

РИТА КАРТЕР

ДУМАЙ  
ИНАЧЕ

# КОММУНИКАЦИИ

НАУЧИСЬ  
ПОНИМАТЬ ДРУГИХ  
И ОБЩАЙСЯ  
ПРОДУКТИВНО

РИТА КАРТЕР

# КОММУНИКАЦИИ

НАУЧИСЬ ПОНИМАТЬ ДРУГИХ  
И ОБЩАЙСЯ ПРОДУКТИВНО

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2019

УДК 159.92

ББК 88.5

К27

Перевод выполнен с оригинального издания  
"Read people. Understand behaviour. Expertly communicate"

Издано с разрешения Quarto Publishing pic

На русском языке публикуется впервые

Перевод с английского Ирины Матвеевой

Научный редактор Анастасия Пингачева

Возрастная маркировка в соответствии  
с Федеральным законом №436-ФЗ:12+

К27 Картер, Рита

Коммуникации. Научись понимать других и общайся продуктивно. Пер. с англ. И. Матвеевой. —  
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 160 с., илл.

ISBN 978-5-00117-752-4

Нам кажется, что умение читать мысли — это суперспособность, которой могут обладать только герои комиксов. На самом деле это умение есть и у нас — его заложила в наш мозг эволюция. Знания о разных типах личности и о том, как считывать малейшие проявления эмоций, могут дать очень много информации о человеке, даже если мы видим его в первый раз.

Эта книга научит тебя считывать чужие эмоции и понимать мотивы, которые скрываются за поступками других людей.

УДК 159.92  
ББК 88.5

ISBN 978-5-00117-752-4

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Original Title: Read people. Understand behaviour.  
Expertly communicate

© 2018 Quarto Publishing pic.

Text © 2018 Rita Carter

© Перевод на русский язык, издание на русском языке. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

ER[



# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	08	01 ЛИЦОМ К ЛИЦУ	
КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ	10	01 Первые впечатления	18
		02 Размеры имеют значение	22
		03 Глаза расскажут о многом	28
		04 Сигналы	32
		Инструменты 01-04	36
		Рекомендации	38
		02 ЭМОЦИИ И ИХ ВЫРАЖЕНИЯ	
		05 Ярко выраженные эмоции	44
		06 Малозаметные выражения	48
		07 Язык тела	54
		08 Подать себя	58
		Инструменты 05-08	62
		Рекомендации	64

## ЛИЧНОСТЬ И ПРИРОДА ЧЕЛОВЕКА

09	Как определить природу человека	70
10	Типы и стереотипы	74
11	Как формируется личность	80
12	Как читать мысли	84
	Инструменты 09-12	88
	Рекомендации	90

## КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

13	Диалог	96
14	Инстинкт и влияние	100
15	Уверенность	106
16	Кто заводит толпу	110
	Инструменты 13-16	114
	Рекомендации	116

## КАК ЧИТАТЬ ОБЩЕСТВО

17	Группы	122
18	Семьи	126
19	Групповое мышление	132
20	Толпа	136
	Инструменты 17-20	140
	Рекомендации	142
	Эпилог	144

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Человек похож на книгу, где автор иногда сбивается на иностранный язык. Чаще всего мы неплохо «читаем» эмоции других людей (или нам так кажется). Во всяком случае, когда люди говорят то, что думают, и делают то, что говорят. Но порой по какой-то необъяснимой причине они поступают иначе. Это озадачивает, раздражает и часто ранит.

Иногда корень проблемы в том, что человек сознательно идет на обман. Но чаще мы просто не знаем, что человек думает и почему он так поступает. В подобных случаях полезно знать еще один язык — тот, который выражается телом, мимикой и иногда очевидно нелогичными поступками.

Моя книга — введение в этот язык. Здесь объяснены физические знаки, свидетельствующие о жизненном опыте людей, и дан разбор выражений лица и жестов, которые помогут раскрыть истинные чувства и намерения. Приведены здесь и некоторые психологические и биологические механизмы, из-за которых люди могут вести себя странно.

Большинство этих механизмов бессознательны. По правде говоря, большая часть того, что мы думаем и делаем, бессознательна. Многие по личному опыту знают: мы можем делать что-то сложное — вести машину или напевать знакомую песню, не сосредоточиваясь на этом процессе. Недавние исследования бессознательного показывают, что оно способно составлять и исполнять замысловатые долгосрочные планы. При этом сам человек даже не осознает, что у него есть план! В одном исследовании часть участников незаметно для них самих настроили на сотрудничество, а потом начали длинную и сложную интерактивную игру. Бессознательно они избирали ту же стратегию, что и люди в группе, которые сознательно пытались сотрудничать. В отличие от них участники, которых не настраивали на сотрудничество, спорили и соперничали друг с другом на протяжении всей игры.

Мы делаем о людях неосознанные предположения, исходя из того, в какую ячейку в нашей ментальной системе обработки

**Мы делаем о людях неосознанные предположения, исходя из того, в какую ячейку в нашей ментальной системе обработки данных они случайно попали, и эти предположения влияют на наше поведение гораздо сильнее, чем мы осознаем.**

данных они случайно попали, и эти предположения влияют на наше поведение гораздо сильнее, чем мы осознаем. Умение отличать друга от врага помогало первобытным людям выживать, и теперь мы делаем вывод о человеке еще до того, как поняли, что увидели его. Если разобраться, почему и как это происходит, мы научимся использовать это врожденное умение, не злоупотребляя им. Еще больше пользы эти уроки приносят, когда люди объединяются в группу или толпу, особенно в экстремальных ситуациях.

В этой книге я не стремилась дать исчерпывающее объяснение поведению человека — это просто невозможно. Однако книга предлагает способы объяснить для себя те или иные поступки. «Читать» людей надо осторожно. Но общение в нашем мире стремительно ускоряется, а его формы множатся, так что знать эти способы важно как никогда.

# КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

Книга состоит 20 уроков,  
посвященных самым актуальным  
темам в области поведенческой  
психологии.



В каждом уроке говорится  
о новой концепции



и о том, как применить ее  
в повседневной жизни.



**Раздел «ИНСТРУМЕНТЫ»**  
подводит краткие итоги  
каждой части.



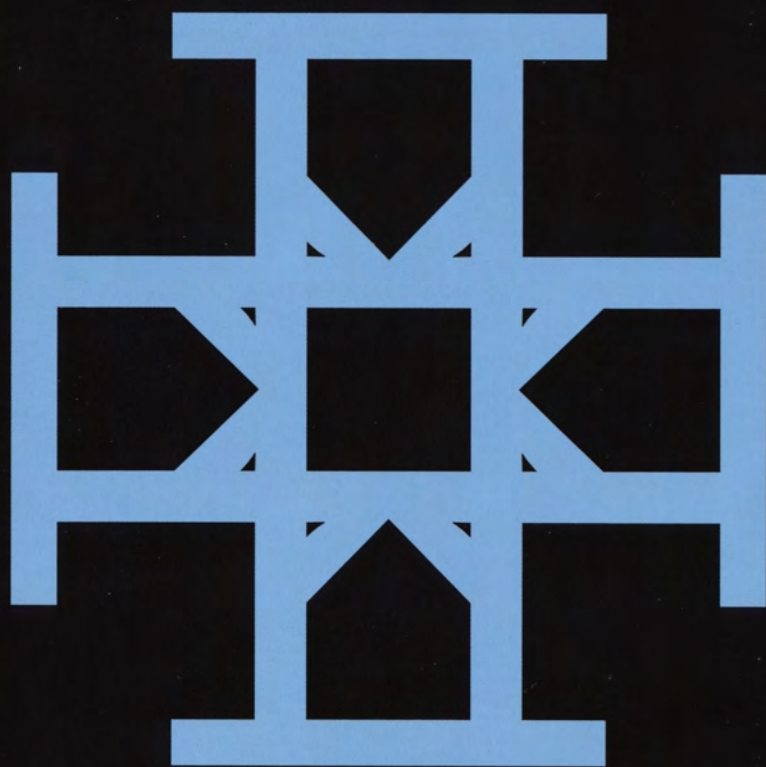
**А если ты захочешь узнать  
больше, загляни в раздел  
«РЕКОМЕНДАЦИИ».**



**Мы, составители серии «Думай  
иначе», уверены, что книга даст  
тебе знания, которые помогут  
ориентироваться в мире. По-  
гружайся в них шаг за шагом или  
проглоти все за раз — но в любом  
случае читай осмысленно и с удо-  
вольствием.**

**У ТЕБЯ УЖЕ  
СПОСОБНОСТЬ  
ЛИЦА - ОНА  
В ТВОЕЙ МОЗГ.**

**ЕСТЬ  
ЧИТАТЬ  
«ВШИТА»**



# ЛИЦОМ К ЛИЦУ

## УРОКИ

### 01 ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Что можно сказать о человеке за десятую долю секунды.

### 02 РАЗМЕРЫ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ

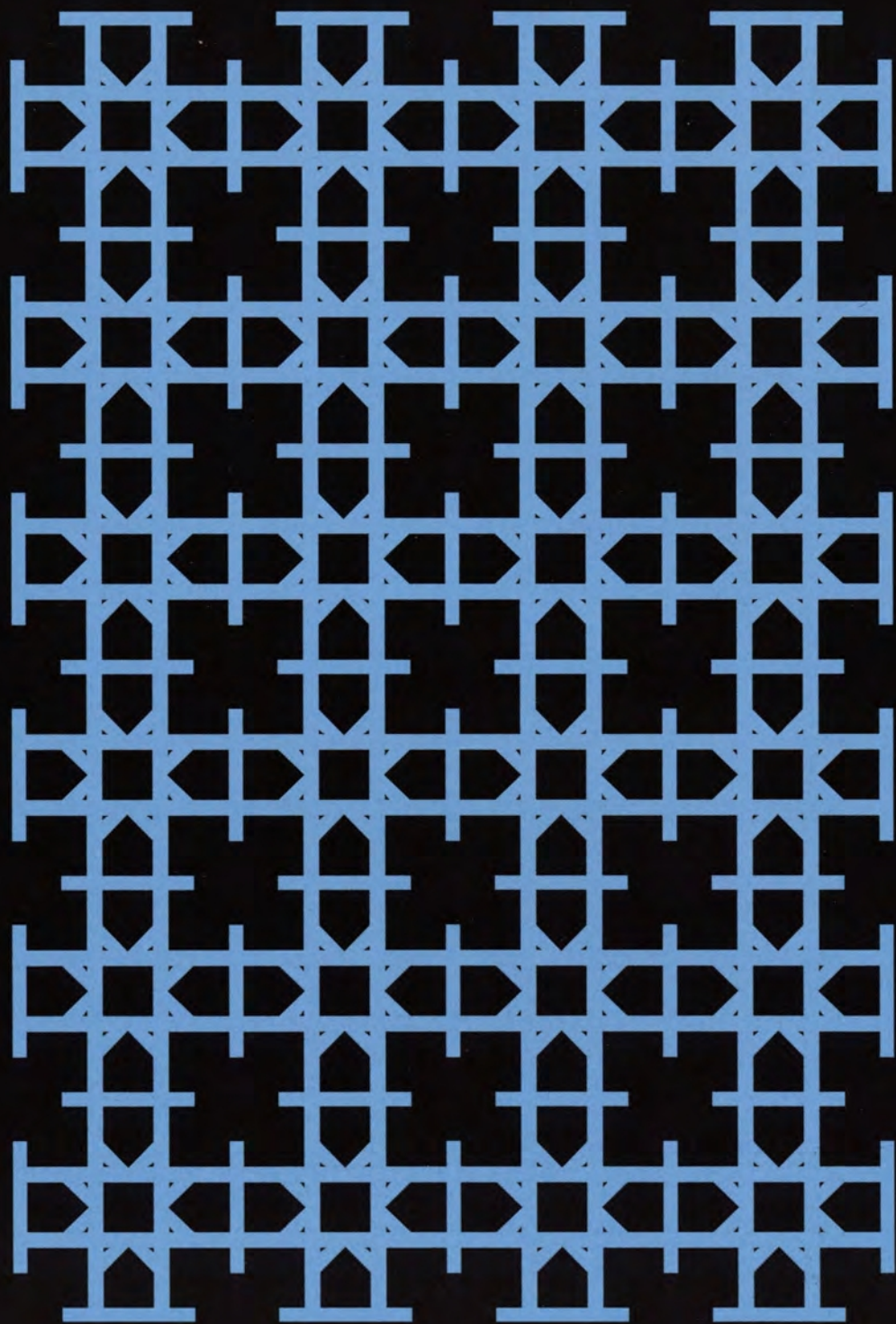
Форма лица связана со склонностью к доминированию и неискренностью.

### 03 ГЛАЗА РАССКАЖУТ О МНОГОМ

Когда внимательно смотришь в глаза человека, видишь его мозг.

### 04 СИГНАЛЫ

Жизнь человека написана на лице.



**Нам приходится внимательно изучать лица людей, которые могут повлиять на нас, чтобы понять, что они думают и чувствуют.**

Для других людей лицо человека — интереснее всего на свете. Оно рассказывает нам о своем обладателе так же внятно, как речь или поступок, а порой и честнее. Поэтому нам приходится внимательно изучать лица людей, которые могут влиять на нас, чтобы понять, что они думают и чувствуют.

Это знание жизненно важно, потому что мы живем в глубоко взаимосвязанном обществе. Многие наши действия ограничены другими людьми. Умея «читать» лица, мы можем подтолкнуть их к нужному нам решению, успокоить или задобрить.

Больше всего информации передает выражение — намеренные или бессознательные движения лицевых мышц. В сочетании с речью оно обладает настолько

мощным воздействием, что часто заглушает менее явные сообщения, которые можно заметить в самом строении лица. Интуитивно мы распознаем многие из этих сигналов, но часто не отдаем себе в этом отчета.

В первой главе этой книги мы изучим лицо, как палеонтолог исследует ископаемое, делая выводы о поведении по его физической форме, а не по действиям. Этот раздел состоит из четырех важных уроков.

Если ты умеешь внимательно «читать» лицо, к тому моменту, когда человек начнет общение намеренно — с помощью выражения лица, речи или жеста, у тебя уже будет некоторое представление о его биографии, чертах характера и вероятной манере поведения.

# ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

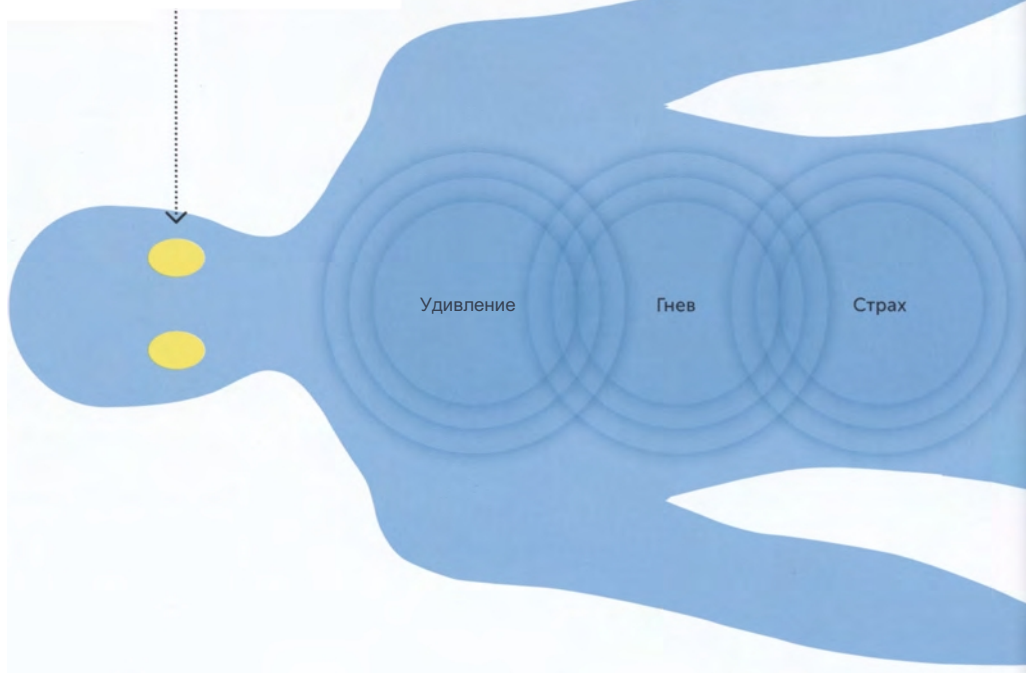
У тебя уже есть способность читать лица — она «вшита» в твой мозг с рождения. Это умение настолько важно, что в мозге сформировалась целая система, которая отвечает за него, и работает она с удивительной скоростью. Мы еще не осознали, что видим человека, а наша древняя, врожденная система познания уже произвела анализ по форме, очертаниям, пропорциям и выражению его лица. Сначала она определяет, привлекателен человек или отвратителен, затем — компетентен ли он, стоит ли ему доверять, экстраверт ли он и склонен ли доминировать. Тебе знакомо чувство недоверия или неприяз-

ни при встрече с незнакомцем, даже если он ведет себя безупречно? Если нет — скорее всего, ты заглушаешь свои, казалось бы, необъяснимые интуитивные выводы, предпочитая более рациональные способы судить о людях.



Мгновенная реакция (бессознательная): десятая доля секунды.  
Сознательная реакция: 0,5-10 секунд.

Покрасневшие от смущения щеки

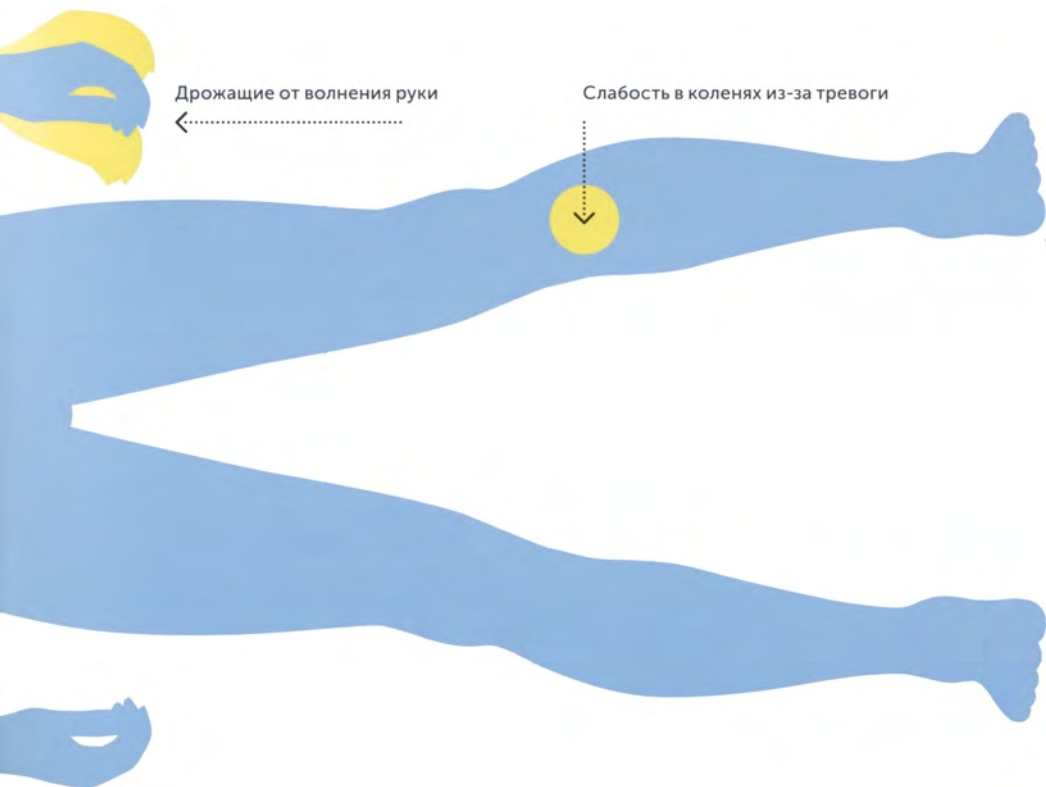


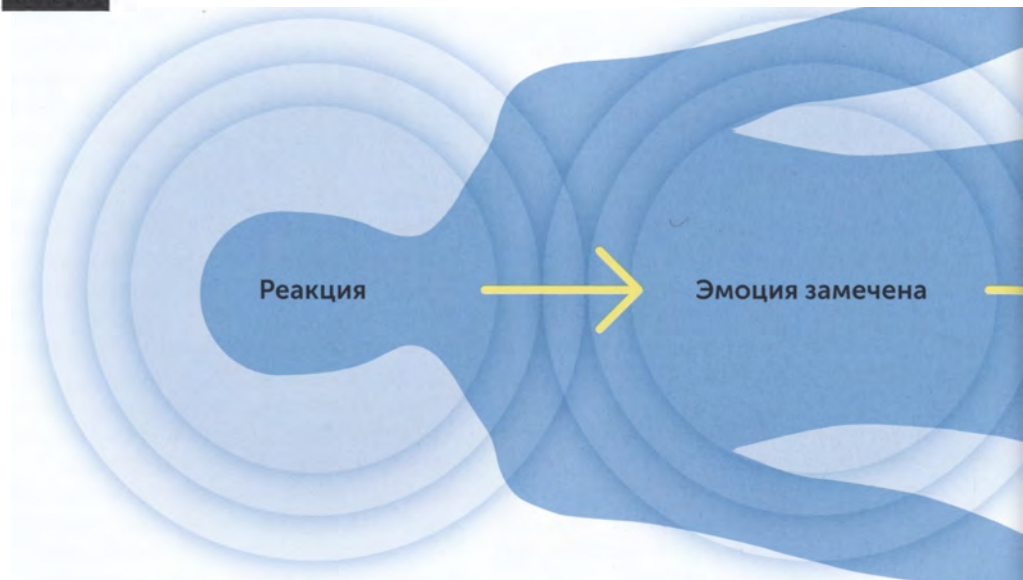
Нам кажется, что интуитивная реакция возникает из ниоткуда и ни на чем не основана. Ее нельзя оценить или проверить, и она появляется в результате рассуждений, которые нам неподвластны, — возможно, мы даже не знаем, что в голове происходят эти процессы. Кажется неразумным обращать на них внимание.

На самом деле есть веская причина их учитывать. Умение делать моментальные, в значительной степени бессознательные выводы о лицах сослужило нам такую службу, что эволюция встроила его в гены. Это наш основной способ отличать друга от врага. Как и большинство врожденных защитных механизмов, он неточен. Тем не менее он закрепился в генах именно потому, что в целом он работает.

Встретив незнакомое лицо, ты сделаешь ряд важных выводов о его обладателе за десятую долю секунды. Твой мозг

определит, надежен ли этот человек, привлекателен, симпатичен, компетентен, агрессивен или миролюбив. Все это произойдет еще до того, как ты осознаешь, что видишь его! Даже когда ты выносишь сознательное суждение о человеке, первые выводы сильно не меняются. Твоя уверенность в них лишь растет. Выражение «нутром чую» возникло потому, что наш пищеварительный тракт снабжен большим количеством нервной ткани, активно реагирующей на эмоциональные переживания. Эмоции ощущаются и в других частях тела: вспомни, как мы краснеем от смущения, как у нас дрожат коленки в предчувствии чего-то важного или как трясутся руки, когда мы испытываем тревогу. Эти реакции различаются в зависимости от переживаемых эмоций: страх часто ощущается в самом низу живота, а гнев — выше, в желудке или над ним.





## ПОСПЕШНЫЕ ВЫВОДЫ

Многие считают, что не стоит судить поспешно. Наше первое впечатление о человеке, как правило, мимолетно и быстро заглушается информацией, которую мы получаем при взаимодействии. Мы можем отмахнуться от легкого страха или симпатии, которую внушает человек. Это ошибка, но так поступают многие.

Более того, наши первые выводы часто совпадают с мнением тех, кто хорошо знаком с этим человеком.

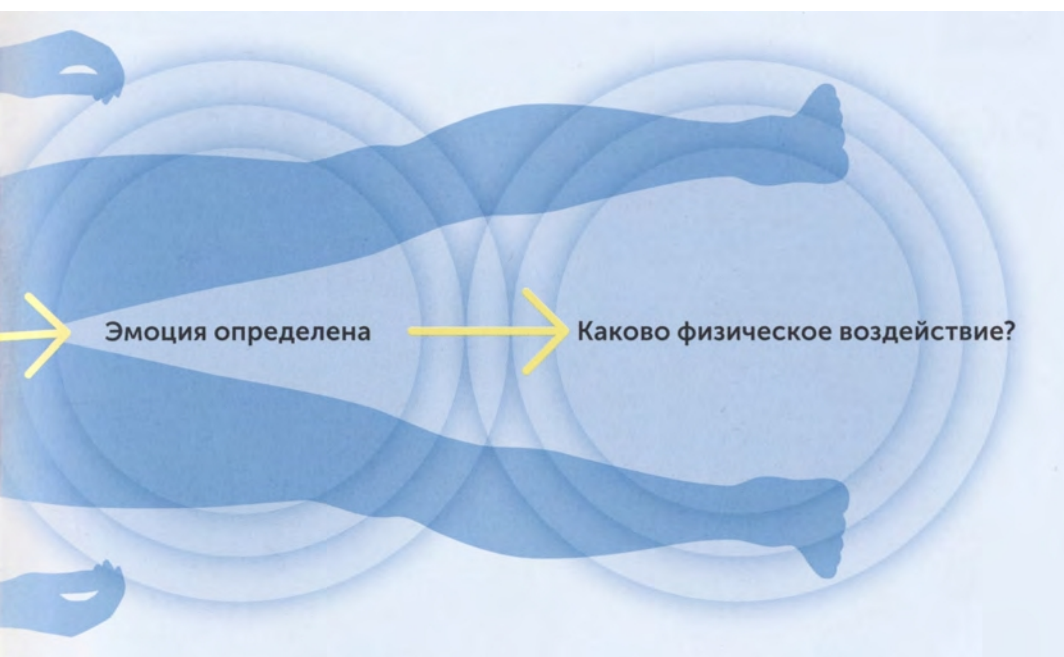
Нам даже необязательно знать, как работает этот трюк с чтением лиц. Но при знакомстве с кем-то можно усилить природный навык, обращая внимание на чувства и поведение — как собственные, так и этого человека.

Сначала познакомься со своими эмоциями. Отмечай физические проявления эмоций, например трепет в животе или

внезапную хмурость. Переживания — всего лишь побочные эффекты эмоции, ее суть — в изменении состояния тела.

Затем определи, что это за эмоция, и дай ей название. Не ограничивайся очевидными вроде радости, гнева, страха и т. д. Постарайся разобраться и в смешанных чувствах — сочетании страха и восторга, которые возникают перед поездкой на карусели, или смеси грусти и сладости ностальгии. Определив, какие эмоции ты испытываешь, постарайся не спеша разобраться, какое физическое воздействие они оказывают на тебя.

Эмоции вызывают типичные физические реакции, но все мы разные, поэтому учись определять собственный отклик. Когда мне страшно, я чувствую два маленьких холодных пятна на щеках. Одна моя подруга говорит, что у нее страх ощущается в плечах.



Теперь исследуй свои предубеждения. Одни люди очень чувствительны к угрозе, другие чрезмерно доверчивы. И жизненные обстоятельства, например насилие со стороны человека с определенным типом лица, могут изменить реакцию

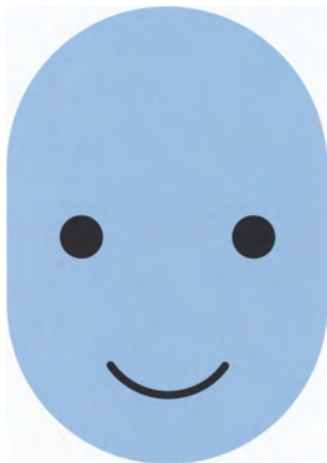
на такие лица даже на бессознательном уровне. Поэтому учитывай и эти предубеждения: если ты знаешь, что обычно чувствуешь страх перед незнакомцами, попробуй немного заглушить свою интуицию.

**В одном исследовании ученые попросили добровольцев оценить компетентность преподавателя на основе двухсекундной записи его лекции. Их немедленные решения более-менее соответствовали мнению студентов, которые учились у этого преподавателя целый семестр. Эта же группа продемонстрировала, что по фотографии можно оценить лидерские способности глав корпорации на удивление точно. Ученые попросили добровольцев посмотреть**

**на портреты руководителей 25 лучших и 25 худших компаний из списка Fortune-1000 и сделать вывод, хорошо ли эти люди справляются со своими обязанностями.**

Оказалось, что оценка лидерских качеств руководителей, данная студентами, в значительной степени соотносилась с прибыльностью компаний. Более того, мгновенные выводы оказались точнее, чем оценки топ-менеджеров, работавших под началом этих руководителей.

# РАЗМЕРЫ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ



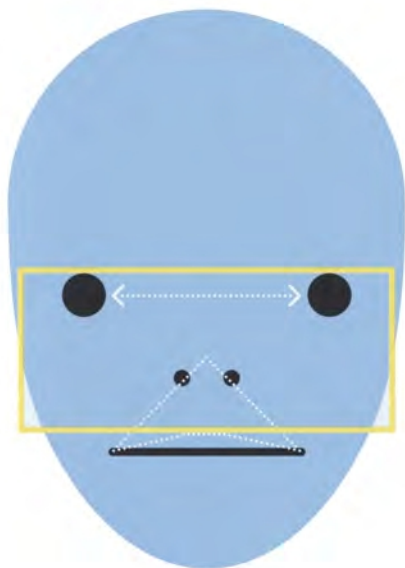
Можно сделать вывод о человеке уже при первом взгляде на лицо, даже если на нем нет определенного выражения. С ненулевой вероятностью удастся выявить склонность к доминированию, добросовестность, коммуникабельность, интеллект и даже криминальное прошлое — просто по фотографии. Мы анализируем лица бессознательно, и в одном недавнем научном исследовании были названы некоторые из особенностей, которые улавливает наш мозг, — малейшие изменения в структуре, форме и пропорциях головы и чертах лица.

Мысль, что характер человека отражается на его лице, возникла еще в древ-

ности. Греческие философы составили целый том с описаниями, каким образом лицо человека отражает его дух. «Дерзость», говорится в трактате, читается в «ярких, широко раскрытых глазах с тяжелыми красными веками». А вот широкий нос — признак лени.

Нет никаких доказательств, что красные веки означают дерзость, а широкий нос — лень, но в долгой и порой сомнительной истории физиогномики факты и чепуха всегда шли рука об руку.

В последние годы несколько ученых снова обратились к вопросу, можно ли определить черты характера по физическим признакам. Есть одна такая черта,



Мозжечковая миндалина



Высокий уровень угрозы



Низкий уровень угрозы

которая подтверждается фактами и объяснима: люди с большими скулами и широкими лицами в целом более склонны доминировать, более агрессивны и менее честны, чем обладатели узких лиц.

Тест на соотношение ширины и длины лица прост: измерьте ширину лица по самой высокой точке век, затем измерьте длину от этой линии до верхней части верхней губы. Высокое соотношение — это любое значение выше 1:9. Но необязательно все время носить при себе рулетку: это одна из тех черт лица, которые мы распознаем интуитивно.

Широкие лица чаще встречаются у мужчин, чем у женщин. Это в значи-

тельной степени результат действия тестостерона — гормона, как правило, более распространенного и эффективного у мужчин. Тестостерон влияет на развитие мозга и тела начиная еще до рождения и вплоть до взрослого возраста. В мозге он стимулирует часть миндалины — генератора эмоций, что вызывает агрессивную реакцию на угрозу. Кроме того, он ослабляет связи между миндалиной и «мыслительными» областями мозга, снижая способность человека контролировать свои желания, побуждения и эмоции. Что касается лица, тестостерон способствует росту скул и нижней челюсти.

## ЛИЦО ЛИДЕРСТВА... И ОБМАНА

Взаимосвязь между широкими лицами и некоторыми типами поведения была доказана десятки раз. В одном исследовании мужчинам с разной шириной лиц предложили притвориться продавцами недвижимости и попытаться сбавить кому-нибудь участок, на котором запрещено строительство. Другой группе, игравшей роль покупателей, было поручено приобрести только землю, которую можно застраивать. Затем честность продавцов измерялась исходя из того, удалось ли им ввести своих покупателей в заблуждение. Выяснилось, что широколицые люди значительно чаще лгали с целью добиться сделки.

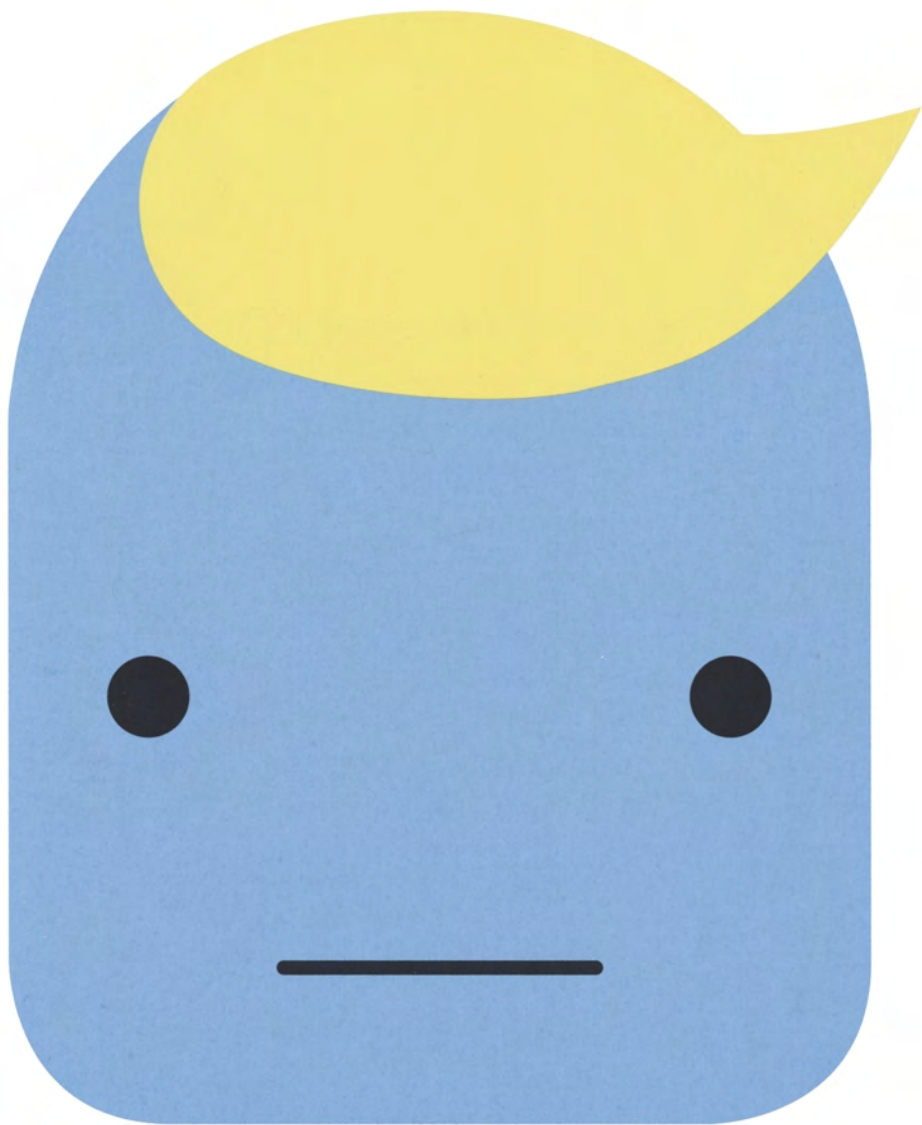
Другие исследования обнаружили аналогичные доказательства антиобщественного поведения широколицых мужчин, но и некоторые преимущества. Спортсмены с широкими щеками совершают больше фолов, чем остальные, но и чаще забивают.

С женскими лицами немного сложнее, чем с мужскими. Раньше широкие женские лица считались признаком лидерских качеств. Но недавние исследования показали, что лица с противоположным строением — узкие, сердцевидной формы — тоже указывают на вероятных лидеров. В одном из недавних исследований ученые подвергли изображения мужчин и женщин цифровой обработке — так, чтобы на одной фотографии подчеркнуть гендерные отличия, а на другой свести их к минимуму. Затем добровольцам предложили распределить между фотографиями утверждения на тему соперничества. Более 50% участников приписали утверждения вро-

де «Окружающие боялись ее» или «Есть только один начальник — она» двум изображениям одной и той же женщины (одно с низкой степенью мужественности, второе — с высокой). Что касается мужских лиц, утверждение «Сотрудники считают его высокомотивированным» у 64% участников ассоциировалось с очень мужественными изображениями, и только у 33% — с не очень мужественными. Фразу «Не терпит тех, кто хочет показать себя умнее, чем он» 63% респондентов приписали изображению с высокой степенью мужественности и только 27% — лицу немужественному.

Йохен Менгес, ученый из Кембриджского университета, объясняет: «Наше исследование ставит под вопрос гендерную теорию, согласно которой женщины с женственными чертами лица ассоциируются с заботой об окружающих и воспитанием детей: женственные женщины чаще воспринимаются как лидеры, чем считались раньше».

По некоторым данным, мы способны менять сигналы о характере, просто приняв нужное выражение лица, — смотри главу 2, урок 5. Следовательно, лучше не судить о человеке только на основании черт его лица, нас легко одурачить. Кроме того, многие факторы (например, образование, интеллект и влияние родителей) могут нивелировать «естественные» черты личности, о которых сигнализирует лицо. Как не раз показывала история, делать выводы о характере человека, основываясь на его внешности, нужно очень осторожно.



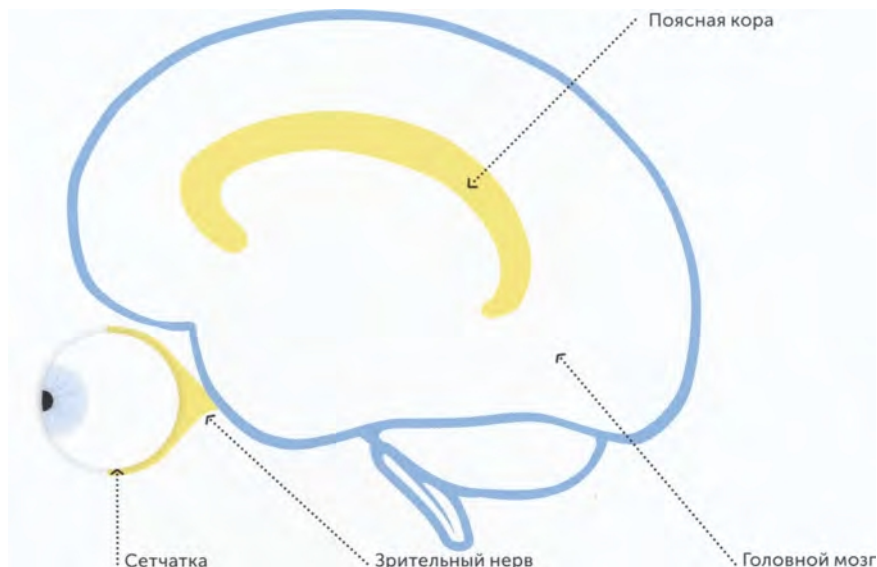
**Мужчины, чье лицо в ширину больше, чем в длину, склонны к амбициозности. Их чаще избирают лидерами. Широколицые кандидаты с большей вероятностью выигрывают выборы, чем узко-**

**лицые. Также высокий коэффициент соотношения ширины к длине повышает вероятность того, что обладатель такого лица успешно ведет переговоры и зарабатывает больше денег.**

**БЕСЧИСЛЕННЫ  
ИССЛЕДОВАНИ  
ДОКАЗАЛИ:  
БОЛЬШЕ ПРАВ  
СИММЕТРИЧН**

**Е  
Я  
ЛЮДЯМ  
ЯТСЯ  
ЫЕ ЛИЦА.**

# ГЛАЗА РАССКАЖУТ О МНОГОМ



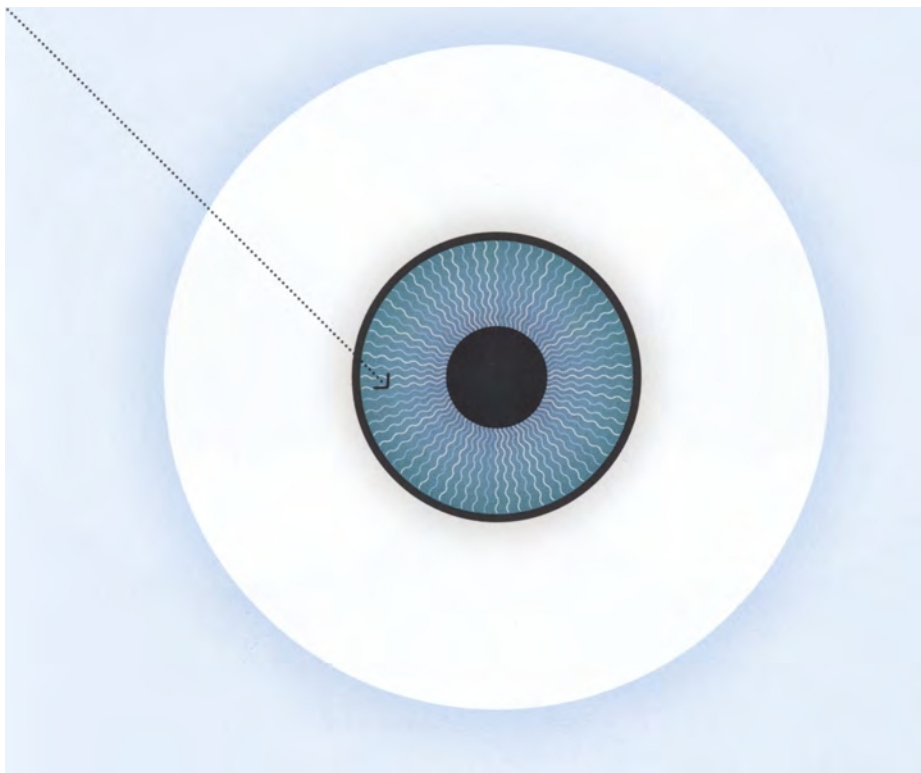
Глядя в глаза человеку, ты смотришь на его мозг. Глазные яблоки — это внешняя часть двух выступающих участков нервной ткани, которые ведут прямо в затылок. Звучит не слишком романтично, но именно поэтому нас так притягивают глаза других людей и поэтому контакт «глаза в глаза» имеет такую власть. Когда мы видим изменение в чьих-то глазах, мы наблюдаем изменение в мозге — его невозможно скрыть.

Мы можем не осознавать этого, но, глядя кому-то в глаза, мы ищем малейшие изменения: в размере зрачка, направлении взгляда, движении мышц вокруг глаз. Это одни из самых мощных сигналов, посылаемых людьми, и мы подробно рассмотрим их в следующей главе.

А этот урок мы посвятим менее известному явлению — связи между поведением

и цветом, строением и другими статическими характеристиками глаз.

Формирование глаз отчасти обусловлено генами, отвечающими за анатомию других частей мозга. В частности, геном Рахб, который (помимо прочего) помогает развиваться тканям радужной оболочки и передней поясной коры (ППК). ППК — это важная часть нашего мозга, своего рода буфер между расположенной глубоко лимбической системой, где рождаются наши эмоции, и лобными участками коры, где мы обрабатываем эти эмоции и формируем рациональный отклик. То, как развилась ППК головного мозга, определяет наше поведение: предпочитаем ли мы хватать и преследовать то, с чем сталкиваемся в окружающей среде (открытая манера общения), или прятаться и убегать.

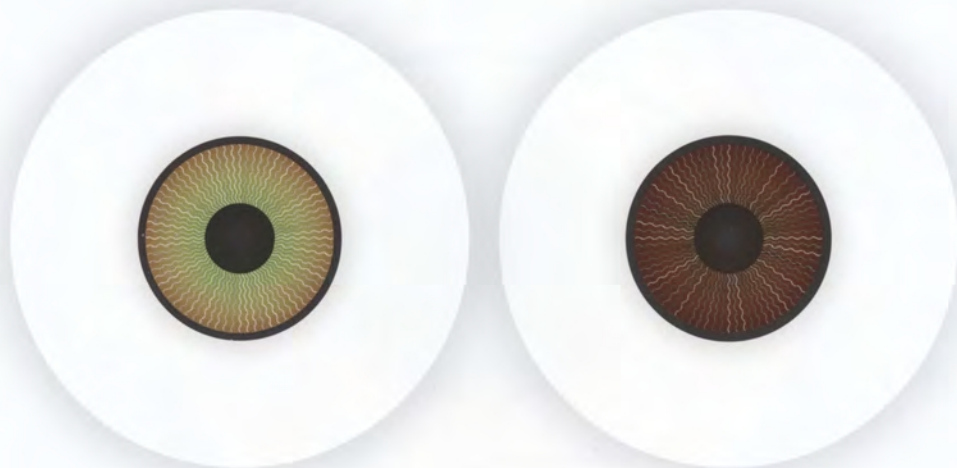


Плотная ткань в левой части ППК способствует ориентированному на общение поведению, то есть человек будет склонен обращаться к другим, сопереживать

им, доверять людям и в целом любить их. Тонкая ткань в этой области препятствует открытой манере общения и стимулирует импульсивную реакцию «бей или беги».

**Мутации Рахб оказывают похожее влияние на развитие ткани в радужной оболочке. При низкой плотности ткани во все стороны от зрачка расходятся маленькие волнистые линии — «крипты Фукса». Группа ученых во главе с Матсом Ларссоном из Университета Эребру в Швеции изучила 428 субъектов и обнаружила, что люди с большим количеством крипт (и другими**

**признаками низкой плотности тканей) меньше других склонны к теплоте, общительности и доверчивости, демонстрируют больше нервозности. Шведские исследователи считали крипты у своих добровольцев при помощи сложного лабораторного оборудования, но ты можешь произвести приблизительный анализ, просто глядя человеку в глаза.**



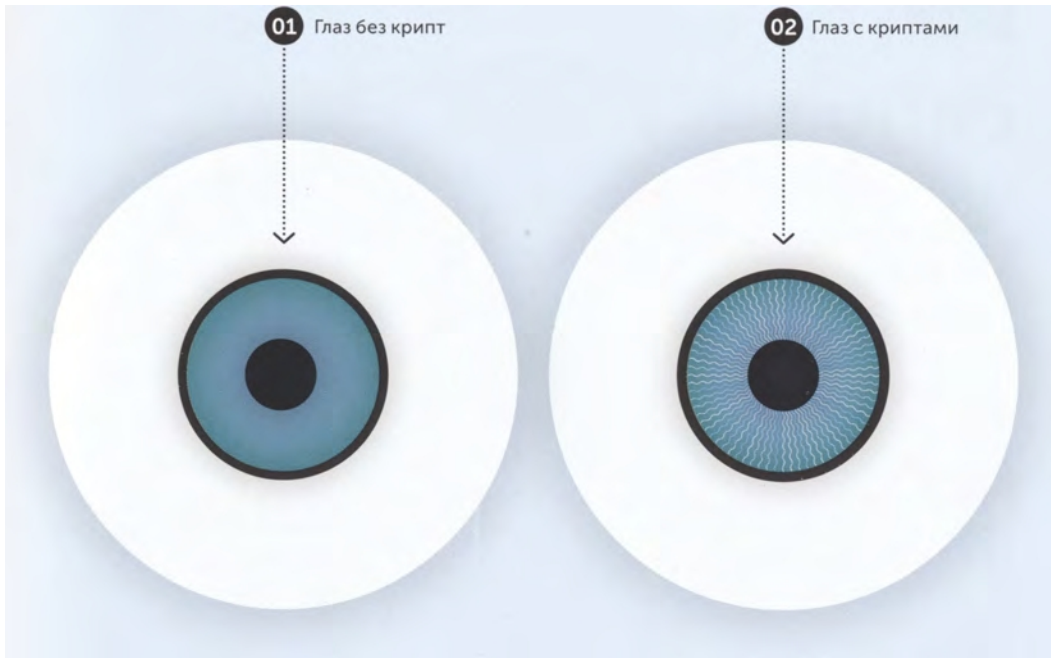
## ЦВЕТ ГЛАЗ

Считается, что из-за взаимосвязи «глаз — ген — мозг» есть корреляция между цветом глаз и поведением. Глаза темнеют благодаря меланину. За него отвечает тот же ген, что и за изоляционные миелиновые оболочки в мозге, позволяющие передавать электрические импульсы от одного нейрона к другому. Хорошая изоляция означает быструю и точную обработку информации с минимальной потерей сигнала. Этим могут объясняться самые разные связи между темными глазами и характером.

**Светло-карие глаза.** Ученые из Питтсбургского университета обнаружили, что женщины с карими глазами испытывают больше боли во время родов и чаще страдают от послеродовой депрессии или тревоги, чем голубоглазые.

**Темно-карие глаза.** Другие исследования показали, что люди с темными глазами быстрее пьянеют, а поскольку им не нужно много спиртного, чтобы почувствовать эффект, они реже становятся алкоголиками.

Темноглазые люди реагируют быстрее и, по некоторым данным, быстрее думают, чем светлоглазые, хотя вникают не так глубоко.



Исследование о том, как люди воспринимают цвет глаз и поведение, показало: люди с темными глазами считаются более склонными к доминированию, чем со светлыми.

Есть много свидетельств взаимосвязи цвета глаз и характера человека, но лучше относиться к этому осторожно. Личность определяет огромное число факторов — и большинство из них до сих пор неизвестны.

Наследственность — важный фактор, но окружающая среда может исказить или даже полностью изменить «врожденный» характер. Среда начинает влиять еще до рождения: однойцевые близнецы могут слегка отличаться только потому, что располагались в разных частях матки своей матери.

**01. Глаз без крипт.** Такая ровная, однородная радужная оболочка ассоциируется с людьми, которые тянутся к окружающим.

**02. Крипты проявляются в виде волнистых линий и темных пятен, исходящих от зрачка.** Такой цвет радужки ассоциируется с людьми менее доверчивыми и более импульсивными.

# СИГНАЛЫ

Лицо человека не только помогает выявить некоторые присущие ему черты характера, но и несет массу информации о его образе жизни, здоровье и поведении. Эти сигналы слабы: чтобы прочитать их, надо уметь смотреть глубже намеренных посылов, передаваемых разными выражениями лица, не обращать внимания на косметику, прическу, очки и другие «надстройки». Вместо этого нужно искать отметины, оставленные жизнью на лице человека, — одни временные, а другие вечные.

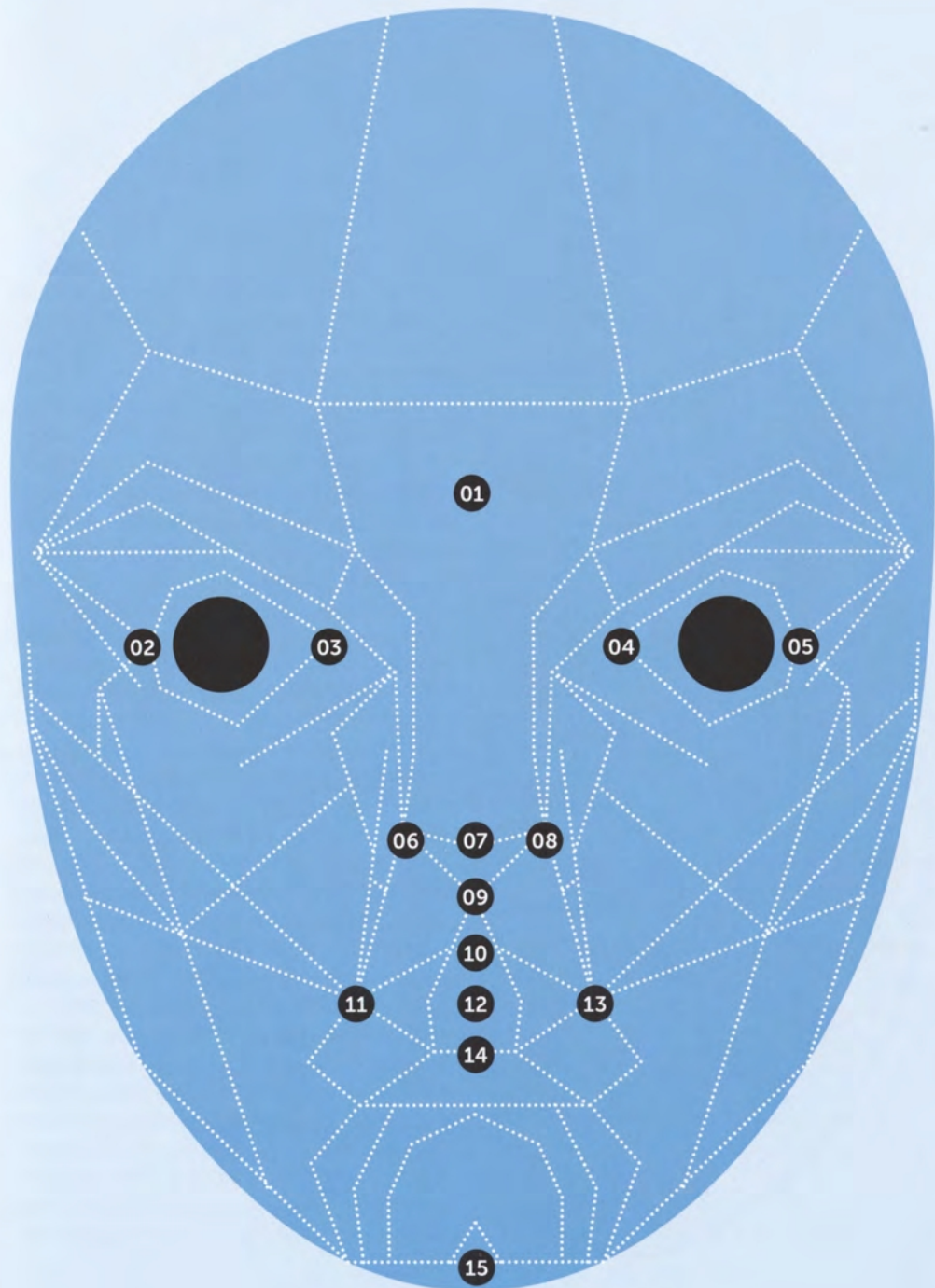
Бесчисленные исследования доказали: люди предпочитают симметричные черты лица. Это особенно верно при выборе сексуальных партнеров. Самое популярное объяснение состоит в том, что симметричные черты говорят о «хороших» генах. А значит, их обладатель — достойный кандидат в партнеры.

Другое объяснение в том, что лицезвая асимметрия возникает из-за болезни

или травмы во время беременности или в детстве. Ученые из Эдинбургского университета проанализировали лица 292 человек в возрасте 83 лет и сравнили их симметрию с подробной информацией об их социальном статусе в детстве: чем занимались родители, много ли человек жило у них в доме.

Исследователи изучили 15 разных «ориентиров», включая расположение глаз, носа, рта и ушей, и выявили тесную связь между воспитанием и симметрией лица. Люди с симметричными лицами воспитывались в более благополучных условиях, чем те, у кого асимметричные черты. У мужчин этот эффект был более выражен, чем у женщин. Что интересно, события в поздние годы жизни не влияли на симметрию лица. Даже те, кто впоследствии стал здоровым и богатым, несли на лице отпечаток детских лишений.

**Люди с симметричными лицами воспитывались в более благополучных условиях, чем те, у кого асимметричные черты.**





## КАКИЕ ПРИЗНАКИ НУЖНО ИСКАТЬ

Каждое полушарие мозга контролирует движения противоположной стороны тела: мышцы вокруг левого уголка рта контролируются правым полушарием, и наоборот. Полушария мозга формируют разные типы поведения. У большинства людей эти различия незначительны, потому что полушария работают в такой тесной взаимосвязи, что сигналы, посылаемые ими телу, воспринимаются как единое целое.

Боязливое, робкое поведение — это работа правого полушария, а за четкие, рациональные действия отвечает левое. Эти черты характера проявляются на лице разными движениями мышц.

**01. Общительность.** «Общительная» улыбка будет несколько заметнее с правой стороны.

**02. Внутренние конфликты.** У людей, которые переживают внутренние конфликты, могут быть больше заметны различия между левой и правой сторонами. Скорее всего, у тех, кто склонен к правополушарному поведению, но постоянно вынужден притворяться экстравертом, более кривая улыбка, чем у тех, кто искренне любит общаться с другими. Со временем эти различия ведут к ощутимым изменениям в строении лица из-за неравномерной активации лицевых мышц. С возрастом асимметрия становится более заметной.

Выяснилось, что люди с симметричными лицами более общительны и приятны, а обладатели асимметричных лиц более нервны.

**03. Возраст.** Наш возраст явно написан на лице. И то, как лицо стареет, скажет о человеке не меньше, чем сами морщины. В 2015 году исследователи из Китайской академии наук при помощи компьютерной программы создали трехмерные модели лиц 300 с лишним человек в возрасте от 17 до 77 лет. Ученые хотели выяснить, как проявляется возраст в конкретных чертах лица. Обнаружилось, что у пожилых людей обычно шире нос, а внешние уголки глаз опущены сильнее. У некоторых людей лица были слишком «молоды» для их возраста, а лица любых двух ровесников могут различаться в среднем на шесть лет.

«Лицевой» возраст в большей степени зависит от объективных показателей здоровья, например от уровня холестерина, чем от биологического возраста. Это доказывает, что образ жизни человека действительно написан на его лице.

Вот один из способов выявить небольшую асимметрию лица. Сфотографируй лицо и при помощи фоторедатора раздели его по вертикали, затем сделай зеркальные отображения двух половинок и соедини их с оригиналами. Получатся два совершенно симметричных лица.



# ИНСТРУМЕНТЫ

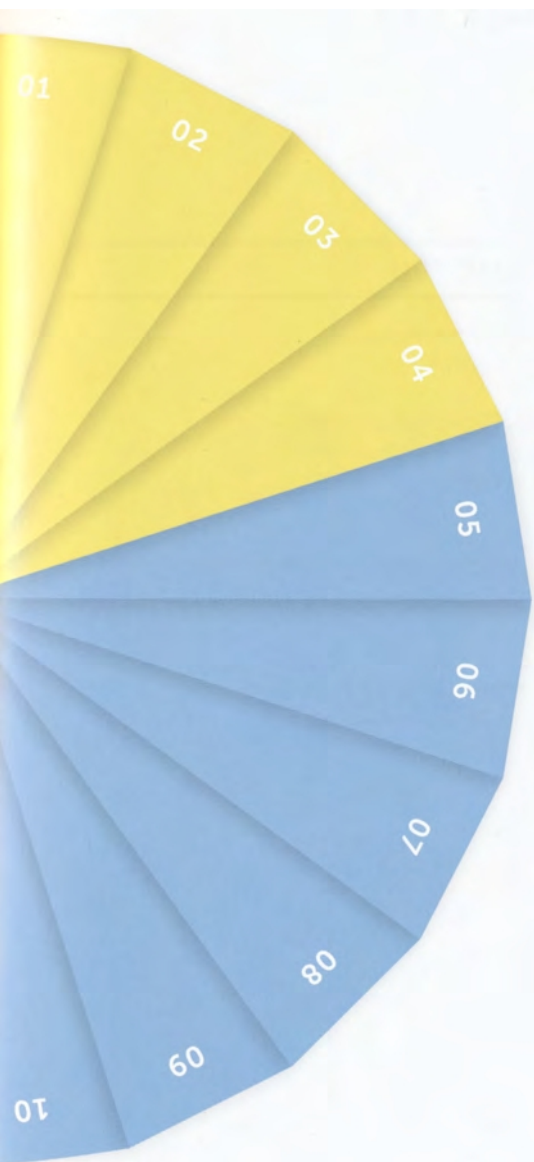
## 01

Мы оцениваем человека по лицу еще до того, как осознаем, что видим его! Подсознательная оценка вызывает интуитивную реакцию, которая часто оказывается справедливой. Можно настроиться на этот полезный сигнал, анализируя, какие чувства ты испытываешь при виде нового лица.

## 02

Костное строение лица демонстрирует влияние половых гормонов на развитие человека. Широкие скулы и крупная челюсть ассоциируются со стереотипными качествами мужчин — склонностью к доминированию и уверенностью в себе.





### 03

Глаза — продолжение мозга и самый четкий показатель того, что происходит в голове у человека. Эмоциональные изменения приводят к увеличению или уменьшению размера зрачка, а цвет и структура радужной оболочки могут сигнализировать об определенных чертах характера.

### 04

Симметричность лица многое говорит об образе жизни и характере человека. Перекошенные черты — признак лишений в детстве и, возможно, внутреннего конфликта. Но хотя значимость лицевых маркеров подтверждена научно, их легко могут изменить факторы окружающей среды. Поэтому относиться к ним надо осторожно.

# РЕКОМЕНДАЦИИ

## ЧИТАЙ

*Психология. Люди, концепции, эксперименты*

Пол Клейнман

Манн, Иванов и Фербер, 2016

*Читаем лица. Физиогномика*

Теодор Шварц

Питер, 2010

*Первое впечатление. Знаете ли вы, как воспринимают вас окружающие?*

Энн Демарэ, Валери Уайт

Вильямс, 2006

*Мозг и тело. Как ощущения влияют на наши чувства и эмоции*

Сайен Бейлок

Манн, Иванов и Фербер, 2015

*Читай лица! Специальная методика чтения лиц и эмоций*

Светлана Филатова

Эксмо, 2017

## СМОТРИ

*Лицо человека*

BBC films

*Тайная сила улыбки*

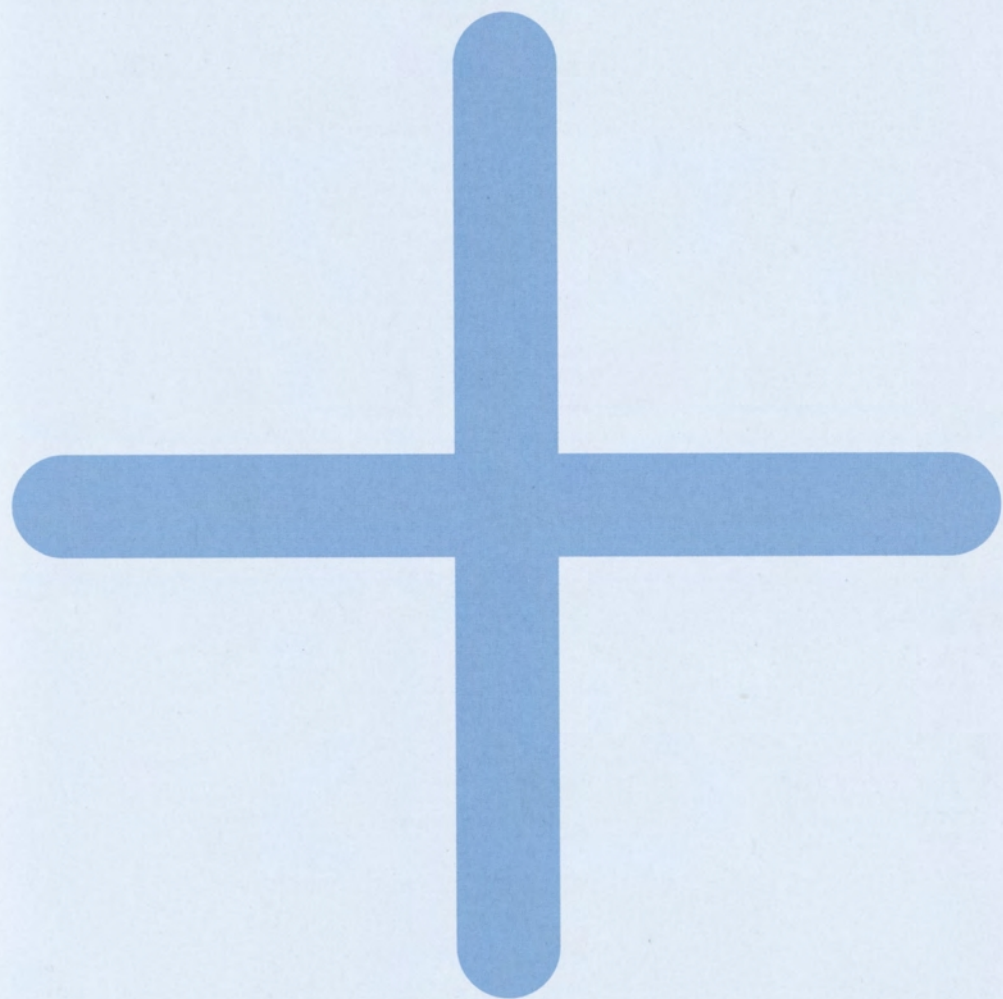
Рон Гатман (Ron Gutman),

лекция из серии TED

## ПОСЕТИ

**Государственный музей  
изобразительных искусств  
им. А. С. Пушкина**

Москва





# ЭМОЦИИ И ИХ ВЫРАЖЕНИЯ

## УРОКИ

### 05 ЯРКО ВЫРАЖЕННЫЕ ЭМОЦИИ

Выражение лица — это часть эмоции, но его можно подделать.

### 06 МАЛОЗАМЕТНЫЕ ВЫРАЖЕНИЯ

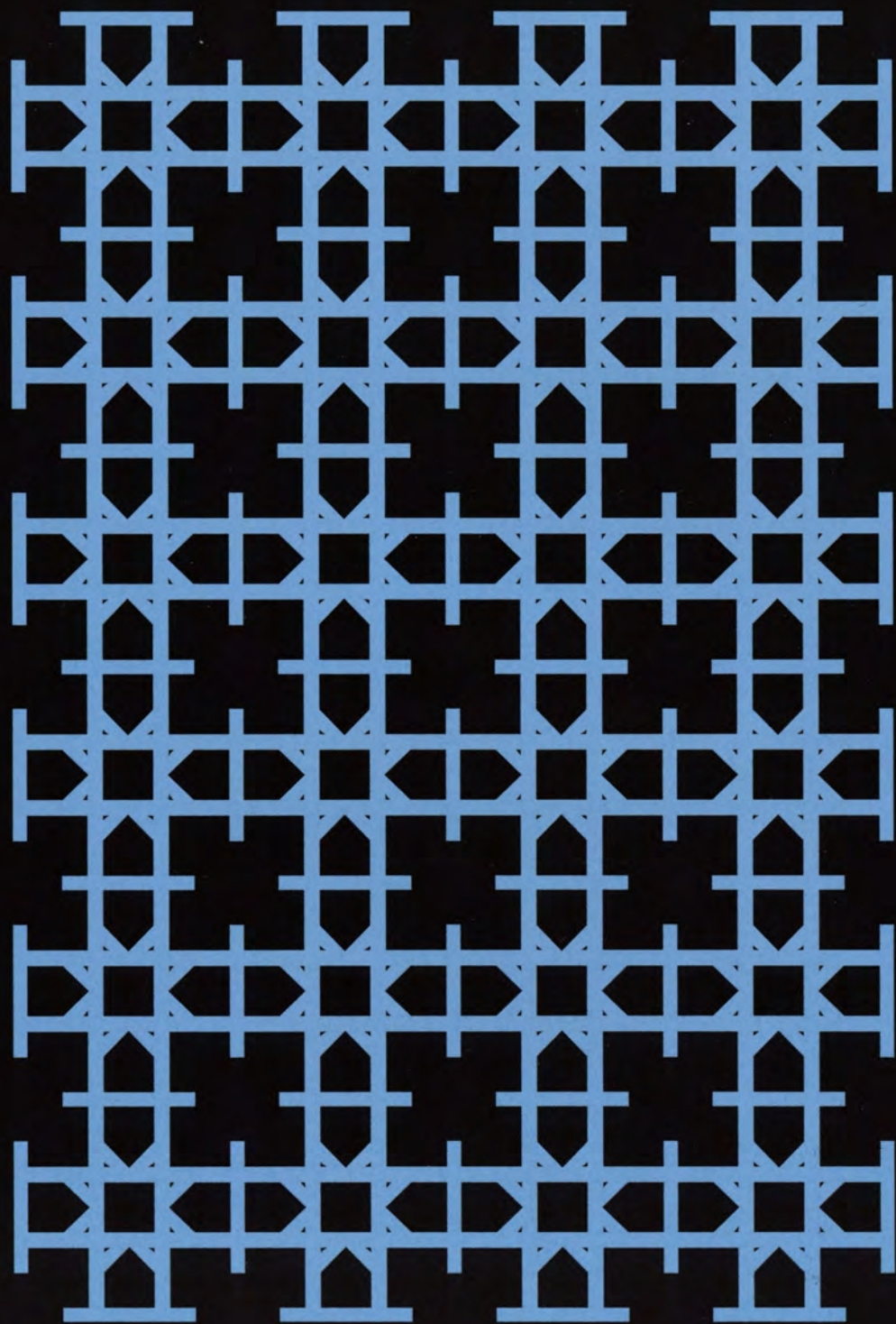
Что скрывается за улыбкой?

### 07 ЯЗЫК ТЕЛА

Как эмоции влияют на нас целиком.

### 08 ПОДАТЬ СЕБЯ

Что люди «говорят» одеждой.



**Сигналы, подаваемые сознательно, могут быть обманчивы: часто у человека есть веские основания сообщать о себе недостоверную информацию.**

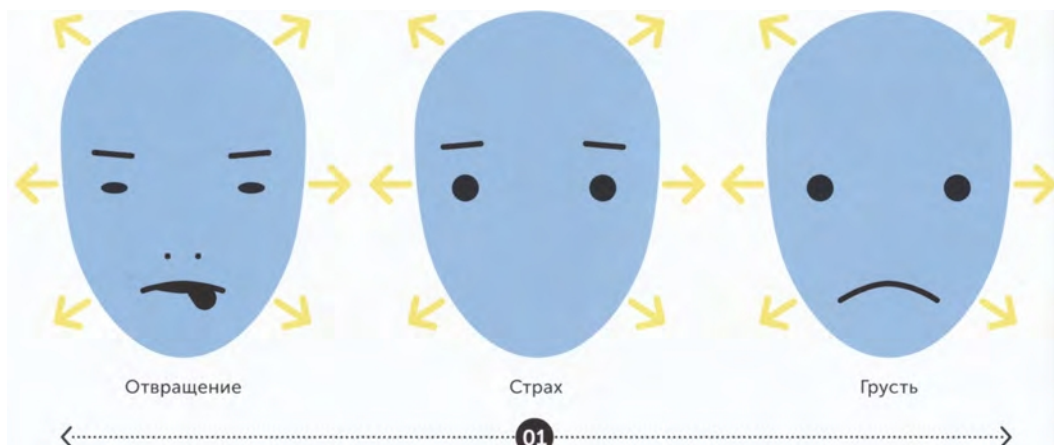
Общение — это улица с двусторонним движением: людям нужно сигнализировать тебе о своем характере, намерениях и настроении не меньше, чем тебе — их «читать».

Большая часть этих сигналов подается намеренно. Видимые невооруженным глазом сообщения, например широкие улыбки, хмурые взгляды, яркие жесты и явно специально подобранная одежда, имеют цель — передать наблюдателю какую-то информацию. Эти сообщения бывают искренними. Улыбка означает, что человек

рад тебя видеть, а тщательно подобранный наряд говорит о том, что человек осторожен и четок. Но сигналы, подаваемые сознательно, могут быть обманчивы: часто у человека есть основания сообщать о себе недостоверную информацию.

В этой главе мы рассмотрим, какие видимые сигналы говорят о натуре человека, о том, что он чувствует и как относится к нам. Мы покажем, как различать намеренные сигналы, способные ввести в заблуждение, и бессознательные «сообщения», которые нельзя подделать.

# ЯРКО ВЫРАЖЕННЫЕ ЭМОЦИИ



Чарлз Дарвин первым предположил, что выражения лица в нас «встроены» и поэтому одинаковы во всех культурах. С тех пор эту идею подтвердили сотни научных исследований. Принадлежность к той или иной культуре может повлиять на выражения лица (например, представления о вежливости), но изменения незначительны. Менять выражения лица так же естественно для нас, как для собаки — вилять хвостом.

Есть шесть универсальных выражений, общих для представителей всех культур. Это внешние проявления основных эмоций: страха, счастья, отвращения, гнева, грусти и удивления.

У всех людей эти выражения одинаковы (или очень похожи), потому что они часть самой эмоции. Если ты не будешь специально подавлять движения лица, ты автоматически сморщишь нос и прищуришь глаза, когда, скажем, наступишь

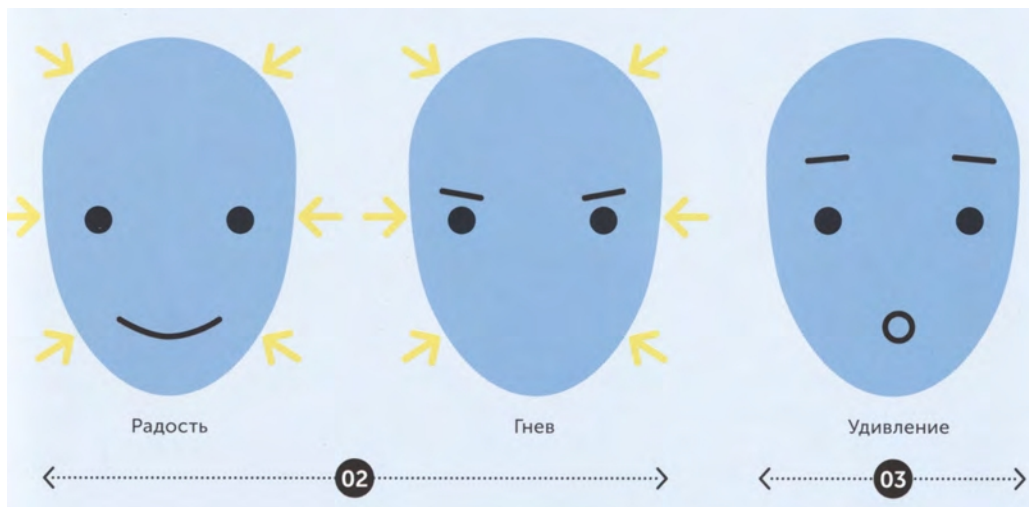
на собачьи какашки, и неизбежно поднимешь брови и откроешь рот, когда вдруг удивишься.

Чтобы понять, почему выражения лица универсальны, стоит усвоить один удивительный факт: эмоции являются не чувствами, а физическими изменениями в теле. Эти изменения сформировались в нас, чтобы направлять нас к тому, что поможет выжить, и уберегать от того, что может навредить нам.

**01. Отвращение, страх и печаль** отпугивают нас от их источника.

**02. Радость и гнев** влекут нас к тому, что их вызывает.

**03. Удивление** — это реакция «замораживания», призванная побудить нас ничего не предпринимать, пока не получим больше информации.



Если мозг замечает угрозу или вызов, у нас повышается давление, учащается сердцебиение, сокращается периферический кровоток и определенные мышцы настраиваются на движение. Эти изменения готовят тело к борьбе или бегству. Именно они составляют ядро эмоции.

Будет понятнее, если ты забудешь, что выражения лица — это «знаки», и начнешь думать о них как о методах адаптации тела. Например, когда мы чувствуем отворачивание, губы сжимаются, а ноздри сужаются, мы морщим нос. Это должно помешать вредному веществу попасть в наш организм. Удивление заставляет поднять брови и открыть рот. Так нам легче получить информацию от органов чувств: глаза открываются, а язык готов воспринять молекулы вкуса или запаха, носящиеся в воздухе.

Возможно, ты думаешь, что выражение лица возникает после чувства, но это не

так: искажение лица происходит в начале эмоциональной реакции.

Реакция начинается до того, как мы осознаем ее стимул. Задумайся над словами «заразительная улыбка». Мы начинаем улыбаться в ответ, еще даже не успев осознать, что увидели улыбку.

**Чувство страха возникает только тогда, когда глубокие, бессознательные области мозга, генерирующие эмоции, посылают достаточно мощные сигналы в кору, отвечающую за сознание. Когда это происходит, человек обычно «чувствует» страх. У одних людей это происходит легко, другим же для активации областей коры ГМ нужен гораздо более мощный стимул. К первой категории относятся нервные, осторожные люди, а ко второй — те, кто любит опасные виды спорта и легко адаптируется на поле боя.**

## ИМИТАЦИЯ СИГНАЛОВ

«Яркие» выражения можно сознательно контролировать и, следовательно, имитировать или подавлять. Очень полезно научиться отличать одно выражение лица от другого и определять, искреннее оно или человек чувствует что-то совсем иное.

Как только мы «ощутили» эмоцию, наше сознание модулирует ее, усиливая («А-а-а, там тигр, мне конец!») или смягчая («Спокойно, это всего лишь шелест ветра»). Некоторые составляющие эмоций, например сердечный ритм, сложно изменить сознательно, но мышцы лица легко контролировать. Наш мозг регистрирует выражения и реагирует так, будто они неподдельны. Этим мы можем обмануть не только других, но и себя.

Но убедительно подделывать эмоции трудно, поскольку чаще всего в них участвуют мышцы, не поддающиеся сознательному контролю. Профессиональные актеры преодолевают эту проблему, стараясь вызвать в себе нужную эмоцию, а не просто изображая ее внешние признаки.

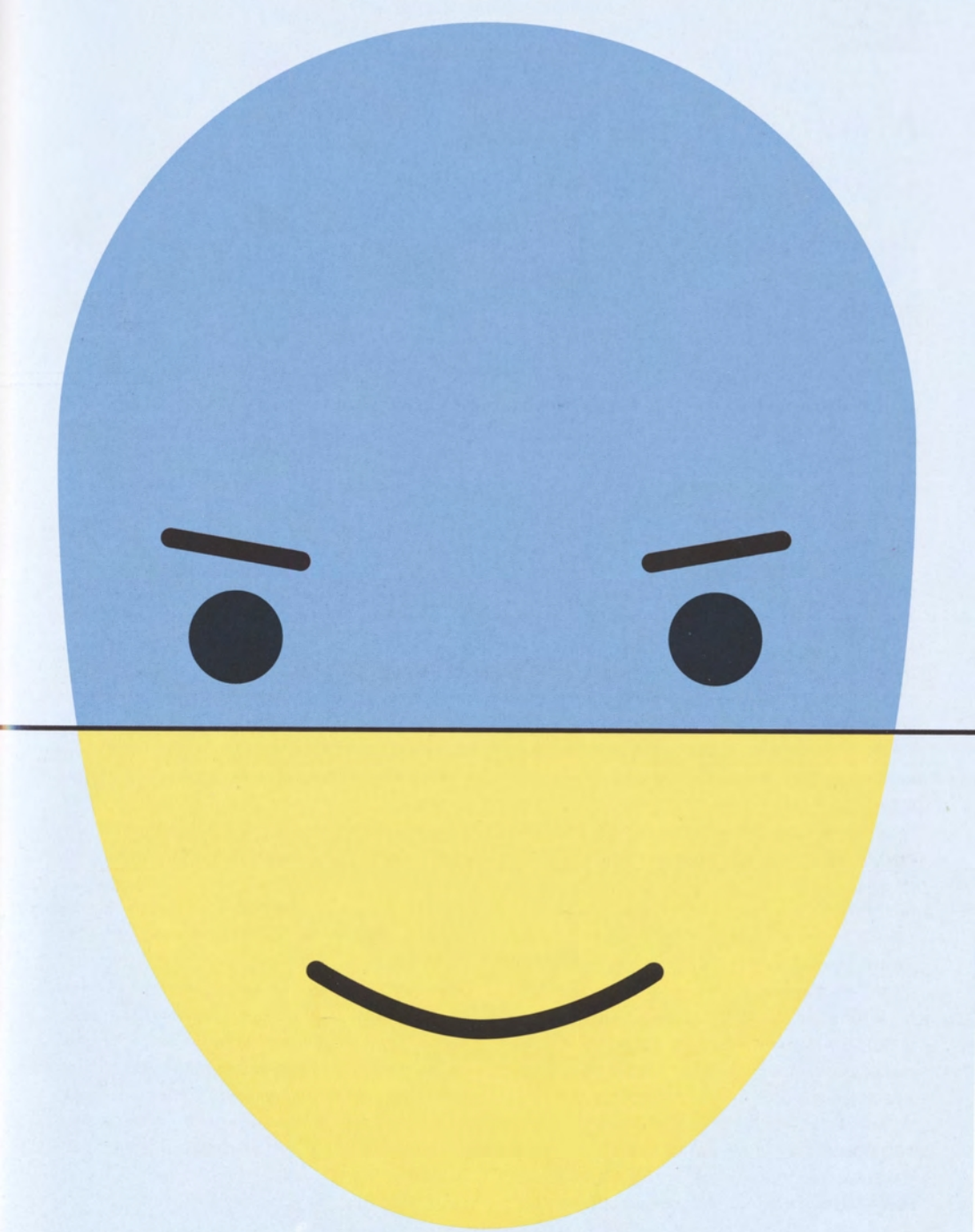
Давай в качестве примера рассмотрим улыбку. Она образуется в результате сокращения мышц, которые растягивают губы в стороны и вверх. Кроме того, спонтанная улыбка вызывает сокращение маленьких мышц вокруг глаз. Мышцы на щеке легко сокращать сознательно, но мышцами глаз управлять труднее: около 30% людей не умеют двигать ими по своему усмотрению. Поэтому искреннюю улыбку можно отличить от ис-

кренней по тому, в какой степени сокращаются глазные мышцы.

Чтобы опознать фальшивую улыбку, сосредоточься на глазах. Крошечные мышцы вокруг них трудно контролировать, и обычно они сжимаются, только если человек на самом деле чувствует удовольствие или тепло. Проверь, сузились ли и удлинились ли глаза, появилась ли под ними небольшая выпуклость.

**Мимика способна не только сигнализировать об эмоции, но и усиливать и даже формировать эмоциональную реакцию. Участников одного эксперимента попросили зажать карандаш во рту и попытаться что-нибудь им написать. При этом одни участники держали карандаш горизонтально зубами и были вынуждены улыбаться, а другие — губами, и им приходилось хмуриться.**

Таким способом ученые хотели выяснить, повлияет ли выражение лица, которое участники вынуждены принять, на их эмоциональное состояние. Судя по всему, повлияло. После рисования добровольцам показали смешные картинки и попросили оценить их. Тем, кто был вынужден улыбаться, картинки показались значительно смешнее.



# МАЛОЗАМЕТНЫЕ ВЫРАЖЕНИЯ

Кроме очевидных «макровыражений» лица, возникают и крошечные, мгновенные изменения, — люди не только не контролируют их, но и не всегда замечают. Они появляются, когда мы пытаемся скрыть, что думаем или чувствуем в данный момент. Настоящее чувство может на долю секунды проявиться в подергивании ноздри или очень легком подъеме брови. Эти мимолетные, выдающие нас изменения легко упустить из виду, но когда ты знаешь, что искать, можно научиться замечать их и расшифровывать.

Когда человек испытывает эмоцию и не скрывает это, обычно она видна на лице от 0,5 до 4 секунд. Микровыражения — это призрачные тени «макровыражений». Они пролетают по лицу, задерживаясь на полсекунды или около того. Иногда они исчезают так быстро, что их невозможно засечь. Есть другой вид — тонкие выражения. Они задерживаются дольше, но остаются едва различимы.

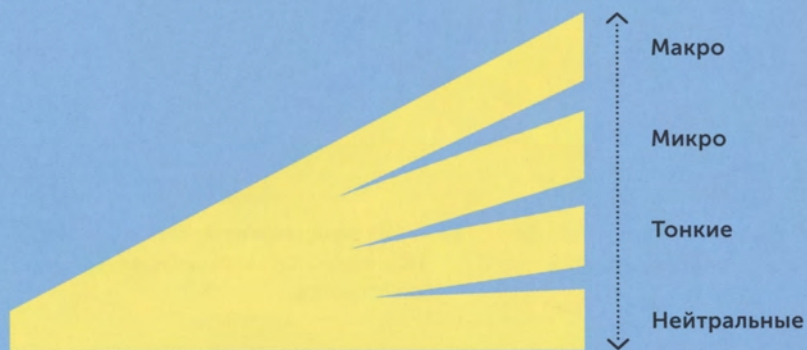
В 1966 году психологи Эрнест Хаггард и Кеннет Айзекс решили изучить, не дают ли люди невербальных подсказок о своих чувствах во время консультации у психотерапевта. Они записывали сеансы психотерапии на видео, затем просматривали их в замедленном темпе, тщательно изучая каждый кадр в поисках крошечных из-

менений мимики. Обнаружилось, что эти выражения возникают, когда пациенты пытаются скрыть свои чувства от самих себя (это называется подавлением) или от врача (утаивание).

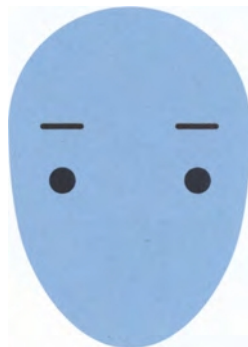
Это вызвало интерес к дальнейшему анализу мимолетных выражений. В известной серии экспериментов психолог Джон Готтман снимал супружеские пары, говорящие о своих отношениях, затем изучал их лица кадр за кадром, отмечая малейшие выражения. Ему удалось с 90-процентной точностью предсказать, какая из пар разведется и когда.

Психолог Пол Экман изучил ряд пациентов с диагнозом «глубокая депрессия», старавшихся скрыть свое состояние. В самом первом случае, просматривая пленки в замедленном темпе, Экман и его коллега Уоллес Фризен составили список мельчайших выражений, свидетельствующих о сильных негативных чувствах, которые пациент пытался скрыть. При этом ученые обнаружили тонкие выражения. Они держатся на лице дольше, чем микродвижения, но вызывают очень незначительные, едва заметные изменения в лицевых мышцах.

Если тонкое выражение становится более явным, то это зарождение эмоции. Если нет — это знак, что человек скрывает свои чувства.



Интенсивность тонких выражений составляет примерно 20% от макровыражений.



**01. Приятный сюрприз.** Брови быстро поднимаются вверх и снова опускаются.

## КАК РАСПОЗНАТЬ ЛОЖЬ

Экман сделал для изучения всех типов выражений больше, чем кто-либо другой. Он разработал системы определения и оценки их скорости и интенсивности. Психолог утверждает, что почти каждый может научиться видеть эти мельчайшие знаки. Особое внимание Экман уделил способности распознавать ложь.

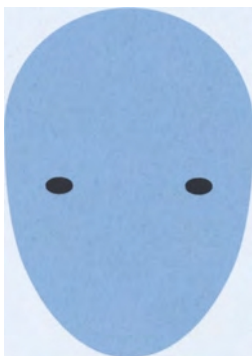
Уметь замечать обман, конечно же, очень полезно, но научиться этому непро-

сто: нет единого выражения — будь то микро-, тонкое или макровыражение, — которое указывало бы на ложь. Скорее, есть выражения лица, свидетельствующие, что оратор испытывает стресс, тревогу или дискомфорт. Именно такие чувства обычно возникают, когда человек пытается обмануть. Важно понимать эти знаки в контексте ситуации и особенно с учетом того, что человек говорит.

**Хороший способ поупражняться в новом навыке — найти в интернете видеозапись беседы с человеком, который или волнуется, или точно лжет. Отлично подойдут выпуски новостей с политиками. Выключи звук и пристально взглядишь в лицо, абстрагируясь от его очевидного выражения, в поисках слабых или очень быстрых движений мышц, особенно вокруг рта и глаз.**

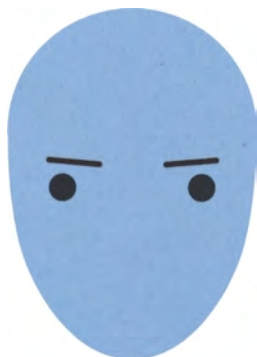
**Снова и снова всматривайся в них, пока не сумеешь четко уловить**

**движения и понять, что именно ты видишь. Это слегка опущенные уголки рта? Дрожь мышцы под глазом? Учти, что тонкие и микровыражения отличаются от макровыражений только продолжительностью и интенсивностью. Теперь включи звук и послушай, что говорит человек, когда у него появляются эти выражения лица. Велика вероятность, что человек был не вполне откровенен.**



**02. Неприятный сюрприз.** Глаза сузились или прищурены.

**03. Презрение.** Губы приподняты только с одной стороны.



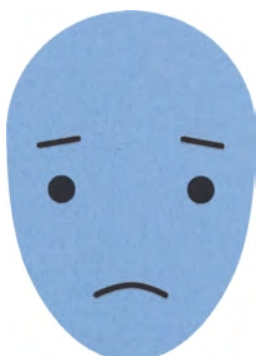
**04. Гнев/агрессия.** Нижняя челюсть выступает вперед, брови сдвинуты.



**05. Страх.** Подергивание мышц вокруг глаз или щек.



**06. Отвращение.** Вокруг носа образуются морщинки, глаза сужены, брови опущены.



**07. Печаль.** Брови приподняты к носу, губы надуты или их уголки опущены.

У ЧЕЛОВЕКА,  
ДОМИНИРОВА  
БОЛЕЕ ШИРОК  
ДАЖЕ КОГДА  
ЧУВСТВУЕТ  
ПОБЕЖДЕННЫ

**СКЛОННОГО  
ТЬ, ЧАСТО  
ИЕ ЖЕСТЫ,  
ОН  
СЕБЯ  
М.**

# ЯЗЫК ТЕЛА

Выражения лица яснее всего показывают, что чувствует человек. Но и остальное тело передает не менее мощные сигналы, если ты знаешь, как их трактовать. Тело часто говорит больше, чем лицо, потому что его язык всегда бессознателен.

Читать язык тела сложно, потому что приходится учитывать многие факторы: личность человека, что он говорит, контекст встречи с ним. Большая часть этой информации, как правило, недоступна, но ты почти всегда сможешь понять эмоциональное состояние человека и его характер (до определенной степени), замечая, как он двигается, как стоит и как физически взаимодействует с другими.

Подобно выражениям лица, язык тела универсален. Это видно из нескольких экспериментов с использованием так называемых световых точек. На разные части тела актера (плечи, колени, бедра, голова, руки и т. д.) монтировались крошечные лампочки, а затем он ходил по темной комнате, так что видны были только огоньки. В ходе одного из экспериментов актеры должны были изображать своей ходьбой грусть, возбуждение или испуг. Наблюдатели из разных стран смотрели на движущиеся огни и пытались опреде-

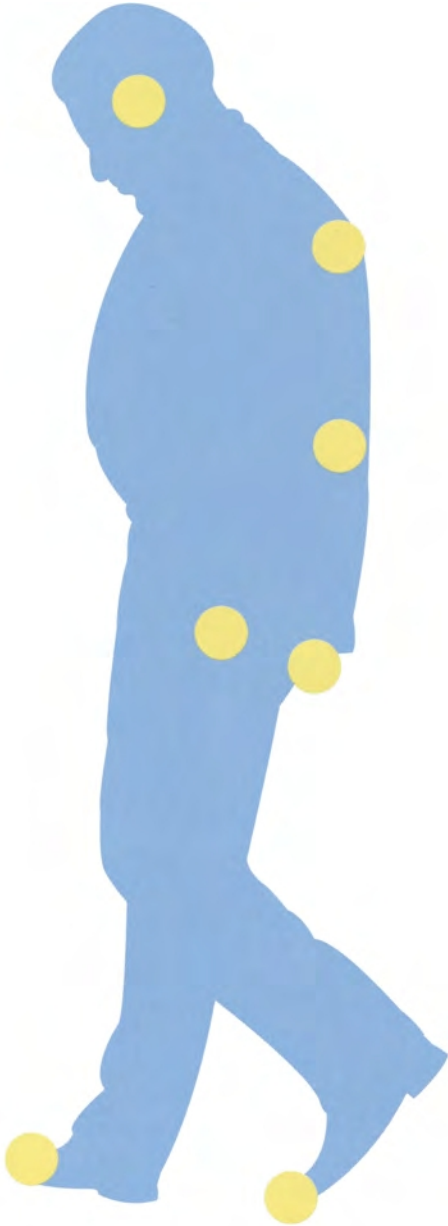
лить, какие эмоции они выражают. Почти во всех случаях наблюдатели оказались правы. Что любопытно, точнее всего был определен страх: вероятно, наш мозг настроен на то, чтобы быстро распознать опасность. Далее следовали гнев, отвращение и печаль.

Этот эксперимент предполагает, что эмоции затрагивают все тело и, как и выражение лица, проявляются более или менее одинаково во всех культурах.

Тем не менее язык тела у каждого человека свой, потому что у каждого индивидуальный «базовый уровень» проявления эмоций. Базовый уровень зависит от того, сильно ли человек подавляет свои эмоции. Это во многом вопрос экстраверсии и уверенности в себе: у человека, склонного доминировать, часто более широкие жесты, чем у застенчивого интроверта, даже когда он чувствует себя побежденным.

Однако в некоторых культурах не принято выражать чувства, поэтому даже экстраверт быстро учится подавлять явные проявления эмоций. Из-за этого, конечно, будет сложнее интерпретировать поведение незнакомого человека, но анализ базового уровня все же дает очень много информации.

Эксперименты со световыми точками позволили людям видеть основные сигналы тела и не отвлекаться при этом на несущественные детали, например в этой «печальной» походке.



## КАК ПОНИМАТЬ ЯЗЫК ТЕЛА

Язык тела универсален, очевиден и очень влиятелен, но на сознательном уровне мы часто не замечаем его: не пользуемся им ни чтобы понимать других людей, ни чтобы влиять на них. Можно развить в себе умение осознанно читать язык тела, отмечая и анализируя каждый его аспект. Это как разобрать стихотворение по строчке, чтобы получить общее представление о нем.

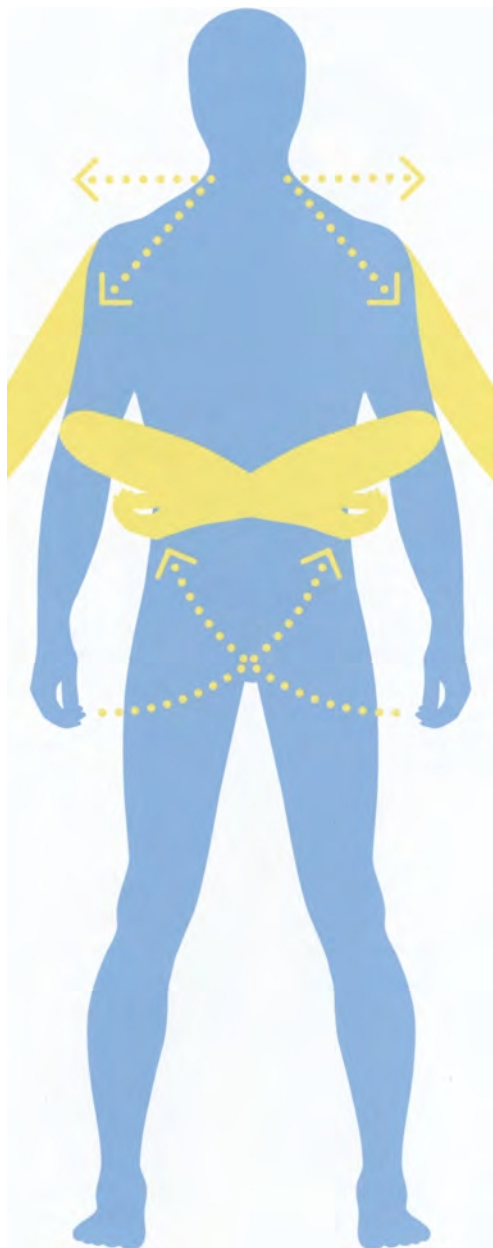
В одном исследовании, основанном на анализе видеозаписей 2000 деловых переговоров, была выявлена одна невероятно значимая деталь — скрещенные ноги. Если у представителя одной из сторон ноги были скрещены, переговоры не завершились сделкой. Это увлекательное исследование доказывает превосходство языка тела — в данном случае демонстрации сопротивления — над словами и выражениями лица. И хотя порой язык тела кажется очевидным, он остается одной из наименее сознательных форм общения.

### ПОЛОЖЕНИЕ ТЕЛА

**Уверенность в себе.** Прямая осанка и расставленные ноги и руки, особенно в сочетании с очевидной расслабленностью, сигнализируют об уверенности в себе, доминировании и авторитете. Обрати внимание, как политические лидеры обычно протирают руки, когда обращаются к толпе, или как потенциальный лидер кладет руку на соперника, маскируя под дружелюбием свое желание сделать его ниже.

**Недостаток уверенности.** Беспокойство, страх и неуверенность, как правило, заставляют сутулиться и принимать напряженную и скованную позу.

**Сопротивление.** Скрещенные руки и ноги говорят о том, что человек не согласен с вашими идеями.



## ДВИЖЕНИЕ

**Беспокойство.** Встревоженный человек склонен переминаясь и заламывать руки. Иногда он постукивает ногами, или у него дрожат колени.

**Застенчивость.** Взгляд в пол означает застенчивость, робость или стыд.

**Страх.** Движения того, кто испытывает страх, резкие и нерешительные. Он склонен поворачиваться боком к другим, пряча уязвимый торс.

**Радость.** Люди двигаются легко и энергично, шагают широко и позволяют рукам раскачиваться.

### КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ ДВИЖЕНИЯМИ

- > Когда ты вытягиваешь руки с повернутыми вниз ладонями, это создает ощущение спокойствия и силы или показывает, что ты жесткий человек и хочешь контролировать ситуацию.
- > Вытягивая руки с поднятыми вверх ладонями, ты призываешь согласиться с тобой. В сочетании с пожатием плеч это может означать отказ.
- > Сжатые кулаки обычно признак решимости или гнева. И наоборот, они могут означать, что ты нервничаешь и пытаешься «быть тверже».
- > Потирание рук говорит о стрессе. Жест «мытьё рук» может означать предвкушение чего-то.
- > Когда руки касаются друг друга кончиками пальцев, это отображает мысль, внимательное слушание или уверенность в себе. Также этот жест предполагает наличие власти.

**Печаль.** Проявления грусти заметнее всего в верхней части торса — это слегка опущенные плечи и поникшая голова.

**Нетерпение.** Чрезмерное кивание сигнализирует, что человек хочет понравиться и волнуется или испытывает нетерпение. Эти движения нужно рассматривать в контексте.

**Агрессия.** Показывая пальцем на кого-то, человек демонстрирует агрессию или высокомерие. Поднимая палец вверх — уверенность и авторитетность.

**Уверенность в себе.** Широкие, экспансивные жесты говорят об уверенности в себе.

### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

- > Копируя движения другого человека, ты показываешь, что вы с ним на одной волне. Это может выражать привязанность или влечение к нему.
- > Стремление быть ближе к другому человеку и прикосновения также говорят о симпатии.
- > Положение ног — мощный сигнал. Если ноги человека указывают на собеседника, это предполагает, что он заинтересован. А если одна или обе ноги «смотрят» в сторону, значит, человеку скучно или он хочет сбежать.
- > Склонные к доминированию люди, как правило, стремятся руководить во всем. Например, первыми заходят в помещение и идут впереди других. Исключение — когда человек пытается продемонстрировать высокий статус, ведя спутника перед собой, — это форма покровительственного поведения.

# ПОДАТЬ СЕБЯ

Наш наряд — начиная с одежды и заканчивая прической и украшениями — это намеренная демонстрация характера, самооценки, а иногда и мировоззрения. Мы одеваемся, чтобы произвести впечатление — заявить миру, кто мы такие.

И мужчины, и женщины при помощи одежды создают образ, который порой бывает слегка обманчив. Есть исследование о том, как люди одеваются на свидания. Обнаружилось, что мужчины, как правило, выбирают свои самые дорогие или самые консервативные вещи: похоже, они хотят казаться более финансово обеспеченными или серьезными. А женщины надевают то, что привлекает внимание к тем чертам их внешности, которые они считают красивыми.

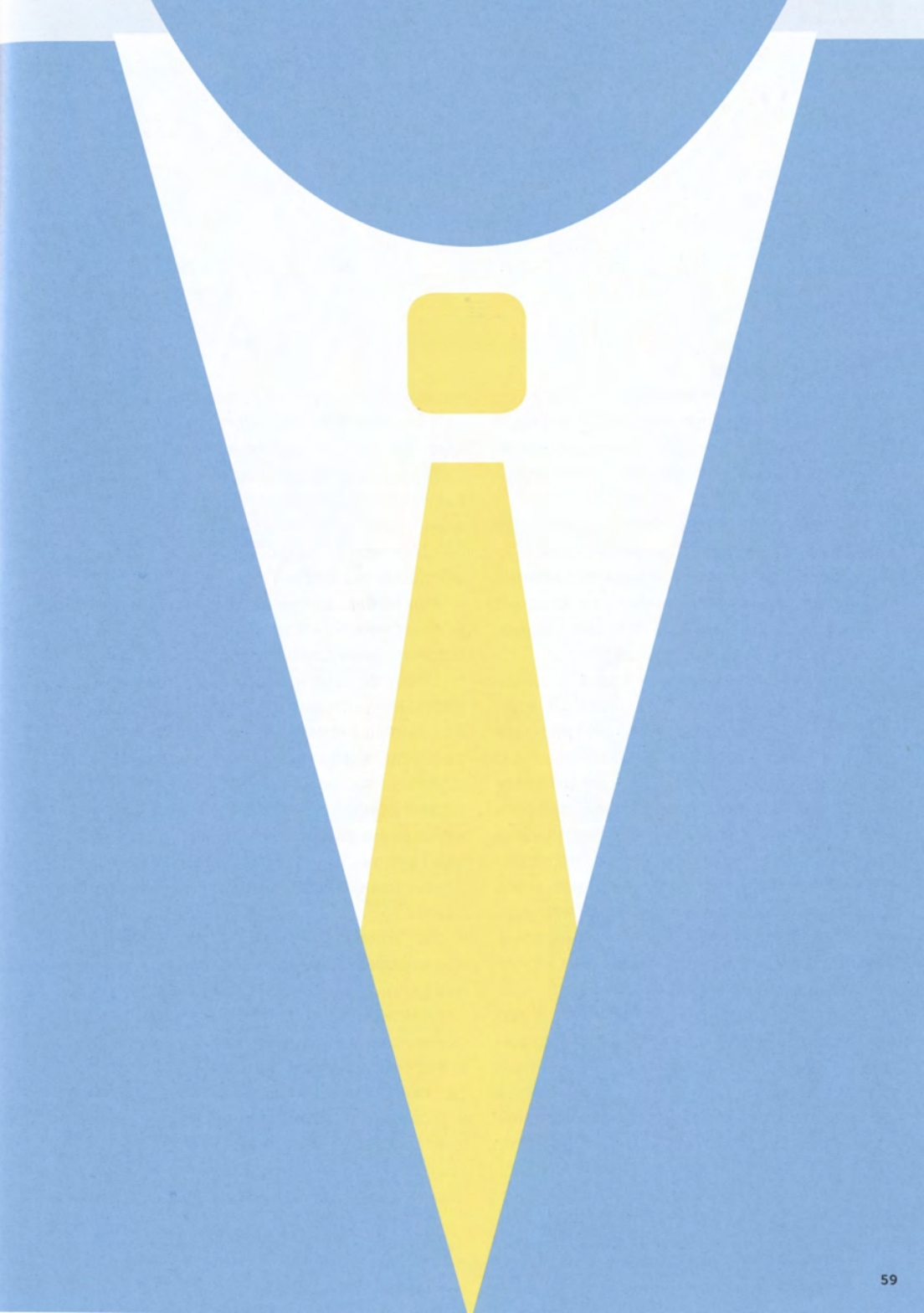
Скорее всего, люди начали носить одежду ради защиты. Но мы видим, что уже на заре человечества с ее помощью выражали личность человека, принадлежность к группе, статус или благосостояние, сексуальность. Сегодня самопрезентация через костюм используется повсеместно. Можно даже купить книгу о том, как одеваться, или пойти на курсы по созданию образа. Надевая красное (говорят нам иногда), ты демонстрируешь уверенность в себе и сексуальность. Отрасти легкую щетину — и будешь круто выглядеть. Зачастую одежда подчиняется жестким требованиям: помимо официальной униформы, как у полицейских или военных,

существуют и деловые, и спортивные костюмы.

Однако эти условности затрудняют, а не упрощают толкование личности человека. В конце концов, ни у кого нет исключительно красной одежды. Некоторые мужчины с щетиной просто забыли побриться. Банкиры тоже бегают трусцой, а солдаты в увольнении ходят в супермаркеты. Чтобы правильно «прочитать» одежду, нужно учитывать все данные о человеке и контекст, в котором ты его наблюдаешь.

Например, элегантный костюм на собеседовании еще не признак профессионализма. Но сразу понятно, что соискатель хочет получить работу и достаточно умен, чтобы одеться соответственно случаю. Если же кто-то явился на официальное мероприятие в рваных джинсах, он или бунтарь, который пренебрегает формальностями, или просто совершил ошибку. Нужно наблюдать за его поведением. Он смущен? Ведет себя вызывающе?

Другой осложняющий фактор: одежда влияет на людей. В одном из экспериментов, когда люди надевали белый халат (по их мнению, принадлежавший врачу), они становились умнее. А женщины, сдававшие математический тест в купальниках, справились хуже, чем вторая группа, одетая обычно. Значит, до некоторой степени верно, что человек, одетый с умом, действительно умен.



## ДРЕСС-КОДЫ

Многие сходятся во мнении, что означает определенная одежда. Поскольку эти идеи хорошо известны, с их помощью легко производить эффект или даже манипулировать людьми.

Например, общепринятая идея, что женщины в красном сексуально доступны и более дружелюбны, чем остальные, объясняет, почему официантки в красных майках получают на 26% больше чаевых, чем девушки в одежде других цветов.

Было установлено, что стиль одежды меняет образ мыслей человека. В ходе эксперимента добровольцев попросили одеться либо в их обычную одежду, либо в самую строгую. Затем им представили список действий и попросили выбрать между их абстрактными и конкретными описаниями. Например, у слова «голосование» довольно абстрактное значение, а сочетания «влияние на выбор» или «отметка в бюллетене» более конкретны. Те, кто был одет в строгий костюм, предпочитали более абстрактный смысл.

Участников другого эксперимента попросили принести два комплекта одежды — официальный и повседневный. Им предложили надеть первый или второй костюм, а затем дали тест, оценивающий, на чем они сосредоточены в большей сте-

пени — на картине в целом или на отдельных деталях. В тесте были в том числе большие буквы, составленные из маленьких, и участникам нужно было быстро сказать, какую букву они увидели. Одетые официально чаще других выбирали большие буквы. Это значит, что они больше внимания обращали на картину в целом.

Мы много знаем о том, как люди оценивают чужие наряды, но очень мало — о том, справедливы ли эти оценки.

Что любопытно, один из самых «говорящих» предметов одежды — обувь. В одном эксперименте исследователи оценили характеры участников первой группы, а затем дали описания обуви этих людей другой группе, участники которой никогда не видели никого из первой. Вторая группа оценила характер владельцев обуви точнее, чем при случайном совпадении.

Вот некоторые выводы: люди, которые носят обувь с высоким верхом, обычно менее склонны договариваться, чем те, у кого ноги открыты, а тревожные люди носят скучную обувь. Однако некоторые предположения оказались ошибочными: участники посчитали, что люди в привлекательной и ухоженной обуви обычно более добросовестны, но это оказалось не так.

A A A A A A  
A A A A A A  
A A  
A A  
A A A A A A  
A A A A A A  
A A  
A A  
A A A A A A  
A A A A A A

H H H H H H  
H H H H H H  
H H  
H H  
H H H H H H  
H H H H H H  
H H H H  
H H  
H H H H H H  
H H H H H H

E E  
E E E E  
E E E E E E  
E E E E E E  
E E E E E E  
E E E E E E  
E E E E E E  
E E E E E E  
E E E E E E

S S S S S S  
S S S S S S  
S S  
S S  
S S S S S S  
S S S S S S

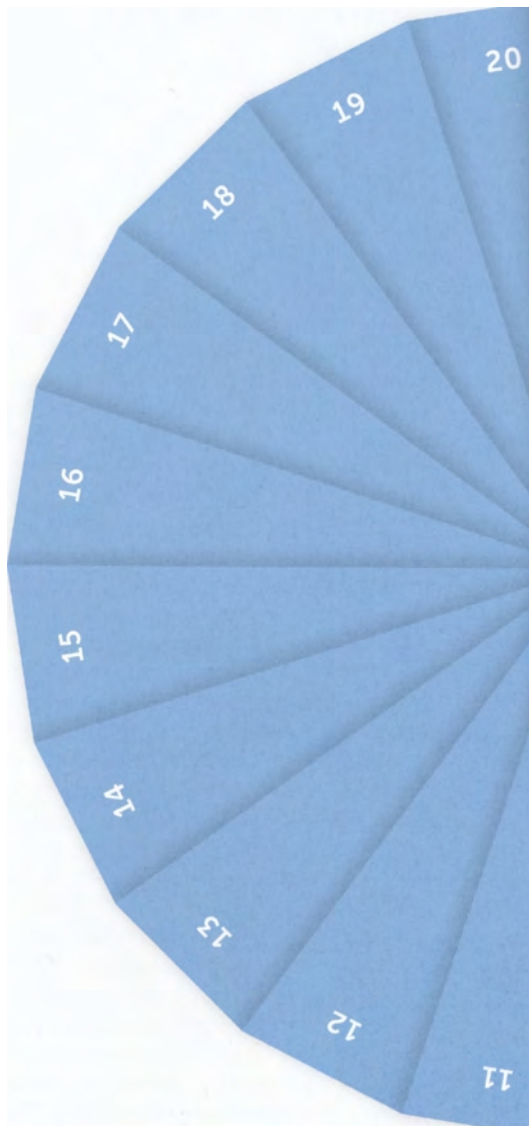
# ИНСТРУМЕНТЫ

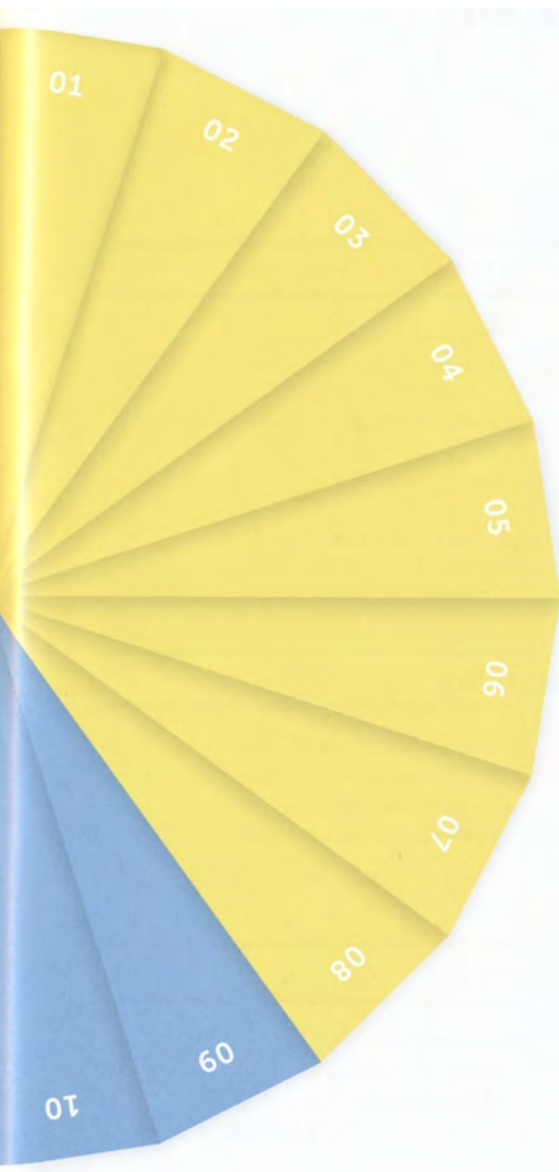
## 05

Люди раскрывают себя через выражение лица, язык тела и одежду — сознательно и бессознательно. Сознательная презентация может быть обманчивой, поэтому ищи и бессознательные сигналы. Если чья-то намеренная самопрезентация соответствует бессознательным сигналам, человек, вероятно, демонстрирует свое истинное «Я».

## 06

Выражения лица — это часть переживаемой эмоции, а не просто ее признаки. Даже когда яркие выражения подавляются или имитируются, люди неизменно демонстрируют мимолетные или тонкие выражения, правдиво отражающие их чувства.





## 07

Язык тела обычно искренний, и он неявно говорит о намерениях человека. Например, ноги указывают, куда он хочет идти, и он идет в сторону вещей или людей, которые ему нравятся.

## 08

Стиль одежды передает самые громкие сигналы о человеке, но их сложнее всего «прочитать» правильно. Все одеваются по-разному в разных ситуациях, поэтому неразумно судить о человеке по его одежде на каком-то одном мероприятии. Помни: люди одеваются для того, чтобы произвести впечатление, и созданный ими образ не всегда отражает то, каковы они на самом деле.

# РЕКОМЕНДАЦИИ

## ЧИТАЙ

*Психология эмоций.*

*Я знаю, что ты чувствуешь*

Пол Экман

Питер, 2017

*Язык телодвижений. Самое авторитетное руководство по «чтению мыслей»*

Аллан Пиз, Барбара Пиз

Эксмо, 2017

*Включаем обаяние*

*по методике спецслужб*

Джек Шафер и Марвин Карлине

Манн, Иванов и Фербер, 2017

## СМОТРИ

*Обмани меня*

Телесериал с Тимом Ротом в главной роли

*Знаете ли вы, когда ребенок лжет?*

Канг Ли

Лекция из серии TED

*Как распознать лжеца*

Памела Мейер

Лекция из серии TED

## ИЗУЧАЙ

**Paul Ekman International**

Ряд онлайн-курсов о выражениях лица

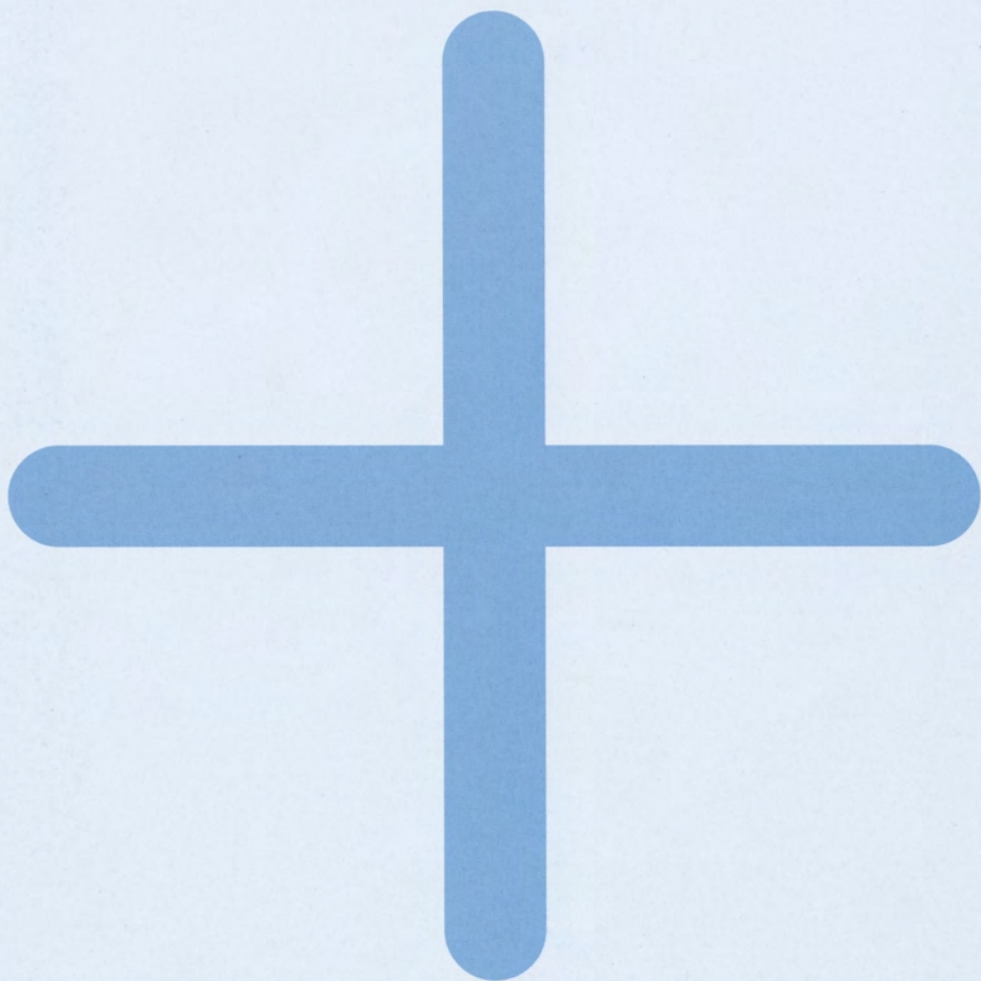
(на английском языке)

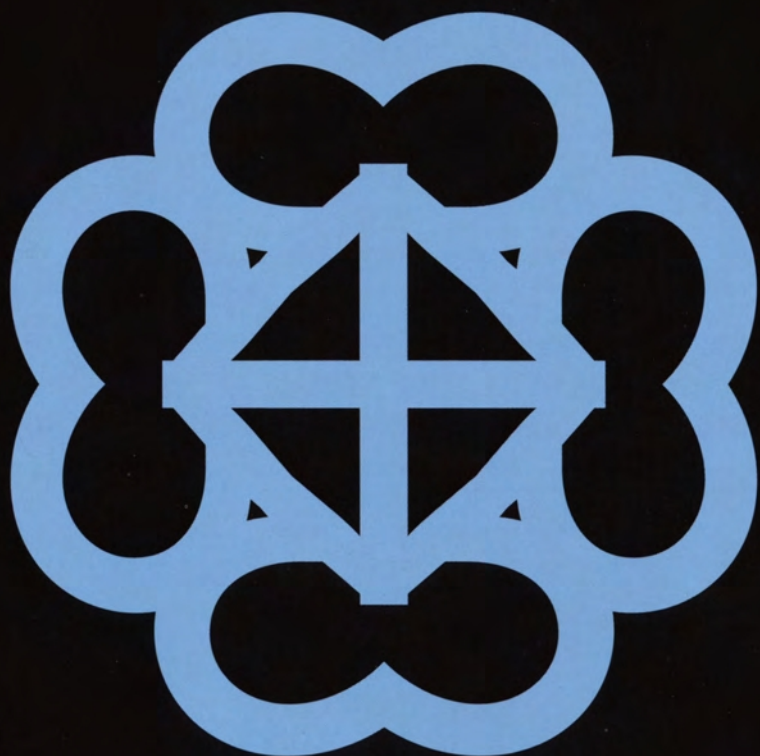
[www.ekmaninternational.com](http://www.ekmaninternational.com)

## ПОСЕТИ

**Музей моды, Москва**

Коллекция нарядов разных эпох — отличный способ узнать, как люди демонстрировали свой статус при помощи одежды.





# ЛИЧНОСТЬ И ПРИРОДА ЧЕЛОВЕКА

## УРОКИ

### 09 КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПРИРОДУ ЧЕЛОВЕКА

Каждый человек уникален, и все принадлежат к тому или иному типу.

### 10 ТИПЫ И СТЕРЕОТИПЫ

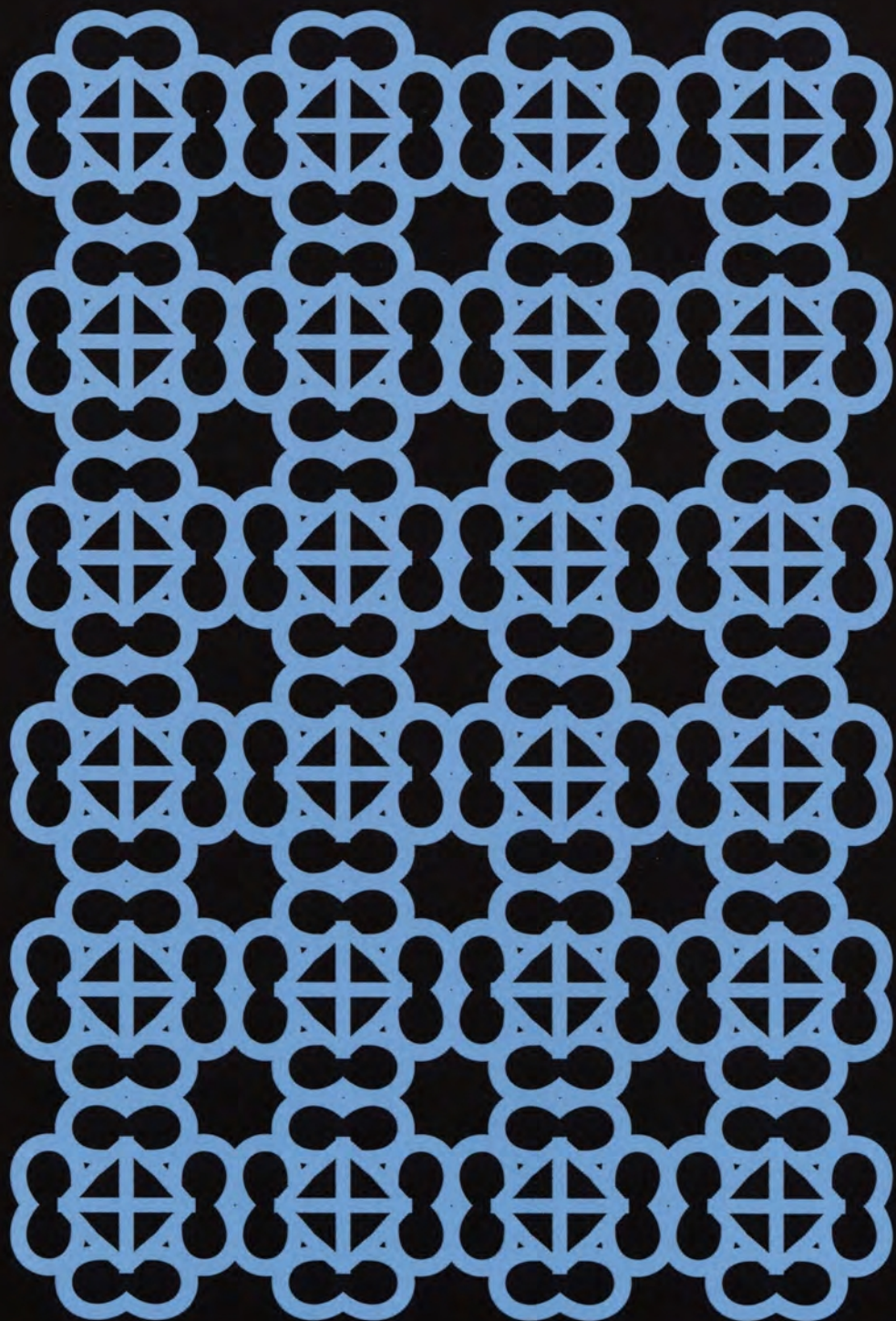
Как класть круглые камешки в круглые ямки.

### 11 КАК ФОРМИРУЕТСЯ ЛИЧНОСТЬ

Что делает тебя тобой.

### 12 КАК ЧИТАТЬ МЫСЛИ

Навык, который завораживает людей.



**Нам дано познакомиться лично лишь с горсткой людей, но почти каждая встреча с другим человеком дает нам возможность что-то узнать о нем.**

В мире живет более семи миллиардов человек, и каждый из них уникален. Нам дано познакомиться лично лишь с горсткой людей, но почти каждая встреча с другим дает нам возможность что-то узнать о нем.

При случайной встрече нам обычно приходится принимать качества собеседника на веру. Например, заходя в автобус, мы мгновенно выбираем, где лучше сесть, поскольку мы хотим быть уверены, что наш сосед не окажется навязчив или груб.

Но как насчет водителя автобуса? Нам мало просто надеяться, что он опытный и трезвый, — мы хотим быть уверены. Чаще всего у нас есть такая возможность: люди, которым доверена ответственная работа, почти наверняка прошли соответствующие проверки и экзамены и обладают нужными качествами.

Анализ, классификация и описание личностных качеств человека называется психометрикой. В последние годы она стала основой огромной индустрии. Каждый из нас подвергается психометрическому анализу либо напрямую, например когда мы отправляем резюме в крупную корпорацию, либо косвенно, на основе информации, которую мы предоставляем о себе, когда покупаем что-то, посещаем сайт или заполняем анкету обратной связи.

В психометрии разработаны инструменты, позволяющие много узнать о человеке на основании небольших фрагментов информации. В следующих четырех уроках мы объединим эти кусочки, соберем их и покажем, как можно мастерски «читать» друг друга.

# КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПРИРОДУ ЧЕЛОВЕКА

Сэр Фрэнсис Гальтон жил в XIX веке и был невероятно деятельным. Он изобрел метод снятия отпечатков пальцев, исследовал тропики и разработал первую погодную карту. При этом он нашел время прочитывать весь словарь в поисках слов, описывающих характер.

Гальтон выписал 1000 слов и рассортировал их по группам родственных, по его мнению, качеств. Например, «разговорчивый» и «общительный» вошли в одну группу, а «боязливый», «беспокойный» и «осторожный» — в другую. В 1936 году таким же методом воспользовались психологи Гордон Олпорт и Генрих Одберт: в «Новом международном словаре» Вебстера они нашли 18 000 подходящих слов, попытались их классифицировать, но в итоге получили огромный объем неоднородной информации. Нужен был кто-то, кто превратил бы все это в полезный инструмент.

Этим занялся психолог Реймонд Кэттелл, который мечтал расшифровать скрытую «форму» человеческой личности. На протяжении 1940-х годов Кэттелл просил тысячи людей оценить себя и других по этому списку из 18 000 слов. Затем он вычислил, какие типы поведения чаще всего сочетаются у одного человека, а какие совершенно не связаны между собой. Например, он обнаружил, что человек, склонный к беспокойству, гораздо

сильнее подвержен депрессиям. Однако склонность к беспокойству не дает информации о том, заботлив ли этот человек, доверчив, открыт ли для новых идей.

С помощью своих данных Кэттелл составил группы слов, где были только связанные друг с другом качества. После многолетнего анализа он объявил, что таких групп 16 и, оценивая человека по каждой из них, можно составить полное описание любого характера.

В более поздний период деятельности Кэттеллу помогал один из первых больших компьютеров — ILLIAC I (машина, построенная в Университете Иллинойса). По мере развития компьютеров ученые проводили еще более сложный анализ данных и в результате выявленные Кэттеллом 16 факторов постепенно свелись к пяти личностным аспектам: открытости опыту, добросовестности, экстраверсии, доброжелательности и нейротизму. Сегодня они известны как «большая пятерка», «пятифакторная модель» или по их английскому акрониму — OCEAN.

Теоретически каждый из параметров не зависит от других, но между характеристиками внутри каждой группы есть точная, математически выраженная связь. Например, если человек тревожится, он на 75% чаще склонен к депрессии, чем человек с низким уровнем тревожности, а если

## Экстраверсия

Разговорчивый  
Яркий (выделяется в обществе)  
Энергичный  
Общительный  
Напористый  
Ищет острых ощущений  
Веселый  
Полный энтузиазма

## Доброжелательность

Теплый  
Добрый  
Умеет сотрудничать  
Доверчивый  
Приветливый  
Открытый  
Умеет прощать  
Умеет работать в команде

## Добросовестность

Организованный  
Эффективный  
Методичный  
Исполнительный  
Настойчивый  
Надежный  
Трудолюбивый  
Ответственный

## Нейротизм

Уравновешенный  
Удовлетворенный/довольный  
Расслабленный  
Оптимистичный  
Принимает себя таким, какой есть  
Терпимый  
Непринужденный  
Самодостаточный

он общителен, то на 22% вероятнее любит путешествовать. Эти выводы были превращены в тест, включающий сотни утверждений, которые позволяют оценить кого-то (или себя) по шкале от 1 до 5. Типичные утверждения: «Я легко завожу друзей» или «Я голосую за либеральных кандидатов».

Вокруг психометрии (так называется измерение личности) ведется много споров, но это не помешало ей стать огромной индустрией.

## Открытость опыту

Творческий  
Сомневающийся  
Увлекается искусствами  
Эмоционально открытый  
Любит приключения  
Либеральный  
Романтичный  
Любит пошутить

## «БОЛЬШАЯ ПЯТЕРКА»

Если ты собираешься работать в большой компании, управлять самолетом или усыновить ребенка, ты почти наверняка пройдешь ту или иную форму психологической оценки. Опрос компаний, где есть отделы по работе с персоналом, показал: при приеме на работу 75% используют психометрическое тестирование. Большинство из них верят в результаты теста и по крайней мере частично руководствуются ими при выборе кандидата.

Тест «Большая пятерка» (у него много версий) дает подробное описание личности, которое поможет понять твои достоинства и способности лучше, чем простые размышления на эту тему. Это позволит выяснить, как характер помогает (или мешает) тебе в важных сферах жизни. Я бы рекомендовала тебе заполнить анкету «Большая пятерка», чтобы четко видеть, какие параметры выражены больше. Но можно получить некоторое представление об этом, взглянув на картинку на странице 71 и отметив, что наиболее точно соответствует твоему характеру.

**Если у тебя низкий показатель добросовестности, тебя наверняка не раз обвиняли, что ты работаешь спустя рукава. Но «Большая пятерка» подскажет, что подобные люди склонны к спонтанности и гибкости, поэтому тебе стоит подумать о работе, где будут высоко цениться эти качества. Возможно, тебе больше подойдет самозанятость, а не работа в крупной компании.**

## ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ

- 01.** Затрудняют ли какие-нибудь из моих качеств путь к тому, чем я хочу заниматься и кем хочу быть?
- 02.** Поможет ли оценка характера объяснить, почему у меня что-то получается хорошо (или плохо)? Если да, как мне это изменить?
- 03.** Дают ли черты моего характера возможности, которыми я сейчас не пользуюсь? Если да, то как мне лучше воспользоваться ими?

Такие размышления — это упражнение. Оно поможет задуматься и, возможно, немного изменит твою реакцию на других людей. Возможно, тот, кого ты считаешь отчужденным или холодным, на самом деле просто обладает низким показателем экстраверсии, и ему требуется чуть больше личного пространства, чем другим.

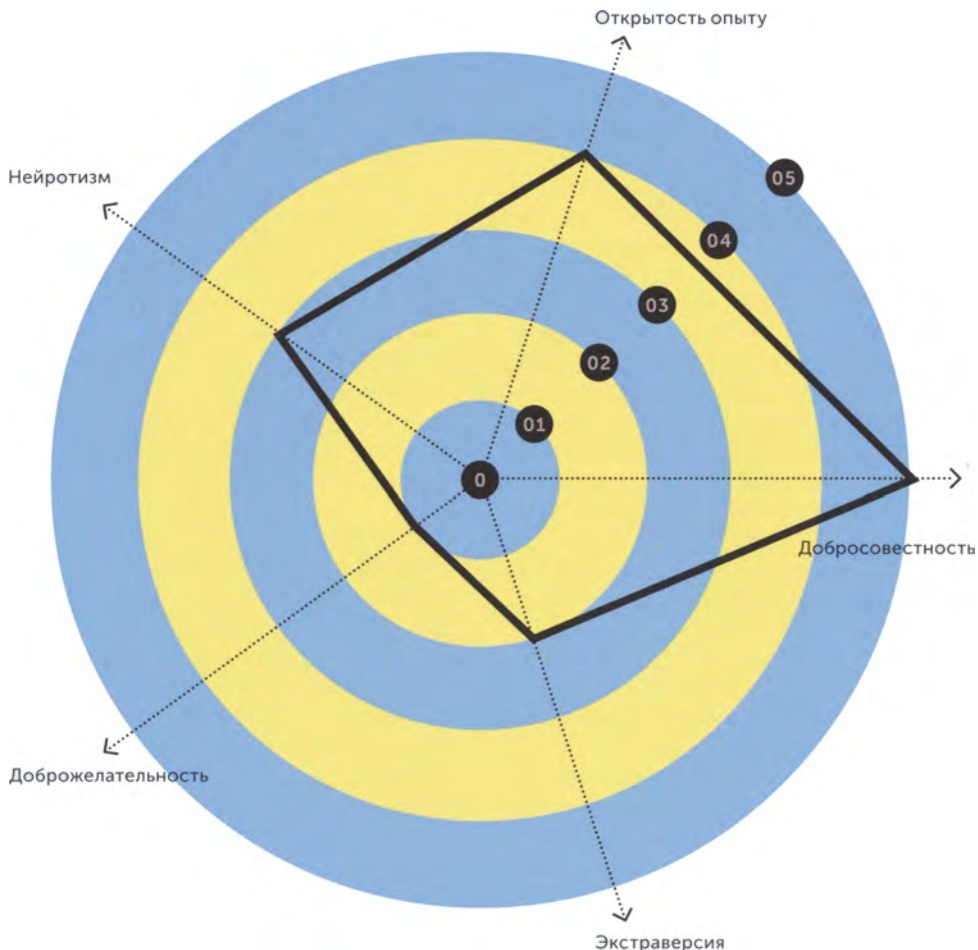
Зная характеристики личности, ты сможешь понимать людей немного лучше, увидев их «обратную сторону».

**Если у тебя высокая открытость опыту, тебе наверняка говорили, что ты задаешь слишком много вопросов. «Большая пятерка» указывает, что эти качества могут сочетаться с изобретательностью. Вместо того чтобы оставаться в кругу людей, которым не нравится твоя манера вечно спорить, можно добиться успехов там, где пригодится твоя способность бросать вызов условностям.**

### ТЕСТ

Посмотри на каждое из слов на картинке на странице 71 и оцени себя или другого человека по шкале от 0 до 5 по каждому пункту. Сложи баллы за каждую группу и раздели на 8, затем отметь получившее-

ся число на соответствующей «спице» колеса. Соедини эти отметки — и получишь «форму» своей личности. Например, при баллах 4-5-2-1-3 получится вот такая фигура.



# ТИПЫ И СТЕРЕОТИПЫ

Идеальный тест должен помочь узнать о человеке все лишь по обрывку информации. Так работает астрология: сообщив только время рождения, ты получишь взамен подробную оценку личности. К сожалению, астрология не имеет научной основы, поэтому неразумно использовать ее для чего-либо, кроме забавы.

Однако существуют новаторские и очень полезные типологии. Попросив человека пройти личностный тест, теоретически ты можешь узнать о нем больше, чем за несколько месяцев обычного знакомства. Такие тесты применяют схожий процесс — экстраполирование большого объема информации из нескольких фактов — и подтверждены многими исследованиями. Одна из самых известных классификаций характера — это тест на тип личности Майерс — Бриггс (МВТИ). Он был разработан в 1930-х и 1940-х годах двумя американскими самоучками Кэтрин Кук Бриггс и ее дочерью Изабель Бриггс-Майерс. Их система заимствована из юнгианской психологии. Для 16 разных типов личности они разработали систему букв: каждый тип описывается комбинацией из четырех букв.

Есть системы другого происхождения. Например, эннеаграмма (как утверждается) опирается на учение мистика Георгия Гурджиева, суфийскую философию и Библию.

Эннеаграмма делит личности на девять основных типов: реформатор, помощник, достигатель, индивидуалист, мыслитель, скептик, энтузиаст, босс, миротворец. Они в свою очередь имеют подтипы: сексуальный, социальный и самосохраняющий. Сексуальные типы инстинктивно устанавливают тесные личные отношения ради безопасности, социальные получают поддержку от групп, а самосохраняющие в основном заботятся только о себе. Если толпа людей внезапно подверглась угрозе — скажем, произошло землетрясение, — сексуальные типы вцепятся в своих родных и близких, социальные побегут за толпой, а самосохраняющие отреагируют так, чтобы с большой вероятностью спасти себе жизнь.

## ТЕСТ НА ТИП ЛИЧНОСТИ МАЙЕРС-БРИГГС

**I (интроверсия) или E (экстраверсия);**

**S (ощущение) или N (интуиция);**

**T (мышление) или F (чувство);**

**J (суждение) или P (восприятие).**

**Например, ISTJ — это интровертированный, чувствительный, мыслящий судья. Закончив отвечать на длинный ряд вопросов, ты четко попадешь в один из типов.**



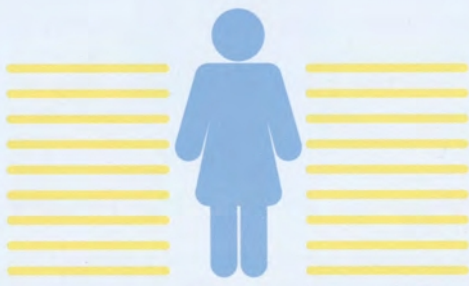
Интроверсия



Экстраверсия



Ощущение



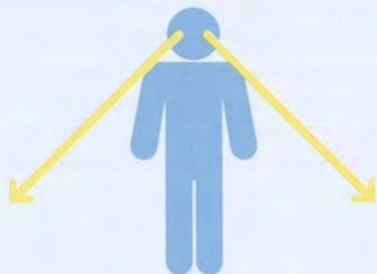
Интуиция



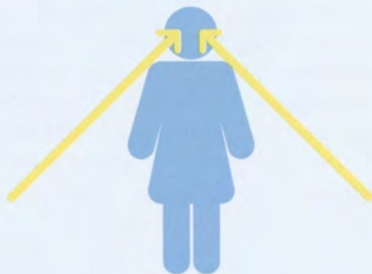
Мышление



Чувство



Суждение



Восприятие

## ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ

Типологические тесты неизменно содержат вопросы или списки утверждений, на которые нужно ответить «да» или «нет». Как и тест «Большая пятерка», они в основном требуют, чтобы ты описал себя, а затем возвращают тебе описание в упорядоченной форме. На первый взгляд метод кажется простым, но он на удивление полезен.

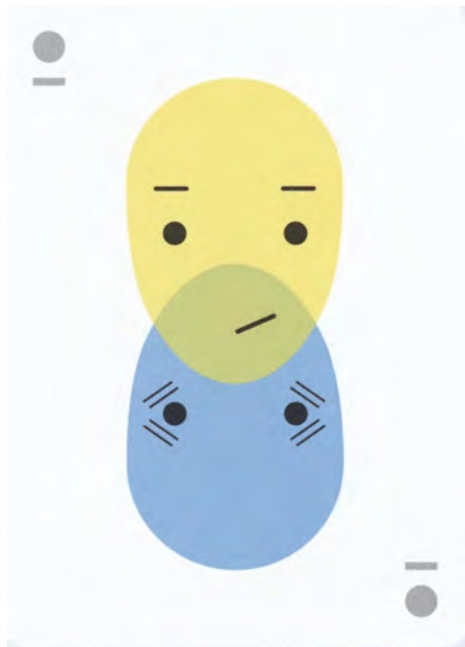
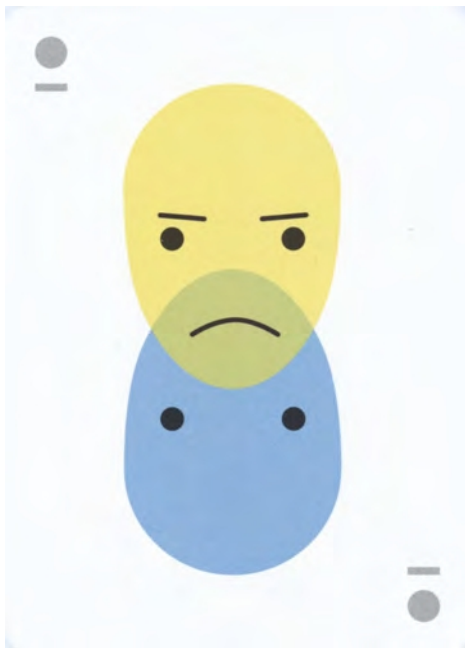
Скажем, тест определил тебя как ESFP (экстраверт, ощущающий, чувствующий, воспринимающий) по системе Майерс — Бриггс или, допустим, тип 7 (энтузиаст) по энеаграмме. Тебе нужно обсудить с коллегой один вопрос. С твоей точки зрения, ты дружелюбный человек, который любит проговаривать вещи, и ты чувствуешь, что здесь нужен спонтанный, прямой, веселый подход. Ты просовываешь голову в дверь своего коллеги и, так как он вроде бы не особенно занят, начинаешь говорить о проблеме.

К твоему раздражению, коллега, похоже, не рад видеть тебя и не хочет говорить на эту тему. Тебе не удалось решить вопрос, но, вернувшись за свой стол, ты обнаружил письмо с предложением обсудить все завтра. Поскольку ты только что разговаривал с ним, его письмо и предложение тебя расстраивают. С твоей точки зрения, человек повел себя недружелюбно, неконструктивно и в целом довольно неприятно.

Теперь представь себя на месте коллеги — INJT по системе Майерс — Бриггс или тип 5 (наблюдатель) по энеаграмме. Ты обдумываешь рабочую проблему, и тут заглядывает коллега, прервав твои мысли. Он начинает говорить, излагая собственные взгляды и предлагая тебе высказать свои (чего ты не хочешь делать, поскольку еще не сформулировал их). Он перескакивает с одного на другое, шутит и отступает от темы, что только больше запутывает тебя. К моменту его ухода ты ощущаешь больше беспокойства и меньше ясности, чем прежде. Понимая, что коллега хочет срочно разобраться с проблемой, ты решаешь действовать немедленно и отправляешь ему электронное письмо с предложением встретиться на следующий день — к тому времени ты все продумаешь.

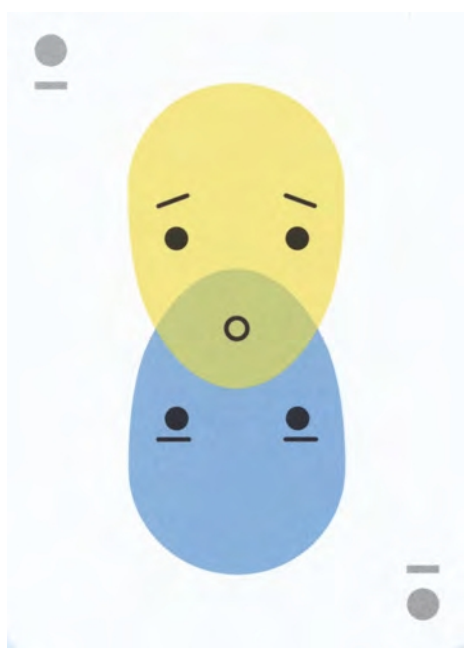
Такое взаимодействие между людьми происходит довольно часто. Чтобы понимать, что все мы видим вещи по-разному, необязательно знать типологию характеров. Но она может помочь распознавать типы поведения, особенно те, что резко отличаются от твоего.

Изабель Бриггс-Майерс сказала о своем тесте: «Люди отличаются друг от друга, и знание типов личности снижает трение и напряжение между ними. Кроме того, мы начинаем больше ценить различия».



Есть большая разница между распределением по типам характера при помощи строгого теста и стереотипами — выводами о людях, основанными лишь на том, что в нашем представлении одна из их черт связана с другой.

Как мы уже видели, часто в людях сочетаются разные качества. Но тесты личности предназначены для того, чтобы выявлять связи между ними, если те действительно существуют. Если просто предположить, что две характеристики связаны между собой, есть риск, что люди начнут подгонять реальность под стереотип.



ЛЮДЯМ СВО  
ИМЕТЬ ВТОР  
«Я» ИЛИ ДА  
НЕСКОЛЬКО  
ПОМЕНЬШЕ.

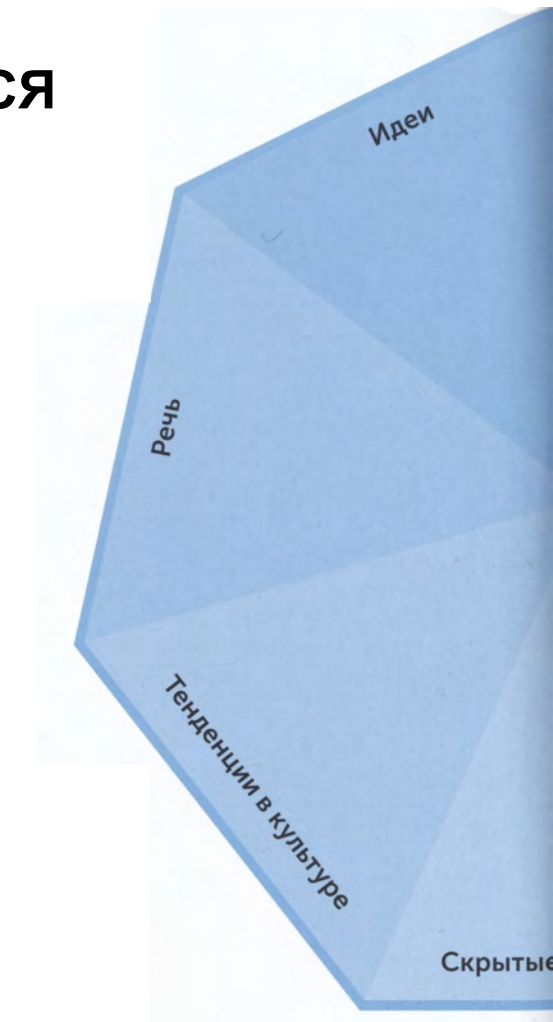
**И**<sup>У</sup>**ИСТВЕННО**  
**ОЕ**  
**ЖЕ**  
**«Я»**

# КАК ФОРМИРУЕТСЯ ЛИЧНОСТЬ

Ты когда-нибудь замечал, как твои знакомые поступают несвойственным себе образом? Например, обычно спокойная коллега вызывающе ведет себя на вечеринке? Или кто-то упоминает твою привычку, о которой ты не подозревал?

Большинство людей обладают устойчивым основным характером, для нас типично иметь второе «я» или даже несколько «я» поменьше. Они проявляются в определенных обстоятельствах. Некоторые в разных ситуациях демонстрируют совершенно непохожие друг на друга типы поведения: добросовестный работник, нетерпеливый родитель, мощный лоббист и ласковый супруг. У других бывает сильное основное «я», но иногда проявляются маленькие причуды, совершенно противоречащие ему. Это может быть просто странный жест, несвоевременная фраза или нехарактерная привычка: например, обычно аккуратный до тошноты человек макает в чай шоколадное печенье, пачкая все вокруг.

Количество маленьких «я» в людях может быть самым разным. Исследования показывают, что у большинства их как минимум четыре, а у некоторых — более двадцати. Среднее число — семь. Многие из них практически незаметны: это фрагменты, неосознанно перенимаемые у других, особенно в детстве, когда молодой ум впитывает особенности, как пылесос всасывает пыль.



Идеи, верования, взгляды и эмоциональная реакция входят в состав нашей личности наряду с незначительными жестами, особенностями речи и культурными тенденциями. Вера в сверхъестественное, которую малыш перенял от суеверного дедушки, полностью противоречит привычке рационально мыслить и анализи-



ровать, прививаемой любимым учителем. Эти два подхода попадают в отдельные отсеки, и каждый становится частью отдельного «я». Когда малыш повзрослеет, привычка рационального анализа может стать частью его главной личности. Но приезжая в дом к бабушке с дедушкой, он снова проявит суеверность.

Очень редко люди переживают резкую смену «я», когда у каждой личности есть свой «багаж» воспоминаний и знаний, не связанный с «багажом» остальных. Находясь в одном состоянии, человек может купить костюм, а в другом — даже не узнать его.

Переключение с одного «я» на другое связано с явлением, известным как память, зависящая от состояния. Наш мозг отдает приоритет определенным воспоминаниям, когда мы снова оказываемся в состоянии, в котором впервые пережили этот опыт.

Это явление иллюстрирует классический эксперимент. Добровольцев попросили запомнить ряд слов. Половине дали перед тестом крепкий спиртной напиток. На следующий день алкоголь дали обеим группам, а потом попросили вспомнить слова. Группа, которая запоминала слова в опьянении, вспомнила в два с лишним раза больше, чем та, что учила их на трезвую голову.

Подобно опьянению, личность — это состояние ума. Знание человека о себе — кто он, где живет — часть этого состояния, и обычно очень стабильная. А эмоциональная реакция и манера поведения — это другие части, с разной степенью стабильности.

## УГОЛ ЗРЕНИЯ

Задумываешься ли ты о том, почему твой друг реагирует так, а ты иначе? Хотелось бы тебе в конфликтах уметь так же держать себя в руках, как он? Интересно, что мы ассоциируем личности с разными манерами поведения. Когда мы распознаем разные «я» в нас самих, мы сможем учиться у каждого из них.

Изменчивость и гибкость — это качества, необходимые для адаптации к культурным переменам в нашем сложном, быстро меняющемся мире.

Многомерный характер может даже защитить тебя от болезни. Исследование психолога Патрисии Линвилл из Университета Дьюка в Северной Каролине (США) привело к такому выводу: чем с большим количеством «составляющих личности» (в ее терминологии), или аспектов «я», человек может себя идентифицировать, тем лучше он справляется со стрессами.

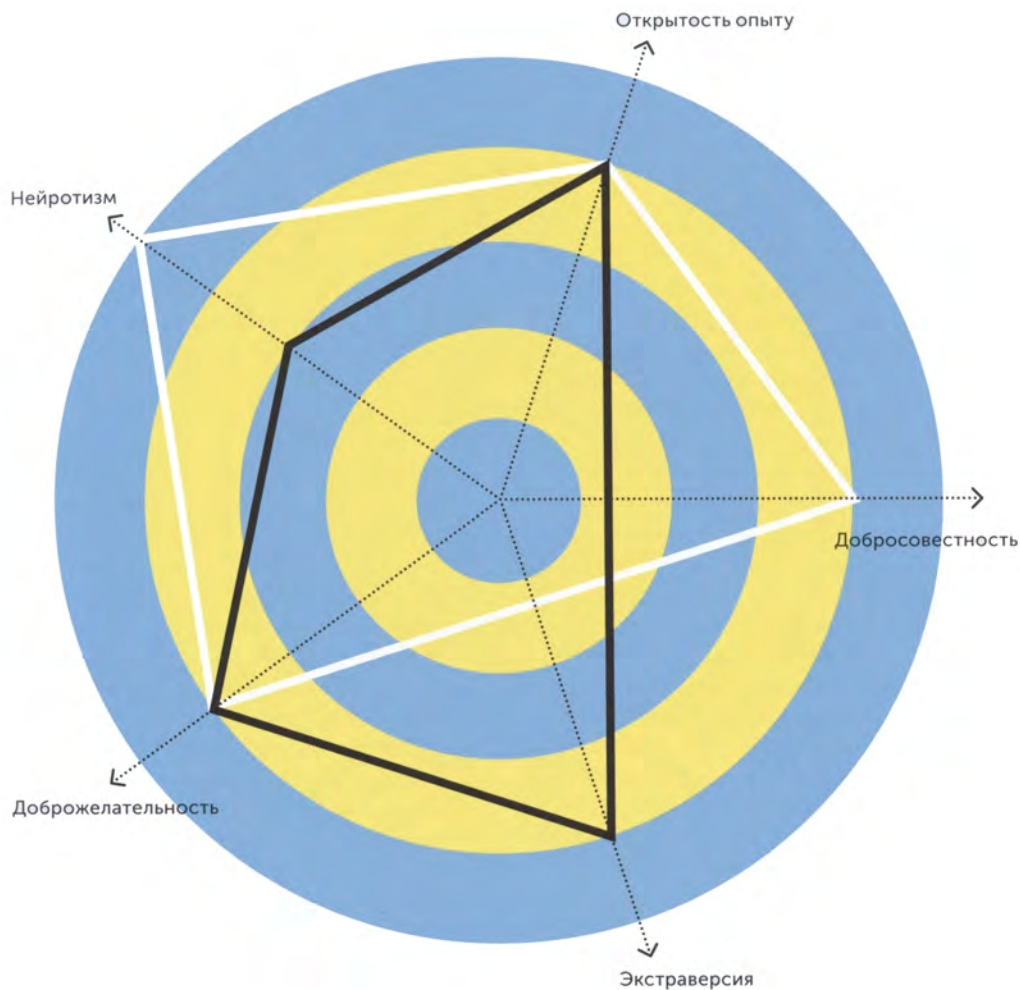
Линвилл попросила сто студентов выбрать характеристики, по их мнению, описывающие их личность (например, «общительный», «ленивый» или «ласковый»). Обнаружилось, что, чем больше качеств выбрал студент и чем сильнее они отличаются друг от друга, тем меньше вероятность, что в состоянии стресса он страдает от болей в спине, головных болей и инфекций. Кроме того, такие студенты были меньше подвержены депрессии.

Линвилл сделала вывод, что стрессовые события меньше влияют на того, кто осоз-

нает множественность своих «я», потому что они затрагивают только одну или несколько из его личностей. Она сформулировала этот тезис так: «Теннисист, только что проигравший важный матч, скорее всего, почувствует уныние, и эти негативные чувства будут ассоциироваться с самооценкой „я-теннисиста“. Но они не затронут другие аспекты личности, если этих аспектов много и они отличаются друг от друга. Эти незатронутые области жизни выступают в роли буфера».

Как и при тестировании «основной» личности, можно исследовать второстепенные «я» в себе и других, используя разные углы зрения. Попробайся в уме примерить на себя определенную роль или ситуацию и ответить на вопросы только с этой позиции. Например, если ты заполняешь тест на собеседовании при приеме на работу, нужно отвечать на вопросы так, будто тебя уже наняли. Фразу «Вас раздражает, если человек опаздывает на встречу с вами?» можно перефразировать так: «Вы сделаете выговор сотруднику, если он опаздывает на встречу без уважительной причины?».

Зная собственные второстепенные «я» и замечая их в других людях, ты сможешь лучше понять некоторые странности в поведении и справиться со сложными ситуациями. Как в сценарии «я-теннисиста», полезно посмотреть на ситуацию с разных углов — это подскажет тебе правильную реакцию.



Если использовать разные ракурсы при анализе личности, можно обнаружить, что под каждым новым углом ты демонстрируешь новое «я». На рисунке черная линия — это форма «главной» личности человека, когда он находится в своем основном состоя-

нии ума. Белая линия показывает личность, возникшую, когда человек повторно выполнил тест, на этот раз представив себя в стрессовой ситуации на работе. Его экстраверсия снизилась, а нейротизм и добросовестность повысились.

# КАК ЧИТАТЬ МЫСЛИ

Пожалуй, самая характерная черта человеческой природы — наша потребность в других людях. Разумеется, для этого есть практические причины. Большинство обществ организовано таким образом, что наше выживание зависит от других — как от отдельных людей, так и от социальных систем вроде торговли.

Но наша потребность во взаимодействии с другими людьми не ограничивается практическими целями. Очень немногие смогут выдержать полное одиночество в течение долгого времени, даже если наши физические потребности полностью удовлетворяются. Одиночное заключение — одно из самых страшных наказаний, назначаемых преступнику. Исследования показали, что заключенные в одиночной камере быстро становятся замкнутыми, остро реагируют на свет и звуки, подвержены приступам паранойи и галлюцинаций и более склонны к насилию.

И хотя анализ персональных качеств и типа личности полезен при приеме на работу, нам нужен более быстрый способ понимать, что на уме у других людей. Конечно, мы никогда не узнаем этого наверняка, но у нас — буквально — есть инстинкт.

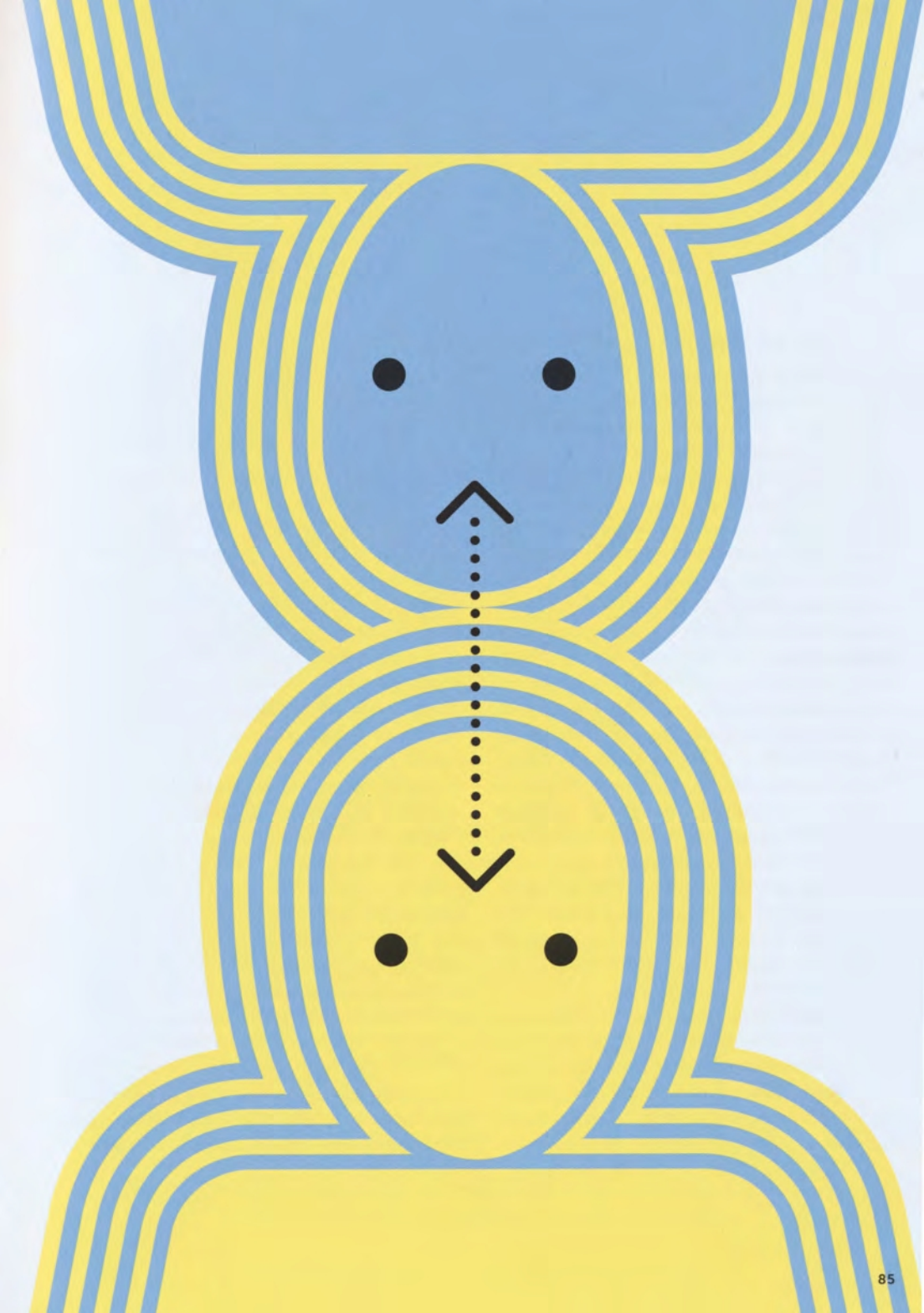
В психологии это называется «теорией разума», или моделью психики человека (theory of mind, ToM). Если в двух словах, речь идет об интуитивном осознании того, что у других людей есть свой разум — мысли, чувства, намерения и суждения, — который может отличаться от нашего.

У большинства детей ToM формируется медленно в первые три-четыре года. Ребенок осознает, что он индивидуум и что его мысли и чувства «внутри», в голове, а не где-то во внешнем мире. До этого момента дети не могут четко отличать свой субъективный мир от окружающего.

Начав различать эти миры, дети понимают, что у других людей тоже есть чувства, эмоции и точка зрения, которые отличаются от их собственных. Нам это кажется само собой разумеющимся, но концептуализация, необходимая для ToM, довольно сложна. Сначала нужно признать: мы не то же самое, что наши мысли и восприятия. Нужно помнить себя таким, как вчера, с другими мыслями и чувствами, и представлять «завтрашнего» себя. Так ты начинаешь распознавать себя как объект в мире (хотя и очень особенный) и, кроме того, смотришь на себя со стороны.

Совершив этот огромный концептуальный скачок, ты начинаешь видеть, что у других обитателей этого мира — тех, кто похож на тебя, — тоже существуют личные переживания. Это и есть ToM.

Появление ToM приносит чувство присутствия аудитории и умение расколоться на личное «я» (известное только себе) и общественное «я» (которое можно наблюдать и анализировать по его поведению). В свою очередь это порождает еще одно осознание: мы способны обманывать! «Другой» не может знать ни наших мыслей, ни того, как мы ведем себя, когда никто не видит.



## НА МЕСТЕ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА

Зиппо был воображаемым другом Элизабет. Он появился, когда ей исполнилось три года, и сразу начал шалить. Он сбил вазу со стола, потянул кошку за хвост и съел на завтрак хлопья, которые позже обнаружили под столом. Мать Элизабет была меньше встревожена выходками Зиппо, чем новым умением Элизабет — говорить очевидную ложь.

Дети начинают врать, пусть и довольно неуклюже, примерно в три года. Родителей это тревожит, но беспокоиться не стоит: это знак, что ребенок развивает жизненно важную способность «читать» умы других.

ТоМ тесно связана с другой необычной функцией мозга: с работой особого вида клеток — зеркальных нейронов. Нейроны генерируют электрические токи, которые формируют наши переживания и действия. Например, если «выстрелит» одна группа нейронов, мы ощутим боль в правой ноге. Другая группа вызывает ощущение, что мы видим красный цвет, третья — мысли о яблоке, четвертая — воспоминание о старом друге и т. д.

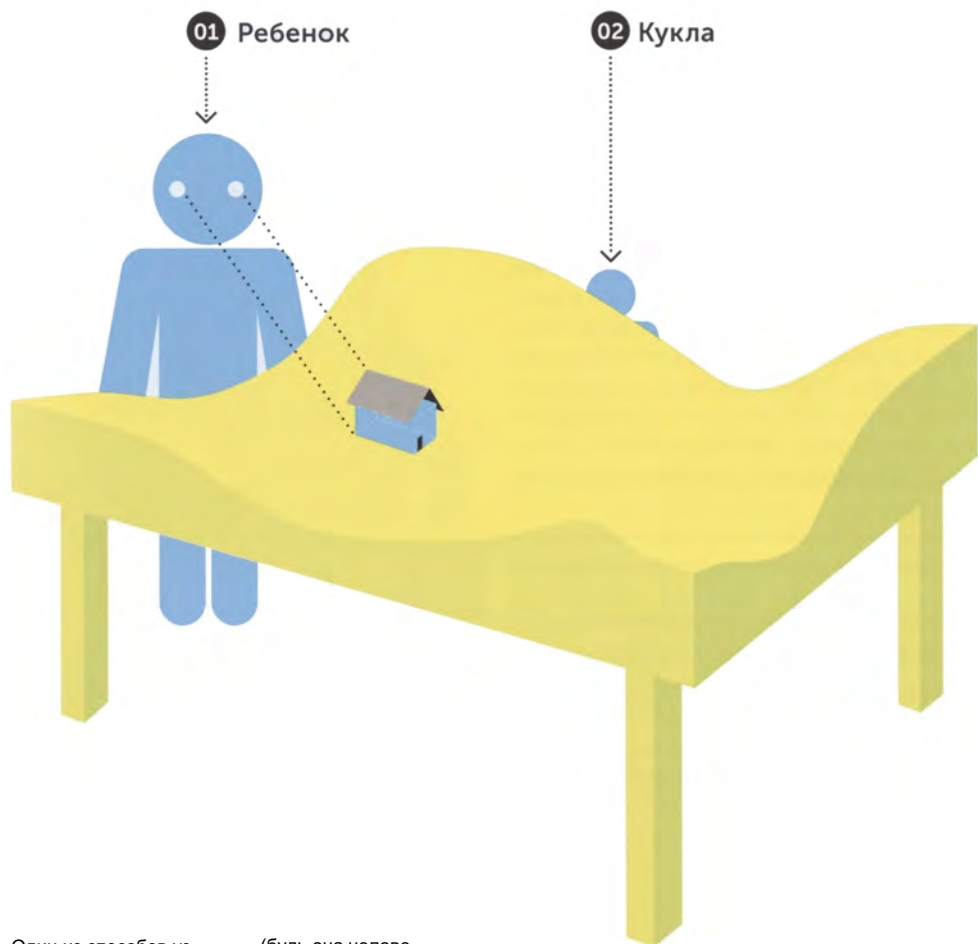
Особенность зеркальных нейронов в том, что они срабатывают, когда у нас есть определенный опыт и мы видим, как его переживает другой человек. Исследования, основанные на нейровизуализации головного мозга, показали: если человек

наблюдает, как кто-то испытывает боль, у него тоже активируются нейроны, которые вызывают боль.

Комбинация ТоМ и зеркальных нейронов помогает нам понять, как устроен мозг окружающих. Это не совсем чтение мыслей, но эффект похож. Кстати, свои способности можно развить. Первый шаг — признать это, а не отрицать.

Второй шаг — потренироваться ставить себя на место другого человека и думать, как он себя чувствует. Именно в этом суть актерского мастерства. Мы привыкли считать его развлечением, а на самом деле это полезный навык, который стоит развить в себе. Даже если выходит не очень хорошо, занятия актерским мастерством усиливают нашу способность сопереживать и через нее — понимать мысли других людей. Исследователи, отправившие детей и подростков на год учиться актерскому мастерству или другим искусствам (например, живописи или музыке), обнаружили: дети-актеры показали значительно лучшие результаты по параметрам сопереживания и ТоМ, чем другие группы.

Другой метод, развивающий навык «чтения мыслей», — это «поведенческая синхронизация». Проще говоря, мы начинаем делать что-то одновременно с другими, например петь хором или танцевать.



Один из способов узнать, сформировалась ли у ребенка ТоМ, — показать ему модель холмистого пейзажа с домиком и разместить куклу там, откуда дом не просматривается. Затем ребенка спрашивают, смогла бы кукла увидеть дом

(будь она человеком). Дети, у которых выработалась ТоМ, понимают: у куклы другой угол зрения — тот, при котором дом скрыт. До того как ТоМ выработалась, дети предполагают, что если они видят дом, то и кукла может.

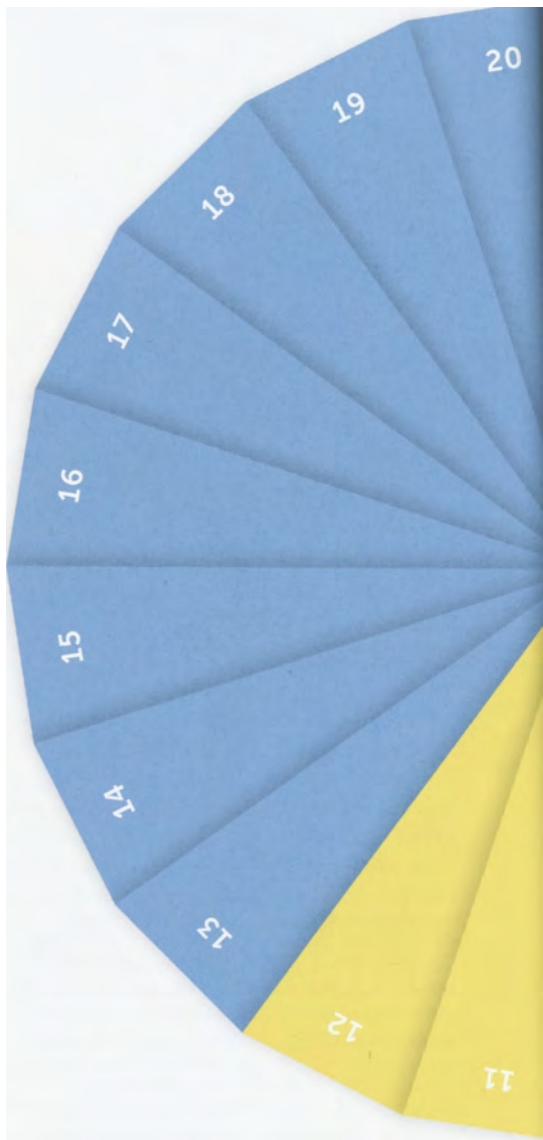
# ИНСТРУМЕНТЫ

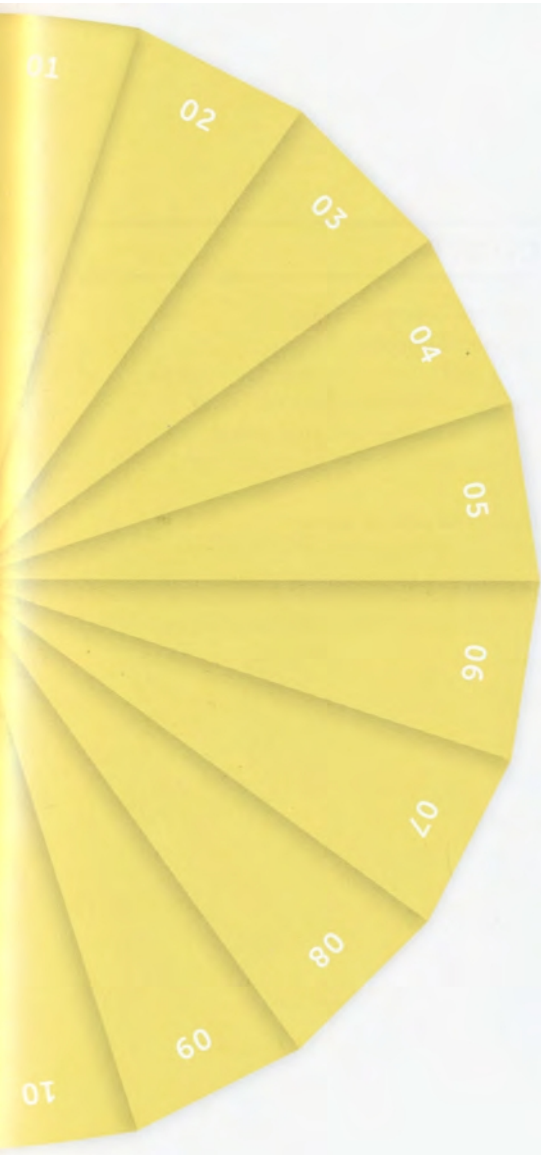
## 09

Каждый человек уникален, но есть всего пять параметров поведения: открытость опыту, добросовестность, экстраверсия, доброжелательность и нейротизм. Параметры «Большой пятерки» охватывают все возможные типы характера, а тесты при помощи этой системы могут определять точную «форму» личности каждого человека. Это называется анализом признаков.

## 10

Второй способ описать человека — определить его тип. Типология предполагает принадлежность людей к одной из многих категорий. Научная проверка анализа типов менее жесткая, чем для анализа черт, хотя она широко используется для отбора персонала.





## 11

Мало кто обладает единым, последовательным «я». Скорее, мы склонны перескакивать с одной личности на другую в зависимости от условий. Понимая эти смены личности и культивируя изменчивость, можно лучше адаптироваться к разным ситуациям.

## 12

Теория разума (ТоМ) — это автоматическое понимание того, что у других есть свой разум и что их чувства и мысли отличаются от твоих. ТоМ лежит в основе умения сочувствовать, сопереживать и учиться при помощи имитации. Это естественный процесс, он развивается в детстве, и родителям надо понимать это.

# РЕКОМЕНДАЦИИ

## ЧИТАЙ

*У каждого свой дар. MBTI:  
определение типов*

Изабель Бриггс-Майерс, Питер Майерс  
Бизнес Психологи, 2010

*Интроверты. Как использовать  
особенности своего характера*

Сьюзан Кейн  
Манн, Иванов и Фербер, 2017

*Нейрокомикс*

Хана Рос и Маттео Фаринелла  
Манн, Иванов и Фербер, 2018

*Как рождаются эмоции.*

*Революция в понимании мозга  
и управлении эмоциями*

Лиза Фельдман Барретт  
Манн, Иванов и Фербер, 2018

## СМОТРИ

**Лекция *Theory of Mind*  
(проект **Serious Science**)**

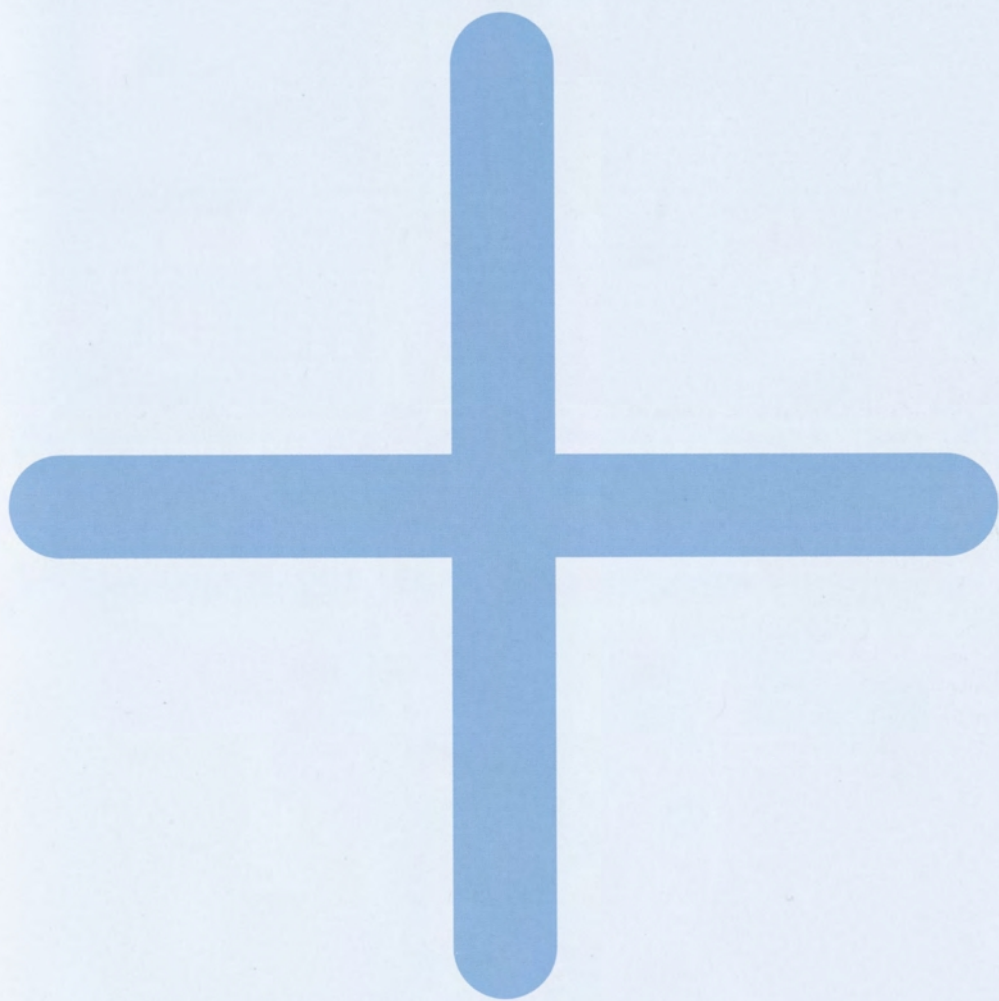
Ведущий специалист по психологии  
развития Ута Фрит рассказывает  
про ТоМ (на английском языке)  
[serious-science.org/theory-of-mind-7939](http://serious-science.org/theory-of-mind-7939)

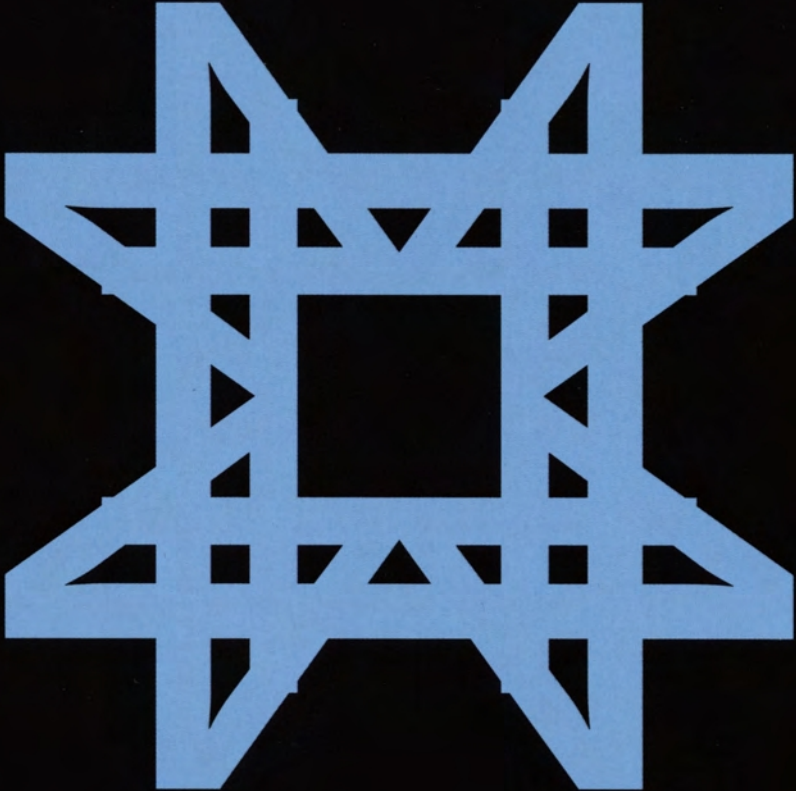
*Кто ты на самом деле?*

*Загадка личности*

Брайан Литтл

Лекция из серии TED





# КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

## УРОКИ

### 13 ДИАЛОГ

Читаем между строк социальных взаимодействий.

### 14 ИНСТИНКТ И ВЛИЯНИЕ

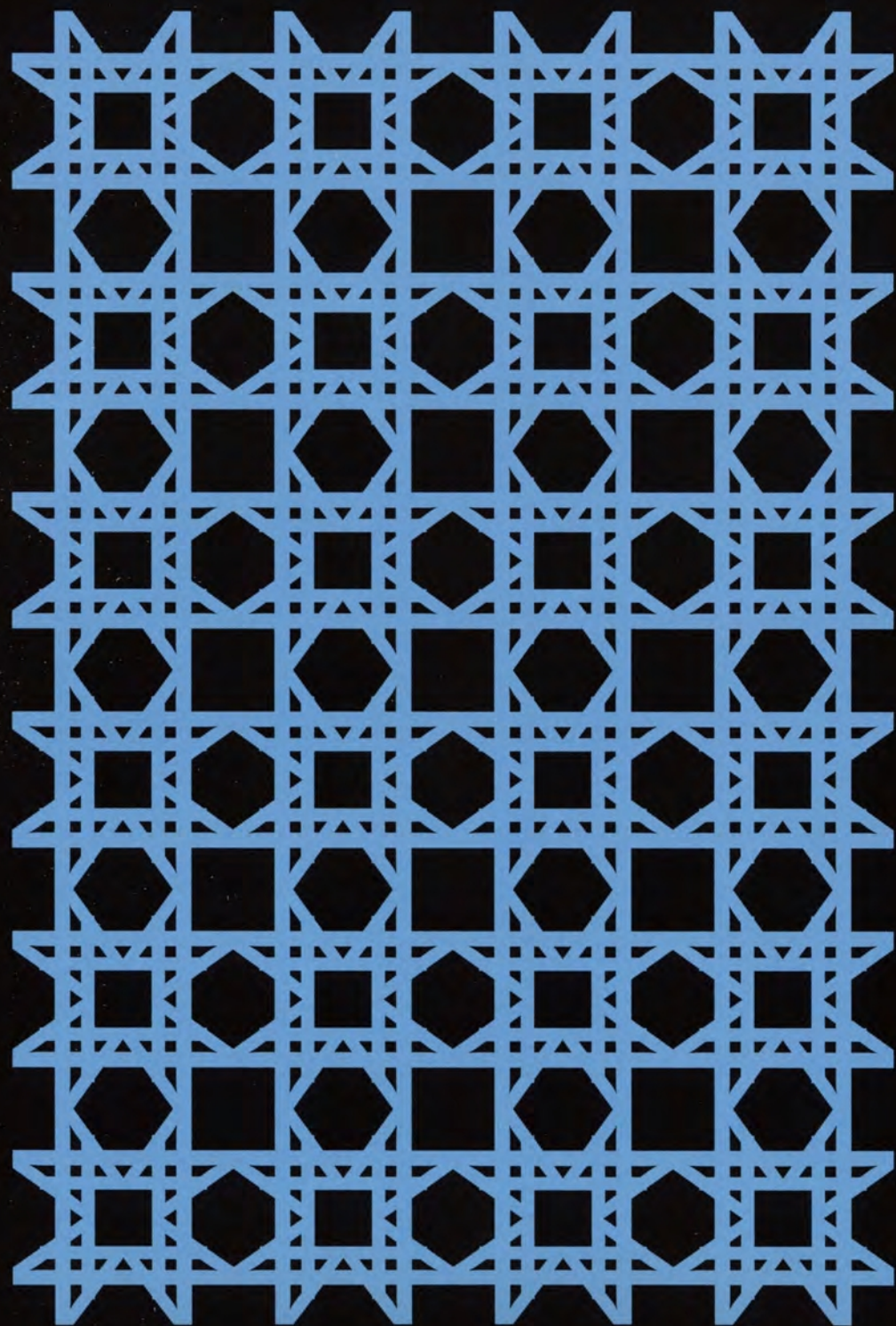
Древнее искусство убеждения людей сделать то, что нужно тебе.

### 15 УВЕРЕННОСТЬ

Преимущества и недостатки самоуверенности.

### 16 КТО ЗАВОДИТ ТОЛПУ

Люди, которые увлекают.



**Люди плотно взаимодействуют друг с другом — как и представители других биологических видов. Но мы уникальны в том, что разработали особые инструменты, чтобы общаться и влиять на чужое поведение.**

Главный из них — язык. И это не улучшенная версия звуков и жестов, которые используют другие животные. Каждый из приблизительно 7000 языков является структурированной системой со своими правилами, нормами и словарным запасом. Кажется, что наш мозг специально запрограммирован под нее: дети осваивают речь, хотя их не учат этому специально.

Разговор дает людям возможность очень быстро, понятно и подробно узнать друг друга и выстроить взаимоотношения. Когда мы связаны симпатией, семейными узами и рабочими отноше-

ниями, язык помогает нам понимать друг друга и достигать общих целей. Но хотя мы все умеем это, разговаривать с другими сложно: неудачный разговор приводит к снижению уровня взаимопонимания.

Но как бы важен ни был язык, это не единственный наш способ коммуникации. Мы также используем физические и поведенческие сигналы — они читаются в наших движениях, жестах и в том, как мы преподносим себя. В отличие от речи, эти сигналы бессознательны, но мы учимся различать их и включаем их в свой инструментарий.

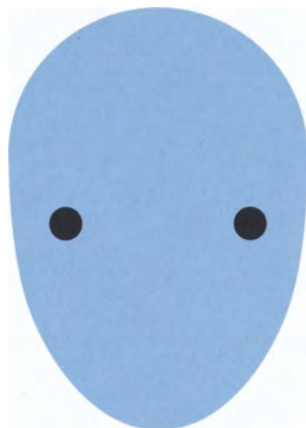
# ДИАЛОГ

В 1965 году, когда «Битлз» были на пике славы, они встретились со своим кумиром Элвисом Пресли. Разговор не клеился, и Элвис сказал: «Если вы, ребята, будете просто глазеть на меня, я пошел спать». Ситуация была спасена, когда все пятеро устроили короткий джем-сейшн. Позже Джон Леннон, разочаровавшись в своем герое, заметил: «Как будто я встретился с Энгельбертом Хампердинком» (британский эстрадный певец. — *Прим. ред.*).

Тебе наверняка знакома эта ситуация. Ты надеешься, что твои друзья прекрасно поладят и вы все вместе оторветесь на вечеринке, а получается пшик, как от отсыревшей петарды. Если ты хорошо знаешь каждого в отдельности, это еще не значит, что они подружатся, потому что их общение — это совершенно отдельная история.

Если двое знакомых не сошлись характерами, они могут просто разойтись и больше не встречаться. Но когда что-то идет не так во взаимодействии супругов, коллег или друзей, это может испортить им жизнь. Люди либо расходятся, либо увязают в дисфункциональных отношениях. Иногда проблема возникает из-за недопонимания, и ее можно решить, проанализировав, как люди говорят друг с другом.

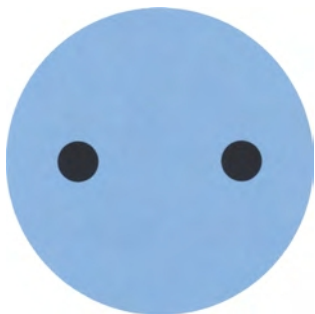
Таким было предположение психолога Эрика Берна, в 1950-х годах разработавшего одну из самых влиятельных теорий социального взаимодействия — транзактный анализ (ТА). Она основана на том факте, что у большинства людей формируется эго-состояние Взрослого, но внутри них скрывается немного от Родителя и от Ребенка.



**01. Взрослый** реагирует на реальность здесь и сейчас (это единственное «я», не связанное с прошлым).



**02. Родитель думает**, чувствует и ведет себя так же, как его родители или опекуны, когда он был ребенком. Родитель может быть критикующим или заботливым.



**03. Ребенок** воспроизводит мысли, чувства и поведение, которые переживал в детстве. Он может быть свободным или адаптивным.

Все три «я» хороши, они прекрасно могут общаться с другими, при условии, что собеседник реагирует дополняющим образом. Если Взрослый одного человека обращается ко Взрослому другого, но получает реакцию Родителя, или Ребенок обращается к Родителю, а ему отвечает Взрослый, социальное взаимодействие может быстро зайти в тупик.

Берн видел, что основные социальные транзакции — отдельный двусторонний диалог — бывают двух видов:



**01. Дополняющая транзакция** — та, в процессе которой человек А обращается от имени одного из своих «я», приглашая человека В войти в дополняющее его состояние. Например, если А говорит: «Ты выглядишь усталым. Я думаю, тебе нужно лечь спать», утверждение исходит от его Родителя и приглашает ответить Ребенка собеседника В. А на слова «Ой! Я порезался!» (Ребенок) дополняющий ответ будет таким: «Дай я заклею ранку пластырем» (Родитель). Взаимодополняющие транзакции: Взрослый — Взрослый и Родитель — Ребенок (и наоборот).

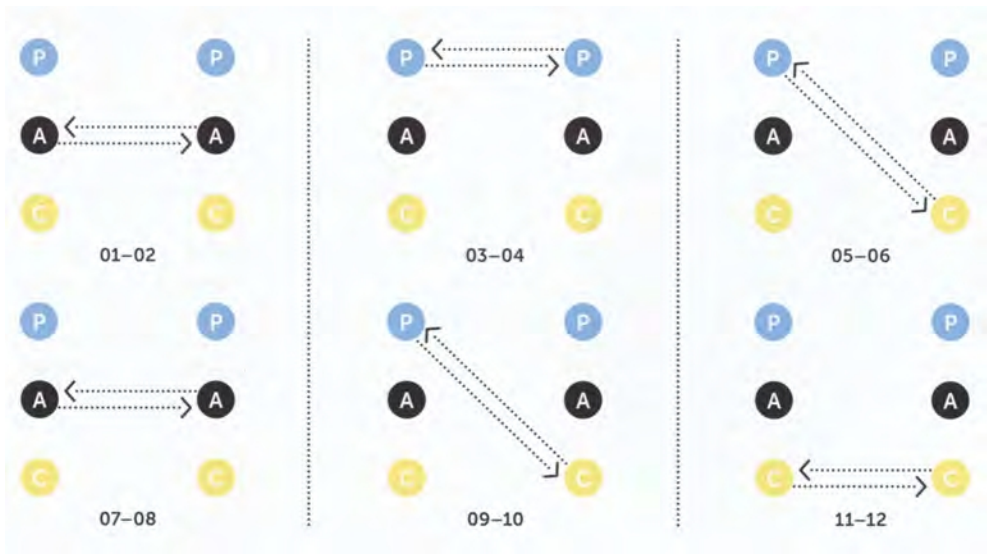


**02. Пересеченные, или разорванные, транзакции** происходят, когда человек говорит что-то как Ребенок или Родитель, а ему отвечает Взрослый (или наоборот). Например, А говорит: «Я приготовлю на ужин твое любимое блюдо» (Родитель), а В отвечает: «Спасибо, но я сам приготовлю» (Взрослый). Когда транзакции пересекаются, разговор останавливается. Люди могут делать это намеренно — чтобы прекратить общение, или потому что злятся.

Р Родитель

А Взрослый

С Ребенок



## КАК РАСПОЗНАТЬ ЭГО-СОСТОЯНИЯ

Внимательно послушай разговор любых двух человек, и ты наверняка начнешь замечать, кому из их «я» какие реплики принадлежат. Возьмем этот, казалось бы, простой 12-строчный разговор между начальником (Н) и подчиненным (П).

**01Н** Во сколько начинается совещание?

**02П** Прямо сейчас, но пока нет никого из юридического отдела.

**03Н** Как обычно!

**04П** Да. Они сами себе закон.

**05Н** Я посмотрел твой отчет. Он хорош, но там столько грамматических ошибок!

**06П** Ой, извините. Впредь буду внимательнее.

**07Н** А! Вот люди из юротдела.

**08П** Хорошо.

**09Н** Давай садись рядом со мной, чтобы тебе не пришлось кричать.

**10П** Спасибо!

**11Н** Гляди, у них, похоже, хорошие новости — они несут шампанское!

**12П** Круто!

В этом коротком диалоге оба собеседника легко переключаются между эго-состояниями:

**01** Н говорит как Взрослый

**02** П отвечает как Взрослый

**03** Критический Родитель

**04** Критический Родитель

**05** Критический Родитель

**06** Адаптивный Ребенок

**07** Взрослый

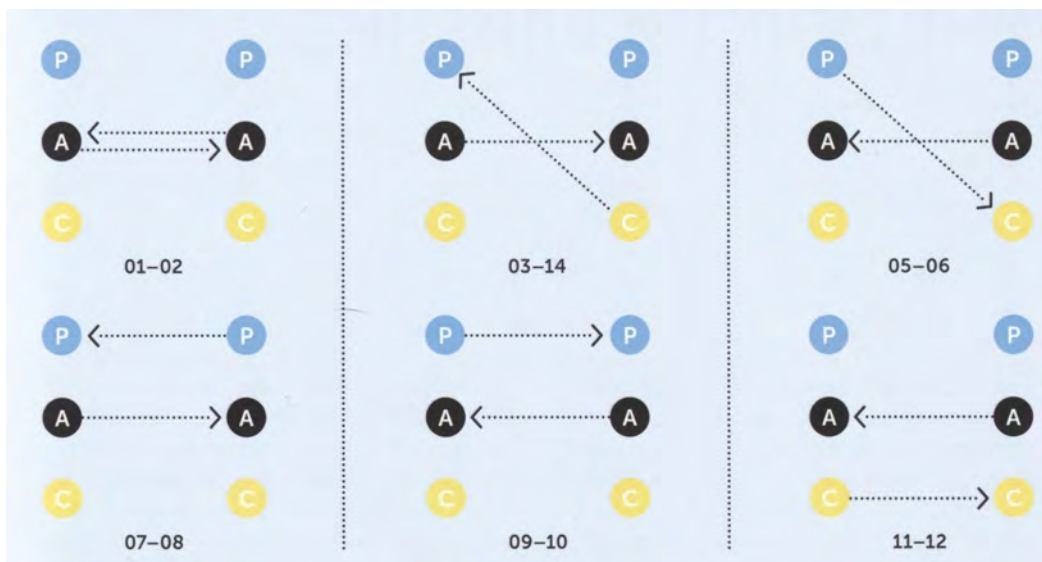
**08** Взрослый

**09** Воспитывающий Родитель

**10** Адаптивный Ребенок

**11** Свободный Ребенок

**12** Свободный Ребенок



Беседа прошла нормально: несмотря на переключения, ни одна из транзакций не пересекалась и не была разорвана. Но стоит немного изменить разговор, получится совсем другой результат. Например:

**01Н** Во сколько начинается совещание?  
(Взрослый)

**02П** Прямо сейчас, но пока нет никого из юротдела. (Взрослый)

**03Н** У них было много работы. (Взрослый)

**04П** Из-за них я опоздаю на следующую встречу. (Ребенок)

**05Н** Я посмотрел твой отчет. Он хорош, но там столько грамматических ошибок! (Критический Родитель)

**06П** Это важно? Мне надо было сделать его быстро. (Взрослый)

**07Н** Вот юротдел. (Взрослый)

**08П** Не прошло и полгода!  
(Критический Родитель)

**09Н** Не хочешь сесть поближе, чтобы не кричать? (Заботливый Родитель)

**10П** Ничего, мне тут удобно, если ты не против. (Взрослый)

**11Н** О, смотри: они несут шампанское!  
(Свободный Ребенок)

**12П** Я так рано шампанское не пью!  
(Взрослый)

Проанализируй этот разговор, и ты увидишь перекрещенные или отключенные транзакции сплошь и рядом. Собеседники никак не могут найти общий язык.

Анализировать каждый диалог подобным образом невозможно. Но если ты научишься видеть в себе Родителя, Ребенка и Взрослого, то скоро обнаружишь, что распознаешь их и в других. Тренируйся реагировать дополняющим образом, и постепенно это войдет в привычку.

# ИНСТИНКТ И ВЛИЯНИЕ

Спустя 70 лет после первой публикации книга Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» остается одним из бестселлеров на рынке литературы для самопомощи. Советы Карнеги — если немного адаптировать примеры к сегодняшним реалиям — почти неотличимы от того, что можно найти в миллионах современных книг.

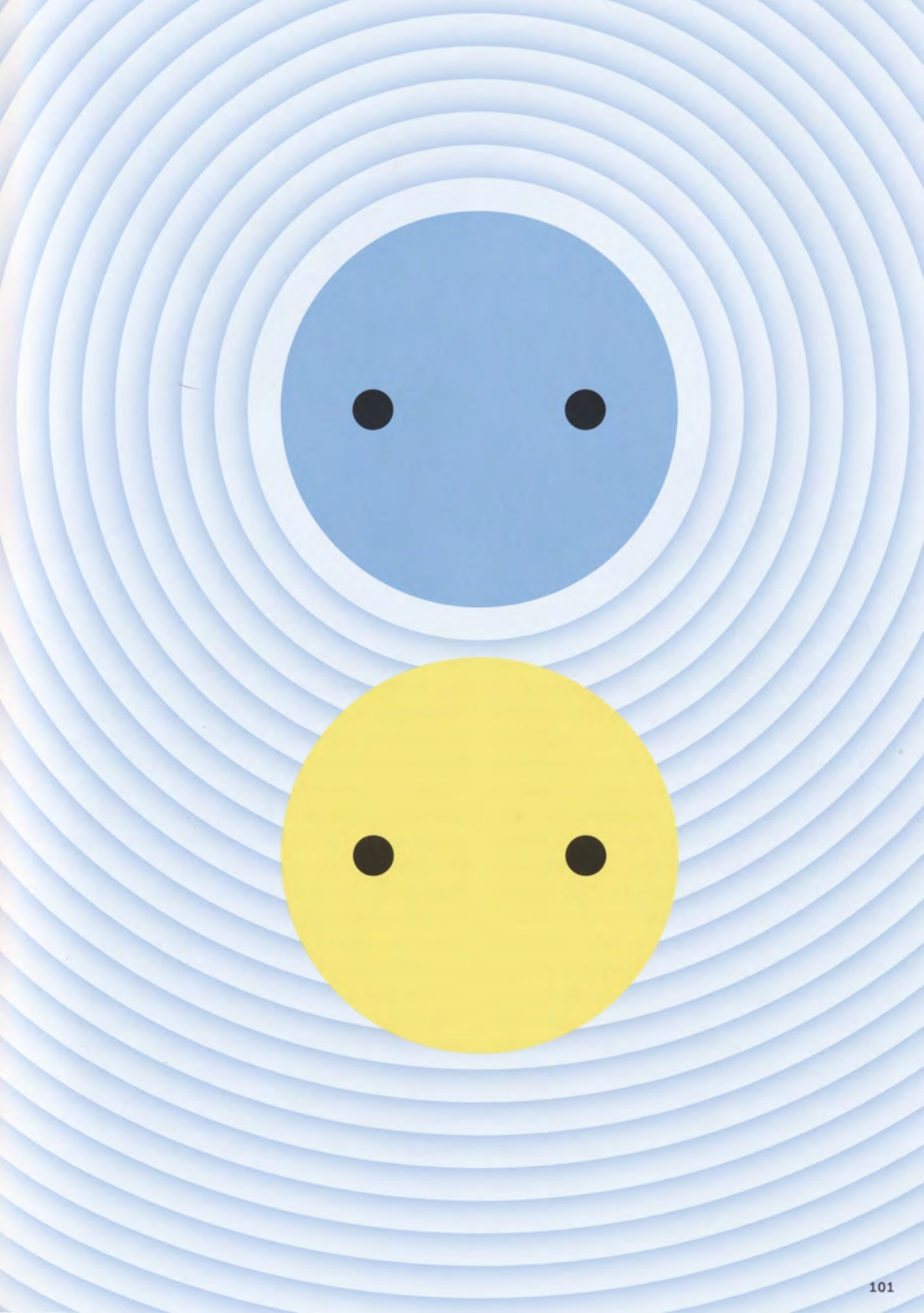
Это может объясняться тем, что искусство убеждения не изменилось, и Карнеги просто первым написал для него инструкцию. Или, возможно, книга Карнеги и последующие сотни книг заставили нас думать, что так и надо общаться с другими людьми: подружиться с ними, а затем заставить их делать то, что нам нужно.

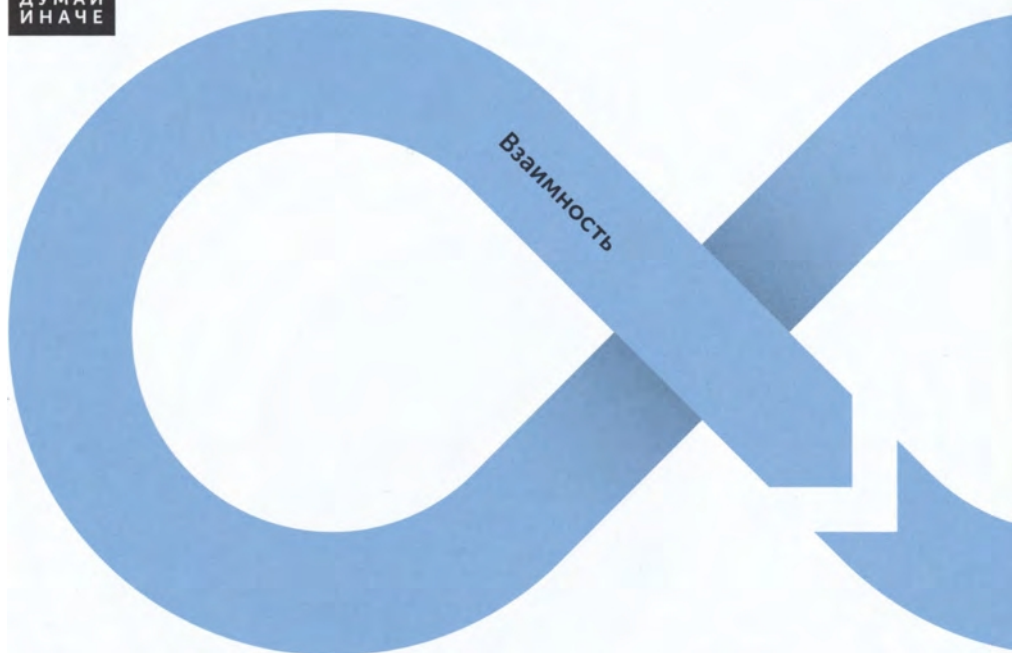
Может показаться, что в идее объединить дружбу и влияние есть что-то неприятное, но, без сомнения, она работает. Убедив другого человека ассоциировать себя с тобой (а именно это подразумевает дружба), ты сможешь легко влиять на его убеждения и взгляды. Если не удастся завязать полноценную дружбу, можно так же легко повлиять на человека, предложив ему отождествить себя с кем-то, кем он восхищается, например с кинозвездой.

Однако отождествление — не единственный способ заставить людей делать то, что ты хочешь. И даже, скорее всего,

не самый распространенный. Руководство людьми с помощью убеждения, а не силы само по себе противоречит многим нашим инстинктам. Это косвенный, когнитивно сложный способ достижения наших целей. Вероятно, он был выработан только после того, как грубая сила и жесткие социальные иерархии уступили место горизонтально организованным группам. Интуитивное желание командовать и/или подчиняться (как правило, и то и другое) остается во всех нас и по-прежнему действует во многих областях: в политике, в семье с авторитарным главой, с детьми на детских площадках и в бесчисленных компаниях с доминирующими начальниками.

По сравнению с этим тонкое искусство убеждения явно предпочтительнее. Но оно находится в опасной близости к психологической манипуляции — трудно провести между ними четкую грань. Когда продавец проявляет явное дружелюбие, спрашивает о вашем здоровье — это что? Манипуляция или искренние проявления теплоты? А важно ли это вообще? Чаще всего нет. Дружба, даже притворная, смазывает скрипящий механизм человеческого общения и помогает всем чувствовать себя лучше. Но видеть разницу будет бесполезно.





## УБЕЖДЕНИЕ

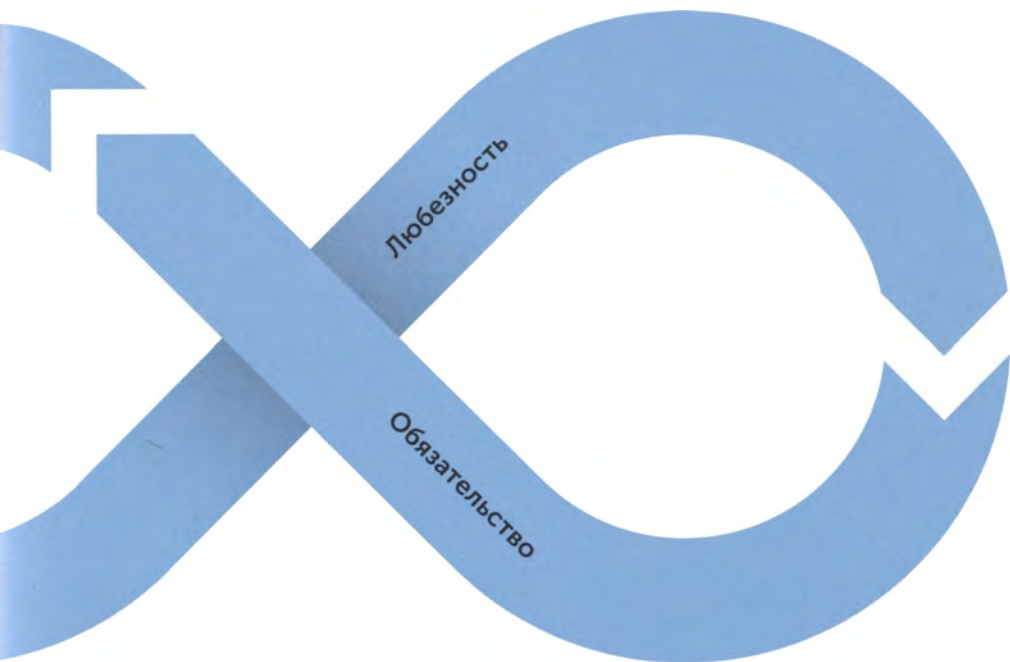
Благотворительные организации часто вкладывают подарки в свои обращения — обычно блокнотик или ручку. На первый взгляд это кажется расточительным, но в ответ на письма с подарками приходит гораздо больше пожертвований, чем на обычные. И хотя люди часто говорят, что им неудобно принимать эти непрошенные дары, как минимум некоторые из них, похоже, чувствуют желание или необходимость отдать что-то взамен.

Такая тактика обращена к одному из наших самых глубоких инстинктов — взаимности. Большинство младенцев протягивают мокрый кусок сухаря или лепесток цветка любому, кто им улыбнется. Тот, кто начал дружеский обмен любезностями, скорее всего, выиграет больше всех.

Роберт Чалдини, ведущий социолог в сфере убеждения, определяет взаим-

ность как одно из основных орудий влияния. По словам Чалдини, люди более открыты для влияния, если они обязаны тебе за услугу, оказанную им в прошлом. Но важно убедиться, что они заметили твою доброту. «Не говорите „Не за что“, — учит Чалдини. — Обозначьте поступок, например так: „Нет проблем, мы же партнеры!“». Он называет это подготовительной работой. Когда тебе впоследствии понадобится поддержка, твой «партнерский» поступок вспомнят и постараются отплатить тем же.

Обязательство — другое важное оружие, скрытое под сладкой глазурью убеждения. Если ты сможешь заставить человека согласиться с идеей или действием, он, скорее всего, отнесется к ним с уважением. «Ты правда хочешь быть богатым?» — вопрошали рекламные слоганы



экспериментальной пирамиды продаж Берни Корнфельда, IOS, в 1960-х годах. Кто мог сказать «нет»? Но как легкомысленно было бы сказать «да», а затем отказаться выслушать рекламную речь продавца. Еще лучше, если ты можешь убедить человека придумать, почему он должен что-то сделать. Например, если ты хочешь убедить кого-нибудь присоединиться к жалобе в ресторане, можно сказать: «Прошло полчаса с тех пор, как мы сделали заказ. Что мы можем сделать?». Очень часто ответ будет таким: «Давай пожалуемся».

Заставить человека дать обещание публично — это особенно сильный ход. Желание быть последовательным и надежным делает людей очень уязвимыми для тех, кто этим пользуется. В 2015 году телефонная афера лишила денег тысячи людей. Некто звонил жертве и представ-

лялся сотрудником отдела безопасности банка. Жертве рекомендовалось перевести средства на «безопасный» счет, поскольку его текущий счет взломан преступным сотрудником. По словам злоумышленника, это был бы поступок образцового гражданина, для чего он (жертва) был специально отобран как достойный и надежный человек (кругленькая сумма на его счету не упоминалась).

Подобное мошенничество называют злоупотреблением доверием: не потому, что преступники доверяют что-то кому-то, а потому, что они рассчитывают на доверие жертвы — ее веру в что-то или кого-то еще. В таких ситуациях доверять другим людям может быть опасно. А вот уверенность в себе может оказаться невероятным мощным инструментом, как мы увидим в уроке 15.

НА ЛЮДЕЙ Л  
ЕСЛИ ОНИ ЧУ  
СЕБЯ В ДОЛГ  
ЗА ОКАЗАНН  
ИМ В ПРОШЛ

**ЕГЧЕ ВЛИЯТЬ**

**ВСТВУЮТ**

**У**

**УЮ**

**ОМ УСЛУГУ.**

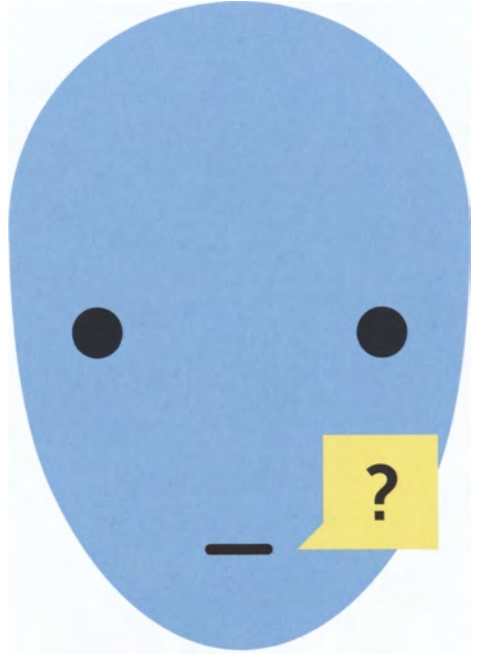
# УВЕРЕННОСТЬ

Я набрала в Google «Как стать увереннее в себе» и получила 129 миллионов результатов. «Как повысить свою компетентность» — всего полтора миллиона. Почему мы явно гораздо больше хотим повысить свою самоуверенность, а не улучшить способности?

Сначала ответ кажется очевидным: уверенность в себе, как известно, сочетается с высоким социальным статусом, заработком и вообще успешностью. Есть популярный образ уверенного человека: ему комфортно с самим собой, он уравновешен, обаятелен, спокоен и настойчив, ему нет нужды хвастать или принижать других. Такой человек мыслит позитивно, визуализирует успех, бросает вызов самому себе, видит позитив, имеет четкие цели и т. д. Конечно, мы все хотим быть такими.

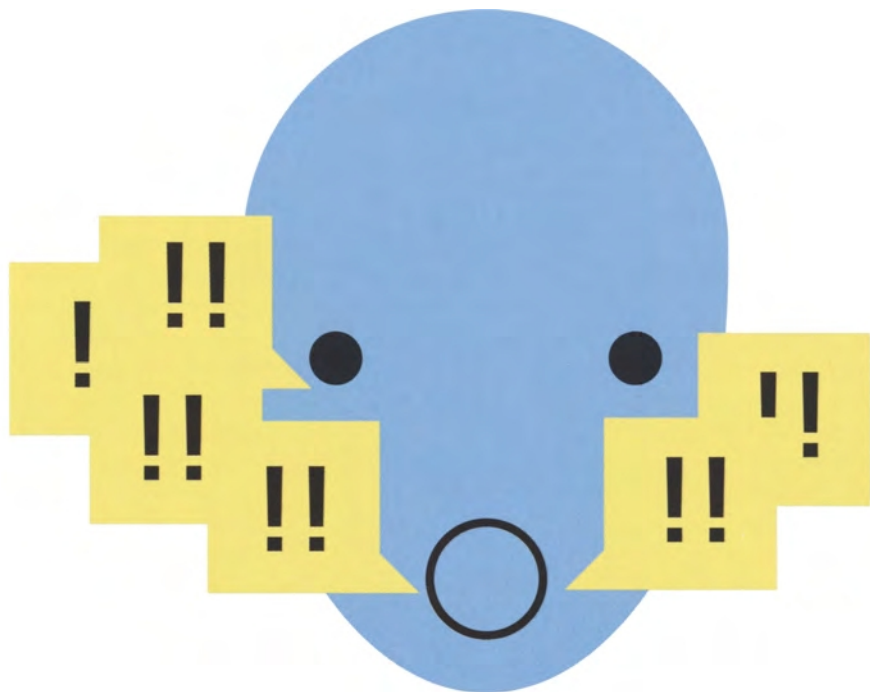
Но все эти желанные качества имеют мало общего с уверенностью. В психологии уверенностью называют одно — степень убежденности человека в своих возможностях, идеях и суждениях в ситуациях, когда эти вещи невозможно точно предсказать. Теми, кто считает себя лучше других, восхищаются, их больше слушают и чаще продвигают, независимо от того, обладают ли они другими достоинствами.

В этом был бы смысл, будь убеждения людей отражением их компетенции. Кажется разумным присоединиться к победителю в надежде, что от его выигрыша



что-то перепадет и нам. Но вот забавная вещь: исследования показали, что в простых тестах на способности чем увереннее человек, тем хуже его результаты.

Странная связь между высокой степенью уверенности и низкой компетентностью известна как эффект Даннинга — Крюгера — в честь американских психологов Дэвида Даннинга и Джастина Крюгера. В 1999 году они обнаружили, что самые плохие ученики считают себя умнее тех, кто справляется лучше, даже когда результаты очевидно противоречат этому мнению. (Кстати, слово «уверенный» описывает тех, кто переоценивает свои возможности более чем на 30% — это наш базовый уровень. Мы как вид склонны к нереалистично высокой уверенности в себе.)



В одном эксперименте собрали уверенных и не очень людей: они должны были отыскать путь на неизвестной территории. Самые уверенные в себе люди вскоре стали лидерами группы, а остальные, как правило, соглашались с их идеями. Сначала ученые предположили, что уверенные игроки просто выдвигают свои идеи решительнее. Но пристальное наблюдение показало: менее уверенные в себе игроки чаще молчат, если их идею отвергли, а уверенные накидывают еще больше идей в ответ.

При анализе было ясно, что оба типа неверно соотнесли реальную ценность своих идей и уверенность в их

ценности. Уверенные люди переоценили свои идеи, а неуверенные — наоборот. Что интересно: выяснилось, что уверенные люди больше всего ошибались. Если бы команда действительно осваивала неизведанную территорию, было бы лучше следовать за теми, кто менее уверен в том, что делает.

При этом уверенные люди даже не допускают мысли о том, что ошибаются. Если задача требует одновременно и навыка (внутренний эффект), и везения (внешний эффект), то, когда все получается, уверенные люди считают, что это из-за их способностей. А причиной своих неудач они называют внешние обстоятельства, везение.

## СОМНИТЕЛЬНАЯ УВЕРЕННОСТЬ

Последствия чрезмерной самоуверенности пронизывают всю нашу жизнь. Нас легко поколебать уверенностью других, даже когда она беспочвенна. Уверенные в себе люди не только получают более высокий статус — им достается больше любви.

Исследователь Кэмерон Андерсон из Калифорнийского университета отметил: даже когда в ходе эксперимента выяснилось, что некоторые слишком самоуверенные студенты блефуют, сокурсники не отвернулись от них. «Самые самоуверенные люди были самыми любимыми», — заметил он. Затем он проанализировал поведение любимчиков и обнаружил, их основное отличие: они искренне верили в себя, не притворялись. «Люди быстро замечают признаки ложной уверенности в себе, — говорит Андерсон. — Если кто-то искренне не верит в себя, другие улавливают его бегающие глаза и повышающийся голос».

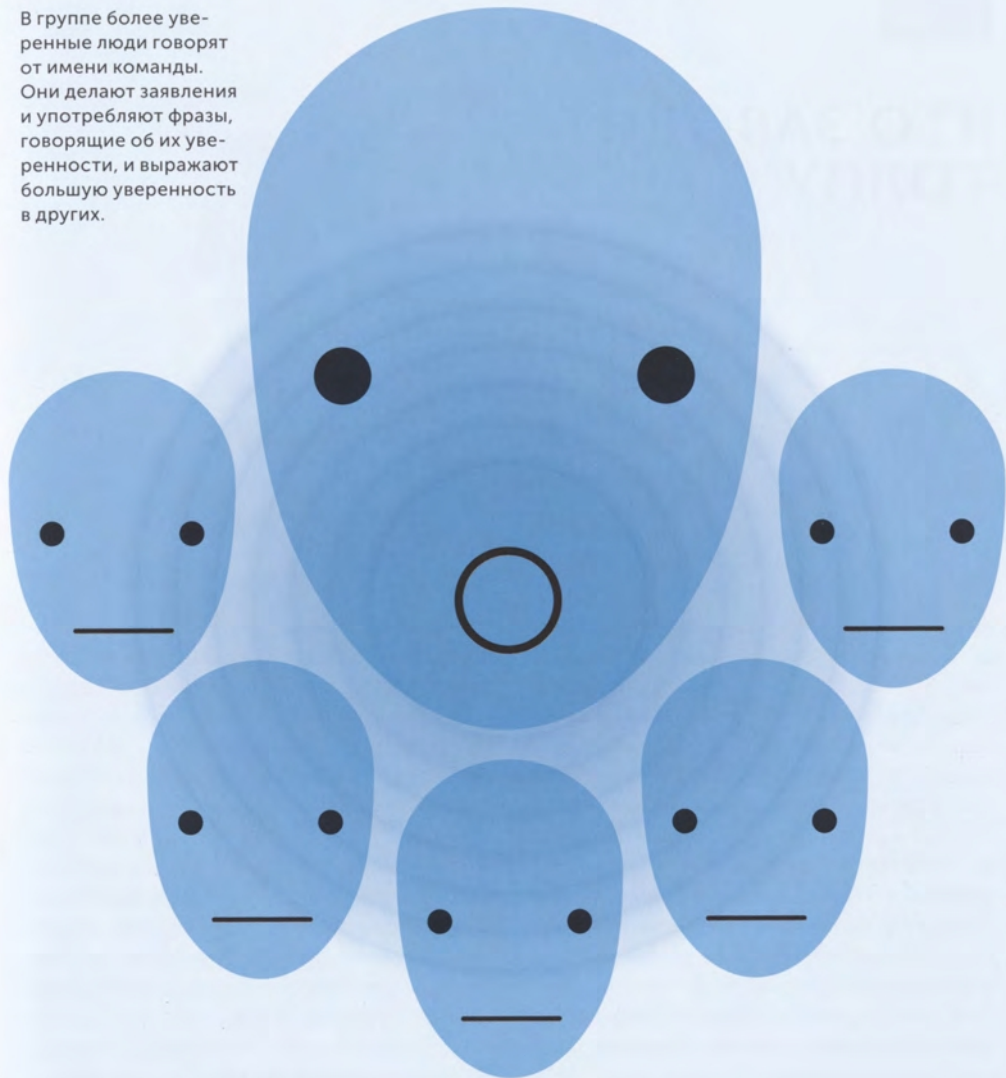
Пусть нас привлекает чрезмерная уверенность, но правда ли она так хороша? Она бывает опасной. Например, это вероятная причина огромного числа ДТП: 90% автомобилистов считают, что их водительские навыки выше среднего. Она в ответе и за экономические кризисы. Уверенность — ключевой фактор неравенства в оплате труда между мужчинами и женщинами: мужчины склонны думать, что они стоят больше, поэтому просят и получают больше.

**Профессор Джеффри Батлер из Института экономики и финансов Эйнауди предположил, что чрезмерная уверенность некоторых людей закрепляет экономическое неравенство в глобальном масштабе как порочный круг. Слишком самоуверенные люди получают привилегии, потому что они (ложно) считают, что заслуживают этого, а получив, считают их доказательством своей заслуги. И наоборот: менее уверенные люди не получают привилегий, потому что они не думают, что заслужили их, а затем воспринимая неудачу как доказательство того, что недостойны их.**

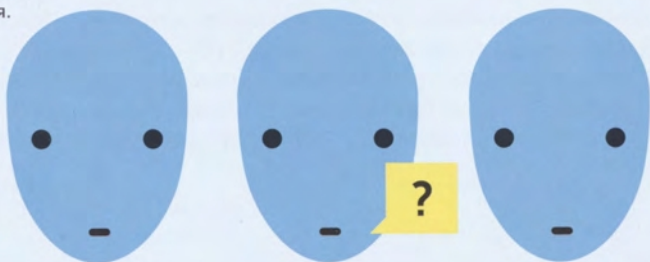
Чтобы проверить эту мысль, Батлер в произвольном порядке назначил добровольцам высокую или низкую плату за выполнение заданий. Между высоко- и низкооплачиваемыми не было никакой разницы в компетентности, но те, кто получал низкую плату, на 20% чаще говорили, что справляются плохо, чем те, кто получал высокое вознаграждение.

Учитывая это, следует ли искать в Google способы повысить уверенность в себе? Или лучше спросить себя, на чем строится наша уверенность?

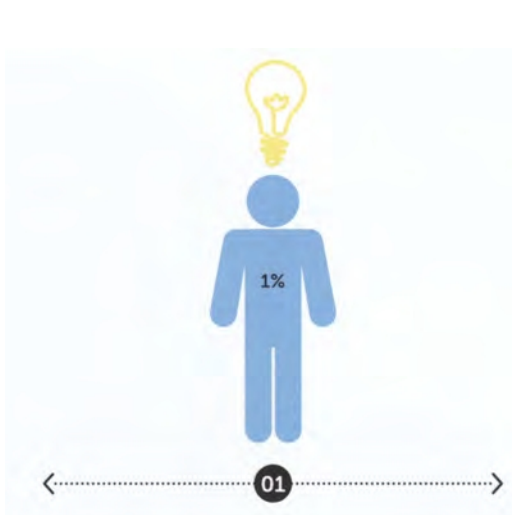
В группе более уверенные люди говорят от имени команды. Они делают заявления и употребляют фразы, говорящие об их уверенности, и выражают большую уверенность в других.



Менее уверенные люди говорят только за себя. Они задают вопросы и выражают больше согласия.



# КТО ЗАВОДИТ ТОЛПУ



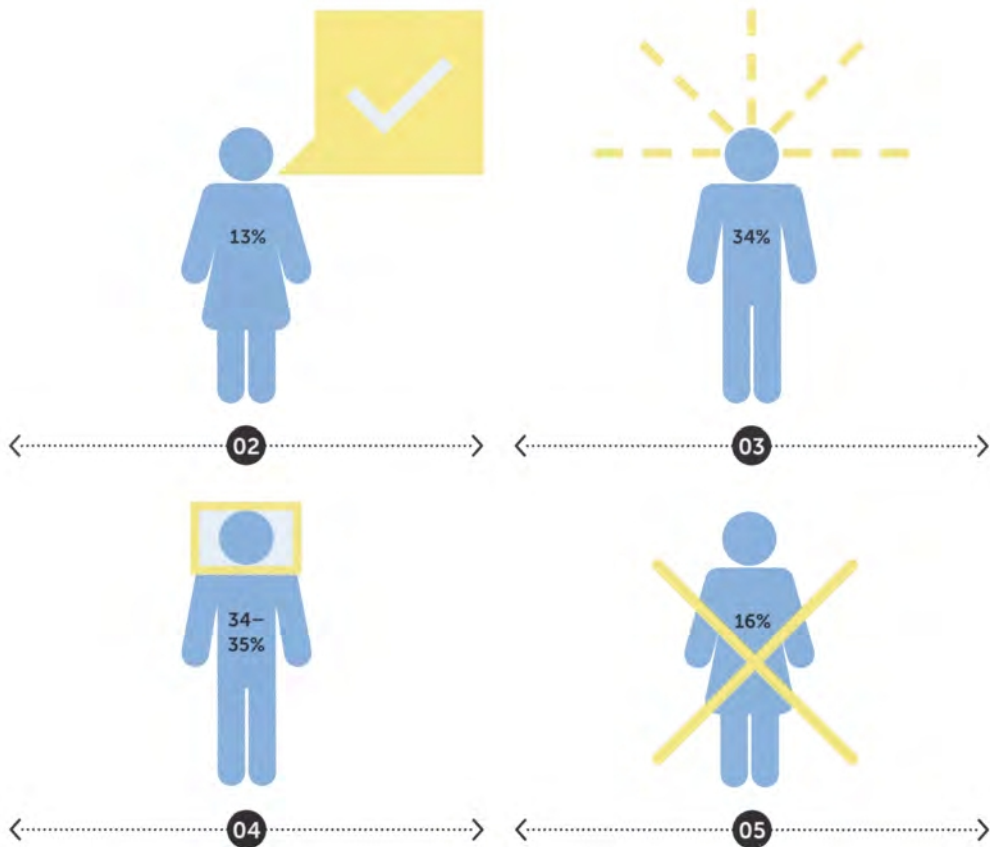
Хотя обычно моду ассоциируют с одеждой, ей подчинен каждый аспект жизни людей. Музыка, искусство, хобби, спорт, еда, места отдыха, выбор университета, политические и общественные движения приходят и уходят вне зависимости от их внутренней ценности.

Чтобы что-то стало модным, должна быть готова окружающая среда. Идея «взлетит» только в том случае, если ее подадут в нужное время: люди окажутся морально готовы, а политические и общественные настроения будут благоприятными. Тренды обычно развиваются за пять этапов, в которых участвуют разные люди по разным причинам.

**01. Новаторы** разрабатывают новые идеи и продукты ради удовольствия, денег или потому, что видят в них пользу для общества. Это крошечное меньшинство — возможно, 1% населения или даже меньше — не интересуется превращением их продукта или идеи в модный тренд. Для этого им нужно увлечь и привлечь других людей.

**02. Первые последователи** — вот настоящие законодатели моды. Они не придумывают новые идеи сами, но быстро находят хорошие и работают с ними. Их основной мотиватор — социальный статус: им нравится быть лидерами, движущей силой, заводить толпу, и часто они обладают влиянием в социальных сетях и репутацией лидеров общественного мнения или экспертов. Они обеспечивают рекламу в СМИ, привлекают какую-нибудь знаменитость или даже официальные институты. Таких людей около тринадцати процентов.

**03. Первое большинство.** Они не законодатели стиля и обычно ждут подтверждения того, что новая идея или продукт чего-то стоят. Тем не менее они подхватывают новинку быстрее остального населения и с энтузиазмом продвигают ее. К этой категории относятся около 34% населения. Если они приняли новинку, это сигнал о начале коммерческого безумия (для продукта) и глобализации.



**04. Позднее большинство.** Этим людей тоже около 34-35%. Они консервативны, боятся изменений и ждут, пока новинку тщательно проверят и протестируют, прежде чем принять ее. Как правило, они хорошо осознают социальные нормы и стремятся оставаться в их рамках. Чтобы понравиться им, новые идеи приходится «смягчать».

**05. «Тормоза»,** или отстающие потребители. Около 16% населения очень традиционны и консервативны. Эти люди активно сопротивляются изменениям и склонны не принимать новое, пока оно не перестанет быть новым. Как только от-

стающие принимают идею, это верный признак того, что появилось нечто еще новее.

Люди, действующие на этих пяти этапах, отражают разные аспекты личности: изобретательность, стремление к социальному статусу, склонность собираться в стаи, инстинкт самосохранения и осторожность. Скорее всего, пропорции этих групп довольно стабильны, и механизм распространения идей не слишком изменился с древних времен. То, что изменилось и продолжает меняться сейчас, — это скорость, с какой мода распространяется и проходит этот цикл.

## БЫСТРАЯ МОДА

Скорость распространения и смерти новых трендов растет, что, конечно, связано с развитием коммуникаций. Когда слово передавалось от одного человека к другому со скоростью лошади, мода распространялась, как мох, а не как вирус. Например, моду на мужские парики ввел французский король Людовик XIV в 1580 году как способ маскировки облысения. мода распространилась по Европе, достигла пика около ста лет спу-

стя, а в течение следующей сотни лет окончательно вымерла.

Сегодня все идет быстрее. У Pokemon Go за первые две недели после запуска появилось 45 миллионов пользователей, и даже совсем странные вещи распространяются в одночасье: видеоклип на песню Gangnam Style с необычным танцем, напоминающим верховую езду, к июню 2018 года на YouTube набрал уже больше трех миллиардов просмотров.

## КТО ВЛИЯЕТ?

Сегодня модные тренды все чаще запускаются и поддерживаются на страницах социальных сетей. Вирусный маркетинг, также известный как сарафанное радио, возникает, когда люди рекламируют что-то друг другу. Он стремительно завоевывает популярность по сравнению с традиционным маркетингом «сверху вниз». Например, на Facebook сейчас более двух миллиардов активных пользователей, и каждый из них ежедневно проводит на сайте в среднем по 50 минут. Потенциал для внедрения модных тенденций, заложенный в Facebook и других социальных сетях, огромен и позволяет гораздо легче контролировать первый важный этап процесса принятия решений — этап «первых последователей».

Новости о модных трендах впервые появляются в Facebook и Twitter, блогеры сверяются с «библиями» моды вроде журнала Vogue и дизайнеров одежды, которые транслируют свои шоу

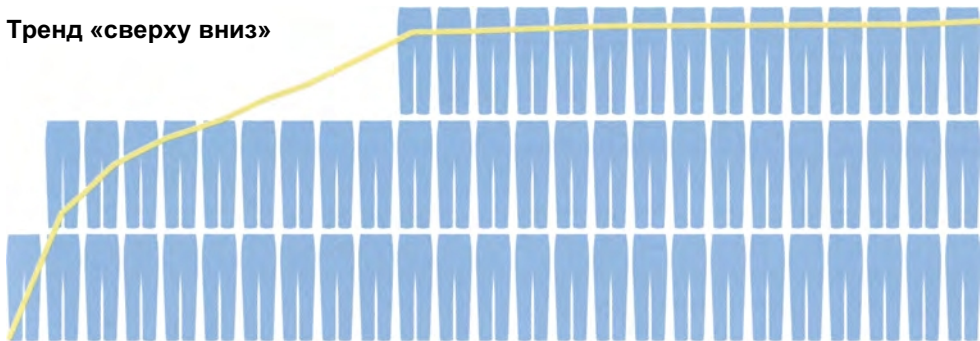
в реальном времени. У обычного пользователя Facebook в среднем около 350 онлайн-друзей. Если всего один из пяти прокомментирует или хотя бы «лайкнет» что-нибудь, это значит, что в течение нескольких минут об этом узнают более трех тысяч других пользователей. Необходимо понимать, кто на самом деле стоит за этими лайками: влияние может получиться только в случае, если ты пытаешься воздействовать на правильную аудиторию.

Ученые отследили модели поведения 1,3 миллиона пользователей Facebook, чтобы определить тех, кто с наибольшей вероятностью будет влиять на других при внедрении нового продукта. Обнаружилось, что молодые пользователи более подвержены влиянию, чем люди в возрасте, мужчины влиятельнее женщин, женщины влияют на мужчин сильнее, чем друг на друга, а женатые и замужние поддаются влиянию меньше остальных.

Одни тренды растут благодаря сарафанному радио, а другие запускают люди, обладающие мощным влиянием в обществе, например государственные органы, Голливуд или индустрия моды. Модель

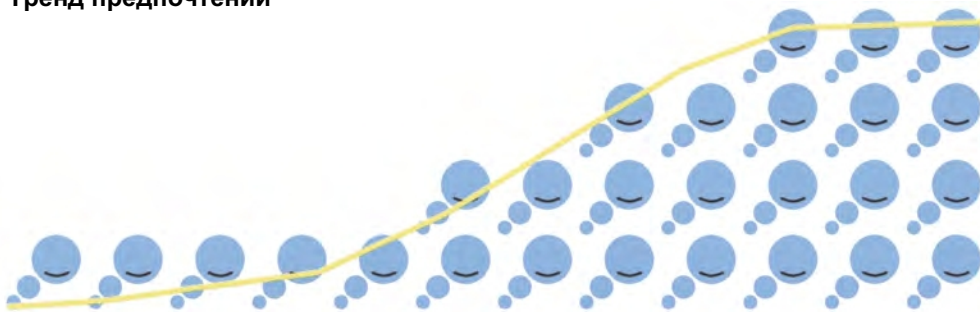
роста в каждом случае своя, хотя крупные организации все чаще привлекают людей с большим количеством связей или знаменитостей, чтобы они прорекламовали идею и продукт своим подписчикам.

### Тренд «сверху вниз»



**01.** Типичный тренд «сверху вниз», показывающий резкий рост последователей сразу после запуска.

### Тренд предпочтений



**02.** Движению тренда способствуют только предпочтения людей. Он завоевывает популярность среди тех, кто выбирает продукт сам. Рост начинается медленно: первый человек рассказывает нескольким друзьям, каждый из них — нескольким своим друзьям. По сравнению с населением

Земли у отдельно взятого человека относительно мало друзей, но в какой-то момент рост может резко ускориться. Предположим, у каждого человека есть пять друзей. На первом этапе участвует только шестеро ( $1 + 5$ ), на втором добавляется еще 25 человек, на третьем — 125 и т. д.

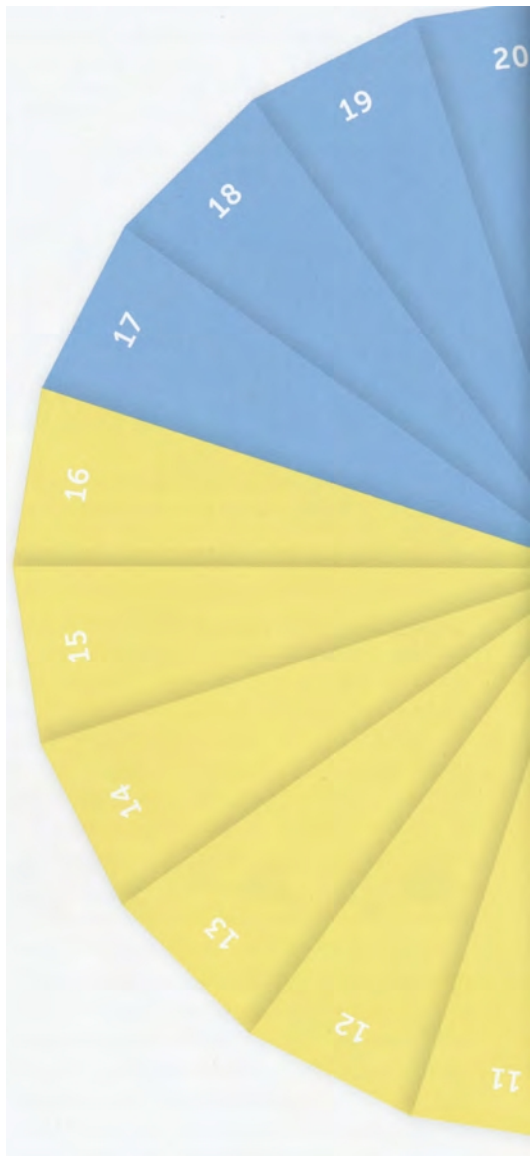
# ИНСТРУМЕНТЫ

## 13

Обычно люди переключаются с одного эго-состояния на другое, чаще всего с Ребенка на Родителя или Взрослого. Успех диалога зависит от того, проходит ли он по схеме «Взрослый — Взрослый» или «Родитель — Ребенок». Ты сможешь общаться эффективнее, зная об этих схемах.

## 14

Один человек охотнее подчиняется воле другого, если ему внушить, что он чем-то обязан. Он будет полон решимости сделать или отдать искомое.





## 15

Отличительные черты уверенности в себе — это расслабленность и общительность. Они формируют образ, к которому тянутся и которому доверяют окружающие.

## 16

Новые изобретения или открытия становятся популярны, когда привлекают внимание «первых последователей» — тех, у кого разветвленные сети влиятельных друзей. Если ты понимаешь эффект первых последователей, тебе будет легче раскрутить свою новаторскую идею.

# РЕКОМЕНДАЦИИ

## ЧИТАЙ

*Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений*

Эрик Берн

Эксмо, 2017

*Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей*

Дейл Карнеги

Попурри, 2018

*Лидер и племя.*

*Пять уровней корпоративной культуры*

Дэйв Логан, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт

Манн, Иванов и Фербер, 2018

*Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей*

Кэрол Дуэк

Манн, Иванов и Фербер, 2018

*Гении и аутсайдеры.*

*Почему одним все, а другим ничего?*

Малкольм Гладуэлл

Манн, Иванов и Фербер, 2016

*Взлом маркетинга.*

*Наука о том, почему мы покупаем*

Фил Барден

Манн, Иванов и Фербер, 2017

## СМОТРИ

*Уолл-стрит*

1987, режиссер Оливер Стоун

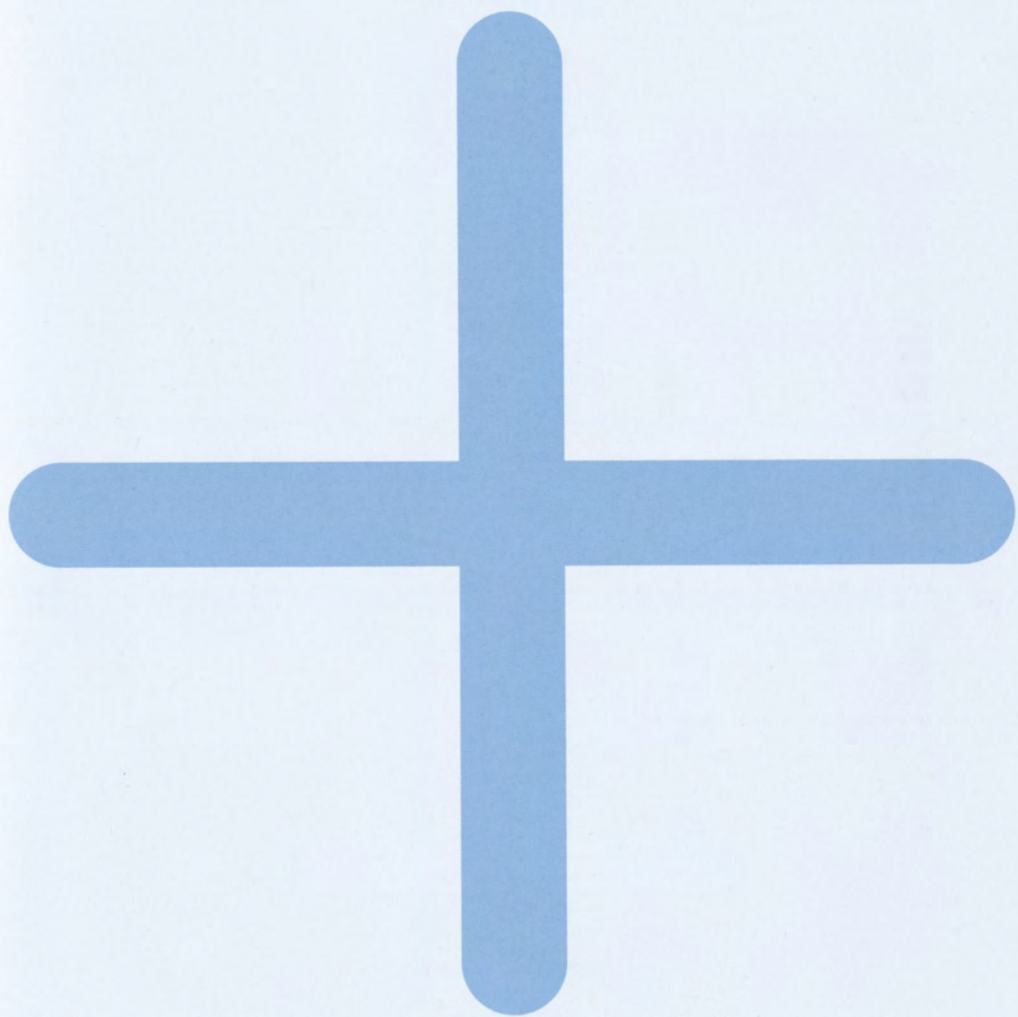
*Волк с Уолл-стрит*

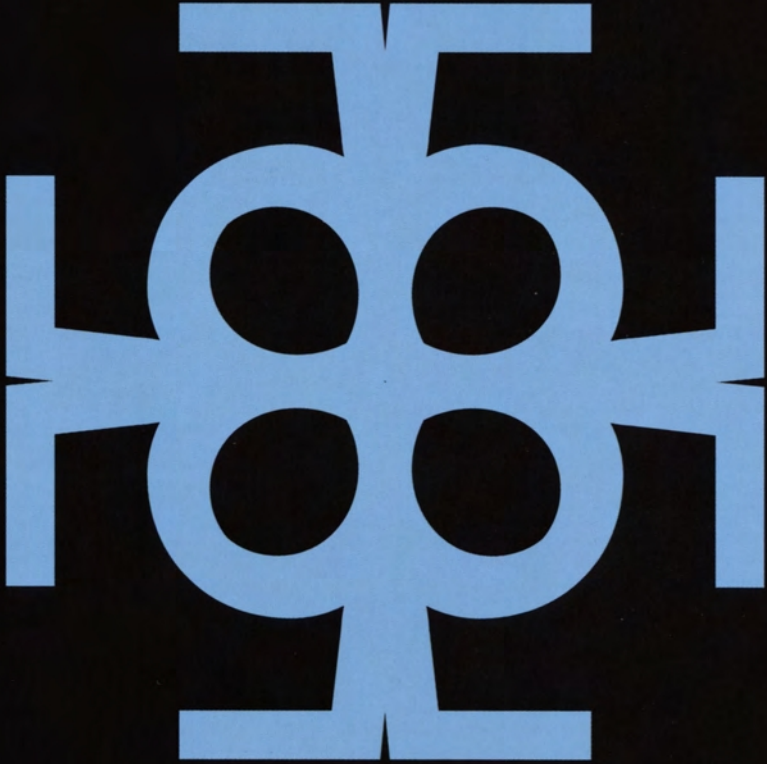
2013, режиссер Мартин Скорсезе

*CARM: The Conversation Analytic Role-play Method*

Видеозаписи лекций и интервью профессора Элизабет Стокоу (на английском языке)

[carmtraining.org](http://carmtraining.org)





# КАК ЧИТАТЬ ОБЩЕСТВО

## УРОКИ

### 17 ГРУППЫ

Эволюция готовила людей для жизни в группе, но группа должна быть правильного размера.

### 18 СЕМЬИ

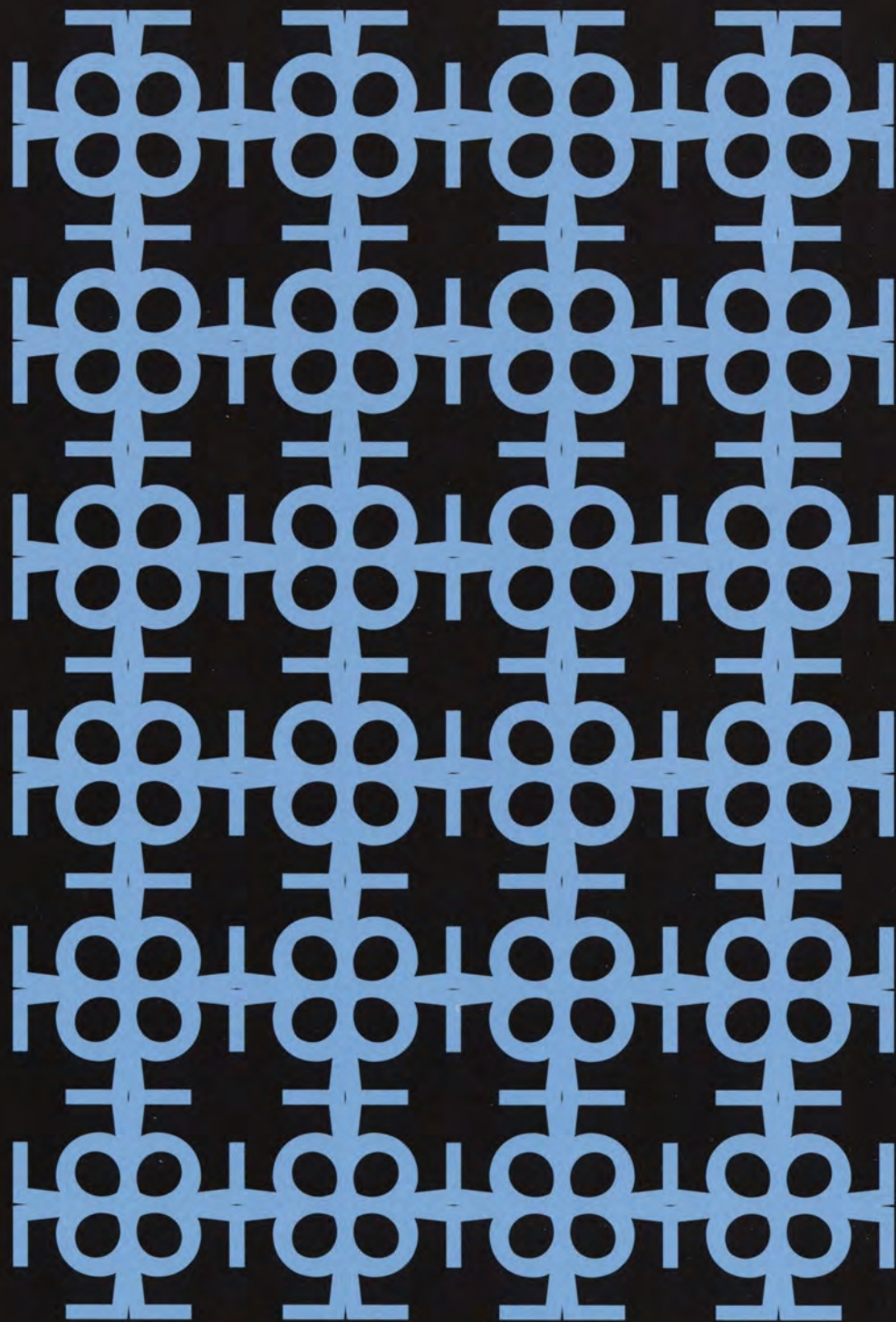
Семьи склеены химией.

### 19 ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Почему группы иногда совершают более серьезные ошибки, чем отдельный человек.

### 20 ТОЛПА

Что превращает мирное собрание в устрашающую толпу?



## **Пробовать «читать» людей, не рассматривая их в группе, — все равно что пытаться понять пчелу без оглядки на улей.**

До сих пор мы рассматривали людей как индивидуумов, учились «читать» их в процессе общения один на один. В этой главе мы отойдем от отдельных личностей и попробуем воспринимать людей как антропологи: в контексте, как часть групп и сообществ.

Люди преуспевают в двух областях: общении и воображении. Наша уникальная способность передавать знания языком в сочетании с воображением, создающим бесконечный поток новых культурных идей и артефактов, делает нас необычайно разнообразными и непредсказуемыми. Привычки, обычаи, нормы и ценности распространяются через современные

СМИ со скоростью света, и их в одночасье подхватывают миллионы людей. Богатство культурного наследия, носителями которого мы являемся, ошеломит любого, кто попытается разглядеть под ним какие-то индивидуальные человеческие качества.

Но если отбросить наносное, есть характеристики, единые для всех обществ на планете. Самая фундаментальная из них — это наша потребность собираться вместе. Пробовать «читать» людей, не рассматривая их в группе, — все равно что пытаться понять пчелу без оглядки на улей. В этой главе мы рассмотрим четыре основных вида общности людей: человеческое общество в целом, семью, группу и толпу.

# ГРУППЫ

У всех людей есть базовые потребности, и в одиночку никто из нас не в силах их удовлетворить. Люди нуждаются друг в друге, и структура человеческого общества отражает это. Каждый принадлежит к какой-нибудь группе. Группа в свою очередь неизменно входит в группу побольше, а та — в еще большую.

Как облака в ветреную погоду, группы постоянно образуются, распадаются и изменяются. Одни летят высоко, и их состав строго ограничен. У других состав постоянно меняется, и живут они недолго. Даже самые большие могут внезапно развалиться (империи), а малейшие порой существуют веками (европейская аристократия).

Потребности, из-за которых мы не покидаем своих групп, ранжировал в форме пирамиды американский психолог Абрахам Маслоу. Первый уровень одинаковый для всех живых существ: воздух, пища и вода — то, без чего нам не выжить. Следующий уровень — безопасность. Это все, что нам нужно для обеспечения долгой жизни, например убежище и защита от врагов. Далее идут социальные потребности: любовь к семье, поддержка друзей и чувство принадлежности к обществу. После них следует потребность в уважении и признании. И наконец, на вершине то, что Маслоу назвал самореализаци-

ей: развитие творческих способностей, стремление к духовному росту, интеллектуальные изыскания или просто достижение чувства морального удовлетворения.

Удовлетворить базовые потребности способны все, кроме, пожалуй, самых невезучих. Но очень немногие из нас находятся на сияющей вершине пирамиды (по подсчетам самого Маслоу, только один из десяти). Большинство находится в средних слоях.

Маслоу создал свою иерархию в 1943 году, и с тех пор ее редко подвергали объективной проверке. Однако в 2011 году ученые из Университета штата Иллинойс тщательно изучили данные, собранные за пять лет в 150 с лишним странах, и обнаружили, что его теория в целом верна. В культурах всего мира удовлетворение базовых потребностей человека в плане выживания и безопасности соотносится с ощущением счастья. Однако исследование показало не только это: два средних уровня — принадлежность к социуму и уважение — давали людям не простое чувство удовлетворения, а «радость». Другими словами, находясь в безопасности, мы довольны, но по-настоящему счастливыми нас делает взаимодействие с другими людьми. Может быть, поэтому так мало людей доходят до самореализации: нас больше интересует тусовка.

САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

САМОУВАЖЕНИЕ

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К ГРУППЕ

БЕЗОПАСНОСТЬ

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

## «ПРАВИЛО 150»

Обычно чем выше стоит биологический вид в пищевой цепочке, тем меньше его представителям требуется собираться в группы. Сверххищники (животные, на которых в живой природе никто не охотится, например акулы), как правило, одиночки. А вот животные, которые постоянно рискуют стать чьим-то обедом, обычно сбиваются в стада.

Людям трудно подобрать место в пищевой цепи. Технологические достижения фактически сделали нас сверххищниками, но если лишиться нас оружия, мы стремительно опустимся вниз по цепочке.

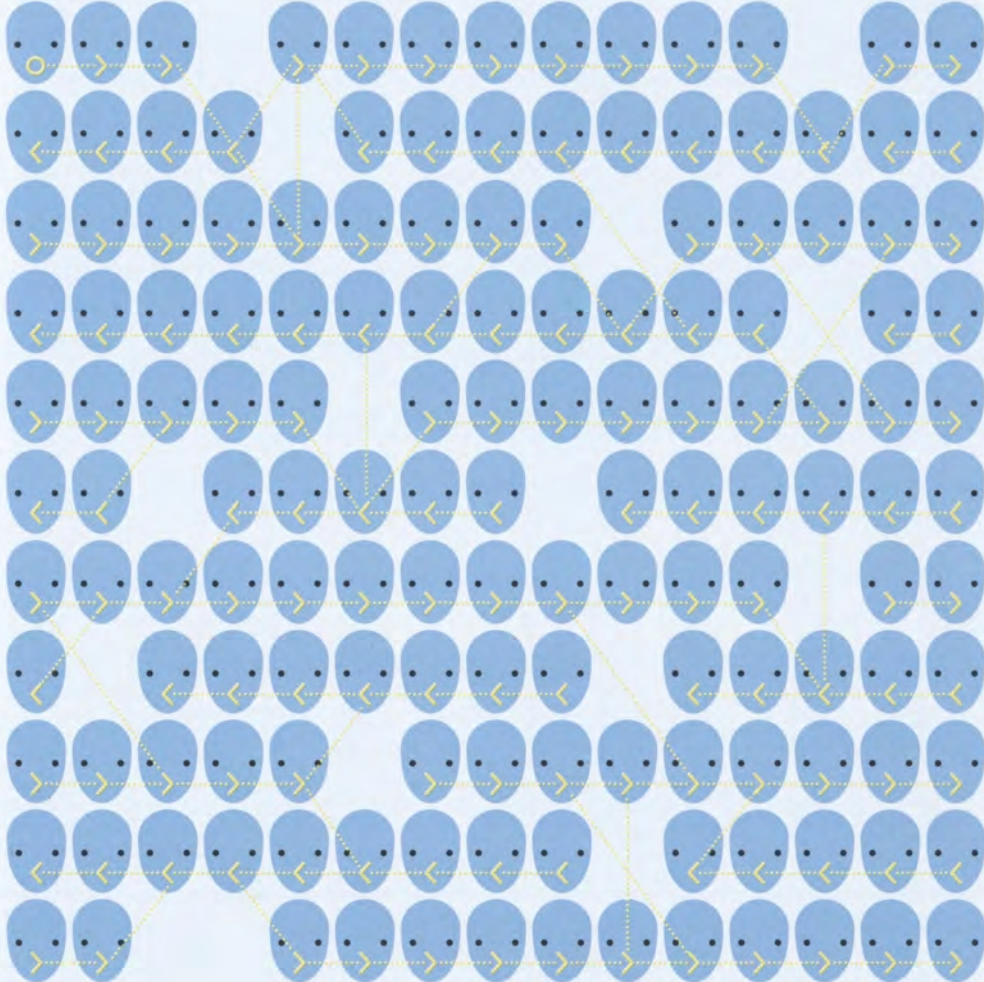
Впрочем, есть третий тип групп, отлично подходящий людям, — стая. Она отличается от стада. В стаде каждый подчиняется одному простому правилу: беги, когда другие бегут. В стаях, напротив, формулируются цели, которых можно достичь только совместно. Это напоминает спорт: в футболе есть общий план победы в матче, но каждому отводится определенная роль — забивать или защищать ворота, и для победы ему приходится сотрудничать с остальными.

Учитывая сложности работы в стае, будет полезно лучше узнать тех, кто рядом с тобой. Каждая из социальных связей закодирована в виде последовательности электрических сигналов в мозге. Эти сигналы проходят по физиологической «проводке», которую осуществляют нейроны в неокортексе — эволюционно самой новой области коры головного мозга. Количество полноценных отношений, которые

способен выдержать человек, ограничено сложностью и протяженностью его нейронной «проводки». Неокортекс не в состоянии справиться с бесконечным потоком социальной информации.

Оксфордский антрополог Робин Данбар выяснил, что максимальный размер стаи, который мы можем поддерживать, — 150 человек. Этот показатель известен как число Данбара. К такому выводу ученый пришел, применив теорию социального мозга: размер социальных групп приматов напрямую зависит от размеров их мозга. Используя информацию как о приматах, так и о среднем размере неокортекса человека, Данбар вывел свое число, а затем сравнил его с величиной реальных групп людей и нашел много совпадений: 150 — среднее число жителей в селах, не затронутых социальной инженерией. Примерно таким был размер воинских подразделений на протяжении веков.

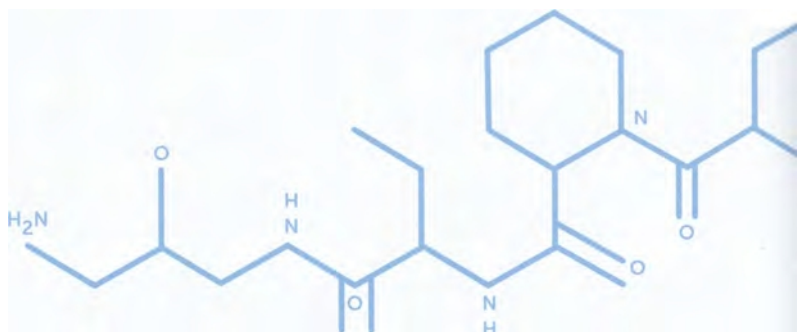
«Правило 150» широко используется в бизнесе. Еще до исследования Данбара американский производитель ткани Gore-Tex методом проб и ошибок выяснил: когда производственное подразделение достигло 150 сотрудников, лучше не расширять его, а открыть новое производство в другом месте. С тех пор в производственных секциях числятся 150 или менее сотрудников: каждый знает своих коллег по имени, а в управлении можно обойтись без сильной иерархической структуры.



Стоит отметить, что по расчетам Данбара, 150 — это максимальный, а не оптимальный размер группы, который мы способны поддерживать. Приматы сохраняют свои социальные связи, ухаживая друг за другом, и чем больше размер группы, тем больше времени они тратят на сбор насекомых из шерсти друг у друга.

Человеческий эквивалент — сплетня. Данбар подсчитал, что члены группы из 150 человек должны были тратить друг на друга 42% своего времени. Исследование, проведенное в 2014 году с участием 3000 рабочих в разных отраслях, подтвердило: именно столько люди в офисах проводят за сплетнями.

# СЕМЬИ



Семья в той или иной форме — это базовая группировка в каждом обществе. Она может состоять из множества дальних родственников или только из родителей и их детей, но она есть практически у каждого.

Повсеместность семейной модели отражает первобытную потребность людей в формировании связей для самозащиты. В отличие от некоторых других биологических видов, детеныши человека рождаются беспомощными, поэтому за века мы выработали мощный механизм сохранения потомства — не отрывать его от матери. Но матери ребенка тоже нужна защита, и тот же механизм побуждает кровных родственников формировать тесную груп-

пу, где все защищают друг друга. Иногда в этот магический круг допускаются друзья или даже домашние животные. Этот механизм в основном держится на химии — на гормоне под названием окситоцин.

Хотя окситоцин — «всего лишь» химическое вещество, его вполне оправданно можно считать архитектором семьи. Известный в народе как «гормон объятий», окситоцин вырабатывается всякий раз, когда люди ощущают близость друг к другу, и особенно когда они выражают это через физическую ласку. Он высвобождается во время секса и родов, а затем каждый раз, когда мать и ребенок прикасаются друг к другу. Поглаживая и лаская любимого



## ТИПЫ ПРИВЯЗАННОСТИ

Не вызывая зависимости, окситоцин полезен для наших отношений, уровня стресса и, возможно, здоровья. Некоторые исследования показали, что этот гормон ускоряет заживление ран.

Но важнейшая функция окситоцина заключается в том, чтобы внушить младенцам чувство безопасности, которое обеспечит им прочную эмоциональную основу на всю жизнь. Диктуемый окситоцином дуэт между родителем и ребенком гарантирует, что у ребенка есть хотя бы одна надежная связь — человек, на которого он может рассчитывать, чтобы удовлетворить свои потребности.

По словам покойного Джона Боулби, ведущего авторитета в области человеческих привязанностей, такая связь формирует у ребенка внутреннюю «рабочую модель» общества, состоящую из трех убеждений:

- 01. Что люди заслуживают доверия.**
- 02. Что сам он (младенец) ценен.**
- 03. Что он может оказывать влияние.**

Если она не сформируется должным образом, в будущем это скажется на социальном и эмоциональном поведении ребенка. Психиатр Мэри Эйнсворт, описала три разных типа привязанности:

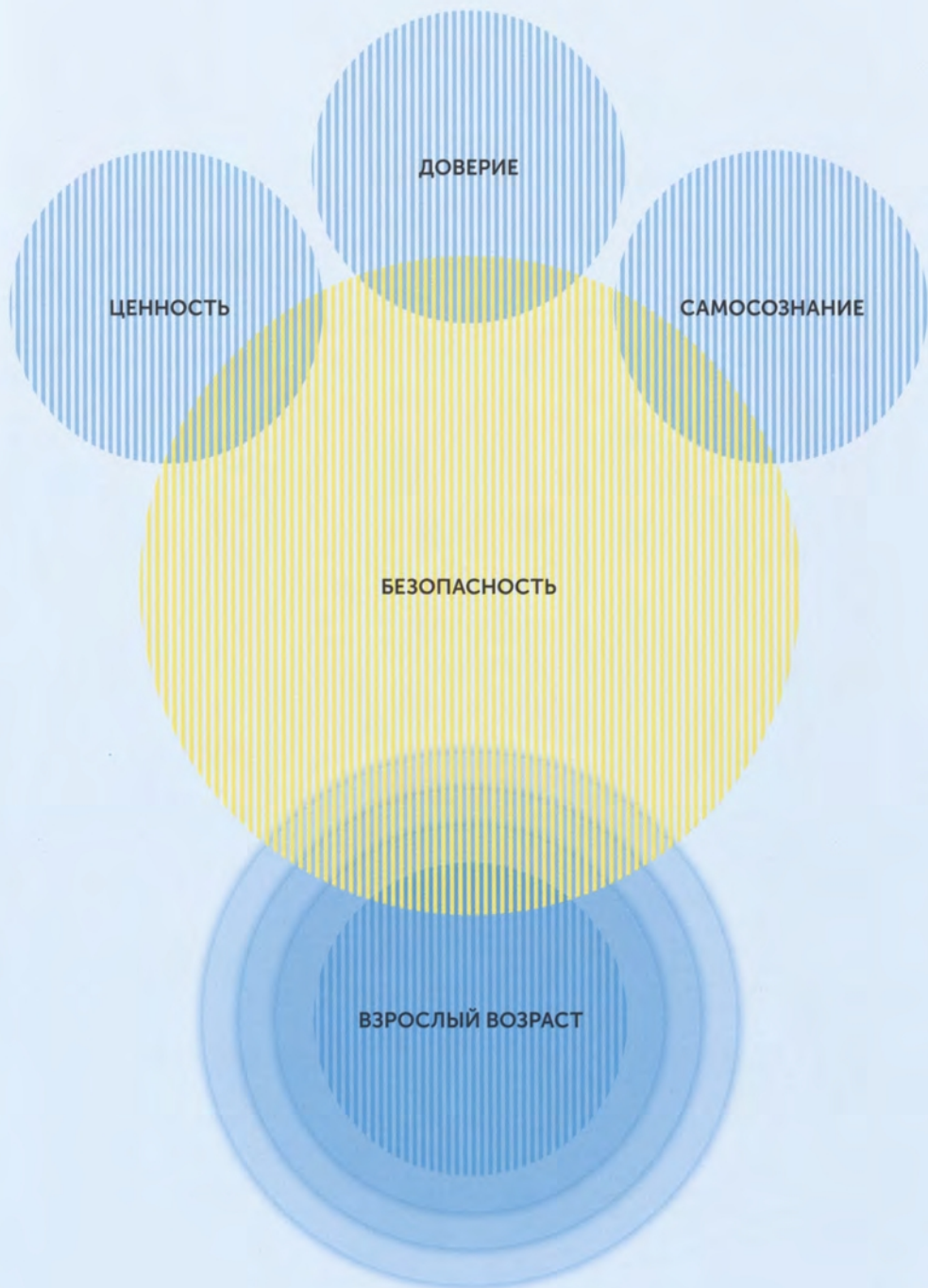
- > надежный,**
- > тревожно-устойчивый,**
- > тревожно-избегающий.**

В своих экспериментах Эйнсворт помещала годовалых детей в незнакомое

место, а затем ненадолго разлучала с матерью. Дети с надежной привязанностью (большинство) расстраивались, когда их оставляли, но легко успокаивались, когда мать возвращалась. Дети с тревожно-устойчивой привязанностью (примерно каждый пятый) крайне огорчались во время разлуки, а когда родитель возвращался, они выглядели сердитыми, как будто хотели наказать его за исчезновение. Дети с тревожно-избегающей привязанностью казались не слишком расстроенными из-за разлуки, но после воссоединения активно избегали контакта со своим родителем.

Судя по всему, эти модели привязанности остаются в нас на всю жизнь. Дети с надежной привязанностью превращаются во взрослых, способных формировать здоровые отношения, основанные на доверии. Тревожно-устойчивые дети склонны во взрослом возрасте цепляться за отношения или ревновать. Младенцам с тревожно-избегающим типом во взрослом возрасте гораздо сложнее формировать привязанность, и они часто чувствуют себя отчужденно.

Окситоциновая система — потрясающе эффективный способ поддерживать прочные связи между людьми. Если ее работа нарушается, последствия могут отразиться на следующих поколениях. Однако те, кому трудно налаживать отношения из-за недостатков их воспитания, не всегда передают это своим детям. Они могут имитировать нормальный контакт — это принесет пользу и им самим.



ЛЮДИ - СУЩ  
СОЦИАЛЬНЫЕ.  
ПРИНАДЛЕЖИ  
К СПЛОЧЕННО  
ДАЕТ ИМ ПРИ  
ОЩУЩЕНИЕ

**ЕСТВА**

**ОСТЬ  
И ГРУППЕ  
ЯТНОЕ  
ТЕПЛОТЫ.**

# ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

В апреле 1961 года президент Джон Кеннеди распорядился, чтобы военные силы США вторглись на Кубу. Ожидалось, что они отберут власть у коммунистического лидера Фиделя Кастро — примерно как взрослый отбирает погремушку у ребенка. Три дня спустя все закончилось, но не так, как ожидала команда Кеннеди. Америка была вынуждена поспешно ретироваться. Нападение в заливе Свиней стало одним из самых печально известных просчетов в военной истории.

Последующий анализ показал, что причиной фиаско было «групповое мышление» — нежелание группы выслушать независимое или критическое мнение. Команда Кеннеди безоговорочно приняла план вторжения, предложенный ЦРУ. Как позже выяснилось, у них сложилась оторванная от реальности уверенность в успехе. Возражения сторонних специалистов проигнорировали или отбросили. Групповое мышление стало залогом катастрофы.

Термин «групповое мышление» был придуман в 1952 году писателем Уильямом Уайтом, который сравнил его с чем-то вроде новояза из романа Джорджа Оруэлла «1984». Это не просто конформизм, писал он, а «рационализированный конформизм — открытая, ясно сформули-

рованная философия, состоящая в том, что ценности группы не только целесообразны, но и правильны и хороши».

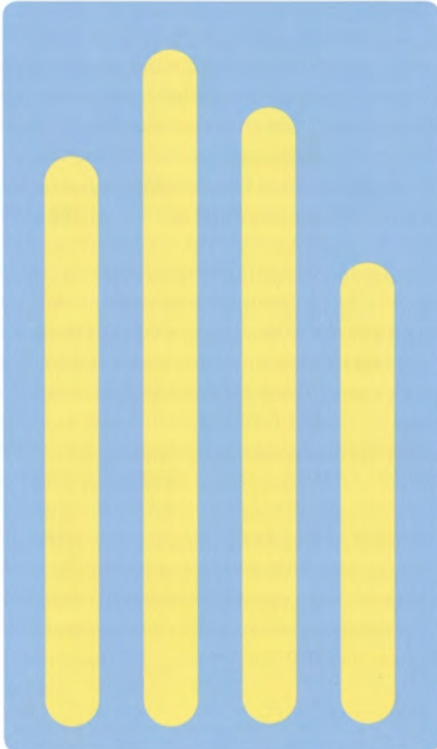
Групповое мышление возникает, когда люди очень сильно хотят согласиться друг с другом. Это довольно распространенное явление, потому что, как мы уже видели, люди — существа социальные. Принадлежность к сплоченной группе дает им приятное ощущение теплоты.

Механизм, формирующий связь между матерью и ребенком, — гормон окситоцин. Исследования показали, что он способствует тесной совместной работе в спорте и бизнесе. Он побуждает людей доверять друг другу, сопереживать, делиться и помогать.

Но у окситоцина есть и темная сторона. Он отвечает за формирование недоверия к тем, кто вне группы. А в некоторых случаях он вызывает зависть, удовольствие от несчастья другого и агрессию.

Оказавшись внутри группы, склеенной окситоцином, человек не хочет из нее выпасть. И если плата за любовь других членов группы — отказ от критического мышления, большинство охотно соглашается на это. Группа отгораживается от сторонних критиков, увлекается самовосхвалением, опасно переоценивает свои силы и недооценивает конкурентов.

В 1950-х годах психиатр Соломон Аш ярче других продемонстрировал групповое мышление в серии экспериментов. Для своего опыта он собрал восемь человек в комнате. Семь из них были подставными и только один — настоящим испытуемым. Аш выстроил группу в ряд и попросил каждого сказать, какая из линий самая длинная.



Семь подставных участников намеренно дали неправильные ответы. Настоящий испытуемый стоял последним. Что же сказал он?

В ходе опытов около 30% добровольцев соглашались с подставными людьми и давали ложный ответ. Впоследствии они объясняли его так:

01. Линия действительно казалась им самой длинной.
02. Они подумали, что ошибаются, раз все остальные отвечали по-другому.
03. Они соглашались с остальными, потому что боялись выглядеть странно.

Эксперимент Аша воспроизводили сотни раз, и результаты были схожими. Но доля людей, не желающих выделяться из группы, значительно различается в зависимости от культуры — от 15 до 58%. Представители стран, где ценится индивидуализм (например, США или страны Западной Европы), чаще преодолевают давление группы. А представители традиционно коллективных обществ (например, в Японии и Индии) больше склонны к конформизму.



## ИЛЛЮЗИЯ НЕУЯЗВИМОСТИ

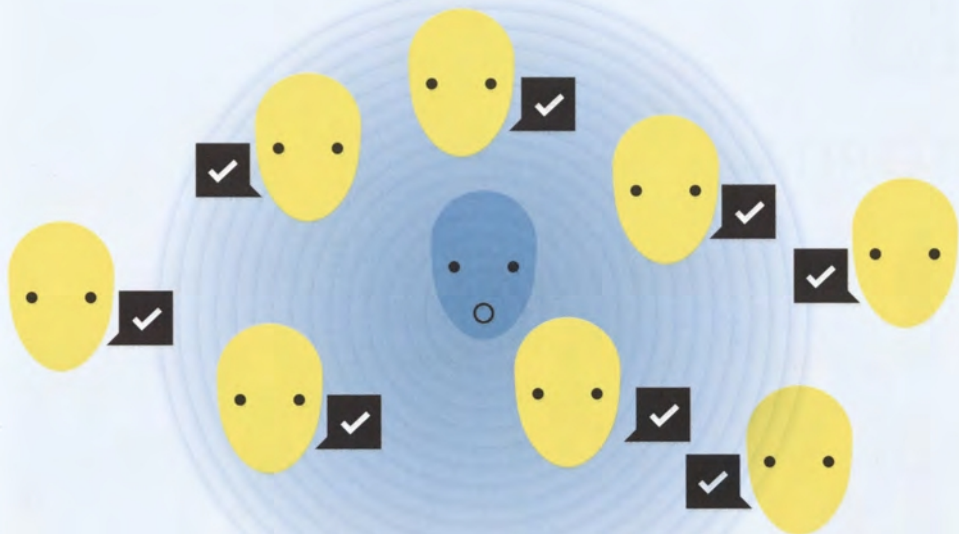
Один из самых явных тревожных звоночков — когда группа начинает рекламировать себя, изрядно приукрашивая. Все может начаться с сознательной попытки заставить тех, кто вне группы, считать ее лучше, чем она есть на самом деле. Например, маленькая компания размещает рекламу, где создает о себе впечатление как о гораздо большей, чем на самом деле. Она разумно надеется привлечь клиентов, которые в противном случае могут уйти к более крупным конкурентам. Проблема появляется, когда группа (или компания) начинает верить в собственные притязания.

Ученый Джек Итон отметил роль манипуляций СМИ в крахе британского розничного гиганта Marks and Spencer в конце 1990-х годов. Компания выпустила пресс-релизы, где представляла в исключительно положительном свете, ассоциируя себя с национальной гордостью и превосходством. Больше остальных в эту рекламу поверили члены совета директоров самой компании. По мнению Итона, у них сформировалась «иллюзия неуязвимости». Самоуверенность толкнула их

к запуску катастрофической стратегии экспансии, которая закончилась тем, что цена акций компании упала за один год с 590 фунтов до менее 300.

Групповое мышление чаще всего выявляют и анализируют в тех случаях, когда оно приводит к масштабной катастрофе, но оно одинаково распространено и в зале заседаний совета директоров, и за простым обеденным столом. Групповое мышление может развиваться всякий раз, когда горстка людей объединяется с благими намерениями и общей целью. Если цель тривиальная — выбрать бутылку вина в меню или оптимальный маршрут домой, это может показаться неважным: цена консенсуса в таких случаях — бокал посредственного вина или десять лишних минут в пробке. Но стремление соглашаться «ради спокойной жизни» может легко войти в привычку, которая возобладает, когда цель будет уже гораздо серьезнее. Действительно, чем приятнее жизнь в группе, тем выше риск группового мышления и ужасных последствий.





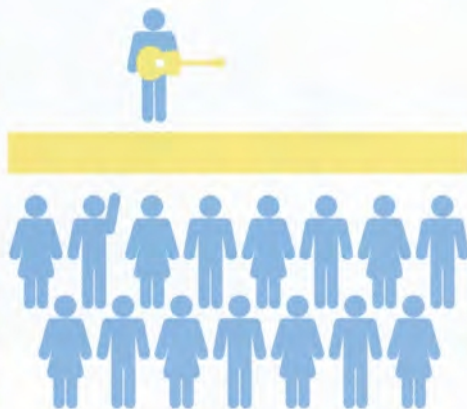
## КАК ЗАЩИТИТЬ СЕБЯ ОТ ГРУППОВОГО МЫШЛЕНИЯ

01. Относись с подозрением к чрезмерному соглашательству и взаимному восхищению внутри группы.
02. Обрати внимание на внешние факторы стресса — именно тогда группа острее всего ощущает потребность в сплоченности и люди меньше всего хотят говорить или делать что-то вопреки остальным.
03. Если ты лидер группы, не спеши сообщать свое мнение, пока не выскажутся другие. Групповое мышление особенно вероятно там, где сначала высказывается лидер.
04. Не поощряй чрезмерных проявлений уважения к авторитету.
05. Поговори с членами группы вне групповых встреч — критику чаще всего высказывают тогда, когда меньше боятся появления разногласий.
06. Говори что-нибудь, противоречащее консенсусу: есть вероятность, что кто-то еще осмелится возразить, и тогда начнется спор.
07. Приведи тех, кто не принадлежит к группе и не особенно желает войти в нее. Их точка зрения будет иной, и они не боятся вылететь, если не станут соглашаться с мнением большинства.
08. Приглашай на беседы экспертов со стороны, проси членов группы проводить собственные исследования и не полагаться на источники информации остальных.
09. Если группа достаточно велика, а проект долгий, сформируй подкомитет, который давал бы рекомендации группе. Даже двое звучат громче, чем один.

# ТОЛПА



01



02

В толпе может быть и радостно, и страшно. Радостно — если ты машешь мобильным телефоном на концерте или танцуешь на карнавале. Но если ты спотыкаешься под напором массы людей, бегущих от пожара, или попадаешь в поток отчаянных демонстрантов, тебе станет страшно.

В толпе эмоции усиливаются, и люди начинают вести себя экстремально. Порой они внезапно делают то, о чем в одиночку и не подумали бы. Иногда кажется, что толпа — это сущность, отдельная от тех, из кого она состоит.

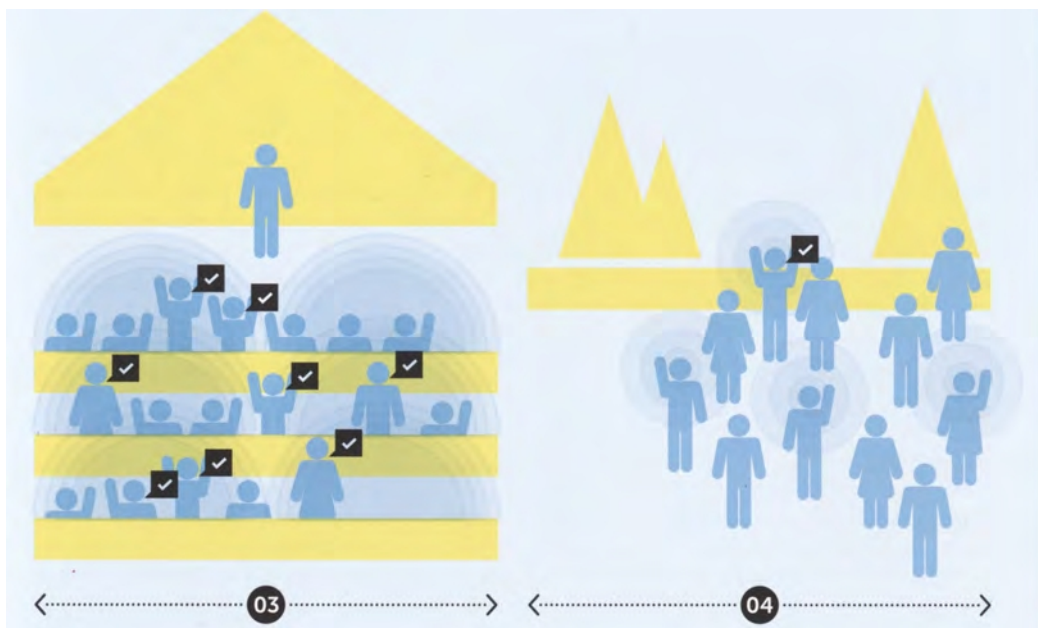
Идея «группового сознания» впервые была предложена французским ученым-энциклопедистом Гюставом Лебоном в работе 1895 года «Психология масс». По словам Лебона, человек в толпе «уже не он, он стал машиной, которая больше не руководствуется собственной волей... [Он демонстрирует] ...спонтанность,

агрессию, жестокость, а также энтузиазм и героизм примитивного существа».

С тех пор учение о динамике коллективного поведения было значительно детализировано. Есть разные типы толпы, и каждый отличается манерой поведения.

**01. Окказиональная толпа** — большое скопление людей, которые не идентифицируют себя как толпу, хотя вполне могут демонстрировать сложное коллективное поведение, сами того не осознавая. Например, пешеходы следуют довольно сложным правилам, чтобы не столкнуться на тротуаре.

**02. Конвенциональную толпу** объединяет центральное мероприятие — фильм или концерт. Но для тех, кто ее составляет, быть частью толпы не главное. Ее члены более или менее нейтрально относятся друг к другу, и коллективное



выражение эмоций обычно не предполагается, хотя оно может проявиться в виде аплодисментов. У участников нет общей цели, кроме посещения мероприятия, и они расходятся сразу после окончания.

**03. Экспрессивная толпа** состоит из людей, собравшихся, чтобы выразить свои эмоции. Чаще всего у них есть конкретная цель (например, это религиозное мероприятие), но основная мотивация для большинства участников — стать частью толпы. Без этого событие будет бессмысленным. Участники хотят выразить свои чувства совместно: подбадривать, хлопать или скандировать. Их эмоции, как правило, позитивные и жизнеутверждающие, даже когда цель толпы — протест.

**04. Действующие (активные) толпы** собираются, чтобы самим стать событи-

ем. Например, флешмобы представляют собой большие группы людей, внезапно собравшихся в общественном месте для какого-нибудь выступления. Они организуются заранее, но больше никак не связаны друг с другом.

Чаще всего активные толпы объединяются для протеста или для борьбы с чем-то; это может быть политический митинг или массовая демонстрация. Как правило, их участники находятся в эмоционально возбужденном состоянии еще до формирования толпы.

Большинство толп формируются, делают то, ради чего собрались, и рассеиваются. Здесь нет нестабильности или угрозы. Однако при определенных обстоятельствах люди в массе легко поддаются резким переменам в настроении и поведении.

## ЗАРАЗНОСТЬ ТОЛПЫ

В 1963 году, вскоре после того как «Битлз» впервые возглавили хит-парады, промоутер Энди Лотиан договорился с ними о концерте в кинотеатре Glasgow Odeon. Когда они вышли на сцену, публика, по словам Лотиана, устроила «настоящее столпотворение. Весь зал вошел в какое-то состояние, очень похожее на коллективный гипноз».

С тех пор на мероприятиях определенного рода поведение в стиле «битломании» стало общепринятой нормой. Но даже самый горячий поклонник не стал бы оратором как ненормальный, если бы наблюдал концерт в одиночестве.

Трансформация из мирного сборища в безумствующую толпу происходит, когда реализуются два и более условий:

- > эмоции подогреты;
- > есть внешняя угроза (мнимая или реальная);
- > извне появляется противоборство;

**Поведение толпы часто опасно и хаотично, но у коллективной сущности есть и мудрость. Иногда масса людей ведет себя разумнее, чем даже самый умный индивидум. Если один человек в группе производит ошибочное впечатление, будто знает о предмете больше других, и остальные соглашаются с его идеями, последствия могут быть плачевными: ошибки усиливаются многократно.**

**Но если люди в толпе сильно отличаются друг от друга, располагают разными источниками информации и собираются вместе не для того,**

**> начинается подражание — один человек делает что-то необычное, и другие копируют его действия, полагая, что это «нормально» в данной ситуации.**

Когда эмоции нарастают, толпа способна подхватить их с молниеносной скоростью, особенно если участники уже готовы. Этот эффект известен как заражение. Вероятно, он вызван зеркальными нейронами нашего мозга (см. стр. 86), передающими чувства быстрее, чем слова. Заражение — это мощный метод выживания, и он быстро активируется.

На митингах часто задействуют эмоции, чтобы было легче сформировать коллективную идентичность. Например, в ходе политической кампании кандидаты стараются убедить в существовании всеобщей угрозы, чтобы люди объединились под влиянием страха. Себя они предлагают как того, кто знает решение.

**чтобы сформировать групповое мнение, в таких толпах есть польза. Эксперименты, проведенные Швейцарским федеральным технологическим институтом, показали: когда группе людей задавали вопрос, на который они не могли точно ответить (например, о длине реки), диапазон их ответов был более узким после обсуждения, и все их ответы, как правило, далеко отходили от истины. Если же люди просто угадывали каждый в отдельности, диапазон ответов был шире, но центр диапазона оказывался довольно точным.**

АНТАГОНИЗМ



ЭКСПРЕССИВНАЯ

АГРЕССИВНАЯ

ОККАЗИОНАЛЬНАЯ

РАССТРОЙСТВО



ПАНИЧЕСКАЯ

ПОВСТАНЧЕСКАЯ



ВНЕШНЯЯ УГРОЗА

# ИНСТРУМЕНТЫ

17

Группы не безразмерны, потому что человек может поддерживать отношения с ограниченным числом других людей. Наши сплетни играют ту же роль в сохранении группы, что и поиск блох у обезьян. Эти связи помогают нам определять тип поведения и в некоторых случаях влиять на него.

18

Семьи — самые крепкие социальные группы, и они распространены во всем мире. «Клей», который скрепляет близких родственников, — это гормон и нейротрансмиттер под названием окситоцин. Его уровень поднимается, когда человек рядом со своими близкими, и падает в разлуке. Высокий уровень создает ощущение тепла и безопасности, поэтому он удерживает семью от распада.





## 19

Наша потребность принадлежать к какой-то группе настолько сильна, что мы регулярно меняем свои взгляды, чтобы они совпадали с мнением большинства. Это называется «групповое мышление». В важных ситуациях, например при принятии военных или политических решений, оно может привести к катастрофе.

## 20

Толпы могут превращаться в агрессивное стадо, если вступают в действие определенные факторы. Толпа должна быть эмоционально возбуждена, получить какой-то вызов, и в ней должны присутствовать люди, которые демонстрируют экстремальное поведение, а остальные должны ему подражать. Понимать поведение толпы очень важно для того, чтобы спрогнозировать его.

# РЕКОМЕНДАЦИИ

## ЧИТАЙ

*На одной волне. Нейробиология гармоничных отношений*

Эми Бэнкс и Ли Хиршман  
Манн, Иванов и Фербер, 2016

*Ребенок, семья и внешний мир*

Дональд Винникотт  
Институт общегуманитарных исследований, 2015

*Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете*

Чип Хиз и Дэн Хиз  
Манн, Иванов и Фербер, 2017

*Психология масс*

Гюстав Лебон  
Питер, 2017

*Путеводитель по лжи. Критическое мышление в эпоху постправды*

Дэниел Левитин  
Манн, Иванов и Фербер, 2017

*Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство*

Джеймс Шуровьески  
Манн, Иванов и Фербер, 2014

## СМОТРИ

*Двенадцать разгневанных мужчин*

Классический фильм о том, как групповое мышление способно привести людей к катастрофическому решению — и как один здравомыслящий человек может заставить других увидеть свет истины.

## ИЗУЧАЙ

[www.study.com/academy/lesson/group-think-definition-examples.html](http://www.study.com/academy/lesson/group-think-definition-examples.html)

Этот онлайн-курс посвящен групповому мышлению.

# MINIATURES



# ЭПИЛОГ

В мире живет 7,5 миллиарда человек, и у каждого свои амбиции, желания, история и мнение. Но у всех у нас одинаковые тела и потребности, и мы воспринимаем мир схожим образом. Наша общая биология и диктуемые ею психологические побуждения (например, потребность в безопасности и любви) — отправная точка для понимания друг друга.

В этой книге я попыталась не упустить из виду наше биологическое сходство, схематично обрисовав, как на первом наброске архитектора, основные принципы поведения человека. Здесь подчеркнуты наши сходства, а не различия.

Однако знание о людях в целом не всегда помогает понять конкретного человека в конкретный момент. Будут ситуации, когда человек поставит тебя в тупик, разочарует или удивит. Когда такое происходит, мы, естественно, бросаемся искать хоть какое-то объяснение этому поступку. Желание понять ближнего

связано в первую очередь с нашей потребностью (как социальных животных) предугадать, что человек сделает дальше, да и состояние неведения вызывает слишком большой дискомфорт. В результате мы находим популярные сегодня психиатрические диагнозы — «тревожно-депрессивный синдром», «биполярное расстройство» — и применяем их к людям, которых не одобряем или не понимаем. И дальше мы стараемся видеть только те стороны личности человека, какие подтверждают наше мнение о нем.

Это не чтение людей — это наклеивание ярлыков. Если наклеить на человека ярлык, это совсем не поможет понять его, а только скроет от тебя, что на самом деле происходит у него в голове.

Не пытайся сразу понять все о поведении человека — особенно по одному поступку. Помни, что манера поведения человека во время деловой встречи может сильно отличаться от его поведения

**Желание понять ближнего в первую очередь связано с нашей потребностью (как социальных животных) предугадать, что человек сделает дальше, да и состояние неведения вызывает слишком большой дискомфорт.**

на вечеринке. Пока ты не увидишь его в самых разных обстоятельствах и не начнешь замечать закономерности, невозможно узнать его как следует. Познакомившись с кем-то новым, постарайся какое-то время задержаться в некомфортной зоне неопределенности.

Помни и о том, что есть очень простой способ узнать что-то о человеке: прямо спросить. Многие страдают от «иллюзии прозрачности»: человек уверен, что его мысли, чувства и намерения совершенно ясны окружающим только потому, что они хорошо его знают (или ему кажется, что знают). Он может очень удивиться, обнаружив, что кто-то совершенно неверно думает о нем, и будет рад объяснить, если ты дашь ему шанс.

Помни и еще кое-что: все, что относится к другим, имеет отношение и к тебе. Если ты хочешь «читать» людей, убедись, что и ты «пишешь» себя достаточно внятно для того, чтобы это было прочитано.

# БИБЛИОГРАФИЯ

- Ambady, Nalini, and Skowronski, John J. (eds) *First Impressions* (Guilford Press, 2008)
- Ariely, Dan *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* (Harper, 2009)
- Baron-Cohen, Simon *The Essential Difference: Men, Women and the Extreme Male Brain* (Penguin, 2012)
- Byron, Christopher M. *Testosterone Inc: Tales of CEOs Gone Wild* (Wiley, 2008)
- Carre, Justin M., and McCormick, Cheryl M. 'In your face: facial metrics predict aggressive behaviour in the laboratory and in varsity and professional hockey players.' *Proceedings of the Royal Society* 8 2008; 2785(1651).
- Choleris, Elena, Pfaff, Donald W., and Kavaliers, Martin *Oxytocin, Vasopressin and Related Peptides in the Regulation of Behavior* (Cambridge University Press, 2013)
- Cialdini, Robert *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade* (Random House Business, 2016)
- Clearfield, Dylan *Micro-expressions: Reading Anyone's Secret Thoughts* (G. Stempien Publishing Company, 2015)
- Costa, Paul T., and Widiger, Thomas A. (eds) *Personality Disorders and the Five-Factor Model of Personality* (American Psychological Association, 2012)
- Dael, N., Mortillaro, M., and Scherer, K.R. 'Emotion expression in body action and posture.' *Emotion* 2012; 12(5)1085-1101.
- Daniels, David, and Price, Virginia *The Essential Enneagram: The Definitive Personality Test and Self-Discovery Guide* (HarperOne, 2009)
- Draper, Michael *How to Analyze People: Analyze & Read People with Human Psychology, Body Language, and the 6 Human Needs* (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015)
- De Raad, Boele, and Perugini, Marco *Big Five Assessment* (Hogrefe 8 Huber, 2002)
- Doherty, Martin J *Theory of Mind: How Children Understand Others' Thoughts and Feelings* (Psychology Press, 2008)
- Ekman, P., Friesen, W.V., O'Sullivan, M., et al. 'Universals and cultural differences in the judgments of facial expressions of emotion.' *Journal of Personality and Social Psychology* 1987; 53(4)712-17
- Fischhoff, B., Slovic, P., and Lichtenstein, S. 'Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence.' *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 1977; 3(4):552-64
- Garhart Mooney, Carol *Theories of Attachment: An Introduction to to Bowlby, Ainsworth, Gerber, Brazelton, Kennell, and Klaus* (Redleaf Press, 2009)
- Gillibrand, Rachel *Developmental Psychology* (Pearson, 2016)
- Gilovich, Thomas. *How we Know What Isn't So: Fallibility of Human Reason in Everyday Life* (Free Press, 1993)
- Gilovich, Thomas, and Ross, Lee *The Wisest One in the Room: How To Harness Psychology's Most Powerful Insights* (Oneworld Publications, 2016)
- Hadnagy, Christopher *Social Engineering: The Art of Human Hacking* (John Wiley 6 Sons, 2010)
- Hallinan, Joseph T *Why we Make Mistakes: How We Look Without Seeing, Forget Things in Seconds, and Are All Pretty Sure we Are Way Above Average* (Broadway Books, 2010)
- Hassin, R., and Trope, Y. 'Facing faces: Studies on the cognitive aspects of physiognomy.' *Journal of Personality and Social Psychology* 2000; 78 (5):837-52
- Hinshelwood, R.D., Robinson, Susan, and Zarate, Oscar. *Introducing Melanie Klein: A Graphic Guide* (Icon Books Ltd, 2011)
- Howard, Pierce J., and Mitchell Howard, Jane *The Owner's Manual for Personality at Work: How the Big Five Personality Traits Affect Performance, Communication, Teamwork, Leadership, and Sales* (Bard Press, 2000)
- Hurlemann, Rene, and Grinevich, Valery *Behavioral Pharmacology of Neuropeptides: Oxytocin* (Current Topics in Behavioral Neurosciences) (Springer, 2017)
- Keating, C.F. 'Gender and the Physiognomy of Dominance and Attractiveness.' *Social Psychology Quarterly* 1985; 48(1):61-70

- Kroeger, Otto, and Thuesen, Janet M. *Type Talk: The 16 Personality Types That Determine How We Live, Love, and Work* (Dell, 2013)
- Lapworth, Phil, and Sills, Charlotte *An Introduction to Transactional Analysis: Helping People Change* (Sage Publications Ltd, 2011)
- Lefevre, C.E., Lewis, G.J., Perrett, D.I., etal 'Telling facial metrics: facial width is associated with testosterone levels in men.' *Evolution and Human Behavior* 2013; 34(4):273-79.
- Loeb, Daniel E *Deception Detection: A Pocket Guide to Statement Analysis, Micro-expressions, Body Language, Interviews and Interrogations.* (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013)
- Lowe, Gordon R 'Eye colour and personality.' *Personality and Individual Differences* 2010; 49(1): 59-64.
- Martin, Everett Dean *The Behavior of Crowds; A Psychological Study* (Martino Fine Books, 2014)
- McGarty, Craig (ed) *Stereotypes as Explanations: The Formation of Meaningful Beliefs about Social Groups* (Cambridge University Press, 2002)
- Mcraney, David *You Are Not So Smart: Why Your Memory is Mostly Fiction, Why You Have Too Many Friends On Facebook And 46 Other Ways You're Deluding Yourself* (OneWorld Publications, 2012)
- Nahai, Nathalie *Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion* (Pearson Business, 2017)
- Penton-Voak, L.S., Jones, B.C., Little, A.C., etal. 'Symmetry, sexual dimorphism in facial proportions and male facial attractiveness.' *Evolution and Human Behavior* 1999; 20(5):295-307.
- Pitterman, Hallee, and Nowicki Jr, Stephen. 'A Test of the Ability to Identify Emotion in Human Standing and Sitting Postures: The Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy-2 Posture Test (DANVA2-POS).' *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 2004;130(2):146-62.
- Rauthmann, J.R., Seubert, C.T., Sachse, P., etal. 'Eyes as windows to the soul: Gazing behavior is related to personality.' *Journal of Research in Personality* 2012; 46(2): 147-156.
- Reason, James *Human Error* (Cambridge University Press, 1991)
- Runciman, W.G., Maynard Smith, J., and Dunbar, R A M. *Evolution of Social Behaviour Patterns in Primates and Man* (British Academy, 1996)
- Schulz, Kathryn *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error: The Meaning of Error in an Age of Certainty* (Portobello Books Ltd, 2011)
- Schyns, B., and Sanders, K. 'In the Eyes of the Beholder: Personality and the Perception of Leadership.' *Journal of Applied Social Psychology* 2007; 37(10):2345-63.
- Stangor, Charles (ed) *Stereotypes and Prejudice: Essential Readings* (Routledge, 2000)
- Stewart, Ian, and Joines, Vann T A *Today: A New Introduction to Transactional Analysis* (Lifespace Publishing, 2012)
- Sunstein, Cass R., and Hastie, Reid *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter* (Harvard Business Review Press, 2014)
- Tsvetkov, Yanko *Atlas of Prejudice: The Complete Stereotype Map Collection* (Alphadesigner, 2017)
- Uvnas-Moberg, Kerstin *Oxytocin: The Biological Guide To Motherhood* (Praeclarus Press, 2016)
- Vedantam, Shankar *The Hidden Brain: How Our Unconscious Minds Elect Presidents, Control Markets, Wage Wars, and Save Our Lives* (Spiegel & Grau, 2010)
- Weinschenk, Susan *How to Get People to Do Stuff: Master the art and science of persuasion and motivation* (New Riders, 2013)
- Wezowski, Kasia, and Wezowski, Patryk *The Micro Expressions Book for Business* (New Vision, 2012)
- Widiger, Thomas A. (ed) *The Oxford Handbook of the Five Factor Model* (Oxford University Press, 2017)
- Wiggins, Jerry S *The Five-Factor Model Of Personality: The Theoretical Perspectives* (Guildford Press, 1996)
- Willis, J., and Toderov, A. 'Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face.' *Psychological Science* 2006; 17(7):592-98.
- Winnicott, D.W. *The Family and Individual Development* (Routledge, 2006)



**Мы, создатели серии «Думай иначе», верим, что знания помогают ориентироваться в мире.**

**Наши книги помогут разобраться в сложных идеях и явлениях и проведут тебя от теории до ее практического применения за 20 уроков, нацеленных на развитие мышления. Создай свою библиотеку знаний.**

**ДУМАЙ  
ИНАЧЕ**

**[www.buildbecome.com](http://www.buildbecome.com)**

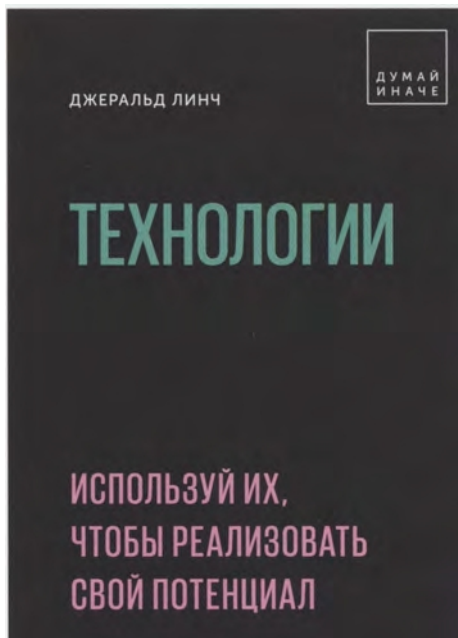
**[buildbecome@quarto.com](mailto:buildbecome@quarto.com)**

**@buildbecome**

**@QuartoExplores**

Мир меняется так быстро, что за всеми новинками сложно уследить. Дополненная реальность, путешествие в капсуле со скоростью звука, колонизация Марса, бионические протезы и мозг, подключенный к компьютеру... Чтобы добиться успеха завтра, надо знакомиться с новыми технологиями уже сегодня. В этой книге мы попытались предсказать, какое будущее нас ждет и какие вопросы оно поставит перед нами.

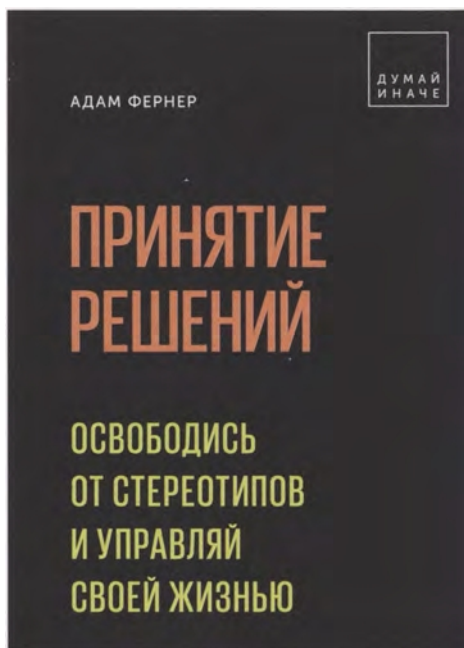
**Джеральд Линч** — журналист, специализирующийся на науке и технологиях, в настоящий момент главный редактор веб-сайта TechRadar. Ранее был редактором сайтов Gizmodo UK и Tech Digest, публиковался в изданиях Kotaku и Liferhacker, выступал экспертом по технологиям на BBC. Джеральд входил в жюри премии промышленного дизайна James Dyson Award. Женат, живет в Лондоне.



**ПОДГОТОВЬСЯ К БУДУЩЕМУ**

Тебе наверняка не раз приходилось принимать важные решения. Ты думаешь, что делаешь это самостоятельно. Но вдруг кто-то уже принял их за тебя, а ты просто следуешь предложенному сценарию? Эта книга заставит тебя по-новому взглянуть на все аспекты жизни — от вегетарианства и компьютерных игр до брака и рождения детей. Философский подход поможет тебе задаться нужными вопросами, критически осмыслить свою жизнь и взять за нее ответственность.

**Адам Фернер** работал в сфере академической философии во Франции и Великобритании, но больше всего его привлекает философия, выходящая за пределы академий. В дополнение к своим научным исследованиям он регулярно пишет для журнала *The Philosophers' Magazine*, работает в Королевском институте философии и преподает в школах и молодежных центрах Лондона.



**КРИТИКУЙ и ОМНЕВАЙСЯ**

Сегодня почти везде ценится нестандартный подход, но не всем повезло родиться творческими людьми. Или шанс есть? Художник Майкл Атавар уверен: креативность уже заложена в нас — надо только разбудить ее. Сделать это помогут 20 уроков с тщательно подобранными упражнениями. Даже если ты не планируешь писать картины или снимать кино, книга поможет тебе избавиться от «страха чистого листа» и научиться генерировать оригинальные идеи для рабочих проектов.

**Майкл Атавар** — художник и писатель. Автор четырех книг о креативности: "How to Be an Artist", "12 Rules of Creativity", "Everyone is Creative", "How to Have Creative Ideas in 24 Steps — Better Magic". Разработал (совместно с Майлзом Хэнсоном) набор креативных карт 210CARDS. Работает индивидуально, проводит мастер-классы и читает лекции о влиянии креативности на личность и организацию. [www.creativepractice.com](http://www.creativepractice.com)



**КРЕАТИВНОСТЬ  
НАЧИНАЕТСЯ С ТЕБЯ**

# БЛАГОДАРНОСТИ

Благодарю всех тех блестящих ученых, на чьи труды я опиралась при написании этой книги, Питера Таллака из Science Factory, моего редактора Люси Уорбертон за ее кропотливую заботу и внимание к де-

талям, а также Ричарда за то, что (как он утверждает) соглашался выполнять разные нудные домашние обязанности, чтобы дать мне больше времени для работы над книгой.

## КРУПИЦЫ ИДЕЙ

Креативность требует от тебя смотреть, обращать внимание, замечать. Поэтому впusti в свой мир все, что видишь каждый день: вещи, которые окружают тебя, мусор на тротуарах, кусочки твоей реальности.

Чтобы впустить, опиши это в своем блокноте.

### + УПРАЖНЕНИЕ

Я придумал трюк — вспомогательное видение. Вот как оно работает.	(Если делать это ежедневно, то разовьешь устойчивую привычку записывать вещи.)
В течение минуты записывай все, что видишь. Пиши не останавливаясь.	Ты, наверное, думаешь, что при отсутствии опыта ничего не обнаружишь. Я убедился: это не так. Глядя своими глазами, ты воспринимаешь мир по-своему.
Смотри прямо на то, о чем пишешь, забудь об остальном. Мне это помогает. Неважно, насколько разборчивыми получаются слова. Пусть бумага станет твоим событием, пусть его определяет твой текст.	Время замедляется, секунды растягиваются, все расширяется.
Задача — не останавливаться и не бояться ошибок: они органично сольются с результатом.	Я часто делаю это упражнение, когда сижу в кафе и жду кого-нибудь. За несколько минут я записываю происходящее. Это своеобразная форма концентрации, и она принесла мне самый личный и насыщенный опыт.
Вспомогательное видение может длиться 1, 2, 3, 5, 10 минут — сколько выдержишь.	
_____	
_____	
_____	





Если ограничить себя только одной областью практики, скажем действием, то источник креативности высохнет, как только ты перестанешь что-то делать. Внутренний процесс остановится, и не с чем будет работать.

Это кажется маловероятным (чего плохого в действии?), но на самом деле часто случается в бизнесе.

Если ты уперся лбом в стену, а испытанные методы не работают, значит, это эмоциональный барьер. Когда разберешься со своим внутренним миром, проблема может испариться.

Недавно я сидел в кафешке в Вест-Энде, смотрел через огромные окна вниз на церковь и записывал в блокнот свои впечатления.

(Порой при этом я даже не смотрю на бумагу.)

Мне вспомнилось название — церковь Вознесения, и, следуя своему процессу, я задумался о том, что раньше считал вершиной успеха. Это хороший пример процесса в действии: я составил список из 20 успехов, выстроившийся ступенями на листе.

В тот момент я погрузился в свою креативность, в короткое и бесконечное «сейчас».

Теперь ты знаешь, как несколько инструментов, о которых я рассказал в книге, можно объединить в одно сложное действие.

- > Списки
- > Вспомогательное видение
- > Процесс
- > Внутренняя камера
- > Действие

Активируя креативность, ты не застреваешь в одной сфере, а изменяешь формы, таешь, перемещаешься между переживаниями, включаешь несколько навыков. Напряженная, включенная телесность порождает креативность.

08  
ДУМАЙ  
ИНАЧЕ

## ЛЮБОПЫТНЫЙ, ОТКРЫТЫЙ, НЕРЕШИТЕЛЬНЫЙ

Если тебе не хватает навыков для выполнения этих задач, попробуй сократить путь к процессу с помощью цветов.

Цвет не признает границ и ведет тебя прямыми, безусловными путями.

### ✦ УПРАЖНЕНