмотрим, поможет ли это”. Но очень скоро мы стали ломать голову над тем, кого отправлять в обсервационное отделение, — продолжает Райлли. — Мне звонили всю ночь. Было ясно, что нет стандартного и рационального способа принятия решения».

Брендан Райлли высок и строен, как спортсмен-бегун. Он вырос в Нью-Йорке и является продуктом классического иезуитского образования: частная средняя школа «Регис», где он четыре года изучал латынь и греческий, потом Университет Фордхэм, где он читал все — от древних философов до Витгенштейна¹ и Хайдеггера² и размышлял об академической карьере в сфере философии, прежде чем остановил свой выбор на медицине. Как-то, еще будучи доцентом в Дартмуте, Райлли с сожалением отметил отсутствие единого справочника по таким каждодневным проблемам, с которыми сталкиваются врачи амбулаторных отделений, как головокружение, головные боли, боль в животе. Он решил заняться этим и в свободные вечера и за выходные составил восьмисотстраничный справочник по данному пред-

¹ Витгенштейн Людвиг (1889–1951) — австрийский философ, профессор с 1939 года; неопозитивист, ученик и друг Б. Рассела. Учил, что познание есть отображение не зависящих друг от друга фактов. Суждения являются «функциями истинности» единичных высказываний о фактах, т.е. выводимых из них логическим путем. Логике присущ исключительно тавтологический характер, она ничего не утверждает о действительности, поэтому наука допустила бы ошибку, если бы стала считаться с логикой языка. То общее, что присуще бытию и мышлению, не может быть высказано, на него можно только смотреть и указывать с помощью символов. Основное произведение: *Logischphilosophische Abhandlungen* («Логико-философский трактат»). — *Прим. ред.*

² Хайдеггер Мартин (1889–1976) — немецкий философ-экзистенциалист, с 1928 по 1945 год — профессор во Фрайберге, затем в Брестау. Ученик и последователь Э. Гуссерля, от которого, однако, отходил все дальше. В основу своей философской системы положил анализ человеческого существования. В результате была создана фундаментальная онтология, которая предполагает личность как целое (в сущности, непознаваемой) экзистенции человека, который, однако, находит себя не в экзистенции, а в заброшенности. Философия Хайдеггера и созданная им своеобразная терминология стали сильнейшим толчком для развития современной мысли. — *Прим. ред.*

мету, тщательно изучив имеющиеся описания самых распространенных проблем, с которыми может столкнуться врач-терапевт. «Он постоянно исследует различные области — от философии и шотландской поэзии до истории медицины, — говорит Артур Эванс, друг и коллега Брендана, работавший вместе с Райлли над решением проблемы загрудинных болей. — Он обычно читает одновременно по пять книг, а когда он взял годичный отпуск, то провел его в Дартмуте за написанием романа».

Несомненно, Райлли мог остаться на восточном побережье и в своем уютном кабинете с кондиционером писать трактаты, один за другим, по той или иной проблеме. Но его привлекла работа в «Кук Каунти». Особенность больницы, обслуживающей самых бедных и обездоленных, состоит в том, что туда идут работать врачи и медсестры, которые хотят помогать именно этой категории страждущих. Райлли — один из таких врачей. Другая особенность «Кук Каунти» — ее бедность, из-за которой в этой больнице можно было опробовать самые радикальные методы лечения и администрирования. Есть ли лучше место для человека, который хочет добиться перемен?

С самого начала Райлли обратился к работе кардиолога Ли Голдмана. В 1970-х годах Голдман сотрудничал с группой математиков, которые разрабатывали статистические правила для различения элементарных частиц. Ли Голдман не очень интересовался физикой, но его осенило, что некоторые из математических принципов могут помочь в принятии решения о том, наличествует ли у пациента сердечный приступ. Поэтому он занес тысячи случаев в компьютер, пытаясь найти надежные симптомы сердечного приступа, и в итоге вывел уравнение, которое, по его мнению, должно снизить уровень неопределенности при диагностике пациентов с загрудинными болями. Врачи, заключил он, должны сопоставить данные ЭКГ с тремя, как он назвал их, факторами острого риска: 1) является ли боль у пациента признаком нестабильной стенокардии; 2) есть ли жидкость в легких

пациента; 3) снижено ли артериальное систолическое давление пациента ниже отметки 100?

Для каждого сочетания факторов риска Голдман составил порядок принятия решений, которым определяется тот или иной вариант лечения. Например, пациент с нормальной ЭКГ при наличии всех трех факторов острого риска будет направлен в интермедиарное отделение; пациент, электрокардиограмма которого показала острую ишемию (т.е. сердечная мышца не получает достаточно крови) в сочетании с одним только фактором острого риска или вообще в отсутствие факторов риска, будет рассматриваться как пациент без угрозы здоровью, и его поместят в отделение краткого пребывания; пациент с электрокардиограммой, показавшей ишемию, при наличии двух или трех факторов острого риска будет направлен прямо в кардиологическое отделение; и т. д.

Ли Голдман три года работал над своим методом, постоянно его улучшая и совершенствуя. Однако все его научные статьи всегда заканчивались на грустной ноте — сколько еще предстоит затратить сил и провести практических исследований, прежде чем разработанный Голдманом алгоритм найдет свое применение в клинических условиях. Шли годы, и не находилось желающих провести необходимые практические исследования, даже на Гарвардском медицинском факультете, где Голдман начал свою работу, и в не менее престижном Калифорнийском университете в Сан-Франциско, где он эту работу завершил. При всей стройности его теории никто, похоже, не верил, что уравнение может справиться с задачей лучше, чем квалифицированный терапевт.

Что интересно, финансирование начальных исследований Голдмана в основном осуществлялось не медицинским сообществом, а Военно-морским флотом. Получается, человек пытается найти путь к спасению жизней и улучшению работы больниц по всей стране и сэкономить при этом миллиарды долларов в рас-

ходах на здравоохранение, а единственный, кого это интересует, — Пентагон. Почему? А очень просто. Если ваша подлодка на дне океана тайно рыщет в водах противника и у одного из моряков вдруг появляются за грудиные боли, вам необходимо точно знать, надо ли вы всплывать на поверхность (выдавая свое местонахождение), чтобы срочно доставить моряка в больницу, или можно оставаться под водой, а моряка отправить в медчасть, дав ему пару таблеток.

Брендан Райлли не разделял сомнений медицинского сообщества в эффективности методики Голдмана. Ему надо было разрешать кризисную ситуацию в больнице «Кук Каунти». Он взял алгоритм Голдмана, ознакомил с ним врачей из отделения неотложной помощи и кардиологии и объявил, что устраивает эксперимент. В течение нескольких месяцев врачи будут опираться на собственные оценки при обследовании пациентов с за грудиными болями, т. е. действовать по старинке. В течение следующих нескольких месяцев при постановке диагноза они будут пользоваться алгоритмом Голдмана. Затем будет проведено сравнение диагнозов и результатов лечения всех пациентов за период эксперимента. Данные собирали целых два года. Алгоритм Голдмана доказал свою действенность: он оказался на целых 70% эффективнее прежнего метода в выявлении пациентов, у которых за грудиные боли не были связаны с сердечным приступом; к тому же он позволял избежать риска неправильной диагностики. В случае возникновения за грудиных болей главное — обеспечить немедленное направление пациента в кардиологические или интермедиарное отделение, чтобы избежать серьезных осложнений. На основании прежних методов диагностики врачи распознавали 75–89% серьезных случаев, с помощью алгоритма — более чем 95%. Для Райлли таких данных было достаточно, чтобы изменить систему диагностики в отделении неотложной помощи. В 2001 году больница «Кук Каунти» стала одним из первых медицинских учреждений в стране, полностью

положившимся на алгоритм Голдмана в диагностировании пациентов с загрудинными болями. И если вы попадете в отделение неотложной помощи «Кук Каунти», обратите внимание на плакат с алгоритмом диагностики сердечных приступов.

5. Когда чем меньше, тем лучше

В чем значение эксперимента в «Кук Каунти»? Потому что мы свято верим, что чем больше информации у человека, принимающего решение, тем лучше. Когда врач, к которому мы обращаемся, говорит что нужно сдать как можно больше анализов и потом тщательно обследоваться, мало кто из нас заподозрит его в некомпетентности. Во время учений Millenium Challenge «синие» решили, что раз информации у них больше, чем у «красных», то они обладают значительным превосходством. Этим во многом подпитывалось уверенность «синих» в своей победе. Они действовали системно и логично и знали больше, чем Ван Рипер. Но что говорит нам алгоритм Голдмана? Совершенно противоположное: избыточная информация — не преимущество; достаточно знать очень мало, чтобы разглядеть главный признак некоего явления. Для диагностики сердечного приступа требуются определенные изменения в электрокардиограмме, кровяное давление ниже определенного показателя, наличие жидкости в легких и диагностированная стенокардия.

Это радикальное заявление. Рассмотрим гипотетический случай: пациент обращается в отделение неотложной помощи с жалобами на периодические боли в левой стороне груди. Боль появляется, когда он поднимается по лестнице, и длится от пяти минут до трех часов. Результаты обследования: легкие, сердце и электрокардиограмма в норме, артериальное давление (систолическое) — 165, т. е. факторов высокого риска нет. Но вот дополнительные данные: пациенту больше шестидесяти лет, он — руководитель ответственного участка, подвержен стрес-

сам, курит, не занимается физическими упражнениями, давно страдает гипертонией и избыточным весом, два года назад перенес операцию на сердце, жалуется на обильное потоотделение. На основании этих данных врач немедленно отправит пациента на стационар в кардиологическое отделение. А согласно алгоритму Голдмана этого делать не надо! Хотя дополнительные факторы действительно важны: состояние, питание и образ жизни пациента создают серьезный риск развития сердечного заболевания в течение последующих нескольких лет. Возможно, эти факторы говорят о возможности возникновения сердечного приступа уже в ближайшие трое суток. Однако в настоящий момент для определения состояния пациента достаточно алгоритма Голдмана; роль дополнительных факторов в диагностике пациента в данный конкретный момент невелика и точный диагноз можно поставить без них. Фактически (и это ключевое объяснение поражения «синих» в тот злополучный день в заливе) дополнительная информация не просто бесполезна, она вредна. Она только запутывает! Врачи сбиваются с толку, стремясь получить *слишком много* информации, и, по сути, пытаются *предсказать* сердечный приступ.

О том, что избыток информации вреден, говорят и исследователи, попытавшиеся установить, почему врачи иногда ошибаются и вообще не замечают сердечный приступ, который либо вот-вот начнется, либо уже в самом разгаре. Оказывается, что врачи чаще всего совершают такую ошибку в случае с женщинами и представителями национальных меньшинств. Почему? Пол и раса — вовсе не второстепенные факторы, когда речь заходит о сердечных заболеваниях: у чернокожих характеристики рисков не такие, как у белых, а у женщин проблемы с сердцем возникают в гораздо более поздний период жизни, чем у мужчин. Проблема появляется, когда в ходе принятия решения врач пытается учитывать дополнительные факторы — пол и цвет кожи. Эта информация запутывает картину еще больше. Получается,

что врачи лучше справлялись бы с такими случаями, если бы знали о своих пациентах *меньше*, т. е. если бы они понятия не имели о том, кому ставят диагноз — белому, чернокожему, мужчине или женщине.

Неудивительно, что Голдману так трудно было добиться признания своей идеи. Трудно поверить, что мы справимся с задачей лучше, если будем игнорировать явно необходимую информацию. «Поэтому алгоритм Голдмана и вызывает недоверие, — говорит Райлли. — Врачи привыкли к трудностям. Они говорят: “Процесс диагностики не может быть таким простым — посмотреть ЭКГ и задать три-четыре вопроса. Почему в алгоритм не входят вопросы о наличии диабета, о возрасте, о прежних сердечных приступах, если они были?” Они смотрят на методику Голдмана и говорят: “Нет, это ерунда какая-то. Так решения не принимаются”». Артур Эванс утверждает, что врачи бессознательно уверены, что решение, касающееся жизни и смерти, должно быть сложным. «Врачи считают, что следовать указаниям Голдмана унизительно, — говорит он. — Куда отраднее прийти к самостоятельному решению. Любой может следовать алгоритму! Часто можно услышать: “Разумеется, я справлюсь лучше. Не может все быть так просто и эффективно; тогда почему мне платят столько денег?” В общем, этот алгоритм *не выглядит* правильным».

Много лет назад исследователь Стюарт Оскамп провел знаменитый эксперимент, в ходе которого группе психологов было предложено изучить случай Джозефа Кидда, 29-летнего ветерана войны. На первом этапе эксперимента он предоставил психологам только основную информацию о Кидде. На втором этапе они получили по полторы страницы убогистого текста о детстве пациента. На третьем этапе им роздали еще по две страницы с данными о школьных и студенческих годах Кидда. Наконец, на завершающем этапе участники ознакомились с подробным отчетом о службе Кидда в армии и о его жизни в настоящее время. После каждой стадии психологов просили заполнить анкету

из 25 пунктов о диагнозе Джозефа Кидда. Стюарт Оскамп обнаружил, что по мере того как психологи получили все больше информации, их уверенность в правильности поставленных диагнозов росла. Но становились ли диагнозы точнее? Как выяснилось, нет. После каждого нового набора данных участники выполняли тест и меняли свои ответы на восемь–десять вопросов, но общая точность диагностики постоянно оставалась примерно на уровне 30%.

«Когда они получали новую информацию, — заключает Оскамп, — их уверенность в собственной правоте укреплялась. Однако их уверенность в диагнозе была обратно пропорционально достоверности этого диагноза». То же самое происходит с врачами отделения неотложной помощи. Они собирают и анализируют намного больше информации, чем требуется на самом деле. Однако эта информация придает им уверенности, — а если на карту поставлена чья-то жизнь, просто необходимо на что-то опираться. Ирония, однако, в том, что именно эта потребность в уверенности сказывается на точности их решений. Они закладывают дополнительную информацию в свой мозговой компьютер, тот не справляется с массивом данных и выдает неправильный результат.

Брендан Райлли и его подчиненные в больнице «Кук Каунти» пытались обеспечить некую структуру спонтанности решений для врачей неотложки. Алгоритм — это правило, оберегающее врачей от информационной перегрузки точно так же, как правило согласия защищает актеров-импровизаторов, когда они выходят на сцену. Алгоритм освобождает врачей от принятия всех других решений, которые могут помешать в самый напряженный момент. Другими словами, алгоритм не дает врачу отвлекаться от проблемы *здесь и сейчас*. Из-за избытка информации вместо того, чтобы решать, есть у пациента сердечный приступ или нет, врач пытается ответить на вопрос — *а что же с ним вообще происходит?* Надо ли уделить этому пациенту больше времени или

лучше обратить внимание на человека с более серьезной проблемой? Что я должен сделать, чтобы ему стало лучше?

«Брендан пытается донести до персонала больницы мысль о том, что надо быть предельно внимательным к пациенту, обязательно выслушивать его, обеспечивать тщательное медицинское обследование. Эти навыки не учитываются во многих программах переподготовки, — говорит Артур Эванс. — Брендан считает, что внимание очень много значит для установления контакта с пациентом. Он считает, что нельзя лечить человека, не зная, где и как он живет, на какие средства, кто его соседи и т. д. Он полагает, что врачи сегодня обращают недостаточно внимания на многие социальные и психологические аспекты». Брендан Райлли полагает, что врач должен относиться к пациенту как к *личности*, с сочувствием и уважением. А для этого надо создать условия и найти время, и именно поэтому необходимо переложить тяжесть принятия решений на другие механизмы.

Из всего вышесказанного, на мой взгляд, можно извлечь два важных урока. Первый состоит в том, что по-настоящему успешные решения опираются на баланс между сознательным и инстинктивным мышлением. Боб Голомб — хороший продавец автомобилей не только потому, что тонко чувствует намерения, потребности и эмоции своих покупателей, но и потому, что понимает, когда надо сознательно пренебречь своей интуицией и не торопиться принимать решение. Врачи «Кук Каунти» эффективно работают изо дня в день в напряженной обстановке отделения неотложной помощи потому, что Ли Голдман сел за компьютер и потратил многие месяцы на тщательный анализ огромного массива информации. Обстоятельное, неторопливое размышление — великолепный инструмент, когда у нас есть время, компьютер и четко сформулированная задача; плоды таких размышлений — прекрасный материал для быстрого познания.

Второй урок состоит в том, что для принятия верных решений необходимо ограниченное количество исходной информации.

Джон Готтман взял сложную проблему и разложил ее на простые элементы: он продемонстрировал, что сложнейшие взаимосвязи и проблемы имеют определяемую закономерность. Исследования Ли Голдмана доказали, что, если мы знаем закономерность, то чем меньше информации, тем лучше. Информационная перегруженность людей, принимающих решения, усложняет, а не облегчает установление главных признаков. Чтобы успешно принимать решения, нам необходимо учиться редактировать.

Производя тонкие срезы, распознавая закономерности и принимая мгновенные решения, мы проводим редактирование бессознательно. Когда Томас Ховинг впервые увидел курос, его поразило, что статуя выглядит слишком новой. Федерико Зери обратил внимание на ногти. И Ховинг, и Зери отбросили тысячи других соображений касательно внешнего вида скульптуры и сосредоточились на специфическом признаке, который сообщил все, что им нужно было знать. Думаю, мы попадаем впросак в тех случаях, когда процесс редактирования нарушен, или мы не можем редактировать, или не знаем, что нужно редактировать, или обстоятельства не позволяют нам это делать.

Помните Шину Айенгар, исследовавшую экспресс-знакомства? Вот один из ее экспериментов. В фешенебельном бакалейном магазине Дрегерс, в городе Менло-Парк, штат Калифорния, она установила дегустационную кабинку с джемами. В одни дни в кабинке было представлено шесть сортов джема, в другие — двадцать шесть. Маркетинг учит нас, что чем шире выбор у потребителя, тем больше шансов, что он что-нибудь купит, потому что при широком выборе наверняка найдет товар, полностью соответствующий его запросам. Однако Айенгар эмпирическим путем установила совершенно другую истину. Из тех, кто заглянул в кабинку, когда было выставлено шесть сортов джема, 30% покупателей купили джем; когда было выставлено двадцать шесть сортов джема, сделали покупку только 3%. Почему? Покупка джема относится к категории спонтанных. Вы пробуете

один-два джема и говорите: понравилось, покупаю. А если выбор слишком широк, выбор джема превращается в проблему: вам приходится всерьез размышлять над простеньким решением, бессознательное отключается, и вы парализованы. Мгновенные решения принимаются быстро, потому что они экономичны, и если мы хотим укрепить нашу способность к мгновенным решениям, надо предпринимать шаги к защите этой экономичности.

Именно это знали Ван Рипер и «красные». Ван Рипер вместе со своим штабом провел анализ, но это было сделано до того, как развернулась битва. Когда начались боевые действия, Ван Рипер старался не перегружать свою команду лишней информацией. Соповещения были краткими. Связь между штабом и полевыми командирами была ограничена. Он старался создать среду, оптимальную для быстрого познания. Тем временем «синие» тонули в информации. Они гордились своей огромной базой данных и громадным экраном, на котором в реальном времени отображались события на поле боя. К их услугам были любые эксперты правительства. У них была самая устойчивая беспроводная связь с командующими всех родов войск. Им на стол ложились результаты непрерывного напряженного анализа возможных последующих действий противника.

Но вся эта информация превратилась в обузу, стоило начаться боевым действиям. «Я понимаю, как концепции “синих” должны были превращаться в планы боевых операций, — говорит Ван Рипер. — Но какое это имеет значение? Все равно ничего не вышло. Сравнивая аналитические решения с интуитивными, нельзя сказать, какие из них плохи, а какие хороши. Плохо, если мы используем тот или иной вариант в неподходящих обстоятельствах. Предположим, вашу стрелковую роту прижали к земле пулеметным огнем. А командир роты собирает людей и говорит: “Нам надо обратиться в штаб командования и обсудить обстановку, чтобы принять решение”. Это глупость. Он должен принять решение на месте, выполнить его и двигаться вперед. Если бы мы

действовали, как “синие”, у нас на все уходило бы вдвое больше времени. Атака состоялась бы на шесть–восемь дней позже. Процесс обсуждения затягивает! Вы разбираете все на части и раскладываете по полочкам, а потом не можете собрать все воедино. Взять погоду... Командиру не нужно знать атмосферное давление, направление ветра или там температуру. Ему нужно знать общий прогноз — будет дождь или нет. Если вы слишком увлечетесь сбором информации, то утонете в данных».

Брат-близнец Пола Ван Рипера — Джеймс — тоже поступил на службу в морскую пехоту. Он дослужился до чина полковника и вышел в отставку. Как и все, кто хорошо знает Пола Ван Рипера, он не был удивлен исходом учений Millenium Challenge. «Некоторые из этих молодых умников говорят, что, если у них будет лучшая разведка, то они будут все видеть и не смогут проиграть, — рассказывает полковник Ван Рипер. — Что всегда говорит на это мой брат? “Ха, посмотрите на шахматную доску. Разве вы чего-то не видите? Все видите. Разве ваша победа гарантирована? Никак нет, потому что вы не знаете, что в голове у противника”. Все больше командиров хотят знать всё, и это их губит. Нельзя знать абсолютно всё». Помогло ли «синим» информационное превосходство над «красными»? «Вспомните “Путешествие Гулливера”, — говорит полковник Ван Рипер. — Великан связан мелкими правилами, директивами и процедурами. А маленький человечек носится повсюду и делает, что ему нужно».

Millenium Challenge. Часть вторая

После неожиданного нападения «красных» на «синих» в Персидском заливе в штаб-квартире JFCOM полтора дня все ходили как в воду опущенные. Потом вмешалось командование JFCOM. Оно перевело стрелки часов назад. Потерянные «синими» шестнадцать кораблей, лежавшие на дне Персидского залива, чудесным образом всплыли на поверхность. В первую волну атаки

Ван Рипер выпустил двенадцать баллистических ракет по различным портам в районе залива, где высаживались «синие». Теперь, как ему сказали руководители JFCOM, все двенадцать ракет были сбиты с помощью загадочной «новой системы» противоракетной обороны. Ван Рипер уничтожил лидеров проамериканских стран региона — ему сказали, что покушения были неудачными.

«На следующий день после атаки я зашел на командный пункт и увидел джентльмена, моего заместителя, который давал моей команде удивительные указания, — рассказывает Ван Рипер. — Что-то вроде: “Отключите радар, а то вы создаете помехи «синим». Отведите пехоту, чтобы их морские пехотинцы могли спокойно высадиться”. Я спросил: “Могу я сбить один V-22?” А он в ответ: “Нет, вы не можете сбить ни одного V-22”. Тогда я спросил: “Что здесь, черт возьми, происходит?” Он мне ответил: “Сэр, я получил предписание от руководства программы давать совершенные другие инструкции”. Второй раунд полностью соответствовал сценарию, а если им что-то не нравилось, они все начинали заново».

Millenium Challenge в новом варианте закончились триумфальной победой «синих». Во второй раз не было сюрпризов, сложный и непредсказуемый реальный мир не мешал экспериментам Пентагона. И когда повторная попытка закончилась победой «синих», аналитики в JFCOM и Пентагоне возликовали. Туман войны был ликвидирован. Военные стратеги приосанились, и Пентагон с уверенностью обратил свой взор на реальный Персидский залив. «Красный» диктатор угрожает стабильности в регионе. Он настроен резко антиамерикански. У него значительная власть, он опирается на религиозного и национального большинства. Военные эксперты США не сомневаются, что он поддерживает террористические организации. Диктатора надо сместить, восстановить в его стране стабильность — и если все сделать правильно (т. е. если получить всю информацию и военную мощь), то разве это сложно?

Проблема Кенны: правильный и неправильный способы узнать, чего хотят люди

Рок-музыкант Кенна вырос в Вирджиния-Бич. Он — сын эмигрантов из Эфиопии. Его отец получил ученую степень в Кембриджском университете и занимал должность профессора экономики. Дома семья смотрела программы Питера Дженнингса и телекомпании CNN, а если играла музыка, то это был непременно Кенни Роджерс. «Отец любит Кенни Роджерса, потому что у него есть что сказать, особенно в песне *The Gambler*, — рассказывает Кенна. — Дома много говорили о жизненных уроках, деньгах и о том, как устроен мир. Родители хотели, чтобы я достиг большего, чем они». Время от времени их навещал дядя Кенны, от которого мальчик узнал много интересного, в частности о музыке диско и Майкле Джексоне. Кенна ничего в этом не понимал. Его главным увлечением был скейтборд. Он построил наклонную площадку на заднем дворе и катался там с соседским парнем. Однажды его друг показал ему свою комнату, где на стенах были развешены постеры музыкальных групп, о которых Кенна никогда не слышал. Парень дал ему кассету группы U2 с концертом Joshua Tree. «Я слушал эту пленку столько раз, что

испортил ее, — говорит Кенна. — Прежде я ничего подобного не слышал. Я и подумать не мог, что музыка может так действовать. Мне было тогда одиннадцать или двенадцать лет, и это было откровение. Музыка открыла мне дверь в большой мир».

Кенна очень высок и невероятно привлекателен. У него гладко выбритая голова и борода клинышком. Он похож на рок-звезду, но в нем нет развязности, бахвальства и куража. Он сдержан, вежлив и неожиданно скромен, говорит со спокойной серьезностью студента-выпускника. Когда Кенна впервые выступал на публике — ему предложили выступить в начале рок-концерта с участием знаменитой группы No Doubt, — он либо забыл сообщить аудитории свое имя (как утверждает его менеджер), либо решил остаться инкогнито (так рассказывает он). К концу выступления слушатели скандировали: «Кто *ты?*» Кенна — человек, поведение которого не совпадает с вашими ожиданиями, именно потому он вызывает такой интерес и потому его карьера так трудна.

К пятнадцати годам Кенна научился играть на фортепиано. Он хотел научиться вокалу и постоянно слушал Стиви Уандера и Марвина Гэя. Он участвовал в шоу молодых талантов, начал сочинять музыку. Потом наскреб денег и арендовал студию. Он записал демодиск. Его песни были *другими* — не то чтобы странными, просто другими. Их стиль трудно определить одним словом. Иногда произведения Кенны относят к ритм-энд-блюзу, и это его раздражает, потому что он считает, что люди думают так оттого, что он — чернокожий. Если вы обратитесь к музыкальным сайтам в Интернете, то можете обнаружить его имя в разделах альтернативной музыки, электронной музыки, а чаще — в разделе, который никак не обозначен. Один бойкий музыкальный критик попытался решить проблему, назвав его композиции смещением британской новой волны 1980-х годов и хип-хопа.

Классификация музыки Кенны — трудная проблема, но это его волнует в последнюю очередь. Ему повезло, и через школь-

ного товарища он вышел на представителей музыкальной индустрии. «В моей жизни, как я вижу, все рано или поздно становится на свои места», — говорит Кенна. Его песни попали к охотнику за талантами из фирмы звукозаписи, и благодаря посредничеству этого человека демодиск Кенны оказался в руках Крэга Келлмана, совладельца компании Atlantic Records. Это была большая удача. Крэг Келлман сам был большим поклонником современной музыки — в его коллекции насчитывается около двухсот тысяч магнитофонных записей и компакт-дисков. В течение недели ему приносят сотню-другую песен новых авторов, и в выходные он сидит дома и слушает эти песни одну за другой. Подавляющее большинство, как он сразу понимает, никуда не годится: пять-десять секунд, и он выключает запись. Но при каждом прослушивании по крайней мере несколько записей привлекают его внимание, а порой — довольно редко — появляется исполнитель или песня, заставляющие его подскочить на месте. Так было с Кенной. «Меня словно подбросило, — вспоминает Келлман. — Я решил встретиться с этим парнем, тут же вызвал его в Нью-Йорк. Он спел для меня, буквально вот так, — Келлман показывает рукой перед собой, — лицом к лицу».

Позже Кенна оказался в студии звукозаписи с одним из своих друзей, продюсером. Там они познакомились с Дэнни Уиммером, который работал с Фрэдом Дэрстом, главным вокалистом Limpbizkit, в то время одной из самых популярных рок-групп в США. Дэнни послушал композиции Кенны и пришел в восторг. Он позвонил Дэрсту и по телефону дал прослушать одну из песен Кенны. «Звучит классно, — сказал Дэрст по телефону. — Бери!» Потом записи Кенны услышал Пол Макгиннесс, менеджер знаменитой U2, и пригласил его в Ирландию для личной встречи. Потом Кенна записал видеоклип к одной из своих песен (практически бесплатно) и понес его на MTV2, канал MTV для любителей более серьезной музыки. Фирмы грамзаписи платят MTV сотни тысяч долларов, чтобы получить возможность показать

свои клипы на этом канале, и считают, что им повезло, если клип прокрутят в эфире сто или двести раз. Кенна сам принес на MTV свой видеоклип, и MTV показала его 475 раз в течение нескольких месяцев. После этого Кенна записал альбом. Он снова отдал его Келлману, а Келлман дал его послушать всем своим сотрудникам в Atlantic Records. «Все хотели его услышать, — вспоминает Келлман. — Я не мог этому поверить». Вскоре после удачного выступления Кенны перед концертом группы No Doubt его менеджеру позвонили из *Roxy*, ночного клуба в Лос-Анджелесе со знаменитой рок-площадкой. Не хочет ли Кенна выступить завтра вечером? Конечно, сказал он, и разместил на своем веб-сайте объявление о предстоящем концерте. Это было в 16.30 в день накануне выступления. «К полудню следующего дня нам позвонили из *Roxy* и сказали, что все билеты проданы. Я думал, придет человек сто, — рассказывает Кенна. — Клуб был переполнен, и зрители перед сценой пели со мной и знали все слова из песен. Это меня потрясло».

Одним словом, Кенну полюбили люди, по-настоящему разбирающиеся в музыке (те, кто коллекционируют записи, ходят в клубы и хорошо знают эту индустрию). Они услышали всего одну его песню, и она им понравилась. Точнее, они услышали Кенну и их интуиция подсказала им, что это — тот исполнитель, которого народ (массовая аудитория меломанов) обязательно полюбит. Но тут возникла проблема: сколько бы ни предпринималось попыток доказать, что народ его полюбит, этому народу он неизменно не нравился.

А выяснилось это так. Кенна передал свой альбом в Нью-Йорк, рассчитывая заинтересовать ведущих музыкальных продюсеров. Те трижды передавали альбом независимым компаниям маркетинговых исследований — обычная для музыкальной индустрии практика. Чтобы достичь успеха, песня должна прозвучать на радио. А радиостанции пускают в эфир лишь те песни, которые, по мнению маркетинговых компаний, наверняка понравятся

слушателям. Фирмы звукозаписи, прежде чем потратить миллионы долларов на контракт с исполнителем, тратят несколько тысяч долларов на тестирование его произведений и используют для этого радиостанции.

Одни фирмы размещают новые композиции в Интернете и анализируют отклики посетителей сайта, другие проигрывают песни по телефону или рассылают демодиски постоянной группе слушателей. Меломаны ставят оценку каждой песне, причем за последние годы системы оценки невероятно усложнились. Например, у Pick the Hits, компании маркетинговых исследований в пригороде Вашингтона, имеется база из двухсот тысяч человек, которые оценивают музыку по четырехбалльной шкале (где 1 — «не нравится»). Опыт показывает, что, если песня получила три балла, вероятность того, что она займет первое место в рейтинге Top 40, составляет примерно 85%.

Вот таким службам были переданы записи Кенны, и результаты оказались ужасными. Music Research, калифорнийская фирма, отправила компакт-диски с музыкой Кенны тысяче двумстам респондентам разного возраста, пола и этнической принадлежности. Через три дня им позвонили и попросили оценить музыку Кенны по четырехбалльной шкале. Отзыв был, как мягко выразились аналитики в двадцатипятистраничном отчете, «умеренным». Самая многообещающая композиция Кенны, Freetime, получила в среднем 1,3 балла у слушателей станций, передающих рок-музыку, и 0,8 балла — у слушателей станций, передающих музыку ритм-энд-блюз. Фирма Pick the Hits оценила альбом Кенны следующим образом: две песни получили средние оценки и восемь — ниже средней. Заключение Pick the Hits было категоричным: «Кенна как музыкант и его песни не вызовут интереса у массовой аудитории, у него нет перспектив занять серьезные позиции в эфире».

Однажды за сценой во время концерта Кенна встретился с Полом Макгиннессом, менеджером группы U2. «Вот парень, который перевернет мир», — сказал Макгиннесс, указывая на Кенну.

Таким было его инстинктивное чувство, а менеджер команды U2 уж наверняка что-то понимает в музыкальном бизнесе. Но люди, чей мир Кенна должен был перевернуть, похоже, никак с этим не соглашались, и когда поступили первые результаты маркетинговых исследований, некогда многообещающая карьера Кенны затормозилась. Чтобы попасть на радио, нужно доказать, что ты нравишься публике, — а таких доказательств у Кенны не было.

1. Второй взгляд на первое впечатление

В книге *Behind the Oval Office*, мемуарах о годе своей работы в качестве политического обозревателя, Дик Моррис пишет о поездке в Арканзас в 1977 году, где он встречался с 31-летним главным прокурором штата, амбициозным молодым человеком по имени Билл Клинтон.

Мой друг Дрезнер проводит опросы для киностудии по заказу продюсеров. Например, если кинокомпания собирается снять новый фильм о Джеймсе Бонде или продолжение фильма «Челюсти», она нанимает Дрезнера, чтобы тот ознакомился с сюжетом и расспросил людей, захотят ли они смотреть такой фильм. Кроме того, Дрезнер знакомил респондентов с проектами рекламных роликов и слоганов к фильму, чтобы выяснить, какие из них наиболее эффективны. Иногда он даже предлагал им разные финалы ленты или описывал места, где должна сниматься та или иная сцена, чтобы узнать, что предпочитают опрашиваемые.

«И вы хотите применить те же самые технологии в политике?» — спросил Клинтон.

Я объяснил, как это может нам пригодиться. «Почему бы не проделать то же самое с политической рекламой? С выступлениями? С аргументами по тем или иным вопросам? После каждого утверждения спрашивайте их снова и снова, за кого они будут голосовать. Тогда вы увидите, какие аргументы затрагивают избирателей, а также сколько и каких именно избирателей».

Мы беседовали почти четыре часа и даже пообедали прямо за рабочим столом. Я показал прокурору образцы проведенных мною опросов.

Его очень заинтересовал этот процесс. Вот инструмент, которым он может воспользоваться, процедура, с помощью которой можно будет свести загадочную природу политики к научному анализу и оценке.

Моррис в итоге стал главным советником Клинтона — президента Клинтона, и многие сочли страсть Билла к опросам общественного мнения странной — они восприняли это как отказ избранного народом чиновника от обязательства действовать исходя из моральных принципов. Дик Моррис всего-навсего попытался перенести в мир политики понятия, управляющие миром бизнеса. Все хотят понять тайные пружины, управляющие реакциями окружающего мира. Компании, производящие кино, стиральные порошки, автомобили или музыку, — все хотят знать наверняка, что мы думаем об их продукции. Деятели музыкальной индустрии, которым понравился Кенна, не могли положиться только на свою интуицию. Желания публики слишком загадочны и непредсказуемы. Музыку Кенны отправили маркетологам, поскольку казалось, что самый надежный способ выяснить, что думают о нем потребители, — это спросить у них напрямую.

Но так ли это на самом деле? Если бы мы спросили студентов, участвовавших в эксперименте Джона Барга, почему они так терпеливо стояли в коридоре после того, как их «настроили» на вежливость, они не смогли бы ответить. Если бы мы спросили игроков из эксперимента в Айове, почему они предпочитают карты из синей колоды, они бы нам ничего не сказали, — во всяком случае, пока не открыли восьмидесятую карту. Сэм Гослинг и Джон Готтман установили, что о мыслях людей больше, чем их слова, расскажут их жесты и выражения лиц, их книжные полки или картины у них на стенах. Вик Браден обнаружил, что в то время как люди всегда готовы и очень хорошо умеют объяснить

свои действия, эти объяснения подчас не выдерживают никакой критики, особенно когда касаются спонтанных мнений и принятых бессознательно решений. Иногда кажется, будто они вообще выдуманы. И вот маркетологи просят потребителей описать свое отношение к чему-либо — например, ответить, нравится ли им только что прослушанная песня, просмотренный фильм или выступавший минуту назад политик. Можно ли верить их ответам? Выяснить, что думают люди о рок-композиции, — вроде бы несложная задача. Но это только на первый взгляд, и специалисты, организующие фокус-группы и проводящие опросы, чаще всего не знают этого. Чтобы объективно оценить Кенну, требуется глубокое исследование тонкостей процесса мгновенных суждений.

2. «Вызов “Пепси”»

В начале 1980-х годов будущее компании Соса-Сола стало тревожить ее владельцев. Когда-то Соса-Сола доминировала в мировом производстве прохладительных напитков, но теперь на пятки ей наступала Перси. В 1972 году 18% потребителей безалкогольной продукции заявляли, что пьют исключительно «Кока-колу», в то время как «Пепси» предпочитали лишь 4% опрошенных. К началу 1980-х годов доля рынка «Кока-колы» снизилась до 12%, а «Пепси» — выросла до 11%, несмотря на то, что «Кола» была дешевле «Пепси», а Соса-Сола тратила на рекламу как минимум сто миллионов долларов в год.

На фоне роста продаж компания Перси запустила в США рекламный телеролик «Вызов “Пепси”», в котором приверженцев «Кока-колы» просили попробовать напиток из двух стаканов: один был обозначен буквой Q, другой — буквой M. Напиток из какого стакана они предпочтут? Они неизменно выбирали M, и, о чудо, в этом стакане оказывался «Пепси». В компании Соса-Сола усомнились в подлинности результатов, провели собственное закрытое исследование и пришли к аналогичному результату:

когда участников просили вслепую выбрать между «Кока-колой» и «Пепси», большинство дегустаторов (57%) предпочли именно «Пепси». 57 и 43 — большая разница, особенно в мире, где от десятой доли процента зависит прибыль в миллионы долларов. Легко себе представить, насколько убийственное впечатление эти результаты произведи на руководство компании Coca-Cola. Загадочная привлекательность их напитка основывалась на знаменитом секретном рецепте, который, как утверждали в рекламных роликах, не менялся с первых дней основания компании. Но вот появилось неопровержимое свидетельство того, что Coca-Cola отстает от времени.

Правление компании Coca-Cola тут же провело целую серию дополнительных маркетинговых исследований. Результаты оказались еще хуже. «Может быть, главная особенность, которая отличала “Кока-колу”, ее острота, теперь воспринимается потребителями как резкость? — задумался руководитель американского отделения компании Брайан Дайсон. — А при словах “мягкий” и “нежный” они вспоминают “Пепси”. Возможно, изменилось то, как мы утоляем жажду». Главой отдела маркетинговых исследований компании Coca-Cola был в те годы Рой Стаут, и он призвал серьезно отнестись к результатам «Вызова “Пепси”». «Если у нас вдвое больше торговых автоматов, больше складских помещений, мы больше тратим на рекламу и у нас конкурентоспособные цены, то почему мы теряем рынок? — вызвал он к руководству. — Посмотрите на “Вызов «Пепси»”. Надо задуматься о вкусовых качествах».

Так началась история напитка, получившего название New Cola («Новая кола»). Специалисты Coca-Cola закрылись в лабораториях и стали колдовать над секретным рецептом, чтобы сделать напиток немного мягче и слаще — ближе к «Пепси». Маркетологи тут же отметили улучшение ситуации. При дегустации вслепую первых же прототипов «Новая кола» выровняла свои позиции по отношению к «Пепси». Специалисты поколдовали

еще немного. В сентябре 1984 года они представили напиток на суд общественности, и это стало окончательной версией «Новой колы». Напиток был опробован на сотнях тысяч потребителей по всей Северной Америке и во время дегустаций вслепую обошел «Пепси» на 6–8%. Руководители компании Соса-Кола пришли в восторг. Новому напитку дали зеленый свет. На пресс-конференции, посвященной началу продаж «Новой колы», президент компании Роберто Гозуэта назвал этот напиток «самым верным ходом компании за всю ее историю», и не было причин сомневаться в его словах. У потребителей спросили их мнение самым прямым и простым способом, какой только можно было придумать, и те сказали, что им не очень нравилась старая «Кока-кола», а «Новая кола» пришлась по душе. Могла ли «Новая кола» потерпеть неудачу?

Но она ее потерпела. Это была катастрофа! Любители традиционной «Кока-колы» ополчились против «Новой колы». Возмутились потребители по всей стране. Компания Соса-Кола оказалась в кризисной ситуации и была вынуждена вернуться к первоначальному рецепту — классической «Кока-коле». «Новая кола» практически исчезла из продажи. Ее предсказанный успех так и не состоялся. Но на этом сюрпризы не кончились. Неизбежного, казалось бы, подъема «Пепси» (на который указывали все те же маркетинговые исследования) тоже не произошло. В последние двадцать лет «Кока-кола» идет вровень с «Пепси». И несмотря на то, что «Пепси», по результатам тестов, имеет лучший вкус, «Кока-кола» и сегодня считается самым популярным в мире прохладительным напитком.

3. Слепой ведет слепого

В чем же проблемы с интерпретацией результатов «Вызова “Пепси”»? Начнем с того, что тестирование базировалось на том, что в этой индустрии называется дегустацией на месте, или

с одного глотка. Дегустатор не выпивает всю бутылку, а делает по глотку каждого напитка, который предлагается на пробу. Теперь предположим, что я прошу вас попробовать новый безалкогольный напиток по-другому — взять бутылку домой и сообщить мне свое мнение через неделю. Изменит ли это вашу оценку? Оказывается, да. Кэрол Доллард, проработавшая много лет в компании Pepsi, в отделе разработки новых товаров, говорит: «Я много раз видела, как дегустация на месте давала один результат, а на дому — совершенно противоположный. Например, при дегустации на месте потребители обычно пробуют три–четыре напитка, по глотку каждого. Сделать глоток — это не то же самое, что сидя дома выпить всю бутылку. Иногда глоток кажется вам вкусным, а вся бутылка — нет. Вот почему дегустация на дому дает более точную информацию. Ведь тогда потребитель находится в естественных условиях — например, сидит дома перед телевизором. То, как он воспринимает напиток в этой ситуации, больше похоже на то, как он воспримет его после выхода продукта на рынок».

Кэрол Доллард также утверждает, что главное свойство, которое замечает потребитель во время дегустации на месте, — это сладость напитка. «Если вы будете применять только тесты на месте, потребителям придется по вкусу более сладкий продукт, но если им доведется выпить бутылку, напиток может показаться чересчур сладким, приторным». «Пепси» слаще «Кока-колы», поэтому у этого напитка имеется большое преимущество для дегустации на месте. «Пепси» также характеризуется всплеском цитрусового привкуса, отличающегося от всплеска изюмно-ванильного привкуса, характерного для «Кока-колы». Но всплеск колы имеет тенденцию рассеиваться, и это вторая причина, по которой этот напиток проигрывает при сравнении с «Пепси». Получается, что «Пепси» — это напиток, рассчитанный на оценку с одного глотка. Значит, «Вызов “Пепси”» — подлог? Вовсе нет. Это значит лишь то, что у нас разная реакция на

напитки: одна после глотка и другая — после выпивания всей бутылки. Чтобы разобраться с мнением потребителей колы, надо сначала решить для себя, какая из этих реакций интересует нас больше.

Есть еще одна проблема — так называемый «перенос ощущений». Это понятие ввел Луис Ческин, один из выдающихся теоретиков маркетинга XX века. Он родился на Украине на рубеже веков и в детском возрасте переехал с родителями в США. Луис Ческин считал, что покупатели, оценивая выставленные в магазине товары, неосознанно переносят ощущения или впечатления от упаковки продукта на сам продукт. Другими словами, большинство из нас не разграничивают (на бессознательном уровне) упаковку и товар. В восприятии покупателя товар — это одновременно и упаковка, и ее содержимое.

Однажды Луис Ческин работал над продвижением маргарина, который в конце 1940-х годов не пользовался особой популярностью; потребители покупали его с большой неохотой. Ческин решил выяснить, в чем проблема. В пищевых свойствах? Или в неприятных ассоциациях с годами войны? В те времена маргарин был белым. Ческин подкрасил его, и маргарин стал желтоватым, как масло. Потом он организовал обед для домохозяек, причем не указывал, что предстоит дегустация маргарина. На мероприятие были приглашены несколько женщин. «Не сомневаюсь, что все женщины были в белых перчатках, — рассказывает Дэвис Мастен, один из руководителей консалтинговой компании, основанной Ческином. — Луис пригласил их к столу, подали еду. У одних на тарелках лежали кружочки масла, у других — маргарина. Маргарин был желтым. Приглашенным не сообщили о различии. Во время обеда выступали артисты. Затем Луис попросил оценить выступления приглашенных артистов и еду. Все сочли «масло» отличным! А ведь исследования рынка показывали, что у маргарина нет будущего. Но Луис сказал: «Давайте не будем торопиться»».

Теперь встал вопрос о том, как увеличить объемы продаж маргарина. Луис Ческин посоветовал своему клиенту назвать свой продукт Imperial Margarine («Императорский маргарин») и поместить на упаковке внушительную корону. Как выяснилось в результате обеда-дегустации, огромное значение имел цвет — маргарин должен быть желтым. Кроме того, Луис посоветовал упаковывать маргарин в фольгу, поскольку в те времена фольга ассоциировалась с высоким качеством. И можете не сомневаться, когда они давали кому-нибудь попробовать два кусочка хлеба — один намазанный белым маргарином, а другой — завернутым в фольгу желтым Imperial Margarine, второй кусочек всякий раз одерживал уверенную победу над первым. «Никогда не спрашивайте, какой они маргарин предпочитают: из фольги или обычный, поскольку ответом всегда будет “Не знаю” или “Какая разница?”», — говорит Дэвис Мастен. — Спрашивайте, какой вкуснее, и будете точно знать их истинные предпочтения».

Несколько лет назад компания Ческина обнаружила весьма красноречивый пример переноса ощущений. Компания — производитель бренди Christian Brothers заказала ей исследование. Дело было в том, что в одном сегменте конкурировали между собой две марки недорогого бренди — Christian Brothers и E&J (последний, чтобы вы имели представление о данном рыночном сегменте, был известен среди своих поклонников как Easy Jesus — «Легкий Иисус», «Иисус по дешевке»). Производитель с хотел знать, почему после долгих лет доминирования их товар начал уступать E&J. Цена обоих напитков была примерно одинакова, продавались оба практически в одних и тех же местах, конкуренты не активизировали рекламную деятельность (в этом сегменте рынка рекламы вообще не было). Итак, почему же бренди Christian Brothers теряло позиции?

Луис Ческин организовал дегустацию вслепую с участием двухсот потребителей бренди. Результат по обоим маркам был примерно одинаков. Ческин на этом не остановился. «Мы снова

провели дегустацию, на этот раз с участием двухсот потребителей не только бренди, но и других алкогольных напитков, — рассказывает Даррел Ри, еще один из руководителей компании Ческина. — На этот раз мы говорили людям, в каком фужере Christian Brothers, в каком — E&J. Как мы и предполагали, происходил перенос ощущений на название марки и результаты Christian Brothers улучшались». Оказывается, у потребителей с названием Christian Brothers связаны более позитивные ассоциации, чем с Easy Jesus. Но это только запутало ситуацию: если у Christian Brothers более удачное название, почему же они теряют позиции на рынке? «И мы привлекаем еще двести человек, — продолжает Даррел Ри. — На этот раз бутылки двух марок бренди стоят на столе, чуть в отдалении. Мы не говорим, в какой бутылке какое бренди, это и так понятно. И что происходит? Получаем статистически значимое преимущество E&J. Нам удалось понять, в чем проблема Christian Brothers. Дело не в продукте и не в названии. *Дело в упаковке*». Даррел Ри достает фотографии двух бутылок бренди. Christian Brothers продавалось в бутылке, напоминающей винную — с изящным удлинённым горлышком и простой белой этикеткой. Бутылка E&J была куда более изысканной: широкая внизу, наподобие графина, из матового стекла, с обернутым в фольгу горлышком и темной этикеткой с тиснением. Чтобы доказать свою точку зрения, Ри с коллегами провел еще один тест: налили двумстам испытуемым бренди Christian Brothers из бутылок E&J, а бренди E&J — из бутылок Christian Brothers. Какой бренди стал победителем? Christian Brothers — с огромным перевесом. Теперь у него правильный вкус, правильное название и правильная бутылка. Компания — производитель Christian Brothers изменила дизайн бутылки и сделала ее более похожей на бутылку E&J, и, вне всяких сомнений, ее проблема была решена.

Офисы компании Ческина находятся в предместье Сан-Франциско, и после нашего разговора Мастен и Ри повели меня в супермаркет Nob Hill Farms ниже по улице. Это один из ново-

модных торговых центров, наводнивших американские предместья. «Мы тут поработали практически во всех отделах, — говорит Мастен, и мы входим в отдел безалкогольных напитков. Даррел Ри наклоняется и берет бутылку Seven-UP. — Мы экспериментировали с Seven-UP и вот что обнаружили. Если зеленый цвет на этикетке сделать чуть желтоватым (добавить 15% желтого к зеленому), покупатели утверждают, что ощущают во вкусе больше лайма или лимона. Их это возмущает: “Вы меняете мой Seven-UP! Не проверяйте на мне свою «Новую колу»”. Это самый обычный Seven-UP, но воспринимается по-другому — на него переносятся ощущения от этикетки, чего в нашем случае совершенно не требуется».

Из отдела прохладительных напитков мы перешли в отдел фасованной и консервированной продукции. Дэвис Мастен берет жестяную коробку равиолей Chef Boyardee и показывает на изображение повара. «Его зовут Гектор. Он из числа таких персонажей, как Орвилл Реденбахер, Бетти Крокер¹, женщина на упаковке изюма Sun-Maid Raisins. Главное правило состоит в том, что чем больше потребители привыкают к продукту питания, тем консервативнее становятся в своем выборе. Что это значит, скажем, для Гектора? Это значит, что он должен с самого начала выглядеть очень привычно, его лицо должно быть узнаваемым, как лицо соседа. На упаковке крупный план лучше, чем изображение во весь рост. Мы тестировали Гектора в самых разных ракурсах. Можно ли улучшить вкус равиолей, изменив внешность Гектора? Его изображение можно растянуть, сделать похожим на персонаж из мультфильма. Мы рассматривали разные варианты, от фотографии до мультипликации. Чем больше он

¹ Бетти Крокер — образ, полученный путем синтеза портретов 75 женщин разного социального происхождения и возраста. Составленный в 1986 году компьютерный коллаж в качестве модели для последнего портрета Бетти Крокер использовал всемирно известный художник Джон Стюарт Ингл. — *Прим. ред.*

похож на персонаж из мультфильма, тем сильнее внимание потребителя переносится на Гектора и тем меньше внимания он уделяет качеству и вкусу равиолей».

Дэвис Мастен берет банку мясных консервов Hormel. «Мы занимались и этим, тестировали логотип Hormel. — Он указал на изображение веточки петрушки между буквами *r* и *m*. — Эта зеленая петрушка добавляет консервированным продуктам свежести».

Даррел Ри держит в руке бутылочку томатного соуса Classico и говорит о роли упаковки в восприятии товара. «Когда Дел Монте переложил персики из жестяной банки в стеклянную емкость, люди сказали: «Ага! Так всегда делала моя бабушка». Покупатели утверждают, что из стеклянной банки персики вкуснее, как и мороженое в круглых батончиках вкуснее мороженого в брикетах. Покупатели уверены, что батончики вкуснее, и готовы платить на пять или десять центов больше — всего лишь за расфасовку».

Дэвис Мастен и Даррел Ри учат компании влиять на наши первые впечатления, и трудно не ощутить в связи с этим некую настороженность. Если вы вдвое увеличите размер кусочков шоколада в мороженом, напишете на упаковке «Новинка! Огромные куски шоколада!» и увеличите цену на пять или десять центов, это будет честно и справедливо. Но если вы продаете то же самое мороженое в круглых батончиках, а не брикетах, и берете за него на те же пять или десять центов больше, это смахивает на мошенничество. Хотя если задуматься об этих двух примерах, то между ними практически нет разницы. Мы готовы платить больше за более вкусное мороженое, а то, что оно имеет вид круглого батончика, убеждает нас, что оно вкуснее, так же, как убеждает нас увеличение кусочков шоколада в другом сорте мороженого. Разумеется, мы осознаем одно улучшение и не осознаем — другое, но почему это должно нас волновать? Почему компания, производящая мороженое, может получать прибыль

только от улучшений, которые мы воспринимаем осознанно? Вы можете сказать: «Да, но они действуют втайне от нас». Но кто на самом деле действует за нашей спиной? Компания, производящая мороженое? Или наше бессознательное?

Ни Мастен, ни Ри не верят, что удачная упаковка поможет компании продавать неудачный продукт. Вкус продукта — вот что важно. Их точка зрения такова: когда мы что-то пробуем и тут же решаем, что это вкусно, мы реагируем не только на сигналы наших вкусовых рецепторов и слюнных желез, но и на зрительные ощущения, на данные памяти и воображения, так что со стороны компаний было бы глупо воздействовать на одни наши ощущения и отказаться от влияния на другие.

В этом контексте ошибка компании Coca-Cola с «Новой колой» выглядит еще более грубой. Им не стоило слишком полагаться на результаты дегустаций вслепую — сам принцип такой дегустации несерьезен. И не надо было так волноваться из-за того, что старая «Кока-кола» проиграла во время дегустации вслепую. И ничего удивительного нет в том, что преимущество «Пепси» во время таких дегустаций так никогда и не вылилось в решительную победу над давнишним конкурентом. Почему? *Потому что в реальном мире никто никогда не пьет «Кока-колу» вслепую.* Мы связываем со вкусом «Кока-колы» множество наших бессознательных ассоциаций, вызываемых этой торговой маркой, — этикеткой «Кока-колы», формой бутылки и даже красным цветом, который ни с чем нельзя спутать. «Ошибка, которую совершила Coca-Cola, — говорит Ри, — в том, что они связали проигрыш в поединке с “Пепси” исключительно с продуктом. Но для этих напитков очень многое значит история и образ торговой марки, а это они как раз и упустили. Они решили изменить продукт, в то время как “Пепси” вела агрессивный маркетинг в молодежной аудитории, объявила Майкла Джексона своим приверженцем и вообще делала очень много для раскрутки своего бренда. Разумеется, людям во время дегустации вслепую больше

нравятся сладкие продукты, но у них не складывается мнение о продукте за такое короткое время. Проблема “Кока-колы” в том, что она допустила, чтобы над ней взяли верх очкарики в белых халатах из лабораторий».

А не те ли самые парни в белых лабораторных халатах взяли верх в случае с Кенной? Маркетологи решили, что достаточно воспроизвести всего одну его песню (или отрывок из песни) кому-либо по телефону или через Интернет, и реакция слушателей будет надежным показателем отношения меломанов к этой песне. Они сочли, что меломаны способны сделать тонкий срез новой песни всего за несколько секунд, — в принципе, в этой идее нет ничего плохого. Но делать тонкие срезы нужно в контексте. Можно быстро поставить диагноз состояния той или иной семьи, но для этого мало просто понаблюдать, как эта семья играет в пинг-понг. Вам надо послушать, как эти люди обсуждают вопросы их совместной жизни. Можно на основании тонких срезов определить, кто из врачей рискует быть привлеченным к суду за профессиональную халатность. Для тонкого среза достаточно короткого обрывка разговора, но это должен быть разговор с пациентом. Все люди, которым понравился Кенна, делали тонкие срезы в правильном контексте. Зрители в клубе Roxu и на концерте группы No Doubt видели его в живую. Кенна пел для Крэга Келлмана прямо в его офисе. Фред Дэрст услышал о Кенне от восхищенного коллеги. Зрители MTV2, делавшие заявки на песню Кенны, видели его клип. Судить о музыке Кенны в отсутствие этих дополнительных обстоятельств — все равно что заставить людей выбирать между «Пепси» и «Кока-колой» на дегустациях вслепую.

«Убийственное кресло»

Несколько лет назад мебельная фирма Herman Miller, Inc. наняла профессионального дизайнера Билла Стампфа для разра-

ботки нового офисного кресла. Стампф прежде уже сотрудничал с Herman Miller, и самыми известными его разработками стали кресла марки Ergon и Equa. Хотя оба кресла продавались хорошо, Стампф не был полностью удовлетворен этими работами, считал модель Ergon неуклюжей. Модель Equa была, по его мнению, лучше, но это кресло скопировали так много фирм, что оно уже не казалось ему уникальным. «Кресла, которые я разрабатывал до сих пор, были все на одно лицо, — рассказывает Стампф. — Я хотел создать нечто такое, что имело бы индивидуальный образ». Он назвал свой новый проект Aeron, и история с креслом Aeron иллюстрирует вторую, более глубокую проблему специалистов, пытающихся определить человеческие реакции: нам очень трудно объяснить наши чувства в отношении незнакомых предметов.

Стампф задумал создать самое эргономичное кресло, какое только можно себе представить. Впервые он сделал такую попытку, разрабатывая модель Equa, но с Aeron пошел еще дальше. Огромный объем работы, например, был посвящен механизму, соединяющему спинку кресла с сиденьем. В обычном кресле установлен простой шарнир, соединяющий обе части так, что сидящий может опереться на спинку. Но шарнир не обеспечивает совпадение наклона спинки кресла с углом, под которым человек откидывается в кресле, поэтому, когда человек сидит, у него вылезает рубашка из брюк и спина испытывает дополнительную нагрузку. В случае с Aeron сиденье и спинка двигаются независимо друг от друга благодаря сложному механизму. Но это еще не все. Конструкторская группа компании Herman Miller вознамерилась создать полностью регулируемые подлокотники, причем присоединяться подлокотники должны были к спинке кресла, а не к сиденью, как это обычно делается. Конструкторы хотели сделать хорошую опору для плеч, поэтому верхняя часть спинки кресла шире нижней. Это в корне отличается от конструкции кресел, которые широки снизу и сужаются кверху. И наконец, они хотели сделать кресло удобным для людей, которые долгими

часами просиживают за рабочим столом. «Я присматривался к соломенным шляпам и плетеной мебели, — говорит Стампф. — Я всегда терпеть не мог поролоновые кресла, покрытые тканью, потому что они даже на вид душные и липкие. Кожа — это наше тело, она дышит. Идея использования чего-то дышащего, вроде соломенной шляпы, меня чрезвычайно увлекла». Билл Стампф остановил свой выбор на специально разработанной тонкой эластичной сетке, туго натянутой на пластиковую раму. Если посмотреть сквозь сетку, вы увидите рычажки, механизмы и подвески, оставленные на виду под сиденьем.

Изучая потребительский спрос на кресла, компания Herman Miller обнаружила, что, когда речь заходит о выборе офисных кресел, большинство людей невольно тяготеют к солидным формам — нечто вроде трона с плотными подушками и высокой внушительной спинкой. А кресло Aeron было совершенно другим: изящная, прозрачная конструкция из черного пластика, странные выпуклости и сетка, которые выглядели как остов огромного доисторического насекомого. «Комфорт в США во многом ассоциируется с глубокими креслами для лентяев, — говорит Стампф. — В Германии шутят, что американцам нужно слишком много мягкой набивки в сиденьях их авто. Мы зациклены на мягкости. Я всегда думаю о перчатке, которую Дисней надел на руку Микки-Мауса. Если бы увидели его настоящую когтистую лапу, он никому бы не понравился. А мы решили сделать всё вопреки этой идее мягкости».

В мае 1992 года в компании Herman Miller, Inc. приступили к тестированию на потребителях. Прототипы кресла Aeron были доставлены в компании восточного Мичигана, работникам офисов предложили посидеть в них хотя бы полдня. Сначала отзывы были отрицательными. Сотрудники компании Herman Miller попросили оценить комфортность кресла по шкале от 1 до 10 (где 10 — идеально, а 7,5 — оценка, которую надо получить, чтобы товар можно было вывести на рынок). Первые прототипы кресла

Аегон получили примерно 4,75 балла. В шутку один из сотрудников компании Herman Miller создал коллаж с изображением кресла и заголовком «УБИЙСТВЕННОЕ КРЕСЛО: КАЖДЫЙ, КТО В НЕГО СЯДЕТ, УМРЕТ» и разместил его на обложке первого отчета по испытаниям Аегон. Гибкая рама кресла вызывала сомнения в том, что она выдержит вес человека, сетка казалась неудобной. «Трудно заставить кого-то пересесть в кресло, которое выглядит столь необычно, — говорит Роб Харви, который был в те годы занимал в компании Herman Miller должность первого вице-президента по научно-испытательной и опытно-конструкторской работе. — Если у кресла гибкая рама, человеку кажется, что это кресло его не выдержит. Он садится в него с большой опаской. Сидение — это достаточно интимное дело. Тело вступает в тесный контакт с креслом, поэтому есть множество явных ключей, таких как ощущаемая температура и воспринимаемая жесткость». Но по мере того, как компания Herman Miller совершенствовала конструкцию, создавая новые и улучшенные прототипы, сомнения потребителей рассеивались и оценка постепенно повышалась. К тому времени как компания Herman Miller, Inc. готова была выпустить продукт на рынок, оценка за удобство превысила восемь баллов. Это хорошая новость.

А плохая? Почти все считали, что кресло выглядит чудовищно. «С самого начала оценка эстетичности намного отставала от оценки комфорта, — говорит Билл Доуэлл, руководивший испытаниями Аегон. — Это было странно. Мы опросили тысячи людей, испытывавших различные кресла, и всегда обнаруживали самую тесную взаимосвязь между комфортом и эстетикой. Но в данном случае всё было не так. Оценка за комфорт превышала восемь баллов, это феноменально. А вот оценка за эстетику начиналась с двух-трех и никогда не превышала шести баллов для всех прототипов. Мы оказались в тупике и забеспокоились. У нас было еще модель Equa. С этим креслом все тоже было неоднозначно. Но оно всегда считалось изящным».

В конце 1993 года, готовясь выпустить кресло в продажу, компания Herman Miller провела серию фокус-групп по всей стране. Сотрудники компании хотели уточнить цену и объемы производства, а также удостовериться в правильности выбранной стратегии. Они начали с собственных дизайнерских и конструкторских бюро и там нашли полное понимание. «Они видели, насколько радикален дизайн кресла, — говорит Доуэлл. — Пусть они и не относились к нему как к произведению искусства, но понимали, что оно должно выглядеть именно так». Затем дизайнеры представили кресло руководителям производства и специалистам по эргономике — тем, кто отвечал за коммерческий успех кресла.

На этот раз реакция была прохладной. «Эти люди не восприняли его эстетику», — говорит Доуэлл. Дизайнерам Herman Miller порекомендовали покрыть кресло плотной тканью, иначе будет невозможно продать его корпоративным клиентам. Один из руководителей производства сравнил кресло с садовой мебелью и со старомодным покрытием автомобильных сидений. Другой сказал, что оно напоминает реквизит к фильму «Робокоп» и выглядит точно изготовленное из вторсырья. «Помню, одна дама-профессор из Стэнфорда одобрила идею и функциональность, но попросила прийти к ней снова, когда мы создадим “эстетически отточенный прототип”, — вспоминает Доуэлл. — Мы про себя говорили: “Не будет никакого эстетически отточенного прототипа!”»

Поставьте себя на место руководства компании Herman Miller. Вы приложили много сил и создали совершенно новый продукт. Вы вложили огромные деньги в переоборудование своей мебельной фабрики и профинансировали разработку нового покрытия для кресла Aeron, чтобы его сиденье не «кусало» сидящего за ягодицы. А теперь оказывается, что никому ваше детище не нравится. Больше того, все считают это кресло просто уродливым, а ваш многолетний опыт работы в этом бизнесе говорит со всей определенностью, что потребитель никогда не купит уродливое

кресло. Что же делать? Можно полностью переделать кресло и покрыть его привычным поролоном. А можно довериться интуиции и выходить на рынок.

Компания Herman Miller выбрала второе. Кресла поступили в продажу, и поначалу ничего особенного не происходило. Кресло Aeron все-таки действительно было некрасивым. Однако со временем кресло привлекло внимание ведущих представителей дизайнерского сообщества. Американское общество промышленных дизайнеров присудило ему премию десятилетия за дизайн. В Калифорнии и Нью-Йорке, на Мэдисон-авеню и в Силиконовой долине кресло Aeron вошло в моду, потому что соответствовало минималистской эстетике новой экономики. Кресло стало появляться в художественных фильмах, в телевизионных рекламных роликах, его популярность росла и крепла. К концу 1990-х годов объем продаж вырос на 50–70% в год, и в Herman Miller поняли, что им удалось создать самое продаваемое кресло за всю историю компании. Прошло немного времени, и уже не было ни одного производителя офисных кресел, который не стремился бы скопировать Aeron. А как сегодня оценивают его эстетику? Восемь баллов! То, что когда-то было уродливым, войдя в моду, считается красивым.

В случае дегустации напитков вслепую и с одного глотка первому впечатлению нельзя доверять, потому что напитки не пьют вслепую. Дегустация вслепую — это неверное условие для тонких срезов, если речь идет о «Кока-коле». В случае с Aeron попытки собрать первые впечатления потребителей не удалось по несколько иной причине: люди, сообщавшие о своих первых впечатлениях, ошибочно истолковали собственные чувства. Они утверждали, что кресло им ужасно не понравилось, но на самом деле хотели сказать, кресло выглядело для них непривычно, потому что было авангардным и необычным. Однако не всякое уродство на самом деле представляет собой нечто перспективное и авангардное. Например, автомашина Edsel, знаменитая неудач-

ная модель компании Ford Motors, провалилось на рынке, потому что не понравилась потребителям. Но из-за этого автопроизводители не бросились выпускать автомобили, похожие на Edsel, хотя все фирмы — производители офисной мебели принялись копировать кресло Aeron. Автомобиль Edsel уродцем появился на свет, уродцем и остался. Точно так же как фильмы, которые зрителям не нравятся с первого просмотра, не нравятся им и через два, и через три года. Плохое кино навсегда плохое. Однако проблема в том, что среди всех товаров, отвергнутых рынком и не понравившихся покупателям, имеется класс продуктов, которые оказались «за бортом» только потому, что они странные. Они сбивают с толку. Они радикально отличаются от всего прочего, и нам нужно время, чтобы разобраться в своих ощущениях и понять, что на самом деле эти вещи нам нравятся.

«Если вы возвращаетесь в среде, где создаются новые товары, то оказываетесь в замкнутом и самодостаточном мире и замечаете, что ваши целевые потребители на самом деле очень мало времени уделяют вашему продукту, — говорит Доуэлл. — Их опыт общения с ним сводится к принципу “здесь и сейчас”. У них нет истории взаимоотношений с продуктом и им трудно представить себе будущее общение с ним, особенно если это нечто из ряда вон выходящее. Так было с креслом Aeron. Офисные кресла, по мнению большинства потребителей, должны выглядеть определенным образом, иметь подушки и обивку. Кресло Aeron, очевидно, не совпадало с привычным представлением. В нем не было ничего узнаваемого. Возможно, потребители использовали слово «уродливое» взамен слова “необычное”».

Маркетинговые исследования — зачастую слишком неточный инструмент, не позволяющий установить разницу между понятиями «некачественное» и «непривычное». В конце 1960-х годов сценарист Норман Лир создал комедийное телешоу All in the Family. Это было радикальный отход от привычного телевидения того времени: шоу было острым и затрагивало соци-

альные проблемы, которые телевидение в то время старалось обходить. Норман Лир отнес сценарий на телеканал ABC, там провели маркетинговые исследования, отобрав четыреста зрителей и пригласив их в один из кинозалов Голливуда. Во время просмотра шоу зрители заполняли анкеты, ставя галочки напротив пунктов «очень скучно», «скучно», «неплохо», «хорошо» и «очень хорошо». Ответы затем преобразовывались в баллы от 1 до 100. Для драмы хорошей оценкой считается 60 и выше, для комедии — 70–75. Шоу All in the Family получило чуть больше 40, поэтому руководство ABC отказало Лиру. Норман понес свое творение на телеканал CBS. Там шоу было подвергнуто другой процедуре под названием «Анализатор качества телепрограмм». Она состояла в том, что программу показывали специально подобранной группе зрителей, которые во время просмотра должны нажимать красные и зеленые кнопки, регистрируя свои впечатления. Результаты опять же не впечатляли. Отдел тестирования программ порекомендовал переписать роль Арчи Банкера и представить его спокойным и заботливым отцом. В конечном итоге телекомпания CBS выпустила телешоу All in the Family, но даже не проводила предварительную рекламу перед первым показом. Какой смысл? Единственная причина, по которой программа вообще попала в эфир, состояла в том, что президенту компании Роберту Вуду и редактору сетки вещания Фреду Силверману шоу почему-то понравилось, а телекомпания занимала тогда прочные позиции на рынке и могла позволить себе рискнуть.

В этом же году телекомпания CBS решала вопрос о выпуске в эфир нового комедийного шоу с Мэри Тайлер Мур в главной роли. Это был еще один отход от общепринятой политики на телевидении. Главный персонаж шоу — Мэри Ричардс — молодая незамужняя женщина, заинтересованная в собственной карьере, а отнюдь не в создании семьи (в отличие от практически всех предыдущих ее телегероинь). Телекомпания CBS протестировала шоу на своем «Анализаторе качества». Результаты были

чудовищны. Мэри была признана «неудачницей», ее соседка Рода Моргенштерн — «неотесанной», а еще один главный женский персонаж — Филис Линдстром — вообще «неправдоподобной». «Шоу Мэри Тайлер Мур» было показано телезрителям по единственной причине — ко времени окончания тестирования телекомпания CBS уже запланировала к показу. «Если бы “Шоу Мэри Тайлер Мур” было всего лишь пилотным проектом, негативные отзывы его похоронили бы», — пишет Сэлли Беделл Смит в биографии Силвермана «Вверх по тоннелю».

All in the Family и «Шоу Мэри Тайлер Мур» были, таким образом, телевизионными вариантами кресла Aeron. Во время тестирования зрители оценили их очень низко. Но очень быстро эти комедийные телепередачи стали самыми успешными программами в истории телевидения, и оказалось, что они очень нравятся зрителям, просто сначала показались слишком неожиданными. А все изощренные технологии, которыми пользовались маркетологи на CBS, не в состоянии различить эти два очень непохожих чувства.

Разумеется, результаты маркетинговых исследований не всегда ошибочны. Если бы шоу All in the Family было более традиционным (и если бы кресло Aeron лишь слегка отличалось от обычного офисного кресла), оценить реакцию потребителей было бы намного проще. Но оценка продуктов или идей настоящему революционных — совсем другое дело, и успеха добиваются те компании, которые в таких случаях понимают, что первые впечатления их потребителей требуют правильного истолкования. Мы любим маркетинговые исследования, потому что они придает нам уверенности. Если нас спросят, почему мы приняли то или иное решение, мы можем сослаться на цифры. Но дело в том, что в случае важнейших решений и непривычных обстоятельств не может быть никакой уверенности. Кенна потерпел неудачу, когда его песни подвергли маркетинговым исследованиям. Ну и что? Его музыка нова и необычна, а именно

новое и необычное всегда становится жертвой маркетинговых исследований.

«И опыт, сын ошибок трудных...»

Как-то ярким летним днем я обедал с Гейл Вэнс Сивилл и Джуди Хейлман из компании Sensory Spectrum (Нью-Джерси). Они зарабатывают на жизнь, дегустируя пищу. Например, если у компании Frito-Lay появился новый сорт чипсов «тортилья» (на основе кукурузной муки. — *Прим. пер.*), им надо знать, насколько эти новые чипсы похожи на уже существующие чипсы «тортилья» и чем отличаются от них. Не добавить ли, скажем, соли? Именно дегустацией таких новых продуктов и занимаются Гейл Сивилл и Джуди Хейлман.

Выбрать ресторан для обеда с профессиональными дегустаторами — непростая задача. После долгих раздумий я выбрал La Madri в центре Манхэттена — в этом ресторане только на перечисление всех деликатесов из меню потребуются не меньше пяти минут. Когда я пришел, Хейлман и Сивилл уже сидели за столиком, — две стильные женщины в деловых костюмах. Они уже поговорили с официантом. Гейл Сивилл перечислила мне все деликатесы по памяти. По всей видимости, меню обеда было тщательно продумано. Джуди Хейлман выбрала густой суп с обжаренными кусочками тыквы, посыпанный петрушкой и луком и заправленный сметаной, тушеные с беконом и клюквой бобы, спагетти, а на гарнир — кубики тыквы с обжаренными тыквенными семечками и шалфеем. Гейл Сивилл заказала себе салат, ризотто с мидиями с острова Принца Эдуарда и манильскими крабами, сдобренное чернилами кальмара. (В Le Madri блюдо считается незавершенным, если в него не добавлен какой-либо соус или дрессинг.) После того как мы сделали заказы, официант принес Джуди Хейлман ложку для супа. Гейл Сивилл тоже попросила ложку: «Я обязательно должна попробовать».

«Вы бы видели, как мы ходим в ресторан с коллегами, — рассказывает Хейлман. — Мы передаем по кругу тарелки, чтобы каждый положил себе немного нашей еды и добавил своей. В итоге вы получаете назад половину своего блюда и еще немного от каждого».

Принесли суп. Обе женщины его отведали. «О, это сказочно, — сказала Гейл Сивилл, закатив глаза, и передала мне ложку. — Попробуйте». Джуди Хейлман и Гейл Сивилл ели мелкими кусочками и, наслаждаясь едой, непринужденно беседовали, как старые подруги, прерывая друг друга, перескакивая с темы на тему. Они были очень забавны и очень быстро говорили. Но беседа никогда не преобладала над трапезой, как раз наоборот: они, похоже, говорили только для того, чтобы заполнить время между едой. Когда наступало время следующего кусочка, их лица становились совершенно отрешенными. Джуди Хейлман и Гейл Сивилл не просто дегустируют еду — они думают о еде, они живут ею. Обедать с ними — все равно что покупать скрипку в компании самого Страдивари или навестить Джорджио Армани в момент, когда он решает, что ему сегодня надеть. «Мой муж говорит, что жизнь со мной — это путешествие с остановками каждую минуту, — говорит Сивилл. — Это сводит всех членов семьи с ума. Помните сцену в магазине деликатесов из фильма *When Harry Met Sally?* Вот что я чувствую, когда еда действительно хороша».

Официант предложил на десерт крем-брюле, шербет с манго и шоколадом или ванильное мороженое с клубникой, шафраном и сладкой столовой кукурузой. Джуди Хейлман выбрала ванильное мороженое и шербет с манго, но довольно долго раздумывала, не взять ли ей крем-брюле. «Крем-брюле — показатель любого ресторана, — говорит она. — Все дело в качестве ванили. Я не люблю, когда в крем-брюле что-то добавляют, потому что тогда невозможно оценить главные ингредиенты». Гейл Сивилл принесли кофе эспрессо. Сделав первый глоток, она едва заметно сморщи-

лась. «Хороший, но не отменный, — сказала она. — Не хватает винного оттенка. Слишком сильный древесный привкус».

Джуди Хейлман заговорила о «переработке», т. е. о практике некоторых компаний пускать во вторичную переработку оставшиеся или отбракованные ингредиенты некоторых продуктов. «Дайте мне печенье и крекеры, — говорит она, — и я скажу вам не только с какой фабрики они поступили, но и какие переработанные продукты в них содержатся». Гейл Сивилл живо подхватила тему. Накануне вечером она попробовала два вида печенья — и она назвала известные торговые марки. «Я ощущала *вкус* переработки, — сказала она и состроила гримасу. — Мы потратили на то, чтобы научиться этому, лет по двадцать. Это как медицинская подготовка. Вы проходите интернатуру и становитесь ординатором. Вы пробуете продукты снова и снова до тех пор, пока не научитесь определять, насколько продукт сладок, горек, насколько карамелизирован, есть ли в нем цитрусовый привкус — и если есть, то что это — лимон, лайм, грейпфрут или апельсин».

Иными словами, Хейлман и Сивилл — специалисты высокого класса. Поддались бы они на уловку «Вызова “Пепси”»? Разумеется, нет. Не обманул бы их и трюк с подменой бутылки Christian Brothers, и они не перепутали бы то, что им действительно не нравится, с тем, что им кажется необычным. Опыт позволяет им гораздо лучше понять, что происходит за закрытой дверью их бессознательного. Это последний и важнейший урок из истории Кенны, объясняющий, почему было ошибкой так полагаться на маркетинговые исследования, отмечая мнение профессиональных знатоков, толпы в клубе Roxu и зрителей телеканала MTV2. Я не хочу сказать, что специалистам и обычным людям нравятся разные вещи, хотя и этого отрицать нельзя. Когда мы становимся специалистами, наш вкус становится более изощренным и тонким. Зато только специалисты способны правильно и точно объяснить свои ощущения.

Джонатан Скулер, которого я представил в предыдущей главе, вместе с Тимоти Уилсоном однажды провели эксперимент, в результате которого было великолепно продемонстрировано это различие. Эксперимент был с клубничным джемом. Журнал *Consumer Reports* собрал группу специалистов по продуктам питания и попросил их оценить сорок четыре сорта клубничного джема по всему спектру качества — от консистенции до вкусовых характеристик. Тимоти Уилсон и Джонатан Скулер взяли джемы, занявшие в рейтинге первый, одиннадцатый, двадцать четвертый, тридцать второй и сорок четвертый места (марки Knott's Berry Farm, Alpha Beta, Featherweight, Acme, Sorrel Ridge), и дали попробовать группе студентов. Они хотели узнать, насколько близка будет оценка студентов к оценке специалистов. Ответ: достаточно близка. Студенты поставили джем марки Knott's Berry Farm на второе место, а Alpha Beta — на первое (таким образом, поменяв местами два первых джема). Специалисты и студенты пришли к согласию в том, что Featherweight был на третьем месте. И точно так же, как специалисты, студенты пришли к выводу, что Acme и Sorrel Ridge значительно уступали остальным сортам джема, хотя первые полагали, что Sorrel Ridge был намного хуже Acme, а студенты решили наоборот. Ученые применяют понятие корреляции для описания связи между двумя факторами. В целом коэффициент корреляции между оценками студентов и оценками специалистов составил 0,55, и это очень высокий показатель. Другими словами, это говорит о том, что наша оценка джема достаточно точна: даже не будучи специалистами по джемам, мы можем отличить хороший джем от плохого.

Но что будет, если я дам вам анкету и попрошу перечислить причины, по которым вы предпочли один джем другому? Катастрофа. Тимоти Уилсон и Джонатан Скулер попросили другую группу студентов представить письменные объяснения своих оценок, и в результате джем Knott's Berry Farm (самый лучший по оценке специалистов) оказался на предпоследнем месте,

а джем Sorrel Ridge (худший по оценкам специалистов) занял третье место. Коэффициент корреляции снизился теперь до 0,11, другими словами, студенты сильно уступили специалистам. Это напоминает эксперименты Скулера, которые я описал в истории о Ван Рипере, когда тщательные рассуждения лишали людей способности к решению задач на интуицию. Заставив участников эксперимента думать о джеме, Уилсон и Скулер лишили их способности разбираться в джемах вообще.

Ранее я уже рассказывал об обстоятельствах, в которых мы лишаемся способности к решению проблем. Теперь же речь идет об утрате еще более фундаментальной способности, а именно — способности постигать наш собственный разум. Мы можем выяснить, почему рассуждения приводят в беспорядок наши реакции. Дело в том, что мы просто не можем объяснить наши ощущения по поводу джема. Мы бессознательно знаем, что лучше всех джем Knott's Berry Farm. Но вдруг нас просят объяснить, почему мы так считаем, да еще с помощью определенных терминов, которые ничего для нас не значат. Например, консистенция. Это что? Мы, возможно, никогда раньше не задумывались о консистенции джема и, разумеется, не совсем понимаем, что такое консистенция, а консистенцией может быть то, чему на глубинном уровне мы особого внимания действительно не уделяли. Но теперь в наш мозг внедрили идею о консистенции, и мы думаем над этим, решаем, что да, консистенция кажется немного странной, и в результате нам этот джем не нравится. По мнению Уилсона, мы изобретаем убедительно выглядящую причину наших симпатий или антипатий, а потом приспособливаем наши реакции к этой правдоподобно выглядящей причине.

Однако когда профессионалам надо объяснить свою оценку того или иного джема, они с подобной проблемой не сталкиваются. Профессиональные дегустаторы владеют специальной терминологией, позволяющей им точно описать свою реакцию на те или иные продукты. Например, внешний вид майонеза

оценивается по шести параметрам: цвет, интенсивность цвета, чистота цвета, блеск, творожистость и наличие пузырьков; консистенция майонеза оценивается по прилипаемости, стойкости, плотности и пр. Далее идет оценка четырнадцати вкусовых свойств, разделенных на три подгруппы — по аромату: запах яиц, горчицы и т. д.; по вкусу: соленый, кислый, сладкий; по факторам ощущений: острота, пикантность, терпкость.

Каждый из этих параметров оценивается по пятнадцатибалльной шкале. Например, если мы захотим оценить консистенцию какого-либо продукта, одним из оцениваемых параметров будет вязкость. По пятнадцатибалльной шкале 0 означает совсем не вязкий, а 15 — очень вязкий. Детское мясное пюре Gerber получает 2 балла, ванильный йогурт Whitney — 7,5, взбитые сливки Miracle Whip — 13. Если продукт не столь вязкий, как Miracle Whip, но более вязкий, чем ванильный йогурт Whitney, то его вязкость будет равна 10 баллам. Или взять, например, хрупкость. Обезжиренный весовой шоколад Granola Bars получает 2 балла, крекеры Club Partners — 5, а овсяные хлопья Kellogg's — 14. Каждый продукт в супермаркете можно оценить по этим параметрам. Если дегустатор поработает с такой шкалой несколько лет, все ощущения запечатлеваются у него на бессознательном уровне. «Мы только что дегустировали печенье Oreo, — говорит Хейлман, — мы разбили его на девяносто признаков: внешних, вкуса и текстуры. — Она умолкает, и я не сомневаюсь, что она мысленно воссоздает вкусовые ощущения Oreo. — Одиннадцать из них получили поразительно низкую оценку».

Наши бессознательные реакции приходят из запертой комнаты, в которую мы не можем заглянуть. Но по мере накопления опыта мы становимся профессионалами в наших реакциях и готовы истолковать (и расшифровать) то, что находится по ту сторону наших мгновенных суждений и первых впечатлений. Это похоже на то, что происходит во время сеанса психоанализа: пациент в течение долгих часов анализирует свое бессознательное

с помощью подготовленного психоаналитика, пока не получает представления о том, что в нем таится. Джуди Хейлман и Гейл Сивилл делают то же самое, только анализируют не свои чувства, а вкусовые ощущения от майонеза и печени.

Формально или неформально, но так делают все профессионалы. Джон Готтман не доверял своим инстинктивным оценкам поведения семейных пар, поэтому записал на видео беседы тысяч мужчин и женщин, разбил записи на секунды и пропустил через компьютер, — и теперь он может сидеть в ресторане неподалеку от семейной пары и уверенно делать тонкие срезы их брака. Вика Брадена, тренера по теннису, раздражала его способность предсказывать двойные промахи, и но не понимал, откуда она взялась. Теперь он сотрудничает со специалистами по биомеханике, которые собираются записать на пленку движения профессиональных теннисистов в момент подачи и проанализировать записи, чтобы выяснить, что есть такого в их действиях, что Брэден бессознательно подмечает. Почему Томас Ховинг был уже в первые две секунды осмотра уверенся, что курос Гетти — подделка? Потому что в течение всей своей жизни видел огромное количество античных скульптур и научился понимать и истолковывать свои первые впечатления. «Мне повезло: в мой второй год работы в Метрополитен-музее в Нью-Йорк приехал куратор из Европы и проверил вместе со мной буквально всё и вся, — говорит он. — День за днем мы вынимали экспонаты из коробок и выкладывали на стол. Мы были внизу, в запасниках, там тысячи экспонатов. Я совершенно серьезно заявляю, что мы торчали там ежедневно до десяти вечера и занимались отнюдь не поверхностным осмотром. Мы изучали все очень внимательно». Именно тогда, долгими вечерами в запасниках, Томас создавал базу данных в своем бессознательном. Он учился сопоставлять ощущения от произведения искусства с его официально установленными стилем, происхождением и ценностью. Если мы специалисты в чем-то нам небезразличном, наш опыт

и увлеченность фундаментально меняют природу наших первых впечатлений.

Это не означает, что, когда мы находимся за пределами нашего опыта и увлечения, наши реакции непременно ошибочны. Это лишь означает, что они поверхностны. Их трудно объяснить и удержать. Они не опираются на действительное понимание. Как вы думаете, сможете ли вы точно описать различие между «Кока-колой» и «Пепси»? Это невероятно сложно. Дегустаторы, такие как Сивилл и Хейлман, для сравнения продуктов питания одной категории пользуются так называемой шкалой степеней различия, на которой 10 — это два сильно различающиеся признака, а 2 — различия между товарами-аналогами одной ассортиментной группы. Картофельные чипсы с солью и уксусом марок Wise и Lay, например, имеют степень различия 8. («Бог ты мой, они такие разные, — говорит Хейлман. — Wise — темные, а Lay — однородные и светлые».) Продукты со степенью различия 5 или 6 гораздо ближе друг к другу, но их все-таки можно различить. У «Кока-колы» и «Пепси» степень различия всего 4, а в некоторых случаях различие может быть еще более тонким, особенно если два напитка немного постояли и уровень газированности снизился, а ваниль стала немного ярче и напоминает чернослив.

Это значит, что если нас попросят поделиться мыслями по поводу «Кока-колы» и «Пепси», большинство наших ответов не очень-то помогут. Мы можем лишь сказать, нравится ли нам напиток. Мы можем сделать некие туманные и общие комментарии об уровне газированности, сладости и кислоты. Но при степени различия в 4 только профессиональный дегустатор способен распознать тонкие нюансы, различающие эти прохладительные напитки.

Кто-то из читателей, особенно те, кто литрами поглощает колу, в данный момент, вероятно, возмущен до предела. Я его обидел. Возможно, даже вас. Вы уверены, что уж точно разби-

раетесь в «Кока-коле» и отличите ее от «Пепси». Ладно, будем считать, что вы точно можете отличить один напиток от другого, даже с учетом степени различия где-то около 4. Я предлагаю вам испытать себя. Пусть ваш друг нальет вам «Пепси» в один стакан, а «Кока-колу» — в другой. Попробуйте их различить. Получилось? Мои поздравления. А теперь попробуем этот же тест, но немного по-другому. Пусть на этот раз ваш друг нальет вам *три* стакана, два — с напитком одной марки, третий — с другой. В индустрии напитков это называется тестом с треугольником. Теперь я не прошу вас определить, где «Кока-кола», а где «Пепси». Единственное, чего я хочу, это чтобы вы сказали, который из трех напитков не такой, как два другие. Хотите верить, хотите нет, но это задание покажется вам чрезвычайно трудным. Если бы в этом тесте участвовали тысяча людей, правильный ответ дали бы чуть больше трети, а это ненамного лучше, чем случайный ответ; с тем же успехом мы могли бы просто угадывать.

Впервые узнав о тесте с треугольником, я решил испытать его на группе друзей. *Никто из них не дал верного ответа.* Это все хорошо образованные, серьезные люди, большинство из которых — постоянные потребители прохладительных напитков, и они просто не могли поверить в то, что произошло. Они были вне себя. Они обвиняли меня в подвохе. Они утверждали, будто все дело в том, что эти напитки разливали на местном заводе. Они говорили, что я менял местами эти три стакана, чтобы усложнить задачу. Никто из них не хотел признавать правду: их знание любимого напитка поверхностно. При двух сортах напитка достаточно сравнить лишь два первых впечатления, но при наличии трех стаканов нам надо уметь описать и удержать в памяти вкус первого напитка и каким-то образом, пусть кратко, преобразовать мимолетное чувственное ощущение в нечто постоянное, — а чтобы сделать это, требуется знание и понимание терминологии вкуса. Джуди Хейлман и Гейл Сивилл легко пройдут тест с треугольником, поскольку их знания делают их

первые впечатления очень стойкими. Мои друзья не могут этим похвастаться. Они пьют много прохладительных напитков, но никогда *не задумываются* об их сортах. Они не специалисты по напиткам, и требовать от них основательных знаний в этом предмете означает делать их ощущения бесполезными.

А разве не то же самое случилось с Кенной?

«То, что делают с тобой фирмы звукозаписи,
омерзительно»

После нескольких лет взлетов и падений Кенна, наконец, заключил контракт с компанией Columbia Records. Он выпустил альбом под названием New Sacred Cow и отправился в свое первое турне по Западу и Среднему Западу США. Это было скромное начало: Кенна выступал «на разогреве» — пел в течение получаса перед выходом более популярных групп. Многие зрители, проходя на концерт, даже не знали, что Кенна есть в программе, но, услышав его исполнение, загорались. Он также записал видеоклип к одной из своих песен, и она была номинирована на приз канала VH-1. Университетские радиостанции стали исполнять New Sacred Cow, и альбом начал свое восхождение в студенческих хит-парадах. Затем Кенна несколько раз появился на телевизионных ток-шоу. Но главные награды все еще ему не давались, потому что Кенна никак не мог добиться, чтобы его сингл попал в хит-парады радиостанций.

Это продолжение все той же истории. Гейл Вэнс Сивилл и Джуди Хейлман понравился Кенна. Крэг Келлман послушал его демодиск и сказал: «Я хочу встретиться с ним *сейчас же*». Фрэд Дэрст услышал одну из его песен по телефону и решил, что это *то, что надо*. Пол Макгиннесс привез его в Ирландию. Все это люди, умеющие структурировать свои первые впечатления, владеющие терминологией для их закрепления, имеющие опыт их распознавания, полюбили музыку Кенны. В идеальном мире

это значило бы намного больше, чем сомнительные результаты маркетинговых исследований. Однако деятели радиоэфира не так прогрессивны, как производители продуктов питания или офисной мебели, например Herman Miller, Inc. Здесь пока еще всерьез воспринимают систему, которая не способна измерить то, что обещает измерить.

«Полагаю, мои песни дали послушать этим фокус-группам, и фокус-группы сказали: “Ну нет, это не хит”. Ребята с радио не хотят вкладывать деньги в то, что не проходит тесты, — говорит Кенна. — Но такой подход не годится в музыке. Музыка требует веры, а вера не имеет отношения к музыкальной индустрии. Это расстраивает и подавляет. Я не мог заснуть, у меня все это крутилось в голове. Но как бы там ни было, я должен играть, и реакция у моих слушателей такая сильная и великолепная, что я встаю на следующий день и снова сражаюсь. Ребята подходят ко мне после концерта и говорят: “То, что делают с тобой фирмы звукозаписи, омерзительно. Но мы с тобой, и мы везде о тебе рассказываем”».

ГЛАВА 6

Семь секунд в Бронксе: тонкое искусство чтения мыслей

Уиллер-авеню в районе Саундвью (Южный Бронкс, Нью-Йорк) — узкая улица со скромными двухэтажными зданиями. Одним концом она упирается в суматоху Уэстчестер-авеню, большой торговой улицы. Среди прочих на этой улице расположен квартал 1100, обрамленный деревьями и припаркованными в два ряда автомобилями. Он был возведен в начале XX века, многие здания имеют вычурные фасады из красного кирпича и парадные подъезды с четырьмя или пятью ступенями. Сегодня это район бедняков и рабочего люда, и в конце 1990-х годов здесь процветала наркоторговля, особенно на Уэстчестер-авеню и еще через улицу, на Элдер-авеню. Саундвью — это район, куда вы направитесь, если вы иммигрант и ищете дешевое жилье где-нибудь поближе к метро, и именно по этой причине Амаду Диалло оказался на Уиллер-авеню.

Диалло — выходец из Гвинеи. В 1999 году ему было двадцать два года, он работал уличным торговцем на нижнем Манхэттене, продавал видеокассеты, носки и перчатки на Четырнадцатой улице. Он был невысок и невзрачен, рост 168 см, вес 68 кг. Жил он на Уиллер-авеню, 1157, на втором этаже многоквартирного

дома. Поздним вечером, ближе к полуночи, 3 февраля 1999 года Диалло вернулся к себе домой, поговорил с соседями, спустился вниз и остановился на верхней ступеньке парадного входа подышать ночным воздухом. Несколько минут спустя группа полицейских офицеров в гражданской одежде медленно выехала на Уиллер-авеню в автомобиле Ford Taurus без опознавательных знаков. Их было четверо — белые, в джинсах и свитерах, бейсболках и бронежилетах. У всех были девятимиллиметровые полуавтоматические пистолеты. Это были сотрудники подразделения по борьбе с уличной преступностью при специальном отделе полицейского управления Нью-Йорка. Их задачей было патрулирование «горячих точек» в беднейших районах города. За рулем Ford Taurus был Кен Босс, двадцати семи лет. Рядом с ним сидел тридцатипятилетний Шон Кэрролл. На заднем сидении находились Эдвард Макмеллон и Ричард Мэрфи — обоим по двадцать шесть лет.

Первым Диалло заметил офицер Кэрролл. «Смотрите-ка, — сказал он остальным сидящим в машине. — Что этот парень там делает?» Шон Кэрролл утверждал позже, что у него возникли две мысли. Первая — что Диалло мог быть сообщником «ломового» грабителя — т. е. вора, который притворяется посетителем, а потом вламывается в чью-то квартиру. Вторая мысль — Диалло подходил под описание серийного насильника, который действовал в районе примерно год назад. «Он там стоял просто так, — вспоминает Кэрролл. — Он просто стоял на ступеньках, осматривая квартал, — то туда посмотрит, то сюда. Он высовывал голову, а потом прижимался к стене. В течение нескольких секунд он повторял эти движения — то вниз посмотрит, то направо. Мне показалось, что он сделал шаг назад, к подъезду, когда заметил нас, будто не хотел, чтобы мы его видели. И когда мы проезжали мимо, я посмотрел на него и постарался понять, что происходит. Что этот парень задумал?»

Кен Босс остановил машину и стал сдавать назад, пока Ford Taurus не встал прямо напротив входа в дом 1157 по Уиллер-авеню. Диалло все еще стоял там, и, как скажет потом Кэрролл, это его «потрясло». «Да, здесь точно что-то не так», — сказал тогда он. Кэрролл и Мак-Меллон вышли из машины. «Полиция, — громко произнес Мак-Меллон и показал жетон. — Мы можем с вами поговорить?» Диалло не ответил. Позже выяснилось, что он страдал заиканием. Может быть, он и пытался что-то сказать, но просто-напросто не смог. К тому же он не очень хорошо знал английский. Кроме того, недавно его знакомого вот так же ограбила группа вооруженных людей, поэтому он, должно быть, здорово испугался. Он находился в неблагополучном районе, поздно ночью, лицом к лицу с очень крупными мужчинами в бейсболках и бронежилетах, и те шли прямо на него. Диалло постоял немного, а потом бросился в подъезд. Кэрролл и Мак-Меллон кинулись вдогонку. Диалло добежал до внутренней двери, схватился за дверную ручку левой рукой и при этом, как утверждали потом офицеры полиции, развернулся и стал рыться в кармане другой рукой. «Руки наружу!» — закричал Кэрролл. Мак-Меллон тоже закричал: «Вынь руки из карманов. Не заставляй меня убивать тебя, черт бы тебя побрал!» Но Диалло все больше нервничал, и Кэрролл тоже стал нервничать, потому что ему казалось, что Диалло развернулся, чтобы скрыть правую руку.

«Мы были на верхних ступеньках парадного входа и хотели опередить его, не дать ему пройти через эту дверь, — вспоминает Кэрролл. — Этот человек повернулся в нашу сторону. Его рука была... все еще на дверной ручке. Он начал вынимать из правого верхнего кармана черный предмет. И когда он вынимал этот предмет, я увидел, что это верхняя часть... это было похоже на затворную раму черного пистолета. Мой предыдущий опыт и подготовка, аресты, в которых я участвовал, — все это говорило мне, что этот человек достает из кармана пистолет».

Шон Кэрролл закричал: «Пистолет! У него пистолет!»

Диалло не остановился. Он продолжал тянуть из кармана черный предмет, направляя его в сторону офицеров полиции. Кэрролл открыл огонь. Мак-Меллон инстинктивно отпрыгнул назад и упал на спину, паля без разбора. Когда его пули стали ricochetом летать по коридору, Кэрролл решил, что это пули из пистолета Диалло, а когда увидел, что Мак-Меллон падает на спину, то решил, что Диалло его подстрелил, поэтому начал стрелять, целясь, как учат полицейских, «в центр корпуса». Во все стороны разлетались щепки и куски штукатурки, из стволов вырывался огонь, попадающие в стены пули высекали искры.

Босс и Мэрфи тоже выскочили из машины и бросились к зданию. «Я увидел Эда Мак-Меллона, — давал потом показания Босс, когда четверо офицеров полиции предстали перед судом по обвинению в непредумышленном убийстве первой степени и убийстве второй степени. — Он был с левой стороны коридора и вдруг полетел вниз по ступенькам. Одновременно Шон Кэрролл, который был с правой стороны, тоже понесся вниз по ступенькам. Жуткая ситуация. Он бежал вниз по ступенькам, и все было... напряженно. Он изо всех сил старался уйти подальше от этих ступенек. А Эд был на земле. Гремели выстрелы. Я побежал. Времени рассуждать не было. Эд ранен — это все, что я понял. Эд стрелял. Шон стрелял в сторону коридора... Потом я увидел мистера Диалло — в конце коридора, возле задней стены, где внутренняя дверь. Он немного в стороне от двери, на корточках. Он сидит на корточках, вытянув руку, и я вижу пистолет. И я говорю себе: “О, Боже! Я умру”. Тогда я выстрелил. Я выстрелил, отходя назад, и потом отпрыгнул влево. Я был не на линии огня... Он опустился на колени. Спина у него была прямая. И это было похоже на то, что он пытается укрыться от пуль. Это напоминало боевую стойку, такую же, какой меня обучали в полицейской академии».

В этот момент прокурор, допрашивающий Босса, прервал его: «А в каком положении была его рука?»

«Она была вытянута вперед».

«Вытянута прямо вперед?»

«Прямо вперед».

«И в этой руке вы видели некий предмет. Это верно?»

«Да, я подумал, что увидел в его руке пистолет... То, что я видел, выглядело как оружие. Настоящее оружие в его руке. В эту долю секунды, после всех этих выстрелов вокруг меня, в пороховом дыму, и когда Мак-Меллон лежал не земле, мне показалось, что у него пистолет, что он только что подстрелил Эда и я следующий».

Кэрролл и Мак-Меллон произвели по шестнадцать выстрелов каждый, по целой обойме. Босс выстрелил пять раз. Наступила тишина. С пистолетами в руках они поднялись по ступенькам и приблизились к Диалло. «Я увидел его правую руку, — говорил позже Босс. — Она была откинута. Ладонь открыта. И там, где должен был быть пистолет, был бумажник... Я сказал: “А где этот чертов пистолет?”»

Кен Босс бросился бежать к Уэстчестер-авеню, так как из-за нервного потрясения перестал понимать, где находится. Когда прибыла машина “скорой помощи”, он был настолько потрясен, что не мог говорить.

Шон Кэрролл сел на ступеньки возле изрешеченного пулями тела Диалло и расплакался.

1. Три фатальные ошибки

Возможно, самые распространенные (и самые важные) формы быстрого познания — это наши суждения и впечатления о других людях. Если мы не спим и находимся в чем-либо обществе, нас захлестывает поток предположений и выводов о том, что думает или чувствует другой человек. Когда нам говорят:

«Я люблю тебя», мы смотрим этому человеку в глаза, пытаюсь понять, правда ли это. Знакомясь с новым человеком, мы стараемся заметить какие-то едва уловимые сигналы, чтобы впоследствии, даже если наше общение было вполне дружественным, могли сказать себе: «Не думаю, что я ему понравился» или «Вряд ли она была очень довольна». Мы легко читаем выражения лица. Увидев мою ухмылку и блестящие глаза, вы скажете, что я забавляюсь. Если я киваю и преувеличенно улыбаюсь, а уголки моих губ при этом сжаты, вы решите, что надо мной подшучивают, а мне это не нравится. Если я встречу с кем-то глазами, улыбнусь, потом посмотрю вниз и отведу взгляд, вы подумаете, что я флиртую. Если я сопровождаю замечание быстрой улыбкой, потом киваю или наклоняю голову слегка в сторону, вы можете заключить, что я только что произнес нечто резкое и хочу смягчить эту резкость. Вам не надо слышать, что я говорю, чтобы прийти ко всем этим выводам. Они сами придут к вам, как *озарение*. Если вы подойдете к играющему на полу годовалому ребенку и сделаете что-нибудь не очень для него понятное, например положите свои руки поверх его рученок, он сразу же посмотрит вам в глаза. Почему? Потому что ваши действия требуют истолкования, и ребенок знает, что прочтет ответ на вашем лице. Такая практика истолкования мотивов и намерений других людей — классический пример тонких срезов. Это распознавание едва уловимых, мгновенных знаков, позволяющих прочесть мысли другого человека, — и нет, пожалуй, другого занятия, столь же важного и непроизвольного, в котором мы совершенствовались бы столько же времени и без особых усилий. Однако ночью 4 февраля 1999 года четыре офицера полиции, патрулировавшие Уиллер-авеню, не справились с самой важной задачей. Они не смогли прочесть, что было написано на лице Диалло.

Сначала Шон Кэрролл увидел Диалло и сказал остальным, сидящим в машине: «Что там делает этот парень?» Ответ был таким: Диалло дышит ночным воздухом. Но Кэрролл смерил

его взглядом и в ту же секунду решил, что этот человек подозрителен. Это была ошибка номер один. Потом они подъехали к дому на машине, и Диалло не сдвинулся с места. Кэрролл позже сказал, что это его «потрясло». *Разве не пугает человек, который не убегает при виде полиции?* Диалло не собирался никого пугать — ему было любопытно. И это была ошибка номер два. Потом Кэрролл и Мэрфи приблизились к Диалло и увидели, как он слегка развернулся и потянулся к карману. В эту долю секунды они и решили, что он опасен. Но он опасен не был — он был в панике. Это была ошибка номер три. Как правило, нам нетрудно в мгновение ока определить, подозрителен человек или нет, встревожен он или любопытствует, а проще всего — боится он или угрожает. Каждый, кто идет по городской улице поздно ночью, производит такие оценки мгновенно. И все же по какой-то причине эта самая основная человеческая способность отказала в ту ночь офицерам полиции. Почему?

Подобные ошибки — не редкость. Все мы время от времени читаем мысли других людей неверно, что вызывает споры, ссоры, разногласия, недоразумения и обиды. И эти ошибки столь мимолетны и загадочны, что мы не знаем, как их следует понимать. Например, в течение недель и месяцев после гибели Диалло, когда этот случай попал в заголовки газет по всему миру, мнения людей разделились полярно. Одни утверждали, что это ужасный несчастный случай, неизбежный побочный продукт того, что офицеры полиции постоянно оказываются перед выбором между жизнью и смертью в ситуации недостатка информации. К такому мнению пришел суд присяжных по делу о смерти Диалло, и с Босса, Кэрролла, Макмеллона и Мэрфи были сняты обвинения в убийстве. С другой стороны, были люди, которые рассматривали случившееся как открытое проявление расизма и считали, что дело просто замаяли. По всему Нью-Йорку прошли протесты и демонстрации. Диалло был объявлен жертвой. Уиллер-авеню была переименована в площадь Амаду Диалло. Брюс Спрингстин

написал и исполнил в честь Амаду песню под названием 41 Shots («41 выстрел»), в которой хор пел: «Тебя могут убить только за то, что ты живешь в американской школе».

Во всем этом много пафоса, но нет объяснения. С одной стороны, нет свидетельств, что четыре офицера полиции, убившие Диалло, — злодеи, расисты или специально охотились за Диалло. С другой стороны, неверно будет назвать этот расстрел простым несчастным случаем, потому что это никак случайный сбой в образцовой полицейской службе. Офицеры сделали целую серию фатально ошибочных суждений, начиная с того, что приняли человека, дышавшего свежим воздухом у дверей своего дома, за потенциального преступника.

Другими словами, расстрел Диалло попадает в серую зону, в промежуток между расчетом и случайностью. Ошибки при чтении чужих мыслей иногда заканчиваются и так. Однако эти ошибки не всегда столь очевидны и впечатляющи, как остальные неудачи быстрого познания. Они тонки, замысловаты и удивительно распространены, и то, что случилось на Уиллер-авеню, представляет собой яркий пример чтения мыслей — и порой возникающих при этом чудовищных ошибок.

2. Теория чтения мыслей

Многим из того, что мы знаем о чтении мыслей, мы обязаны двум замечательным ученым, наставнику и его ученику: Силвану Томкинсу и Полу Экману. Наставник — Силван Томкинс, родился в Филадельфии на пороге XX века, сын дантиста из России; низкорослый, толстый, с копной белых волос и в огромных очках в пластмассовой оправе. Томкинс преподавал психологию в Принстоне и Рутгерсе, написал книгу *Affect, Imagery, Consciousness* («Эмоции, образы, сознание»), четырехтомный труд, настолько насыщенный информацией, что его читатели разделились на тех, кто его понимал и считал гениальным, и тех, кто его не понимал

и тоже считал гениальным. Силван Томкинс был легендарным оратором. К концу каждой вечеринки с коктейлями вокруг него неизменно собиралась восхищенная толпа. Кто-то говорил: «Еще вопрос!», и все оставались еще часа на полтора, а Томкинс рассуждал, скажем, о комиксах, телевизионной комедии, биологии, эмоциях, Канте, всеобщем увлечении модными диетами — и все это объединялось в одну длинную импровизацию.

В годы Великой депрессии, в разгар своей работы над докторской диссертацией в Гарварде, он работал судьей на скачках для одного из беговых синдикатов, причем столь успешно, что жил в роскошном особняке на манхэттенском Ист-Сайде. На ипподроме, где он часами следил за лошадьми в бинокль, его называли «профессором». «У него была система прогнозирования результатов забега. Он оценивал шансы скакуна исходя из того, какие лошади бежали по обе стороны от него, точнее, на основе их эмоциональных взаимоотношений», — вспоминает Экман. Если, например, жеребец проиграл кобыле в первом или втором забеге, а к воротам идет рядом с кобылой, его карьера кончена. (Или что-то в этом роде, досконально этого не знал никто.)

Силван Томкинс полагал, что на лицах (и даже на лошадиных мордах) отражаются признаки внутренних эмоций и мотивов. Рассказывали, что он мог зайти на почту, подойти к плакатам с фотографиями разыскиваемых и, всего лишь взглянув на них, сказать, какие преступления совершили скрывавшиеся люди. «Он смотрел шоу To Tell the Truth («По правде говоря») и всегда безошибочно определял, кто из участников лжет, — вспоминает его сын Марк. — Однажды он даже написал продюсеру, все это слишком просто, и тот пригласил отца в Нью-Йорк, чтобы он все это объяснил за сценой». Вирджиния Демос, преподаватель психологии в Гарварде, вспоминает свои долгие беседы с Томкинсом во время Национального съезда Демократической партии в 1988 году. «Если звонили по телефону, он приглушал звук телевизора, но продолжал следить за дебатами политиков. Скажем,

Джесси Джексон дискутировал с Майклом Дукакисом. Томкинс смотрел на их лица и делал прогнозы. Это впечатляло».

Пол Экман впервые встретился с Томкинсом в начале 1960-х годов. Пол был тогда молодым психологом, только что окончившим аспирантуру. Его очень интересовало чтение по лицам. Он пытался понять, существуют ли четкие правила, управляющие мимикой человека. Силван Томкинс полагал, что есть, но большинство психологов утверждали, что нет. Согласно общепринятым представлениям того времени, выражение лица определяется общей культурой: мы управляем нашей мимикой в соответствии с приобретенными социальными навыками. Пол Экман не знал, какая из этих точек зрения верна, поэтому в поисках ответа отправился в Японию, Бразилию и Аргентину (даже посетил изолированные племена на Дальнем Востоке), взяв с собой фотографии мужчин и женщин с разными выражениями лиц. К его изумлению, в любой стране опрашиваемые совершенно одинаково толковали лица на фотографиях. Экман понял, что Томкинс прав.

Вскоре после этого Силван Томкинс посетил лабораторию Экмана в Сан-Франциско. Экман обнаружил десятки тысяч метров киноплёнки, отснятой вирусологом Карлтоном Гайдусеком в отдаленных районах джунглей Папуа — Новой Гвинеи. Среди прочих были сняты люди племени саут фор, миролюбивые и дружелюбные, и представители кукукуку, агрессивного и жестокого племени с гомосексуальным ритуалом — мальчиков доподросткового возраста принуждали ублажать взрослых мужчин-соплеменников. В течение шести месяцев Пол Экман и его помощник Уоллес Фризен отбирали кадры, вырезая лишние сцены и оставляя только крупные планы лиц, чтобы сравнить мимику представителей обеих групп.

Пока Экман настраивал кинопроектор, Томкинс сидел в конце комнаты. Ему ничего не сказали о характере племен; весь контекст был удален. Томкинс внимательно смотрел на экран.

В конце фильма он подошел к экрану и показал на лица людей из племени саут фор. «Это милые, мягкосердечные люди, очень терпимые и миролюбивые, — сказал он. Потом показал на лица людей из племени кукукуку. — Вторая группа жестока, и есть много признаков, указывающих на гомосексуальные наклонности». Даже сегодня, треть века спустя, Экман не может понять, как Томкинс сделал это. «Бог мой! Я четко помню, как я тогда сказал: “Силван, как ты вообще это делаешь?” — вспоминает Экман. — И он подошел к экрану и, когда мы прокручивали фильм задом наперед в замедленном действии, показывал нам особые желваки и морщины на лицах, которые позволили ему прийти к этому суждению. Вот тогда я понял — мне надо “распаковать” лицо. Это золотые копи знаний, которые раньше никто не замечал. Томкинс умел читать лица, и если я сумею научиться этому, то, возможно, сумеют и все остальные».

Экман и Фризен решили создать таксономию выражений лица. Они пролистали медицинские книги, в которых описываются мышцы лица, и определили каждое отдельное мышечное движение на лице. Они насчитали сорок три таких движения — Пол Экман и Уоллес Фризен назвали их единицами действия. Потом они взялись за практические занятия: сутки напролет сидели друг напротив друга, воспроизводя по очереди каждую единицу действия. Сначала они мысленно обнаруживали нужную мышцу, сосредоточивались на том, чтобы ее выделить, и при этом внимательно наблюдали друг за другом, следили за своими мимическими движениями в зеркале, записывая, как рисунок линий на лице меняется с каждым движением мышц, фиксируя эти движения на видеопленку. В нескольких случаях, когда у них не получалось воспроизвести какое-либо выражение лица, они шли на анатомический факультет Калифорнийского университета в Сан-Франциско, и их знакомый хирург колот иглой или воздействовал электричеством на упрямую мышцу. «Это было ужасно неприятно», — вспоминает Экман.

Когда все единицы действия были освоены, Экман и Фризен начали воспроизводить их в сочетаниях. Весь процесс изучения и практики занял семь лет. «Существует триста комбинаций движений двух мышц, — говорит Экман. — Если добавить третью мышцу, у вас будет более четырех тысяч комбинаций. Мы довели исследование до пяти мышц, что означает более десяти тысяч выражений лиц». Большинство из этого множества выражений, разумеется, ничего не означает, что-то вроде бессмысленных гримас ребенка. Но, прорабатывая каждое сочетание единиц действия, Экман и Фризен выделили примерно три тысячи имеющих значение и в результате создали каталог основных выражений человеческого лица.

Полу Экману сейчас за шестьдесят. У него чисто выбритое лицо, близко посаженные глаза, густые брови; хотя он среднего телосложения, но кажется намного больше: в его внешности есть что-то упрямое и основательное. Он вырос в Ньюарке, штат Нью-Джерси, в семье врача-педиатра, и в пятнадцать лет поступил в Чикагский университет. Пол медленно говорит и, прежде чем рассмеяться, делает небольшую паузу, будто ждет разрешения. Он из тех, кто составляет списки и нумерует аргументы. Его академические труды отличаются упорядоченностью и логикой; в конце каждой книги и статьи Экмана собраны воедино все возможные возражения и проблемы. С середины 1960-х годов он работает в Калифорнийском университете в Сан-Франциско, где занимает должность профессора. Во время нашей первой встречи с Экманом в его кабинете обветшалого викторианского здания он показывал мне конфигурации единиц действия, о которых узнал много лет назад. Он немного наклонился вперед, положив руки на колени. На стене, за его спиной, фотографии двух его любимых героев — Томкинса и Дарвина. «Кто угодно может воспроизвести единицу действия номер четыре, — сказал он и нахмурил брови, используя мышцы надпереносья и бровей. — Почти каждый может воспроизвести единицу действия

номер девять. — Он сморщил нос с помощью мышцы верхней губы и крыльев носа. — Все могут показать пятый номер», — он сократил мышцу верхнего века, приподняв его.

Я пытался повторять за ним, и он взглянул на меня. «У вас очень хорошее движение номер пять, — заявил он великодушно. — Чем глубже у человека посажены глаза, тем сложнее выполнить пятерку. А вот номер семь. — И он прищурился. — Двенадцать. — Он сверкнул улыбкой. Потом внутренние части его надбровных дуг взметнулись вверх: — А это единица действия номер один — страдание и мука. — Теперь с помощью височных частей лобных мышц Пол приподнимает внешние края бровей: — Это единица действия номер два. Ее трудно воспроизвести, но она ничего не значит. Нигде не применяется, кроме театра Кабуки. Одна из моих любимых — двадцать третья, сжатие внешних краев губ. Очень надежный признак гнева. Его очень трудно воспроизвести произвольно. — И он сжал губы. — Двигать только одним ухом — одно из самых сложных упражнений, тут я должен полностью сосредоточиться. Это требует всех моих навыков. — Он рассмеялся. — Моя дочка всегда просит, чтобы я показал это упражнение ее друзьям. Ну, поехали». И Пол Экман пошевелил сначала левым ухом, потом правым. Лицо Экмана на первый взгляд не отличается выразительностью. У него вид бесстрастного психоаналитика, поэтому его умение владеть своим лицом потрясает. «Есть одна единица, которую я не могу продемонстрировать, — продолжал он. — Это единица действия номер тридцать девять. К счастью, это умеет один из моих диссертантов. Единица действия тридцать восемь — расширение ноздрей. Тридцать девять — наоборот, сведение. — Он покачал головой и посмотрел на меня. — О! У вас фантастическая тридцать девятая. Едва ли не лучшая из всех, что я видел. Очень органичная. У вас должны быть родственники, обладающие этим талантом. А это, несомненно, талант. — Он снова рассмеялся. — Вы можете им воспользоваться — например, в баре для знакомств!»

Затем Экман начал накладывать одну единицу действия на другую, чтобы воспроизвести более сложные выражения лица, по которым мы, как правило, распознаем эмоции. Счастье, например, — это главным образом единицы действия номер шесть и двенадцать — сокращение мышц, которые поднимают щеку (орбикулярная скуловая мышца) в сочетании с главными скуловыми мышцами, которые приподнимают уголки губ. Страх — это единицы действия один, два и четыре, или, более полно, один, два, четыре, пять и двадцать, с участием или без такового единиц действия двадцать пять, двадцать шесть или двадцать семь. Иначе говоря: внутренняя надбровная поднимающая мышца (лобная, медиальная) плюс внешняя надбровная поднимающая мышца (лобная, латеральная) плюс опускающая бровь надбровная мышца-угнетатель плюс поднимающая мышца верхнего века (которая приподнимает его) плюс мышца смеха (которая растягивает губы) плюс раздвижение губ (губная мышца-угнетатель) плюс жевательный мускул (который опускает челюсть). А отвращение? Это в основном единица действия номер девять, сморщивание носа (поднимающая мышца верхней губы и крыльев носа), но иногда это может быть единица действия номер десять, и в обоих случаях они могут сочетаться с единицами действия пятнадцать, шестнадцать или семнадцать.

Пол Экман и Уоллес Фризен свели воедино все эти сочетания (а также правила их прочтения и истолкования) в так называемую Систему кодирования выражений лица (Facial Action Coding System — FACS) и зафиксировали ее документально на пятистах страницах. Это удивительно увлекательный научный труд, в котором подробно рассматриваются все возможные движения губ (вытягивание, стягивание, сужение, раздвижение, распластывание и сжатие); четыре вида изменений кожи между глазами и щеками (выпуклости, мешки, мешочки и морщины); существенно важные различия между подглазничными и носогубными складками. Джон Готтман, чье исследование семейных

отношений я описывал в главе 1, на протяжении многих лет сотрудничал с Экманом и давно использует FACS для изучения эмоционального состояния семейных пар. Другие исследователи использовали систему Экмана для диагностики различных заболеваний, от шизофрении до сердечных недугов; ее применяли даже для компьютерной анимации в кинокомпаниях Pixar («История игрушек») и Dream Works («Шрек»). Требуется несколько месяцев, чтобы полностью овладеть FACS, и всего лишь пятьсот человек получили сертификаты на применение этой системы в своих исследованиях. Тот, кто овладел мастерством расшифровки выражений лица, получает в свои руки мощный инструмент понимания других людей.

Пол Экман вспоминает, что впервые он увидел Билла Клинтона во время выдвижения кандидата от Демократической партии. «Я следил за выражением его лица и сказал жене, что это “несносный ребенок”, — говорит Экман. — Это парень, который хочет, чтобы его любили несмотря ни на что, даже если застукуют на том, что он таскает печенье. У Клинтона было очень забавное выражение лица: “Ой, а я тут плюшками балуюсь, такой вот я негодник, но ведь ты, мама, все равно меня любишь?” Это единицы действия пятнадцать, семнадцать и двадцать четыре с закатыванием глаз». Экман сделал паузу и воспроизвел эту последовательность выражений лица. Он сократил главную скуловую мышцу в классической улыбке (единица действия двенадцать), потом опустил краешки губ вниз с помощью треугольной мышцы (единица действия четырнадцать), сократил мышцу, поднимающую подбородок (единица действия семнадцать), слегка сжал губы (единица действия двадцать четыре) и, наконец, закатил глаза — и в комнате вдруг собственной персоной возник Хитрый Билли.

«Я знал одного парня из управления по связям с общественностью из аппарата Билла Клинтона и как-то сказал ему: “Послушайте, у Клинтона есть привычка закатывать глаза и делать

капризное лицо, дескать, я несносный карапуз. Не думаю, что это ему на пользу. За два-три часа я помогу ему избавиться от этой привычки”. И этот парень ответил: “Увы, мы не можем рисковать из-за возможной утечки информации о том, что он встречался со специалистом по выявлению лжи”». Голос Экмана упал. Было ясно, что ему нравится Клинтон и он хотел бы, чтобы у него было более внушительное выражение лица. Экман пожимает плечами. «К сожалению, приходится предположить, что он хотел, чтобы его поймали, — и его таки поймали».

3. Бесстрастное лицо

Пол Экман считает, что лицо человека — не только невероятно богатый источник информации об эмоциях, не только *показатель* того, что происходит в мозгу, но, в некотором смысле, это именно то, что там *действительно происходит*. Это предположение является ключевым для понимания процесса чтения мыслей.

Впервые ученый задумался об этом после того, как на пару с Фризенем они практиковались в воспроизведении выражения злости и отчаяния. «Через пару недель один из нас признался, что ужасно себя чувствует после этих упражнений, — говорит Фризен. — Потом и второй заметил, что тоже чувствует себя нехорошо, и мы начали обращать на это внимание». Они вернулись к началу и стали отмечать состояние организма во время тех или иных движений лица. «Скажем, вы воспроизводите единицу действия один, поднимая внутренние края бровей, и номер шесть, поднимая щеки, и пятнадцать, опуская уголки губ, — говорит Экман и тут же все это воспроизводит. — Мы обнаружили, что одного только этого выражения достаточно для того, чтобы привести к заметным изменениям в вегетативной нервной системе. Мы такого совершенно не ожидали. Но это случилось с нами обоими. Мы оба чувствовали себя жутко. Мы

генерировали печаль и тоску. А когда я опускал брови и поднимал верхние веки, это номер пять, а потом прищуривал глаза, это семь, сжимал губы, это двадцать четыре, я генерировал злость. Мое сердцебиение ускорялось на десять–двенадцать ударов, руки становились горячими. Когда я это делаю, то уже не могу вернуться в нормальное состояние. Это очень неприятно, очень».

Пол Экман, Уоллес Фризен и еще один их коллега, Роберт Левинсон (который долгие годы сотрудничал с Джоном Готтманом — мир психологов тесен), решили задокументировать это явление. Они собрали группу добровольцев и подсоединили их к датчикам, измерявшим их сердечный ритм и температуру тела — физиологические признаки таких эмоций, как злость, тоска и страх. Половину добровольцев попросили попытаться припомнить и заново пережить особо стрессовую ситуацию. Второй половине показали всего-навсего, как воспроизвести на лице выражения, соответствующие стрессовым эмоциям, таким как злость, тоска и страх. Вторая группа, которая эмоции изображала, продемонстрировала те же самые физиологические реакции, тот же самый ускоренный сердечный ритм и то же повышение температуры тела, что и первая группа.

Несколько лет спустя группа немецких психологов провела аналогичные исследования. В ходе эксперимента группу испытуемых попросили посмотреть карикатуры, либо держа ручку между губами (действие, препятствующее сокращению одной из главных мышц улыбки — мышцы смеха, или главной скуловой мышцы), либо зажав ручку между зубами, что производит обратный эффект и заставляет улыбаться. Людям, державшим ручку между зубами, карикатуры показались намного смешнее. Этим выводам трудно поверить, ведь считается непреложным фактом, что сначала мы испытываем эмоцию и уже потом отражаем (или не отражаем) ее на лице. Мы считаем лицо вторичным агентом эмоции. Однако данные исследования показали, что этот процесс

может работать также и в обратном направлении¹. Эмоции могут *начаться* на лице. Выражение лица — это не второстепенное отражение наших сокровенных чувств. Лицо — равноправный участник эмоционального процесса.

Этот существенно важный момент имеет огромное значение в чтении мыслей. Например, в начале своей деятельности Пол Экман заснял на кинолентку сорок психиатрических пациентов, включая женщину по имени Мэри², сорокадвухлетнюю домохозяйку. Она трижды пыталась покончить с собой и выжила после последней попытки (передозировка снотворного) только благодаря тому, что ее вовремя обнаружили и быстро доставили в больницу. Ее взрослые дети живут отдельно, муж к ней невнимателен, и у нее началась депрессия. В первый раз попав в больницу, она только сидела и плакала, однако терапия, похоже, оказала на нее положительное воздействие. Через три недели она сказала своему врачу, что ей гораздо лучше, и попросила, чтобы ее отпустили на выходные увидеться с семьей. Врач согласился, но за минуту до того, как покинуть больницу, Мэри призналась, что настоящей причиной, по которой она хотела получить разрешение уйти на выходные из больницы, было желание предпринять очередную суицидальную попытку. Несколько лет спустя, когда группа молодых психиатров спросила у Экмана, как распознать, когда пациент с суицидальными наклонностями говорит неправду, он вспомнил о кадрах с Мэри и решил посмотреть, нет ли на них ответа. Если лицо — это надежный индикатор эмоций, подумал он, не сможет ли он увидеть в записи, лжет ли Мэри, когда говорит, что чувствует себя гораздо лучше? Пол Экман и Уоллес Фризен стали анализировать кинокадры в поисках ключей. Они

¹ Данные факты возрождают ставшую достоянием истории психологической науки теорию эмоций Джеймса-Ланге, согласно которой люди боятся, потому что дрожат, и им весело, потому что они улыбаются. — *Прим. ред.*

² Случай Мэри подробнее описан в вышедшей на русском языке книге: Экман П. Психология лжи. — СПб.: Питер, 2003. — *Прим. ред.*

просматривали их снова и снова в течение десятков часов, изучая в замедленном режиме каждый жест и каждое изменение выражения лица. Наконец они увидели то, что искали: когда врач Мэри спросил ее о планах на будущее, на лице у нее промелькнуло почти неуловимое выражение полного отчаяния.

Пол Экман называет такой тип мимолетного взгляда микровыражением, это особое и очень важное выражение лица. Многие выражения лица могут возникать произвольно. Если я пытаюсь выглядеть строго, отчитывая вас за что-то, мне нетрудно это изобразить, и вам тоже будет легко истолковать мой тяжелый взгляд. Но наши лица также управляются отдельной, произвольной системой, которая иницирует те выражения лица, которые мы осознанно не контролируем. Мало кто из нас, например, сумеет произвольно воспроизвести единицу действия номер один — признак тоски. (Знаменательное исключение, говорит Экман, это Вуди Аллен, который использует лобную медиальную мышцу, чтобы создать свой коронный образ комичного страдальца.) Но мы, не раздумывая, поднимаем внутренние края бровей, когда несчастны. Понаблюдайте за малышом, когда он начинает плакать, и увидите, как лобная мышца, медиальная, взматывается, словно ее кто-то за веревочку дергает. Помимо этого, есть выражение лица, которое Экман называет «улыбкой Душенна» в честь французского невролога XIX века Гильома Душенна, впервые запечатлевшего на фотографии работу лицевых мышц. Если я попрошу вас улыбнуться, вы растянете свои главные скуловые мышцы. Но в отличие от этого, если вы улыбнетесь спонтанно, то не только растяните скуловые мышцы, но также сократите скулоглазничные мышцы, т.е. мышцы вокруг глаз. Почти невозможно произвольно напрячь скулоглазничные мышцы, и не менее трудно не дать им напрячься, когда мы улыбаемся чему-либо действительно приятному. Улыбка этого типа «не подчиняется воле, — писал Душени. — Ее отсутствие легко разоблачает мнимое дружелюбие».

В любой момент, когда мы испытываем ту или иную основную эмоцию¹, она произвольно выражается с помощью наших лицевых мышц. Эта реакция может присутствовать на лице всего долю секунды, т. е. ее можно определить только с помощью электронных датчиков. Но она всегда присутствует. Силван Томкинс однажды начал лекцию со следующего заявления: «Лицо подобно пенису!» Под этим он имел в виду, что лица в значительной степени самостоятельны. Это не означает, что мы не можем контролировать наши лица. Мы можем использовать нашу произвольную мускульную систему, чтобы подавлять эти произвольные реакции. Но зачастую некая малая толика этой подавленной эмоции (когда я, например, отрицаю, что несчастлив, хотя на самом деле это так), просачивается наружу. Так и случилось с Мэри. Наша произвольная система выражения — это способ намеренного сигнализирования о наших эмоциях. Но произвольная система выражения во многом даже важнее: это механизм, которым мы обзавелись в ходе эволюции, сигнализирующий о наших истинных чувствах.

«Вам наверняка доводилось быть в ситуациях, когда кто-то комментирует ваше выражение лица, а вы и не знаете, что его построили, — говорит Экман. — Кто-то вас спрашивает: “Чем вы так расстроены?” или “Почему вы так грустны?” Вы слышите свой голос, но не видите своего лица. Если бы мы знали, что у нас на лице, мы бы лучше старались скрыть это. Но это не обязательно хорошо. Представьте, если бы имелся выключатель, с помощью которого мы могли бы по своему усмотрению отключать любое выражение лица. Если бы у маленьких детей был такой выключатель, мы бы не знали, что они чувствуют. Они легко могли бы попасть в беду. Вы можете возразить, что

¹ К. Изард выделил десять основных эмоций: интерес или приятное волнение; радость; удивление; огорчение; гнев; отвращение; презрение; страх; стыд; вина. — *Прим. ред.*

родители все равно заботились бы о своих детях. Или представьте, что вы состоите в браке с человеком, у которого есть та-кой выключатель. Это было бы ужасно. Вряд ли любовь, страсть, дружба могли бы зародиться, если бы на наших лицах ничего не отражалось».

Пол Экман вставил в видеомэгнитофон кассету с записью суда над О. Дж. Симпсоном. На записи был Като Кэйлин, друг Симпсона, и его допрашивала Марша Кларк, главный обвинитель на этом процессе. Кэйлин сидит в кабинке свидетеля с отсутствующим выражением лица. Кларк задает каверзный вопрос. Кэйлин наклоняется вперед и тихо ей отвечает. «Вы видели?» — спрашивает меня Экман. Я ничего такого не заметил, Като выглядит совершенно безобидно. Экман останавливает запись, перематывает пленку и воспроизводит ее в замедленном темпе. На экране видно, как Кэйлин наклоняется вперед, чтобы ответить на вопрос, и на долю секунды его лицо полностью преобразуется. Нос сморщивается, когда он растягивает поднимающую мышцу верхней губы и крыльев носа, зубы обнажаются, брови опускаются. «Это была почти что единица действия номер девять, — сказал Экман. — Это отвращение с примесью злости, а ключ к этому — опущенные брови; когда брови опускаются, глаза открыты не так, как обычно. Поднятое верхнее веко — компонент злости, но не отвращения. Это движение очень быстрое. — Экман остановил пленку и воспроизвел ее еще раз, внимательно глядя в экран. — Знаете, он похож на оскандившуюся собаку».

Экман показал еще один видеофрагмент, теперь из пресс-конференции, которую дал Гарольд «Ким» Филби в 1955 году. Филби еще не был разоблачен как советский шпион, но двое его коллег, Дональд Маклин и Гай Берджес, только что сбежали в Советский Союз. На Филби темный костюм и белая рубашка, его прямые волосы расчесаны на левый пробор, на лице надменность аристократа.

«Мистер Филби, — говорит репортер, — мистер Макмиллан¹, министр иностранных дел, заявил, что нет свидетельств того, что вы — так называемый третий, который якобы сдал Берджеса и Маклина. Удовлетворены ли вы таким оправданием с его стороны?»

Филби отвечает уверенно, сочным голосом, присущим британскому высшему сословию: «Да, удовлетворен».

«Что ж, если все-таки был третий, были ли вы на самом деле этим третьим?»

«Нет, — ответил Филби так же убедительно. — Я им не был».

Экман перемотал пленку назад и воспроизвел запись в замедленном действии. «Взгляните-ка на это, — произнес он, показывая на экран. — Дважды после того, как ему задавали серьезные вопросы о том, не совершил ли он предательство, он ухмыльнулся. Он похож на кота, съевшего канарейку». Выражение лица возникло и исчезло в течение нескольких миллисекунд. Но при замедленном в четыре раза темпе оно было заметно на его лице: губы сжаты в выражении полного самодовольства. «Он развлекается, не так ли? — продолжал Экман. — Я называю это наслаждением от обмана, душевным подъемом, который вы ощущаете, когда дурачите людей. — Экман снова запустил запись. — Он делает еще кое-что, — сказал он. На экране Филби отвечает на другой вопрос: “Во-вторых, дело Берджеса–Маклина подняло большие проблемы, — он сделал паузу, — безопасности”. Экман вернулся к паузе и остановил пленку. — Вот оно, — сказал он, — очень тонкое микровыражение тоски или несчастья. Это видно только по бровям — фактически только по одной брови». Да, несомненно, внутренний край правой брови Филби

¹ Макмиллан Гарольд (1894–1986) — премьер-министр Великобритании и лидер консервативной партии в 1957–1963 годах. С 1951 года на различных министерских постах, в том числе министр обороны (1954–1955), иностранных дел (1955), финансов (1955–1957). С середины 1960-х годов глава издательства Macmillan. — *Прим. ред.*

приподнялся в безошибочной единице действия номер один. «Движение мгновенное, — сказал Экман, — он совершает это непроизвольно. И это полностью противоречит всей его самоуверенности и убедительности. Это происходит, когда он говорит о Берджесе и Маклине, которых он сдал. Это острый момент, предупреждение: не верьте тому, что слышите».

По сути, Экман подводит физиологическое обоснование под наши тонкие срезы. Мы все можем читать мысли без усилий и машинально, с помощью ключей, которые находятся прямо перед нами — на лицах людей. Мы не умеем читать по лицам так же блестяще, как Пол Экман или Силван Томкинс, или выхватывать мимолетные моменты наподобие оскала Кэйлина Като. Но на лице человека достаточно доступной нам информации, чтобы можно было читать мысли на обычном уровне. Когда вам говорят: «Я люблю тебя», вы смотрите в лицо собеседнику, потому что, глядя в лицо, вы можете *узнать* (или, крайней мере, лучше понять), насколько серьезно это чувство. Видим ли мы нежность и счастье? Или на его лице мелькает микровыражение тоски и недовольства? Ребенок смотрит нам в глаза, когда мы кладем свою руку поверх его руки, потому что знает, что найдет объяснение у нас на лице. Воспроизводите ли вы единицы действия шесть и двенадцать (сферические, орбитальные, скулоглазничные мышцы в комбинации с главными скуловыми мышцами) как выражение счастья? Или вы воспроизводите единицы действия один, два, четыре, пять и двадцать (лобная медиальная мышца, лобная височная мышца, надбровная мышца-угнетатель, поднимающая мышца верхней губы и мышца смеха), в чем даже ребенок инстинктивно распознает явный признак страха? Мы очень хорошо умеем производить эти сложные, молниеносные вычисления. Мы делаем это каждый день, и мы делаем это, не задумываясь. И это загадка в деле Амаду Диалло, потому что ночью 4 февраля 1999 года Шон Кэрролл и его коллеги, офицеры полиции, по какой-то причине не смогли этого сделать.

Ни в чем неповинный Диалло проявил любопытство и потом страх — и обе эти эмоции должны были четко отразиться на его лице. Но полицейские их не увидели. Почему?

4. Мужчина, женщина и выключатель

Чтобы понять, что значит утрата способности читать мысли, надо представить себе состояние аутизма. Страдающий аутизмом, по словам британского психолога Саймона Бэрона-Коэна, «слеп умом». То, что я до сих пор описывал как естественные и автоматические человеческие процессы, для аутистов — настоящая проблема. Им трудно истолковывать невербальные ключи, такие как жесты и выражения лица, и представлять себе мысли другого человека, а также добиваться понимания каким-либо способом, помимо вербального. Их аппарат истолкования первых впечатлений значительно поврежден, и то, как аутисты воспринимают мир, дает нам очень хорошее представление о том, что происходит, если наши способности читать мысли нам изменяют.

Один из ведущих в США специалистов по аутизму — Эйми Клин. Клин преподает в Центре изучения поведения детей при Йельском университете в Нью-Хейвене, где у него есть пациент, которого он изучает уже многие годы и которого я назову Питером. Питеру больше сорока лет, он очень образован и живет самостоятельно. «Это очень интересная личность. Мы встречаемся каждую неделю и беседуем, — объясняет Клин. — Он очень ясно выражает свои мысли, но у него нет никакой интуиции, поэтому ему нужно, чтобы я разъяснял ему устройство мира». Эйми Клин, поразительно напоминающий актера Мартина Шорта, наполовину еврей, наполовину бразилец, и говорит с акцентом, что и понятно. Он встречается с Питером уже много лет и говорит о его состоянии без снисходительности или отстраненности, но сухо, будто речь идет о небольшом характерном тике. «Я беседую с ним каждую неделю, и у меня ощущение во время

этих бесед такое, что я могу делать все что угодно — ковырять в носу, снять штаны, трогать себя за любые места. Даже когда он смотрит на меня, у меня нет чувства, что за мной наблюдают или следят. Он изо всех сил сосредоточивается на том, что я говорю. Слова для него очень много значат. Но он не обращает внимания на то, как сочетаются мои слова с выражением моего лица и невербальными ключами. Все, что происходит внутри моего мозга (и чего он не может наблюдать непосредственно), — для него проблема. Являюсь ли я его лечащим врачом? На самом деле — нет. Нормальная терапия основана на способности людей осознавать свои собственные мотивы. Но в его случае с таким осознанием вы далеко не уйдете. Так что это больше похоже на совместное решение задач».

Среди прочего, что хотел выяснить Клин во время бесед с Питером, — то, как человек в таком состоянии воспринимает мир, поэтому он с коллегами разработал гениальный эксперимент. Они решили показать Питеру кинофильм и проследить за направлением его взгляда, когда тот будет смотреть на экран. Из всех фильмов они выбрали экранизацию 1966 года пьесы Эдварда Олби «Кто боится Вирджинию Вулф?», где главные роли исполняли Ричард Бертон и Элизабет Тейлор. Это были немолодые муж и жена, пригласившие к себе юную пару на вечер, который получился напряженным и утомительным. Молодую пару играли Джордж Сигал и Сэнди Деннис. «Это моя любимая пьеса, и мне нравится фильм. Я люблю и Ричарда Бертон, и Элизабет Тейлор», — объяснял Клин, и для того, что Клин собирался сделать, фильм был идеальным. Люди с аутизмом равнодушны к механическим объектам, но в этом фильме практически ничего нет, кроме игры актеров. «Фильм удивительно сдержан, — говорит Клин. — Он о четырех людях и их чувствах. В этом фильме очень мало неодушевленных деталей, которые отвлекали бы человека, страдающего аутизмом. Если бы мы взяли “Терминатор-2”, где главное действующее лицо — робот, то не получил бы таких

результатов. Тут все об интенсивном, активном социальном взаимодействии на множественных уровнях значения, эмоций и выразительности. Что мы пытались увидеть в действиях моего пациента, так это осмысление. Вот почему я выбрал именно “Кто боится Вирджинию Вулф?”. Мне было интересно увидеть мир глазами человека, страдающего аутизмом».

Клин попросил Питера надеть специальный головной убор с устройством отслеживания направления взгляда, состоящим из двух крошечных видеокамер. Одна камера фиксировала движения глазных ямок Питера — центральной части глаза. Вторая камера фиксировала все, на что смотрел Питер, и потом эти два изображения накладывались одно на другое. Это означало, Клину в любой момент мог установить, куда в данный момент смотрит Питер. Он пригласил также практически здоровых людей посмотреть фильм и сравнил движения глаз Питера с их движениями. Во время одной из сцен Ник (Джордж Сигал) ведет светскую беседу. Он показывает на стену кабинета хозяина, Джорджа (Ричард Бертон), и спрашивает: «Кто написал эту картину?» Мы с вами однозначно просмотрели бы этот эпизод: наш взгляд направился бы туда, куда показывает Ник, немного задержался бы на картине, вернулся к глазам Джорджа, чтобы увидеть его реакцию, потом вернулся бы к лицу Ника, чтобы увидеть, как он отреагирует на ответ. Все это происходит за долю секунды, и на схеме визуального сканирования Клина линия взгляда обычного зрителя образовала бы четкий треугольник — от Ника к картине, к Джорджу и обратно к Нику. В случае с Питером эта схема несколько иная. Он смотрит куда-то в район шеи Ника. Но он не следит за направлением руки Ника, поскольку истолкование указательного жеста, если об этом задуматься, потребует мгновенного проникновения в разум человека, который этот жест производит. Другими словами, надо прочесть мысли указывающего на что-то человека, а люди с аутизмом не способны читать мысли. «Нормальные дети начинают реагировать на указующие

жесты к двенадцати месяцам, — рассказывает Клин. — А этот человек, которому сорок два года, очень умный, но он этого не делает. Эти ключи дети учатся распознавать естественным образом, а он вообще их не понимает».

Как поступает Питер? Он слышит слова «картина» и «стена», поэтому смотрит на картины на стене. Но там три картины. О какой из них идет речь? Схемы визуального сканирования Клина показывают, что взгляд Питера отчаянно мечется от одной картины к другой. Тем временем разговор перешел уже на другую тему. Единственное условие, при котором Питер понял бы содержание этой сцены, — если бы Ник высказался абсолютно недвусмысленно, т. е. спросил бы: «Кто написал эту картину слева от портрета мужчины с собакой?» В любых условиях, требующих хоть немного больше, нежели буквальное понимание, человек с аутизмом теряется.

Есть и еще один очень важный урок, связанный с этой сценой. Обычные зрители смотрят в глаза Джорджу и Нику, когда те говорят, потому что пытаются выявить нюансы в выражении лица, которые Экман так тщательно классифицировал. Но Питер в этой сцене не смотрит ни в чьи глаза. В другом важном эпизоде фильма, когда Джордж и Марта (Элизабет Тейлор) сжали друг друга в страстных объятиях, Питер смотрел не на лица целующихся (как поступили бы мы с вами), а на выключатель на стене за ними. И причина не в том, что Питер считает интимные сцены неприличными, а в том, что, если вы не можете читать мысли (не можете поставить себя на чье-то место), вы ничего особенного не увидите, если будете смотреть в глаза или на лица.

Один из коллег Клина в Йельском университете, Роберт Т. Шульц, однажды провел эксперимент с помощью магнитно-резонансного сканера, весьма сложного устройства, которое показывает, в какой участок мозга поступает кровь в каждый конкретный момент времени — а следовательно, какая часть мозга активизируется. Роберт Шульц подключал сканер и про-

сил участников эксперимента выполнить очень простое задание: им показывали парные изображения либо лиц, либо предметов (таких как стулья или молотки), а они должны были нажать специальную кнопку, указывая, идентичные это изображения или разные. Нормальные люди, глядя на лица, используют часть мозга под названием fusiform gyrus (латеральная затылочно-височная извилина). Это чрезвычайно сложное программное обеспечение нашего мозга, позволяющее нам различать тысячи знакомых лиц. (Представьте себе лицо Мэрилин Монро. Готовы? Вы только что использовали свою латеральную затылочно-височную извилину.) Но когда здоровые участники эксперимента смотрели не на людей, а на предметы, скажем, на стул, они использовали совершенно другую, не такую мощную часть мозга — inferior temporal gyrus (нижняя височная извилина). (Различие в сложности этих двух участков мозга объясняет, почему вы без труда узнаете одноклассницу по прошествии сорока лет, но испытываете трудности, когда надо найти свою сумку на багажной ленте в аэропорту.) Когда Шульц повторил эксперимент со страдающими аутизмом, обнаружилось, что они используют участок, ответственный за распознавание предметов, когда смотрят и на стулья, и на лица. Другими словами, на самом основном нейрологическом уровне для аутиста лицо — это всего лишь еще один предмет. Вот одно из ранних медицинских описаний пациента с аутизмом: «Он никогда не смотрел людям в лицо. Когда он имел хоть какой-то контакт с людьми, он общался с ними или, скорее, с их частями, как с предметами. Он изучал с помощью руки. Он, играя, бился головой о свою мать, точно так же как в другой раз бился головой о подушку. Он позволял дежурной сестре одеть его, не обращая на нее ни малейшего внимания».

Итак, когда Питер смотрел эпизод с целующимися Мартой и Джорджем, их лица не завладели его вниманием автоматически. Он видел три предмета — мужчину, женщину и выключатель.

И какой же из них он предпочел? Как выяснилось, выключатель. «Я знаю, что Питера очень интересуют выключатели, — говорит Клин. — Его к ним тянет. Как если бы вы были знатоком Матисса и пришли на выставку, где среди множества картин, — ах! Матисс. И с Питером точно так же — ах, выключатель! Питер ищет смысл, организованность. Он не любит неразберихи. Нас всех тянет к тому, что для нас что-то значит, и для большинства из нас это люди. Но если в людях для вас нет никакого смысла, вы ищите смысл где-то еще».

Возможно, самая острая сцена, которую изучал Клин, возникла, когда Марта сидела рядом с Ником и отчаянно с ним флиртовала. Она даже положила руку ему на бедро. На заднем плане, слегка развернувшись к ним спиной, сидит Джордж, который все сильнее злится и ревнует. Когда эта сцена разворачивается, взгляд нормального зрителя движется по практически идеальному треугольнику — от глаз Марты, к глазам Ника, к глазам Джорджа и потом снова к Марте, наблюдая за эмоциональным состоянием всех троих по мере того, как обстановка в комнате накаляется. А что Питер? Он смотрит на рот Ника, потом его взгляд опускается на фужер в руке Ника, затем переходит на брошь на свитере Марты. *Он вообще не смотрел на Джорджа*, поэтому эмоциональный смысл сцены он не понял.

«Там есть сцена, в которой Джордж вот-вот сорвется, — говорит Уоррен Джонс, работавший вместе с Клином над этим экспериментом. — Он идет в кладовку, берет с полки ружье, целится прямо в Марту и нажимает на курок... и из дула выскакивает и раскрывается зонтик. Но мы до последнего мгновения не знаем, что это трюк, поэтому испытываем настоящий страх. И этот момент стал одним из самых показательных в эксперименте, потому что человек с классическим случаем аутизма громко рассмеялся, сочтя этот эпизод настоящей комедией из жизни предметов. Эти люди не чувствуют эмоциональную основу сцены. Они видят

только поверхностные аспекты — он нажал на курок, выскочил зонтик, — и уходят, думая, что хорошо развлеклись».

Эксперимент с Питером, просмотревшим фильм, — идеальный пример того, что происходит, когда чтение мыслей не получается. Питер — большой интеллектуал. У него диплом об окончании весьма престижного университета, его коэффициент интеллекта намного выше нормы, и Клин говорит о нем с неподдельным уважением. Но поскольку у него отсутствует очень важная основная способность — способность читать мысли, он может просмотреть сцену из фильма «Кто боится Вирджинию Вулф?» и прийти к выводу, который в социальном плане полностью и катастрофически ошибочен. Питер, что и понятно, часто совершает подобные ошибки: из-за своей болезни он пребывает в постоянной слепоте разума. Но меня чрезвычайно занимает вопрос — а не можем ли и мы в определенных обстоятельствах и в какой-то период времени мыслить так же, как Питер? А что, если аутизм (слепота разума) может быть не только хроническим состоянием, но и временным? Может быть, это объясняет, почему иногда совершенно нормальные люди делают выводы, которые полностью и катастрофически ошибочны?

5. Споры с собакой

В голливудских фильмах и детективных сериалах люди все время стреляют. Они гонятся за другими людьми, и стреляют, и нередко убивают. После этого они обычно стоят над телом, курят сигарету, а потом идут пить пиво с напарником. Если верить Голливуду, стрелять из пистолета — очень распространенное и простое дело. Однако на самом деле это не так уж просто. Большинство офицеров полиции — намного больше 90% — выходят в отставку, так ни разу и не выстрелив в кого-либо. А те, кому довелось стрелять, описывают этот опыт как настолько стрессо-

вый, что есть основание задаться вопросом, не может ли выстрел из пистолета вызвать временный аутизм.

Вот, например, выдержки из интервью, которые провел с офицерами полиции криминолог Университета штата Миссури Дэвид Клингер для своей увлекательной книги *Into the Kill Zone* («В зоне поражения»). Первый отрывок взят из интервью с офицером полиции, который выстрелил в человека, угрожавшего убить его напарника Дэна.

Он посмотрел вверх, увидел меня и сказал: «Вот черт». Не в смысле «Вот черт, как я испугался», а в смысле «Вот черт, мне теперь надо убить еще одного». По-настоящему агрессивно и злобно. Он отнял пистолет от головы Дэна и начал наводить его на меня. Все происходило очень быстро — за миллисекунды, и я тоже начал поднимать пистолет. Дэн пытался ему помешать, и у меня в голове была только одна мысль: «О Господи, не дай мне попасть в Дэна». Я выстрелил пять раз. Мое видение изменилось, как только я начал стрелять. Вместо целой картины я видел только голову преступника. Все остальное просто исчезло. Единственное, что я видел, — это голова преступника.

Я видел, куда попали все мои пять пуль. Первая попала ему в левую бровь. Она проделала там дырку, голова этого парня дернулась назад, и он охнул: «Ох!» — вроде того как «Ох! Ты в меня попал». Он все еще продолжал поворачивать пистолет в мою сторону, и я выпустил вторую пулю. Я увидел красное пятно прямо под основанием его левого глаза, и его голова развернулась как-то вбок. Я выстрелил еще раз. Пуля попала в край его левого глаза, и его глаз лопнул, просто разорвался и выпал. Моя четвертая пуля попала ему возле левого уха. Третья пуля развернула его голову еще сильнее ко мне, и когда в него попала четвертая пуля, я увидел, как сбоку на его голове открылась красная дыра, потом она закрылась. Я не видел, куда попала моя последняя пуля. Потом я услышал, как этот парень завалился назад и стукнулся о землю.

Вот другой отрывок.

Когда он пошел на нас, все было как в замедленной съемке, и все предельно сфокусировалось... Когда он сделал первое движение, я напрягся всем телом. Я помню, что не ощущал ничего от груди и ниже. Все было направлено вперед, чтобы следить за моей целью и реагировать на ее действия. А вы говорите о порции адреналина! Все вокруг застыло, и все мои органы чувств были устремлены вперед — к человеку, который бежал на меня с пистолетом в руке. Мой взгляд сосредоточился на его торсе и на пистолете. Я не могу сказать, что делала его левая рука. Понятия не имею. Я смотрел на пистолет. Пистолет оказался напротив его груди, и тогда я произвел свои первые выстрелы.

Я не услышал ни звука. Ни единого. Алан выпустил одну пулю, когда я выпустил свои первые две, но я не услышал, как он стреляет. Он выстрелил еще два раза, когда я выстрелил во второй раз. Но я выстрелов снова не услышал. Мы прекратили стрелять, когда он упал на землю и покатился ко мне. Потом я был на ногах и стоял над телом этого парня. Я даже не помню, как поднялся с земли. Все, что я помню, это то, что я уже стоял на ногах и смотрел вниз на этого парня. Я не знаю, как я поднялся — то ли сначала на руках, то ли сначала привстал на колени. Не знаю, но как только я встал на ноги, я снова начал воспринимать окружающие звуки, потому что услышал, как на кафельный пол падают гильзы. Время снова стало нормальным, после того как оно замедлилось во время стрельбы. Ведь все остановилось, как только он двинулся к нам. И хотя я знал, что он бежит, он двигался словно в замедленной съемке. Это самое проклятое зрелище из всех, что я видел.

Думаю, вы согласитесь с тем, что это очень необычные повествования. В первом случае офицер полиции описывает то, что совершенно невозможно. Как может кто-то видеть момент, когда выпущенная им пуля попадает в другого человека? Так же

странно, как и заявление второго офицера о том, что он не слышал выстрелов из пистолета. Как это может быть? И все же во время бесед с офицерами полиции, которые участвовали в перестрелках, те же самые подробности возникают снова и снова: исключительная четкость визуального восприятия, тоннельное зрение, приглушенные звуки и чувство замедления времени. Вот как человеческий организм реагирует на экстремальную стрессовую ситуацию, и это обоснованно. Наш мозг, встретившись с угрозой для жизни, резко сокращает масштаб и объем информации, которую нам надо обработать. Звук, память и более широкое социальное сознание приносятся в жертву повышенному осознанию угрозы, перед лицом которой мы оказались. В этом смысле офицеры полиции, которых описывает Клиндер, действовали лучше, поскольку их восприятие сузилось: это сужение позволило им полностью сосредоточиться на угрозе.

Но что происходит, когда такая реакция на стресс доведена до высшей точки? Дэйв Гроссман, подполковник армии в отставке и автор книги *On Killing* («Об убийстве»), утверждает, что оптимальное состояние «подъема» (состояния, в котором стресс повышает эффективность действий) — когда сердечный ритм составляет от 115 до 145 ударов в минуту. Дэйв Гроссман сообщает, что он измерил сердечный ритм чемпиона по стрельбе Рона Эйвери, и его пульс во время соревнований был в районе верхнего предела этого диапазона. Суперзвезда баскетбола Ларри Берд часто рассказывает, что в критические моменты игры зал затихает и игроки движутся, точно в замедленной съемке. Он явно играл в баскетбол с тем же оптимальным пульсом, какой был на соревнованиях у Рона Эйвери. Но очень мало баскетбольных игроков видели поле так же ясно, как Ларри Берд, поскольку очень мало людей играют с оптимальным пульсом. Большинство из нас, оказавшись в стрессовой ситуации, *слишком* возбуждаются; перейдя определенную черту, наш организм перекрывает слишком много источников информации, и мы становимся беспомощными.

«Когда пульс переваливает за 145, начинается кошмар, — говорит Гроссман. — Сложные двигательные способности нарушаются. Сделать что-то одной рукой, а не другой, становится трудно... При 175 ударах в минуту полностью прекращается обработка информации... Передний мозг блокируется, а средний мозг — часть человеческого мозга, идентичная мозгу животного (средний мозг есть у всех млекопитающих), — активизируется и берет на себя функции переднего мозга. Вы когда-нибудь пытались спорить с разгневанным или насмерть перепуганным человеком? У вас ничего не получится... Вы с таким же успехом можете спорить со своей собакой». Визуальное восприятие становится еще более ограниченным, поведение — неоправданно агрессивным. В огромном количестве случаев люди, в которых стреляли, опорожняли кишечник, потому что при повышенном стрессовом уровне, который характеризуется пульсом 175 и больше ударов в минуту, организм считает такого рода физиологический контроль несущественным. Кровь отливает от наружной мускулатуры и сосредоточивается на внутренней. Эволюционная цель этого — превратить мышцы в своего рода броню и сократить кровотечение в случае ранения. Но это делает нас неуклюжими и беспомощными. Дэйв Гроссман говорит, что именно поэтому все должны тренироваться набирать номер 911, потому что известно множество ситуаций, когда люди в экстренных ситуациях хватали телефон и не могли выполнить это простейшее действие. Когда их сердце бьется с бешеной скоростью, а координация движений нарушена, люди набирают 411, а не 911, потому что это единственный номер, который они помнят, или просто забывают нажать кнопку «Вызов» на мобильном телефоне, или вообще не могут разобрать цифры. «Вы должны это репетировать, — говорит Гроссман, — это единственная гарантия, что в стрессовой ситуации вы сможете обратиться за помощью».

Именно по этой причине многим полицейским управлениям запрещено устраивать преследования на высокой скорости.

Не только потому, что есть опасность сбить невинного человека *во время* погони (хотя и это, разумеется, частично учитывается в качестве риска, так как примерно триста американцев ежегодно случайно погибают во время преследований), но также из-за того, что происходит *после* погони, ибо преследование преступника на высокой скорости — это именно та деятельность, которая приводит офицеров в состояние повышенного возбуждения. «Беспорядки в Лос-Анджелесе начались из-за того, что копы сделали с Родни Кингом в конце быстрой погони, — говорит Джеймс Файф, глава отдела подготовки в полицейском управлении Нью-Йорка, который выступал на многих процессах, связанных с жестокостью полиции. — Беспорядки в Либерти-Сити, Майами, в 1980 году начались тоже из-за того, что сделали копы в конце погони. Три самых крупных случая расовых волнений в стране за последние четверть века были вызваны тем, что сделали полицейские в конце погони».

«Когда вы несетесь с большой скоростью, особенно по жилым кварталам, это страшное дело, — говорит Боб Мартин, бывший старший офицер управления полиции Лос-Анджелеса, — даже если это всего 80 км/ч. Адреналин зашкаливает, сердце начинает бешено колотиться. Оно бьется почти как у бегуна. Это своего рода состояние эйфории. Вы теряете ощущение перспективы. Вы полностью поглощены погоней. Есть выражение — душа ушла в пятки. Если вам доведется услышать запись переговоров с офицерами полиции, когда те находятся в разгаре погони, вы поймете все по их голосу. Они в этот момент почти кричат. В случае с новичками это почти истерика. Я помню свою первую погоню. Я окончил академию всего два месяца назад. Мы мчались через жилой район. Пару раз мы просто взлетели в воздух. Наконец мы его поймали. Я вернулся к машине, чтобы передать по рации, что все в порядке, но даже не мог взять в руки аппарат, так сильно меня трясло». Мартин говорит, что избиение Кинга — это именно то, чего можно было ожидать, когда две стороны (обе с повы-

шенным сердцебиением и агрессивными сердечно-сосудистыми реакциями) встречаются лицом к лицу после погони. «В ключевой момент Стейси Кун (один из старших офицеров, бывших на месте задержания) приказал офицерам полиции отойти назад, — рассказывает Мартин, — но они его проигнорировали. Почему? Потому что они его не услышали. Они отключились».

Джеймс Файф говорит, что недавно он давал показания под присягой на процессе в Чикаго по делу, в котором офицеры полиции стреляли в молодого человека в конце погони и убили его, хотя, в отличие от Родни Кинга, он не сопротивлялся аресту. Он просто сидел в машине. «Он был футболистом из Нортвестерна. Звали его Роберт Расс. Это произошло в ту же ночь, когда копы застрелили девушку, и тоже после погони на автомобилях. В этом судебном процессе принимал участие адвокат Джонни Кохран, ему удалось отсудить свыше двадцати миллионов долларов компенсации. Копы говорили, что парень вел машину неуверенно. Он заставил их устроить погоню, но она не была на такой уж большой скорости. Они даже не превысили отметку в 110 км/ч. Они вывели его на автостраду Дан Райен. Инструкции по такого рода перехвату автомобилей весьма подробны. Вы не должны подходить к машине. Вы должны приказать водителю выйти из машины. А в реальности два копа подбежали к машине спереди. Один распахнул дверь со стороны пассажира. Второй урод стоял с другой стороны и орал на Расса, чтобы тот открыл дверь. Но Расс так и сидел там. Не знаю, что происходило в его голове. Но он не реагировал. Тогда этот коп разбил окно машины с левой стороны и произвел один выстрел, попав Рассу в руку и грудь. Коп заявляет, что говорил: «Покажи свои руки, покажи руки», и утверждает, что тот парень пытался выхватить пистолет. Не знаю, правда ли это. Мне приходится принять на веру утверждение копа. Но это не меняет дела. Все равно мы имеем дело с неоправданной стрельбой, потому что он не должен был вообще приближаться к машине и уж тем более разбивать окно».

Читал ли мысли обвиняемый офицер полиции? Нет, не читал. Чтение мыслей позволяет нам правильно воспринять и оценить намерения другого человека. В сцене из фильма «Кто боится Вирджинию Вулф?», когда Марта флиртует с Ником, а ревнивый Джордж сидит в сторонке, наш взгляд переходит от глаз Марты к Джорджу, потом к Нику, и так снова и снова, потому что мы не знаем, что намерен сделать Джордж. Мы собираем о нем информацию, потому что пытаемся это понять. Но пациент Эйми Клина с аутизмом посмотрел на рот Ника, потом на его напиток и потом — на брошь Марты. Он оценивал человеческие существа, как предметы. Он не видел личности с их эмоциями и мыслями. Он видел в комнате коллекцию неодушевленных вещей и построил схему, объясняющую их присутствие, — систему, которую он интерпретировал с такой странной и обедненной логикой, что, когда Джордж нажимает на курок, направив свой дробовик на Марту, а из дула выскакивает зонтик, ему становится невероятно смешно. Это в какой-то степени то же самое, что сделал офицер полиции на автостраде Дан Райен. В чрезмерном напряжении погони он не стал читать мысли Расса. Его видение и мышление сузились. Он построил жесткую схему, которая говорила ему, что чернокожий парень, сидевший в машине и убегавший от полиции, обязан быть опасным преступником. И все свидетельства об обратном, которые в других обстоятельствах отложились бы в его сознании (те факты, что Расс спокойно сидел в машине и ни разу не превысил предел скорости в 110 км/ч), вообще не были отмечены. Возбуждение делает наше сознание слепым.

6. Нехватка «белого пространства»

Вы когда-нибудь видели запись покушения на Рональда Рейгана? Полдень 30 марта 1981 года. Рейган только что выступил с речью в вашингтонском отеле «Хилтон» и выходил из боковой двери, направляясь к своему лимузину. Он помахал

толпе рукой. Послышались голоса: «Президент Рейган! Президент Рейган!» Потом молодой человек по имени Джон Хинкли выскочил вперед с пистолетом 22-го калибра в руке и выстрелил шесть раз в Рейгана и его окружение прежде, чем его прижали к земле. Одна из пуль попала в голову пресс-секретарю Рейгана — Джеймсу Брейди. Вторая пуля попала в спину полицейскому офицеру Томасу Деланти. Третья угодила в грудь секретному агенту Тимоти Маккарти, четвертая, срикошетив от лимузина, пробила Рейгану легкое, пройдя мимо сердца всего в нескольких сантиметрах. Загадка выстрелов Хинкли заключается в том, что ему легко удалось подобраться к Рейгану. Президентов окружают телохранители, которые должны быть на чеку на случай появления таких типов, как Джон Хинкли. Люди, которые стояли возле отеля в холодный весенний день, чтобы хотя бы мельком увидеть своего президента, желают ему добра, и задача телохранителя состоит в том, чтобы прочесать взглядом толпу и выявить человека, который внешне выпадает из толпы, т. е. желает зла. В задачи телохранителей входит и чтение лиц. Они должны уметь читать мысли. Так почему же они не прочли мысли Хинкли? Ответ будет очевиден, если вы посмотрите видеозапись. Вы поймете, что вторая важнейшая причина слепоты разума — это отсутствие времени.

Гэвин де Беккер, возглавляющий охранную фирму в Лос-Анджелесе, он же автор книги *The Gift of Fear* («Дар страха»), говорит, что главная задача охраны — отслеживание «белого пространства», как он называет расстояние от объекта до потенциального злоумышленника. Чем больше белое пространство, тем больше времени у телохранителя на реакцию. А чем больше времени у телохранителя, тем больше у него возможностей прочесть мысли потенциального злоумышленника. Но в случае со стрельбой Хинкли белое пространство полностью отсутствовало. Джон Хинкли находился среди репортеров, толпившихся в нескольких футах от президента. Агенты секретной службы увидели

его только в тот момент, когда он уже открыл стрельбу. С той секунды, как телохранители поняли, что происходит покушение (это известно в охранном деле как момент подтверждения угрозы), до момента, когда оно закончилось, прошло 1,8 секунды. «Во время покушения на Рейгана несколько человек действовали героически, — говорит де Беккер, — тем не менее Хинкли продолжал стрелять. Другими словами, все эти действия не имели никакого значения, поскольку Хинкли находился слишком близко. На видеозаписи видно телохранителя. Он выхватывает автомат и стоит на месте. Другой вынимает пистолет. Куда они собираются стрелять? Все уже кончено». В эти 1,8 секунды все, что могли сделать телохранители, это положиться на самый примитивный, машинальный (и в данном случае бесполезный) порыв — выхватить оружие. У них не было никакой возможности понять или предугадать, что происходит. «Лишая человека времени, — говорит де Беккер, — вы получаете интуитивную реакцию самого низкого качества».

Мы часто не задумываемся о факторе времени в ситуациях, когда человек находится между жизнью и смертью, возможно, из-за того, что Голливуд исказил наши представления о том, что происходит во время жестокой схватки. В фильмах перестрелки — это растянутые во времени события, где один коп успевает драматически пошептаться с напарником, а у злодея есть время выкрикивать оскорбления. Стрельба медленно подходит к своему разрушительному финалу. Рассказ о перестрелке создает впечатление, будто она длится намного больше, чем в реальности. Например, вот как де Беккер описывает произошедшее несколько лет назад покушение на президента Южной Кореи: «Злоумышленник встает и стреляет себе в ногу. Вот как это началось. Он безумно нервничает. Потом стреляет в президента и промахивается. Вместо этого он попадает в голову жене президента. Убивает жену. Встает телохранитель, стреляет в ответ, но промахивается. Он попадает в восьмилетнего мальчика. Это

был провал с обеих сторон. Все пошло не так». Сколько времени, по-вашему, все это занимает? 15 секунд? 20? Нет, 3,5 секунды.

Думаю, у нас возникает аутизм и в ситуациях, когда нет времени. Психолог Кит Пейн, например, усадил людей перед компьютером и «настроил» их (так же, как Джон Барг в прайминг-экспериментах, описанных в главе 2), высвечивая на экране лицо либо чернокожего, либо белого человека. Затем Пейн показал своим испытуемым изображение пистолета или разводного ключа. Изображение оставалось на экране в течение двухсот миллисекунд, и все участники должны были определить, что они видели. Этот эксперимент был вдохновлен трагедией с Диалло. Результаты оказались вполне ожидаемыми. Если вас сначала «настроили» на лицо чернокожего, вы правильно идентифицируете пистолет немного быстрее, чем если бы вас сначала «настроили» на лицо белого. Потом Пейн повторил эксперимент, только на этот раз его ускорил. Испытуемые отвечали не в обычном темпе, а ускоренно — принимать решение они должны были в течение пятисот миллисекунд, т. е. за полсекунды. Теперь люди начали ошибаться: они быстрее называли пистолет, видя лицо чернокожего, а если сначала видели черное лицо, то второпях называли пистолетом разводной ключ. В условиях дефицита времени они начали вести себя как очень возбужденные люди. Они перестали полагаться на реальные данные своих органов чувств, скатившись к жесткой и неподатливой схеме, к стереотипу.

«Принимая решения за долю секунды, — говорит Пейн, — мы рискуем пойти на поводу у стереотипов и предрассудков, даже тех, которые мы не разделяем и в которые не верим». Кит Пейн принял все меры, чтобы ослабить такую предвзятость. Чтобы заставить испытуемых проявить себя с лучшей стороны, он сказал им, что их действия потом будут тщательно проанализированы кем-то из одноклассников. Но это сделало испытуемых еще более предвзятыми. Он подробно рассказал некоторым

из них, в чем состоит суть эксперимента, и прямо попросил избегать стереотипов, связанных с расой. И это не возымело действия. Единственное, что помогло, как обнаружил Пейн, — это увеличение времени эксперимента и просьба к участникам немного подождать, прежде чем идентифицировать предметы на экране. Наши способности к тонким срезам и моментальным решениям огромны. Но даже гигантскому компьютеру в нашем бессознательном нужен момент, чтобы произвести операцию. Искусствоведы, оценивавшие курос Гетти, в течение какого-то времени *рассматривали* его, прежде чем сказать, не подделка ли это. Если бы они лишь взглянули на статую через окно автомобиля на скорости 100 км/ч, они смогли бы говорить о подлинности куроса только наугад.

По этой самой причине многие полицейские управления в последние годы перешли на мобильные патрули с одним офицером вместо двух. На первый взгляд это может показаться плохой идеей, поскольку два человека как будто работают эффективнее. Ведь они поддерживают друг друга и им легче справиться с проблемными ситуациями, не правда ли? Оказывается, нет. Офицер полиции с напарником защищен не больше, чем один офицер. Кроме того, было замечено, что офицеры, патрулирующие вдвоем, часто подают жалобы друг на друга. Когда на дежурство выходят два офицера, повышается вероятность того, что столкновения с гражданами закончатся или арестом либо телесными повреждениями, или обвинениями в нападении на офицера полиции. Почему? *Потому что когда офицеры полиции действуют в одиночку, они замедляют события, а когда они с напарником, они события ускоряют.* «Все копы хотят патрулировать вдвоем, — говорит де Беккер. — Хотя бы потому, что есть с кем поговорить. Но одиночное патрулирование реже заканчивается проблемами, потому что в этом случае меньше бравады. Офицер, когда он один, подходит к ситуации совершенно иначе. Он не стремится устраивать засады, не бросается в бой. Он гово-

рит себе: «Подожду подкрепления». Он действует милосерднее. Он не спешит».

Был бы убит Расс, молодой человек из Чикаго, ехавший в автомобиле, если бы столкнулся с одним полицейским? Маловероятно. Один офицер (пусть даже один офицер в пылу преследования) не торопился бы и вызвал бы подкрепление. Именно обманчивая безопасность численного перевеса стала причиной бравады трех офицеров, которые бросились к машине. «Нужно сдерживать развитие событий, — говорит Джеймс Файф. — Мы учим офицеров, что время на их стороне. В случае с Рассом адвокаты одной из сторон говорили о стремительно развивающейся ситуации. Но она стала таковой только потому, что копы позволили ей так развиваться. Парня остановили, хотя он и не собирался никуда бежать».

Полицейских офицеров учат не попадать в такого рода беду, избегать риска временного аутизма. При перехвате автомобиля, например, офицеров учат останавливать свою машину сзади. Если это происходит ночью, машину подозреваемого можно ярко осветить фарами. Полицейский подходит к машине со стороны водителя и останавливается за ним, светя фонарем через плечо на его колени. Я попадал в такую ситуацию, и у меня всегда было ощущение, что меня не уважают. Почему офицер не может встать и поговорить, глядя мне прямо в глаза, как нормальный человек? Причина в том, что для меня практически невозможно выхватить пистолет, если офицер стоит за моей спиной. Офицер светит мне прямо на колени, и ему видны мои руки на тот случай, если я потянусь за оружием. И даже если я все же возьму оружие, мне придется почти полностью развернуться в кресле, высунуться в окно и выстрелить в офицера из-за дверной стойки (и не забудьте, я ослеплен светом его фонаря) — и все это у него на виду. Процедура действий полицейского мне во благо: это означает, что офицер применит ко мне оружие только в том случае, если я выполню последовательность однозначных действий.

Джеймс Файф однажды руководил проектом в округе Дейд, штат Флорида, где происходило необычно большое число столкновений с применением насилия между офицерами полиции и гражданами. Можете себе представить, какую напряженность создали эти столкновения. Общественные организации обвинили полицию в жестокости и расизме, полиция отреагировала резко и стала защищаться; насилие, сказали полицейские, является трагической, но неизбежной частью их работы. До боли знакомый сценарий! Джеймс Файф абстрагировался от противостояния и провел исследование. Он посадил наблюдателей в патрульные машины, и они регистрировали, насколько поведение офицеров соответствует методам, которым их обучали. «Это были такие вопросы, как: пользуется ли офицер преимуществами имеющегося укрытия? — говорит он. — Мы учим офицеров, чтобы они представляли собой самую маленькую цель, и значит, пусть плохой парень решает, стоит стрелять или нет. Поэтому мы смотрим на такие вещи, как: использует ли офицер доступное укрытие или идет прямо к передней двери? Направляет ли он все это время свой пистолет в сторону от человека? Держит ли фонарь в слабой руке? В случае звонка об ограблении — перезванивает ли он, чтобы получить больше информации, или просто говорит “сообщение принял”? Просит ли он подкрепление? Координирует ли с напарником свои действия (т. е. ты будешь стрелять, а я тебя прикрою)? Осматривают ли они соседние дома? Ставят ли они еще одну машину за домом? Когда они заходят в здание, держат ли офицеры фонарь сбоку? Потому что если парень окажется вооружен, он будет стрелять на свет фонаря. В случае задержания автомобиля осмотрят ли они заднее сиденье, прежде чем подойти к водителю? Вот такие вещи».

Джеймс Файф обнаружил, что офицеры ведут себя очень правильно, когда находятся лицом к лицу с подозреваемым или когда подозреваемый под стражей. В этих ситуациях они

поступали «правильно» в 92% случаев. Но когда они приближались к месту преступления, они вели себя ужасно, действуя правильно всего в 15% случаев. В этом состояла проблема. Они не предпринимали нужных шагов, чтобы исключить временный аутизм. И когда округ Дейд взялся за улучшение действий офицеров *до встречи с подозреваемым*, число жалоб на офицеров полиции и число травм среди полицейских и гражданских лиц резко сократилось. «Вам не следует ставить себя в такие условия, когда единственный способ защититься — это кого-то застрелить, — говорит Файф. — Если вы предпочтете положиться на рефлекс, кто-то пострадает, и пострадает необоснованно. Если вы воспользуетесь преимуществами разума и укрытия, вам почти никогда не придется принимать инстинктивных решений».

7. «Что-то в моем мозгу подсказывало мне, что стрелять рано»

В выводах Джеймса Файфа интересно то, что он переворачивает обычное обсуждение полицейской стрельбы с ног на голову. Критикующие поведение полиции всегда обращают внимание на мотивы отдельных офицеров. Защитники полиции, с другой стороны, всегда ссылаются на то, что Файф назвал синдромом действий в отсутствие времени. Действительно, офицер всегда выезжает на место преступления как можно скорее; он видит плохого парня; нет времени на размышления; он действует. Такой сценарий подразумевает, что ошибки должны восприниматься как неизбежность. В конечном итоге обе эти позиции проигрышные. В них подразумевается, что, когда разворачивается критическая ситуация, ничего нельзя сделать, чтобы остановить или проконтролировать ее. Но эта позиция ошибочна. Наше бессознательное мышление в одном важном аспекте не отличается от осознанного мышления: в обоих случаях мы можем развить

способность принимать быстрые решения, используя навыки и опыт.

Неизбежно ли повышенное возбуждение и слепота разума в условиях стресса? Разумеется, нет. Гэвин де Беккер, чья фирма обеспечивает безопасность общественным деятелям, пропускает своих телохранителей через программу «Прививка от стресса». «В наших тестах объект (т. е. человек, находящийся под защитой) говорит: “Идите сюда, я слышу какой-то шум”, вы заходите за угол и — бабах! — слышите выстрел. Это не настоящее оружие. Патрон представляет собой пластиковый детонатор, но у вас появляется *ощущение*. И вы должны действовать дальше. Потом мы говорим: “Вам надо повторить все сначала”, и на этот раз в вас стреляют, как только вы входите в здание. К четвертому или пятому разу, когда вас застрелят во время имитации, вы будете в порядке». Гэвин де Беккер проводит аналогичные упражнения со злой собакой. «В начале их сердечный ритм составляет 175 ударов в минуту. Они не могут четко анализировать ситуацию. На второй или третий раз это уже 120 ударов, потом 110 — и тогда они способны действовать». Такого рода подготовка, которую проводят снова и снова, в сочетании с реальным опытом фундаментально меняет поведение офицера полиции в опасной ситуации.

Чтение мыслей — способность, совершенствуемая практикой. Силван Томкинс, один из величайших специалистов в этой области, настаивал на обязательной практике. Он взял годичный отпуск в Принстоне, когда родился его сын Марк. Он оставался в своем доме в Джерси-Шор, всматриваясь в лицо своего сынишки долго и внимательно, выявляя знаки эмоций — циклы интереса, радости, печали и гнева, мелькавшие на лице младенца в самые первые месяцы его жизни. Он составил коллекцию из тысяч фотографий человеческих лиц со всеми мыслимыми выражениями и научился понимать логику бороздок, морщинок и складок, обеспечивающих тонкое различие между состояниями перед улыбкой или плачем.

Пол Экман разработал серию простых тестов на способность к чтению мыслей; в одном из них он воспроизводит короткую запись с дюжиной людей, утверждающих, будто они совершили нечто, чего на самом деле не совершали. Участники эксперимента должны были вычислить, кто из этих людей говорит неправду. Тесты оказались на удивление трудными. Большинство участников в конечном итоге полагаются на догадку. У кого же получается лучше всех? У людей, которые практиковались. Например, люди, перенесшие апоплексический удар и утратившие способность говорить, — просто виртуозы, поскольку их недостаток вынуждает их быть внимательнее к информации, отраженной на лицах. Люди, пережившие трудное детство, тоже справляются очень хорошо; как и перенесшие апоплексический удар, они вынуждены были осваивать трудное искусство чтения мыслей, в их случае — мыслей пьющих или жестоких родителей. Пол Экман проводит семинары для офицеров полиции, на которых учит улучшить способности к чтению мыслей. Даже в результате получасовой практики, как он утверждает, люди могут стать специалистами в распознавании микровыражений. «У меня есть учебная пленка, и людям она нравится, — говорит Экман. — Они начинают ее смотреть и не распознают ни одного выражения лица. Через тридцать пять минут они распознают их все. Это говорит о том, что этому навыку можно научиться».

В одном из интервью Дэвид Клиндер беседует с офицером, ветераном полиции, который много раз за свою карьеру бывал в опасных ситуациях. И много раз он был вынужден читать мысли других людей в самые напряженные моменты. Рассказ офицера — великолепный пример того, как самый напряженный момент (если действовать умело) можно трансформировать. Были сумерки. Он преследовал группу несовершеннолетних членов банды. Один перепрыгнул через ограду, второй бежал перед его машиной, а третий застыл в луче его фонаря меньше чем в трех метрах от него.

Когда я выходил из машины, из задней двери, парень начал шарить правой рукой на уровне пояса. Потом я увидел, что он просунул руку в область паха и пытался дотянуться до левого бедра, будто стараясь ухватить предмет, находящийся слева под брюками.

Он начал поворачиваться ко мне, все еще шаря рукой, и смотрел на меня, а я закричал: «Стой! Не двигайся! Не двигайся! Не двигайся!» Мой напарник тоже кричал ему: «Стой! Стой! Стой!» Приказав ему стоять, я достал револьвер. Когда я был примерно в полутора метрах от парня, он вынул хромированный пистолет 25-го калибра. Потом, как только его рука оказалась на уровне живота, он бросил пистолет прямо на тротуар. Мы его задержали, и на этом все кончилось.

Думаю, единственной причиной, по которой я в него не выстрелил, был его возраст. Ему было четырнадцать лет, но на вид никак не больше девяти. Если бы он был взрослым, думаю, я в него выстрелил бы. Я хорошо ощущал угрозу, исходящую от его пистолета. Я хорошо его рассмотрел. Это был хромированный пистолет с перламутровой рукояткой. Но я знал, что у меня перевес, и хотел дать ему шанс одуматься, потому что он был так молод. Думаю, тот факт, что я был опытным полицейским, здорово повлиял на мое решение. Я видел его страх, который видел в других ситуациях, и подумал, что надо дать ему немного больше времени, а он даст мне шанс не стрелять в него. Суть в том, что я смотрел на него, прикидывал, что именно он пытался вытащить, понял, что это пистолет, и определил, в какую сторону будет направлен ствол, когда он его достанет. Если бы его рука поднялась немного выше над уровнем пояса, если бы пистолет поднялся немного выше над уровнем живота и если бы он направил пистолет в мою сторону, с ним было бы кончено. Но ствол так и не поднялся, и что-то в моем мозгу подсказывало мне, что стрелять рано.

Как долго длился этот поединок? Две секунды? Полторы секунды? Но посмотрите, как опыт и навыки этого офицера по-

зволили ему растянуть этот момент времени, замедлить развитие ситуации, впитывая информацию до последнего мгновения. Он видит, как появляется оружие. Он видит перламутровую рукоять. Он прослеживает направление ствола. Он ждет, пока подросток примет решение — выстрелить или бросить оружие. И все это время, не сводя глаз с оружия, он умудряется всматриваться в лицо парня, чтобы увидеть, опасен тот или просто напуган. Есть ли более изящный пример мгновенного решения? Преимущество подготовки и опыта — способность извлечь огромное количество значимой информации из тончайшего среза опыта. Для новичка такая ситуация разворачивалась бы как в тумане. Но это вовсе не туман. Каждый момент (каждое озарение) состоит из серии отдельных движений, и каждое такое движение дает возможность вмешаться в ситуацию, изменить и исправить ее.

8. Трагедия на Уиллер-авеню

Итак, вот они все: Шон Кэрролл, Эд Макмеллон, Ричард Мэрфи и Кен Босс. Они были в Южном Бронксе. Они заметили молодого чернокожего парня, который, как им показалось, вел себя странно. Они проезжали мимо, поэтому не могли хорошо его рассмотреть, но они тут же начали строить схему, чтобы объяснить поведение молодого человека. Например, он небольшого роста. «Что означает его малый рост? Это означает — у него пистолет, — говорит де Беккер, представляя, что творилось у них в голове. — Он там один. В половине первого ночи. В ужасном районе. Один. Чернокожий парень. У него пистолет; иначе он бы тут не стоял. И он к тому же маленького роста. Откуда у него смелость, чтобы стоять вот так глубокой ночью? У него пистолет. Вот так вы себе все объясняете». Они развернулись и подъехали к дому. Кэрролл потом рассказывал, что был потрясен тем, что Диалло оставался на месте. Разве плохие парни не убегают при виде машины, набитой полицейскими? Кэрролл и Макмеллон

выходят из машины. Макмеллон громко произносит: «Полиция. Мы можем с вами поговорить?» Диалло молчит. Он, разумеется, напуган, и ужас написан у него на лице. На него надвигаются два огромных белых человека, совершенно чужих для этого района, и в такой поздний час. Но момент чтения мыслей потерян, потому что Диалло разворачивается и бежит в дом. Теперь это преследование, а Кэрролл и Макмеллон не столь опытные, как тот офицер полиции, который наблюдал, как подросток направляет на него револьвер с перламутровой рукояткой. Они новички. Они новички в Бронксе, новички в подразделении по борьбе с уличной преступностью, новички для невероятного напряжения погони по темному коридору за человеком, у которого, по их мнению, есть оружие. Их сердечный ритм зашкаливает. Их внимание сужается. Уиллер-авеню — старая часть Бронкса. Тротуар очень узкий, почти сразу начинается бордюр, а многоквартирный дом Диалло — совсем рядом с тротуаром, от которого его отделяет крыльцо всего на четыре ступеньки. Когда они выходят из патрульной машины и стоят на улице, Макмеллон и Кэрролл находятся не более чем в трех–пяти метрах от Диалло. Теперь Диалло бежит. Это погоня! Кэрролл и Макмеллон до этого уже были немного возбуждены. Какой у них сейчас сердечный ритм? 175? 200? Диалло теперь в коридоре своего дома и подбегает к внутренней двери. Он полуоборачивается и пытается достать что-то из кармана. У Кэрролла и Макмеллона нет ни прикрытия, ни укрытия: нет дверной стойки машины, которая могла бы их защитить и позволила бы замедлить ход действий. Они на линии огня, и Кэрролл видит руку Диалло и краешек чего-то черного. Как потом выяснилось, это бумажник. Но Диалло чернокожий, и час поздний, и это Южный Бронкс, и время теперь измеряется в миллисекундах, и мы знаем, что в таких обстоятельствах бумажники всегда выглядят как пистолеты. Выражение лица Диалло сказал бы ему кое-что другое, однако Кэрролл не смотрит на лицо Диалло, — но даже если бы и смотрел, нет гаран-

тии, что понял бы его выражение. Он в этот момент не читает мысли. Он в состоянии настоящего аутизма. Он заикнулся на том, что сейчас должно появиться из кармана Диалло, так же как Питер заикнулся на выключателе в сцене, когда Джордж и Марта целовались. Кэрролл выкрикивает: «У него пистолет!» И начинает стрелять. Макмеллон падает назад и тоже начинает стрелять, — а вид человека, который падает на спину после звука выстрела, может означать только одно: *его подстрелили*. Поэтому Кэрролл продолжает стрелять, а Макмеллон видит, как тот стреляет, и стреляет тоже. Босс и Мэрфи видят, как стреляют Кэрролл и Мак-Меллон, выскакивают из машины и тоже открывают огонь. Газеты на следующий день особо выделяют тот факт, что всего была выпущена сорок одна пуля, а четыре человека с полуавтоматическими пистолетами способны выстрелить сорок один раз всего за две с половиной секунды. Весь инцидент от начала до конца закончился раньше, чем вы успели прочесть этот абзац. Но в этих нескольких секундах было заложено столько шагов и решений, сколько хватило бы на всю жизнь. Кэрролл и Макмеллон обращаются к Диалло. Он поворачивается и идет в дом. Они бегут за ним по тротуару и по ступенькам. Диалло в коридоре вытягивает что-то из кармана. Кэрролл кричит: «У него пистолет!» Начинается стрельба. Бах! Бах! Бах! Тишина. Босс подбегает к Диалло, смотрит на пол и кричит: «Где этот чертов пистолет?» Потом он бежит по улице к Уэстчестер-авеню, потому что потерял ориентацию из-за криков и стрельбы. Кэрролл садится на ступеньки рядом с изрешеченным пулями телом Диалло и плачет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда слышишь глазами: уроки «Озарения»

В начале своей карьеры профессиональный музыкант Абби Конант жила в Италии, где играла на тромбоне в Туринской королевской опере. Было это в 1980 году. В то лето она претендовала на одиннадцать вакансий в различных оркестрах по всей Европе. Ответ он получила только от одного — Мюнхенского филармонического оркестра. «Дорогой господин Абби Конант», — начиналось письмо. Эта ошибка в обращении к ней должна была сразу же встревожить Конант.

Прослушивание состоялось в Дойче Музеум в Мюнхене, поскольку здание филармонии еще строилось. Было тридцать три кандидата, и каждый исполнял фрагмент, находясь за занавесом, так что отборочная комиссия претендентов видеть не могла. В то время такие прослушивания через занавес были в Европе редкостью. Однако один из претендентов был сыном музыканта Мюнхенского филармонического оркестра, поэтому в целях объективности было решено провести первый тур прослушиваний вслепую. Абби Конант выступала шестнадцатой. Она исполнила концертино Фердинанда Давида для тромбона, «конек» на всех прослушиваниях в Германии, и допустила ошибку — скомкала ноту «соль». Она решила, что провалила прослушивание, и пошла упаковывать вещи и собраться домой. Но комиссия решила

иначе. Исполнение Конант их потрясло. Прослушивания — это классические случаи тонких срезов. Опытные музыканты говорят, что могут оценить профессионализм исполнителя почти мгновенно (иногда это несколько тактов, иногда буквально с первой же ноты), и в случае с Конант они определили ее мастерство сразу же. После того как она покинула зал прослушивания, музыкальный руководитель Мюнхенского филармонического оркестра Сергей Селибидаш выкрикнул: «Вот кто нам нужен!» Остальных семнадцать исполнителей, ожидавших своей очереди, отправили по домам. Кто-то пошел за сцену, чтобы найти Конант. Она вернулась в зал прослушивания и, выйдя на сцену, услышала: «Was ist'n des? Sacra di! Meine Goetter! Um Gottes willen!» Комиссия ожидала увидеть господина Конанта. А это оказалась госпожа Конант.

Ситуация была более чем неловкой. Сергей Селибидаш — дирижер старой школы, властный и волевой человек с весьма определенными понятиями о том, как следует исполнять музыку, а также и о том, кто должен ее исполнять. Более того, дело происходило в Германии, где, собственно, и родилась классическая музыка. Однажды, сразу после Второй мировой войны, Венский филармонический оркестр экспериментировал с прослушиванием через занавес, и закончилось все «гротескной ситуацией», как описал это в своих воспоминаниях бывший руководитель оркестра Отто Штрассер: «Один из претендентов выступил лучше всех, и когда подняли занавес, перед онемевшей комиссией возник японец». По мнению Штрассера, японец никак не мог с такой душой и точностью исполнять музыку, сочиненную европейцем. Для Селибидаша точно так же женщина не могла играть на тромбоне. В Мюнхенском филармоническом оркестре играли на скрипках или гобоях одна или две женщины. Но это были «женские» инструменты. На тромбоне играют мужчины. Это инструмент, на котором играют мужчины в военных оркестрах. Оперные композиторы используют инструмент как символ пре-

исподней. В Пятой и Девятой симфониях Бетховен использовал тромбон для создания шума. «Сейчас, когда общаешься с типичным профессиональным тромбонистом, — говорит Конант, — он тебя спросит: “На каком *оборудовании* ты играешь?” Вы можете представить себе скрипача, который скажет: “Я играю на Black and Decker”?»

Было еще два тура прослушивания. Абби Конант прошла оба с большим успехом. Но сначала, как только Селибидаш и остальные члены комиссии увидели ее, старые предрассудки подавили самое первое, благоприятное впечатление от ее игры. В конце концов она была принята в оркестр. Сергей Селибидаш сдался. Прошел год. В мае 1981 года Конант вызвали на беседу. Ей сообщили, что ее понижают до второго тромбона. О причине ей не сказали. Конант прошла еще один испытательный срок в один год, чтобы еще раз доказать свое мастерство. Это никак не повлияло. «Видите ли, — откровенно сказал ей Селибидаш, — на партии первого тромбона нам нужен мужчина».

У Конант не было другого выбора, кроме как обратиться в суд. Если коротко, оркестр утверждал: «Истица не обладает необходимой физической силой, чтобы возглавить секцию тромбонов». Конант направили в легочную клинику Геттингера для проведения тщательного обследования. Она дула через специальные аппараты, у нее взяли анализ крови на уровень поглощения кислорода, она прошла обследование грудной клетки. Ее результат оказался выше среднего. Медсестра даже спросила, не занимается ли она легкой атлетикой. Дело затягивалось. Оркестр утверждал, что «недостаток дыхания у Конант явственно слышен», когда она исполняет знаменитое соло на тромбоне из «Реквиема» Моцарта, несмотря на то что приглашенный дирижер во время этих концертов говорил о Конант с особым восхищением. Было организовано специальное прослушивание в присутствии специалиста по игре на тромбоне. Абби Конант исполнила семь самых сложных пассажей из произведений для тромбона.

Специалист был в негодовании: оркестр утверждал, что Абби Конант ненадежна и непрофессиональна. Это неправда. Спустя восемь лет ее восстановили в партии первого тромбона.

Но тут начался новый раунд сражений (который продлился еще пять лет), поскольку оркестр отказался платить ей наравне с коллегами-мужчинами. И она снова победила. Она выигрывала каждый новый иск, потому что выдвигала аргумент, который Мюнхенский филармонический оркестр никак не мог опровергнуть. Сергей Селибидаш, человек, жалующийся на ее слабые способности, прослушав ее исполнение концертино Фердинанда Давида для тромбона в условиях абсолютной объективности, в момент полной непредвзятости объявил: *«Вот кто нам нужна!»* и отправил всех остальных тромбонистов восвояси. Абби Конант помог занавес.

1. Революция в классической музыке

Мир классической музыки (особенно в Европе) до последнего времени принадлежал белым мужчинам. Женщины, как полагали, просто не умеют исполнять музыку так же хорошо. Им недостает силы, характера и упорства, чтобы исполнять определенные произведения. Их губы устроены по-другому. Их легкие не так мощны. Их руки меньше и слабее. Такое мнение не воспринималось как предрассудок, поскольку, когда дирижеры, музыкальные руководители и маэстро устраивали прослушивания, мужчины, как им казалось, всегда звучали лучше, чем женщины. Никто не обращал внимания на то, как были обставлены такие прослушивания, поскольку было совершенно очевидно, что профессиональный музыкант действительно профессионал, если может прослушать исполнение в любых обстоятельствах и в любых условиях и при этом моментально и объективно оценить уровень исполнительского мастерства. Прослушивания для больших оркестров иногда проходили в гримерке дирижера или в номере

отеля, если он был в городе проездом. Исполнители играли по пять, две или десять минут. Какое это имело значение? Музыка есть музыка. Райнер Кухл, концертмейстер Венского филармонического оркестра, однажды сказал, что может с закрытыми глазами определить разницу между скрипачом и скрипачкой. Его натренированное ухо, как он полагал, способно уловить мягкость и плавность женского стиля исполнения.

Но в течение последних нескольких десятилетий в мире классической музыки назревала революция. В США оркестранты начали организовываться политически. Они создали профсоюз и стали бороться за справедливые контракты и пособия по болезни, а также против необоснованных увольнений, и вместе с этим началось движение за объективные условия приема на работу. Многие музыканты считали, что дирижеры злоупотребляют своим положением и выбирают любимчиков. Они добивались того, чтобы процесс прослушивания регулировался правилами. Это означало, что должна создаваться официальная приемная комиссия, что дирижер не должен принимать решение в одиночку. В некоторых случаях было введено правило, запрещающее членам жюри говорить друг с другом во время прослушивания, чтобы мнение одного человека не смогло повлиять на мнение других. Музыкантов обозначали не именами, а цифрами. Между комиссией и претендентом водружался занавес, и если прослушиваемый прочищал горло или производил некий характерный звук (например, стук каблучков, если это женщина на высоких каблуках), музыканта уводили и присваивали ему новый номер. И как только эти правила стали внедряться по стране, произошло непредвиденное: в оркестры начали принимать женщин.

За последние тридцать лет, с тех пор как занавесы во время прослушиваний стали обычным делом, число женщин в ведущих оркестрах США увеличилось в пять раз. «В первые дни введения новых правил прослушивания мы искали четырех новых скрипачей, — рассказывает Херб Вескелблатт, тубист Метрополитен-

опера в Нью-Йорке, который возглавил борьбу за объективные прослушивания в Метрополитен в середине 1960-х годов. — И все победители конкурса оказались женщинами. Такое раньше было просто невысказано. До этого момента у нас во всем оркестре было не больше трех женщин. Помню, когда объявили, что все победители — женщины, один парень на меня здорово разозлился. Он говорил: “Тебя все запомнят как сукиного сына, который напириводил баб в этот оркестр”».

Мир классической музыки осознал, что чистое и мощное первое впечатление (во время прослушивания музыканта) было на самом деле безнадежно искаженным. «Некоторые музыканты выглядят так, будто исполняют музыку лучше, чем на самом деле, потому что держатся уверенно и у них есть осанка, — рассказывает один музыкант, участник множества прослушиваний. — Другие выглядят во время исполнения ужасно, но звучат великолепно. Третьи безумно стараются, но этого не чувствуется в звучании. Всегда присутствует диссонанс между тем, что ты видишь и слышишь. Прослушивание начинается с той секунды, когда исполнитель появляется на сцене и вы думаете: «Кто этот зануда?» или: «Кем возомнил себя этот парень?» И это судя только по тому, как они выходят на сцену со своими инструментами».

Джули Ландсман, первая валторна Метрополитен-опера в Нью-Йорке, говорит, что иногда ее обескураживает то, как некоторые музыканты подносят инструмент к губам. «Если они держат мундштук как-то необычно, вы можете тут же подумывать: «О Боже, у них ничего не выйдет». Тут столько вариантов. Некоторые музыканты используют медную валторну, другие из никеля с серебром, и вид валторны, на которой играет человек, может подсказать вам, из какого он города, у кого учился, по какой школе, и все эти знания могут повлиять на ваше мнение. Я бывала на прослушиваниях без занавеса и, могу вас уверить, была необъективна. Я начинала слушать глазами, и можете не сомневаться, ваши глаза всегда влияют на ваше суждение. Един-

ственно верный способ прослушивания — это ушами и сердцем».

В Вашингтоне Национальный симфонический оркестр нанял Сильвию Алимену в качестве валторнистки. Взяли бы ее до введения прослушиваний через занавес? Разумеется, нет. Валторна (как и тромбон) — «мужской» музыкальный инструмент. Более того, Алимена хрупкого сложения. Ее рост немногим более полутора метров. Однако в реальности этот факт не имеет никакого значения. Как сказал один выдающийся валторнист: «Сильвия может сдуть дом». Но если вы на нее посмотрите до того, как услышите, то не сможете ощутить эту мощь, ибо увиденное будет вступать в конфликт с услышанным. Существует только один способ прийти к верному мгновенному суждению о мастерстве Сильвии Алимены: слушать ее через занавес.

2. Маленькое чудо

Революция в классической музыке — великий урок. Почему так много лет дирижеры не замечали предвзятости своих мгновенных суждений? Потому что мы зачастую небрежно относимся к своим способностям быстрого познания. Мы не знаем, откуда поступают наши первые впечатления или что они точно означают и потому не всегда осознаем их уязвимость. Серьезное отношение к нашим способностям быстрого познания — это необходимость признания тончайших влияний, которые могут изменить, разрушить или исказить порождения нашего бессознательного. Оценка качества исполнения кажется простой задачей. Но на самом деле эта задача не проще, чем оценка вкусовых качеств колы с одного глотка или тестирование удобства и эстетика ультрамодного кресла. Без занавеса Абби Конант отказали бы еще до того, как она сыграла бы хоть одну ноту. С занавесом она вдруг стала достаточно хорошим музыкантом для Мюнхенского филармонического оркестра.

А что делают оркестры, сталкиваясь с подобными предубеждениями? Они решают проблему, и это второй урок «Озарения». Слишком часто мы опускаем руки перед тем, что происходит в мгновение ока. Нам кажется, что мы не способны контролировать порождения нашего бессознательного. Но это не так! Если мы сумеем контролировать среду, в которой происходит быстрое познание, то сможем этим быстрым познанием управлять. Мы сможем уберечь от ошибок военачальников, врачей неотложной помощи и полицейских.

«Когда мне предстоял осмотр произведения искусства, я просил служащих закрыть его черной тканью и сорвать ее, как только я войду в помещение. *Хлоп* — я полностью сосредоточивался на этом предмете, — рассказывает Томас Ховинг. — В Метрополитен-музее я просил своего секретаря или кого-то из зрителей поставить новый экспонат, над приобретением которого мы думали, в такое место, где я мог бы увидеть его совершенно неожиданно, например в гардероб. Я открываю дверь — и вот он. Я тогда сразу вижу, хорош ли экспонат, или замечаю то, чего раньше не рассмотрел». Томас Ховинг настолько ценит плоды спонтанного мышления, что предпринимает специальные шаги, чтобы освежить свои первые впечатления. Он не считает свое бессознательное некой магической силой и уверен, что его можно оберегать, контролировать и развивать. Потому-то, увидев курс Гетти, он смог дать правильную оценку.

Тот факт, что сегодня женщины играют в симфонических оркестрах, — не банальная победа в борьбе за женское равноправие. Это также свидетельство того, что перед определенной социальной группой раскрылись не доступные ей ранее безграничные возможности. Кроме того, этот факт значим и потому, что, сделав первое впечатление сутью прослушивания (теперь судят исключительно по способностям), оркестры набирают лучших музыкантов, а лучшие музыканты — это лучшая музыка. А как мы добились улучшения музыки? Не переосмысливая весь

процесс создания классической музыки, не строя новые концертные залы, не вкладывая миллионы долларов — а всего лишь обращая внимание на мельчайшие штрихи, на первые секунды прослушивания.

Когда Джули Ландсман проходила прослушивание на должность первой валторны в оркестре Метрополитен-опера, занавесы во время этой процедуры еще только входили в практику. В тот момент в духовой секции оркестра вообще не было женщин, потому что все «знали» — женщины не могут играть на валторне так же хорошо, как мужчины. «Еще до того, как объявили результат, я знала, что выиграла в последнем туре, — рассказывает Джули. — Я знала, потому что блестяще исполнила последний фрагмент. Я держала последнюю «до» так долго, чтобы у них не оставалось никаких сомнений. И они начали смеяться, потому что это были излишние старания». Но когда Джули объявили победителем и она вышла из-за занавеса, у членов комиссии перехватило дыхание. Дело было не только в том, что она — женщина, а женщины играют на валторне очень редко. (Все как в случае с Конант.) И не в этой дерзкой длинной ноте «до», т. е. сильном звуке, которого могли ожидать только от мужчины. Дело было в том, что они ее *знали*. Джули Ландсман играла в Метрополитен-опера прежде, замещая другого музыканта. Но пока члены комиссии не восприняли ее ушами, они не знали, что она такой хороший музыкант. Занавес создал идеальный момент для *озарения*, и произошло маленькое чудо, которое всегда возможно, когда мы управляем первыми двумя секундами: профессионалы увидели в Джули великолепного музыканта, каким она и была на самом деле.

ПРИМЕЧАНИЯ

Введение. Статуя, с которой было что-то не так

Стэнли Марголис опубликовал свои замечательные открытия в блестящей статье, помещенной в *Scientific American*: Stanley V. Margolis, «Authenticating Marble Sculpture», *Scientific American* 260, no. 6 (June 1989): 104–110.

История с куросом приведена в различных изданиях. Лучше всего ее изложил Томас Ховинг в главе 18 *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (London: Andre Deutsch, 1996). Отчеты искусствоведов, видевших курос в Афинах, собраны в *The Getty Kouros Colloquium: Athens, 25–27 May 1992* (Malibu: J. Paul Getty Museum and Athens: Nicholas P. Goulandris Foundation, Museum of Cycladic Art, 1993). Прочтите также Michael Kimmelman, «Absolutely Real? Absolutely Fake?» *New York Times*, August 4, 1991; Marion True, «A Kouros at the Getty Museum», *Burlington Magazine* 119, no. 1006 (January 1987): 3–11; George Ortiz, *Connoisseurship and Antiquity: Small Bronze Sculpture from the Ancient World* (Malibu: J. Paul Getty Museum, 1990), 275–278; Robert Steven Bianchi, «Saga of the Getty Kouros», *Archaeology* 47, no. 3 (May/June 1994): 22–25.

Эксперимент с красными и синими колодами карт описывается в работе: Antoine Bechara, Hanna Damasio, Daniel Tranel, and Antonio R. Damasio, «Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy», *Science* 275 (February 1997): 1293–1295. Этот эксперимент талантливо подводит к раскрытию других увлекательных тем. Подробнее об этом вы можете

узнать в книге: Antonio Damasio, *Descartes' Error* (New York: HarperCollins, 1994), 212.

Описание понятия «быстро и экономно» можно найти: Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd, and ABC Research Group, *Simple Heuristics That Make Us Smart* (New York: Oxford University Press, 1999).

Человек, который много размышлял об адаптивном бессознательном и составил самое доступное описание «компьютера» в нашем мозгу, — это психолог Тимоти Уилсон. Я многим обязан его великолепной книге: Timothy Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2002). Т. Уилсон также достаточно странно комментирует эксперимент с колодами карт, проведенный в Айове.

Подробности исследования среди профессоров, проведенного Н. Амбади, см.: Nalini Ambadi and Robert Rosenthal, «Half a minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness», *Journal of Personality and Social Psychology* 64, no. 3 (1993): 431–441.

Глава 1. Теория тонких срезов: как, зная мало, добиться многого

Джон Готтман написал множество трудов о браке и взаимоотношениях в нем. С библиографией можете ознакомиться на сайте www.gottman.com. В целях самого тонкого среза прочтите: Sybil Carrere and John Gottman, «Predicting Divorce Among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion», *Family Process* 38, no. 3 (1999): 293–301.

Более подробную информацию о Найджеле Весте можно найти на сайте www.nigelwest.com.

Чтобы узнать, насколько точно семейные консультанты и психологи могут судить о будущем семейной пары, читайте: Rachel

Ebling and Robert W. Levenson, «Who Are the Marital Experts?» *Journal of Marriage and Family* 65, no. 1 (February 2003): 130–142.

Об исследованиях на основе изучения обстановки в спальне читайте: Samuel D. Gosling, Sei Jin Ko, et al., «A Room with a Cue: Personality Judgements Based on Offices and Bedrooms», *Journal of Personality and Social Psychology* 82, no. 3 (2002): 379–398.

С вопросами судебных исков по поводу врачебной небрежности можете ознакомиться: Interview with Jeffrey Allen and Alice Burkin by Berkeley Rice: «How Plaintiffs' Lawyers Pick Their Targets», *Medical Economics* (April 24, 2000); Wendy Levinson et al., «Physician–Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons», *Journal of the American Medical Association* 277, no. 7 (1997): 553–559; Nalini Ambadi et al., «Surgeons' Tone of Voice: A Clue to Malpractice History», *Surgery* 132, no. 1 (2002): 5–9.

Глава 2. Закрытая дверь: тайная жизнь мгновенных решений

Рассказ Ховинга о Беренсоне и пр. читайте: *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (London: Andre Deutsch, 1996), 19–20.

О тесте на восстановление предложений читайте: Thomas K. Srull and Robert S. Wyer, «The Role of Category Accessibility in the Interpretation of Information About Persons: Some Determinants and Implications», *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 1660–1672.

Отчет об увлекательном исследовании Джона Барга можно найти: John Bargh, Mark Chen and Lara Burrows, «Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action», *Journal of Personality and Social Psychology* 71, no. 2 (1996): 230–244.

Об исследованиях на основе игры *Trivial Pursuit* читайте: Ar Dijksterhuis and Ad van Knippenberg, «The Relation Between

Perception and Behavior, or How to Win a Game of Trivial Pursuit», *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 4, (1998): 865–877.

Отчет об исследованиях результатов теста с участием чернокожих и белых и «настройкой» на расовую принадлежность представлен: Claude Steele and Joshua Aronson, «Stereotype Threat and Intellectual Test Performance of African Americans», *Journal of Personality and Social Psychology* 69, no. 5 (1995): 797–811.

Эксперимент с картами включен в великолепную книгу: Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: HarperCollins, 1994), 193.

Тяга человека объяснить необъяснимое описана наиболее ярко Ричардом Нисбеттом и Тимоти Уилсоном в 1970-х годах. Они заключили: «Совершенно необходимо, с точки зрения предсказуемости и субъективного ощущения контролируемости, верить в то, что мы на это способны. Страшно подумать, что посторонний человек обладает более точными знаниями о деятельности твоего собственного мозга, если этот посторонний хорошо знает твою личную историю, а также стимулы, присутствовавшие во время когнитивного процесса». Читайте: Richard E. Nisbett and Timothy D. Wilson, «Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes», *Psychological Review* 84, no. 3 (1977): 231–259.

Об эксперименте с раскачивающейся веревкой читайте: Norman R. F. Maier. «Reasoning in Humans: II. The Solution of a Problem and Its Appearance in Consciousness», *Journal of Comparative Psychology* 12 (1931): 181–194.

Глава 3. Ошибка с Уорреном Гардингом: надо ли терять голову при виде высоких и красивых брюнетов

Есть много интереснейших книг об Уоррене Гардинге, включая: Francis Russel, *The Shadow of Blooming Grove: Warren G. Harding*

in *His Times* (New York: McGraw-Hill, 1968): Mark Sullivan, *Our Times: The United States 1900-1925*, vol. 6, *The Twenties* (New York: Charles Scribner's Sons, 1935), 16; Harry M. Daugherty, *The Inside Story of the Harding Tragedy* (New York: Ayer, 1960); Andrew Sinclair, *The Available Man: The Life Behind the Masks of Warren Gamaliel Harding* (New York: Macmillan, 1965).

Подробнее о тесте имплицитных ассоциаций читайте в работе Anthony G. Greenwald, Debie E. McGhee, and Jordan L. K. Schwartz, «Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test», *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 6 (1998): 1464–1480.

Великолепное исследование вопроса о влиянии роста читайте: Nancy Etcoff, *Survival of the Prettiest: The Science of Beauty* (New York: Random House, 1999), 172.

Исследование вопроса о соотношении человеческого роста и зарплаты описывается: Timothy A. Judge and Daniel M. Cable, «The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model», *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (June 2004): 428–441.

Описание эксперимента с автомобильными салонами в Чикаго: Ian Ayres, *Pervasive Prejudice? Unconventional Evidence of Race and Gender Discrimination* (Chicago: University of Chicago Press, 2001).

Убедиться в том, что вы способны подавлять предрассудки, можно, прочитав книгу: Nilanjana Dasgupta and Anthony G. Greenwald, «On the Malleability of Automatic Attitudes: Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Disliked Individuals», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 5 (2001): 800–814. Целый ряд аналогичных исследований пришел к таким же результатам. Среди них: Irene V. Blair et al., «Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 5 (2001): 828–841. А также: Brian S. Lowery and Curtis D. Hardin,

«Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 5 (2001): 842–855.

Глава 4. Великая победа Пола Ван Рипера: построение структуры спонтанности

О философии ведения войны «синих» можно прочесть в: William A. Owens, *Lifting the Fog of War* (New York: Farrar, Straus, 2000), 11.

Классическую работу Гарри Клайна о процессе принятия решений можно найти: *Sources of Power* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998).

О законах импровизации можно узнать: Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (New York: Theatre Arts Books, 1979).

О решении логических задач см.: Chad S. Dodson, Marcia K. Johnson, and Jonathan W. Schooler, «The Verbal Overshadowing Effect: Why Descriptions Impair Face Recognition», *Memory & Cognition* 25, no. 2 (1997): 129–139.

О вербальном затмевании читайте: Jonathan W. Schooler, Stellan Ohlson, and Kevin Brooks, «Thoughts Beyond Words: When Language Overshadows Insight», *Journal of Experimental Psychology* 122, no. 2 (1993): 166–183.

История пожарного и другие читайте в: «The Power of Intuition», chap. 4, Gary Klein, *Sources of Power* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998).

Исследование Брендана Райлли описывается: Brendan M. Reilly, Arthur T. Evans, Jeffrey J. Schaider, and Yue Wang, «Triage of Patients with Chest Pain in the Emergency Department: A Comparative Study of Physicians' Decisions», *American Journal of Medicine* 112 (2002) 95–103; Brendan Reilly et al., «Impact of a Clinical Decision Rule on Hospital Triage of Patients with Suspected Acute Cardiac Ischemia in the Emergency Department», *Journal of the American Medical Association* 288 (2002): 342–350.

Ли Goldman написал несколько работ об этом алгоритме. Среди них: Lee Goldman et al., «A Computer-Derived Protocol to Aid in the Diagnosis of Emergency Room Patients with Acute Chest Pain», *New England Journal of Medicine* 307, no. 10 (1982): 588–596; Lee Goldman et al., «Prediction of the Need for Intensive Care in Patients Who Come to Emergency Departments with Acute Chest Pain», *New England Journal of Medicine* 334, no. 23 (1996): 1498–1504.

Аспекты влияния принадлежности к полу и расе рассматриваются: Kevin Schulman et al., «Effect of Race and Sex on Physicians' Recommendations for Cardiac Catheterization», *New England Journal of Medicine* 340, no. 8 (1999): 618–626.

Знаменитое исследование Стюарта Оскампа описывается в Stuart Oskamp, «Overconfidence in Case Study Judgements», *Journal of Consulting Psychology* 29, no. 3 (1965): 261–265.

Глава 5. Проблема Кенны: правильный и неправильный способы узнать, чего хотят люди

Многое было написано о переменах в музыкальной индустрии. Мне помогла статья: Laura M. Holson, «With By-the-Numbers Radio, Requests Are a Dying Breed», *New York Times*, July 11, 2002.

Воспоминания Дика Морриса: Dick Morris, *Behind the Oval Office: Getting Reelected Against All Odds* (Los Angeles: Renaissance Books, 1999).

Подробнее об истории с «Кока-колой» вы узнаете в книге: Thomas Oliver, *The Real Coke, The Real Story* (New York: Random House, 1986).

Подробнее об исследованиях Ческина читайте: Thomas Hine, *The Total Package: The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other Persuasive Containers* (New York: Little, Brown, 1995); Louis Cheskin and L. B. Ward, «Indirect Approach to Market Reactions», *Harvard Business Review* (September 1948).

Биография Фреда Силвермана: Sally Bedell [Smith], *Up the Tube: Prime-Time TV in the Silverman Years* (New York: Viking, 1981).

Методы дегустации Сивилл и Хейлман подробно описаны: Gail Vance Civile and Brenda G. Lyon, *Aroma and Flavor Lexicon for Sensory Evaluation* (West Conshohocken, PA: American Society for Testing and Materials, 1996): and Morten Meilgaard, Gail Vance Civile, and B. Thomas Carr, *Sensory Evaluation Techniques*, 3rd ed. (Boca Raton, Fla.: CRC Press, 1999).

Подробнее об эксперименте с дегустацией джема читайте: Timothy Wilson and Jonathan Schooler, «Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preference and Decisions», *Journal of Personality and Social Psychology* 60, no. 2 (1991): 181–192; «Strawberry Jams and Preserves», *Consumer Reports*, August 1985, 487–489.

Глава 6. Семь секунд в Бронксе: тонкое искусство чтения мыслей

О мастерах чтения мыслей читайте: Paul Ekman, *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage* (New York: Norton, 1995): Fritz Strack, «Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobtrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 5 (1988): 768–777; Paul Ekman and Wallace V. Friesen, *Facial Action Coding System, parts 1 and 2* (San Francisco: Human Interaction Laboratory, Dept. of Psychiatry, University of California, 1978).

Э. Клин написал несколько отчетов о своих исследованиях с использованием фильма «Кто боится Вирджинию Вулф?». Возможно, самый объемлющий: Ami Klin, Warren Jones, Robert Schultz, Fred Volkmar, and Donald Cohen, «Defining and Quantifying the Social Phenotype in Autism», *American Journal of Psychiatry* 159 (2002): 895–908.

О чтении мыслей см. также: Robert T. Schultz et al., «Abnormal Ventral Temporal Cortical Activity During Face Discrimination Among Individuals with Autism and Asperger's Syndrome», *Archives of General Psychiatry* 57 (April 2000).

Великолепная серия видеоматериалов Дэйва Гроссмана называется *The Bulletproof Mind: Prevailing in Violent Encounters... and After*.

Истории офицеров полиции, участвовавших в перестрелках, можно найти в увлекательной книге: David Klinger, *Into the Killing Zone: A Cop's Eye View of Deadly Force* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

В целом ряде исследований рассматривалась предвзятость в вопросах расы и наличия пистолета, включая: В. Keith Payne, Alan J. Lambert, and Larry L. Jacoby, «Best-Laid Plans: Effects of Goals on Accessibility Bias and Cognitive Control in Race-Based Misperceptions of Weapons», *Journal of Experimental Social Psychology* 38 (2002): 384–396; Alan J. Lambert, B. Keith Payne, Larry L. Jacoby, Lara M. Shaffer, et al., «Stereotypes as Dominant Responses: On the 'Social Facilitation' of Prejudice in Anticipated Public Contexts», *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 2 (2003): 277–295; Keith Payne, «Prejudice and Perception: The Role of Automatic and Controlled Processes in Misperceiving a Weapon», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 2 (2001): 181–192; Anthony Greenwald, «Targets of Discrimination: Effects of Race on Responses to Weapons Holders», *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (2003): 399–405; Joshua Correll, Bernadette Park, Charles Judd, and Bernd Wittenbrink, «The Police Officers' Dilemma: Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Hostile Individuals», *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 1314–1329. Это исследование представляет собой видеоигру, в которой белых и черных помещают в сложные ситуации, и игрок должен решать, стрелять ему или нет. Обратитесь на сайт <http://psych.colorado.edu/%7ejcorrell/tpod.html> и попробуйте сыграть сами.

О том, как научиться читать мысли, см.: Nancy L. Etcoff, Paul Ekman, et al., «Lie Detection and Language Comprehension», *Nature* 405 (May 11, 2000).

О патрулировании вдвоем с напарником читайте: Carlene Wilson, *Research on One-and-Two-Person Patrols: Distinguishing Fact from Fiction* (South Australia: Australasian Centre for Policing Research, 1991); Scott H. Decker and Allen E. Wagner, «The Impact of Patrol Staffing on Police-Citizen Injuries and Dispositions», *Journal of Criminal Justice* 10 (1982): 375–382.

Заключение. Когда слышишь глазами: уроки «Озарения»

Лучше всего историю Абби Конант изложил ее супруг: William Osborne, «You Sound Like a Ladies Orchestra». Этот рассказ хранится на сайте www.osborne-connant.org/ladies.htm.

Следующие статьи особенно помогли в освещении перемен в мире классической музыки: Evelyn Chadwick, «Of Music and Men», *The Strad* (December 1997): 1324–1329; Claudia Goldin and Cecilia Rouse, «Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians», *American Economic Review* 90, no. 4 (September 2000): 715–741; Bernard Holland, «The Fair, New World of Orchestra Auditions», *New York Times*, January 11, 1981.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- А**
- Автоматическое предположение 118
Агасси, Андре 70
Адаптивное бессознательное 20–22,
57, 240
Азбука Морзе 35, 36, 37
Айенгар, Шина 67, 68, 137
Айовский эксперимент 18, 19, 31, 55,
62, 63, 147, 239, 240
Айрес, Айан 92, 93
Алгоритм Голдмана 129, 131–134
Алимена, Сильвия 235
Амбади, Налини 22, 48, 78, 240
Аронсон, Джошуа 10, 60, 61, 73
Аутизм 202–209, 215, 218, 220, 222, 228
- Б**
- Банаджи, Махзарин 79, 86, 96
Банкер, Арчи 165
Барг, Джон 58, 61, 73, 78, 147, 218, 241
Барроуз, Лара 58
Беккер, Гэвин де 216, 217, 219, 223, 226
Беккина, Джанфранко 13, 15
Беннетт, Т. 11
Берджес, Гай 199, 201
Берд, Ларри 211
Беренсон, Бернارد 55
Бессознательное 31, 40, 54
Бессознательное познание 116
Бессознательные ассоциации 79
Бечара, Антуан 64
- Блэр, И. 10
Больница «Кук Каунти» 122, 124,
127, 129, 131
Большая пятерка 43
Босс, Кен 180, 181, 183, 226, 228
Браден, Вик 53, 55, 69, 70, 147, 173
Бренди 153, 154
Быстрое познание 22, 55, 136, 138,
183, 186, 235, 236
Бэркин, Элис 47
Бэррон-Коэн, Саймон 202
- В**
- Вайсберг, Дж. 10
Ван Рипер, Джеймс 139
Ван Рипер, Пол 99, 101, 105, 106, 108,
112, 114, 115, 121, 122, 132, 138,
140, 171, 244
Вегетативная нервная система 194
Вентромедиальный участок 63
повреждение 63, 64
Вербальное затмение 116, 117,
244
Вескелблатт, Херб 233
Вест, Найджел 35, 240
Визуальное восприятие 212
Вильямс, Б. 10
Внутреннее моделирование 106
Врачебная халатность 46, 49
Вуд, Роберт 165
Вызов «Пепси» 148, 149, 150, 169
Выражение лица 196

Г

- Гардинг, Уоррен 75–78, 91, 92, 94, 95, 242
Главенство отрицательных эмоций 37
Главенство позитивных эмоций 37
Гладуэлл, Г. 11
Гладуэлл, Дж. 11
Гозуэта, Роберто С. 150
Голдман, Ли 129–131, 134, 136, 137, 245
Голомб, Боб 89, 90, 95, 136
Гослинг, Сэмюэл 41, 147
Готтман, Джон 29, 30, 37, 45, 137, 147, 173, 192, 195, 240
Грейзер, Брайан 51
Гринвальд, Энтони Дж. 79, 83
Гроссман, Дэйв 211, 212, 247

Д

- Дайсон, Брайан 149
Дамасио, Антонио 62
Двойной промах 53
Дегустация вслепую 153, 157, 158, 163
Дегустация на месте 150, 151
Дегустация с одного глотка 163
Деливорриас, Ангелос 16, 20
Дело Берджеса Маклина 200
Депрессия 196
Деспинис, Джордж 16
Дефицит времени 218
Джадж, Тимоти 88
Дженнингз, Питер 141
Джонстон, Кит 112, 114
Джонс, Уоррен 207
Диагностика сердечного приступа 125, 134
Диалло, Амаду 179–186, 201, 218, 226–228

- Доброжелательность 42
Догерти, Гарри 76, 77
Доллард, Кэрол 151
Донтас, Георгиос 16, 18, 20
Доуэлл, Билл 161, 162, 164
Дэрст, Фрэд 143, 158, 176

Е

- Единица действия 189–192, 201

З

- Законы импровизации 244
Зери, Федерико 15, 18, 56, 137
Злость 194

И

- Импровизация 111, 112, 116
Информационная перегрузка 135, 137

К

- Каррере, Сибил 45
Като, Кэйлин 201
Келли, Кевин 115
Келлман, Крэг 143, 144, 158, 176
Кенна 141, 143, 158, 166, 176, 177
Кернан, Уильям 105
Кинг, Родни 213, 214
Клайн, Гарри 106, 119, 244
Кларк, Марша 199
Клаузевиц, Карл фон 105
Клингер, Дэвид 209, 211, 224
Клинтон, Билл 146, 147, 193
Клин, Эйми 202–205, 207, 208, 215, 246
Клоуз, Дел 114
Кока-кола 148–151, 157, 163, 174, 175
Компьютерная анимация 193

Конант, Абби 229, 231, 232, 235, 237,
248
Критицизм 39
Кролл, Э. 10
Курос Гетти 13, 16, 31, 54, 55, 109,
173, 219, 236, 239
Кэйлин, Като 199
Кэрролл, Шон 180, 181, 182, 183, 184,
201, 226, 227, 228
Кэш, Дин 122

Л

Лайалл, С. 10
Лайон, К. 10
Ланглоц, Эрнст 23
Ландсман, Джули 234, 237
Левенсон, Роберт 195
Левинсон, Венди 48
Либерзон, Дж. 10
Лир, Норман 164
Лицо 196

М

Майер, Норман Р. Ф. 71, 73
Макгиннесс, Пол 143, 145, 176
Маккрам, Р. 10
Маклин, Дональд 199, 201
Макмеллон, Эдвард 180–182, 226–228
Маргарин 152, 153
Марголис, Стэнли 14, 23, 239
Маркетинговые исследования 144,
146, 149, 150, 164, 166, 167
Мартин, Боб 213
Мартин, Т. 10
Маршалл, П. 11
Мастен, Дэвис 152–157
Мгновенное суждение 56, 235
Мгновенное умозаключение 56
Мгновенные решения 137

Микровыражение 197, 201, 224
Моментальное суждение 23
Момент подтверждения угрозы 217
Монте, Дел 156
Моррис, Дик 146, 147, 245
Музей Пола Гетти 13, 17, 56, 109
Музыка 236
Мур, Мэри Т. 165, 166
Мэрфи, Ричард 180, 185, 226, 228

Н

Наполеон Бонапарт 50, 105
Невербальные ключи 202, 203
Нейротизм 41, 43
Непроизвольная
система выражения 198
Неявные ассоциации 79
Нидлман, Д. 10
Нисбетт, Ричард 242
Новая кола 149, 150, 157
Нозек, Брайан 79

О

Озарение 18, 54
Ортис, Джордж 24
Оскамп, Стюарт 134, 245
Основная эмоция 198
Осознанный идеал 69
Отвращение 192
Открытость опыту 42
Отчаяние 194
Офисное кресло 159–164
Оценка с одного глотка 151

П

Пейн, Кит 218
Пепси 148–151, 157, 174, 175
Передний мозг 212

Перенос ощущений 152, 153
Переработанный
 личностный опросник
 NEO 41, 45
Питш, М. 10
Повреждение вентромедиального
 участка 63, 64
Почерк радиста 35
Правило согласия 112, 116
Прайминг 59
Прайминг-эксперимент 58, 218
Предвзятость 91
Пренебрежение 39, 40
 в браке 40
Преследование
 на высокой скорости 212
Проблема избытка
 информации 133
Произвольная система
 выражения 198
Прослушивание
 вслепую 229
Процесс принятия
 решений 106

Р

Райлли, Брендан 122–124, 126–128,
 131, 134, 135, 244
Рандолф, Ч. 10
Рассел, Фрэнсис 77
Расс, Роберт 214, 215, 220
Рейган, Рональд 215
Рейтинговая служба 145
Ремник, Д. 10
Ри, Даррел 154, 156, 157
Розенфельд, Зу 10

С

Саймон, Т. 10
Салливан, Марк 75, 77

Селибидаш, Сергей 230–232
Сибли, Дэвид 50
Сивилл, Гейл В. 167–169, 173–176,
 246
Силверман, Фрэд 165, 246
Симпсон, О. Дж. 73, 199
Симфонический оркестр 236
Синдром действий в отсутствие
 времени 222
Система кодирования выражений
 лица, FACS 192
Скулер, Дж. 10
Скулер, Джонатан 170
Скулер, Джонатан У. 116–118
Слепота разума 208, 216, 223
Сознательность 42
Сорос, Джордж 56
Спонтанное мышление 236
Средний мозг 212
Стампф, Билл 158–160
Стаут, Рой 149
Стереотипное мышление 9
Стил, Клод 60, 61
Стратегия осмысленного
 познания 19
Страх 192
Стрессовая ситуация 211
Структура спонтанности
 решений 135
Счастье 192

Т

Табарес, Амбер 32
Театр импровизации 109
Тест имплицитных ассоциаций 243
Тест имплицитных ассоциаций,
 IAT 79
Тест на восстановление
 предложений 57, 62, 241
Тест с треугольником 175
Товар в восприятии покупателя 152

Толстый срез 41, 42
Томкинс, Силван 186–188, 198,
201, 223
Тонкий срез 31, 38, 39, 41, 43, 46,
49, 50, 52, 54, 56, 67, 78, 79,
89–91, 96, 97, 120, 137, 158,
163, 184, 201, 219, 226, 230,
240
Тоннельное зрение 211
Тоска 197
Тру, Марион 14, 26

у

Уилсон, Тимоти 170, 171, 240,
242
Уилсон, Тимоти Д. 21
Уильямс, Тэд 70, 71
Уиммер, Дэнни 143
Уотчелл, Дж. 10
Учения Millenium Challenge 102, 103,
107, 112, 114, 120, 122, 132,
139, 140
Уэлч, Джек 56

Ф

Файндер, Г. 10
Файф, Джеймс 213, 214,
220–222
Фактор времени 217
Фейн, Х. 10
Филби, Ким 199, 200
Филипс, Б. 10
Фисман, Рэймонд 67, 68
Фокус-группа 148, 162, 177
Фрейд, Зигмунд 21
Фризен, Уоллес 188, 189, 192,
194–196
Фрустрация 74

Х

Хансен, С. 11
Харви, Роб 161
Харрисон, Эвелин 15, 16, 18, 20, 25,
31, 55, 56, 78, 90
Хедлам, Б. 10
Хейлман, Джуди 167–169, 172–176,
246
Хинкли, Джон 216
Ховинг, Томас 15, 18, 20, 25, 55, 56,
78, 137, 173, 236, 239, 241
Хьютон, Артур 15
Хэнкс, Том 51

Ч

Чен, Марк 58
Ческин, Луис 152–154, 245
Чтение мыслей 186, 194, 215, 216,
223, 224, 227, 246

Ш

Шандлер, Дж. 10
Шено, Кеннет 88
Шорт, Мартин 202
Штрассер, Отто 230
Шульц, Роберт Т. 205, 206

Э

Эванс, Артур 129, 134, 136
Эйвери, Рон 211
Эйфория 213
Экман, Пол 186, 188–201,
205, 224
Экспресс-знакомство 64, 66–68, 137
Экстраверсия 42
Эффект прайминга 61

Гладуэлл Малкольм

ОЗАРЕНИЕ
Сила мгновенных решений

Руководитель проекта *А. Деркач*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректоры *Л. Гордиенко, А. Луценко*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн *С. Прокофьева*

Подписано в печать 26.06.2009.
Формат 70 × 90 ¹/₁₆. Бумага офсетная № 1.
Печать офсетная. Объем 16 печ. л.
Тираж 3000 экз. Заказ № .

Альпина Паблицерз
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru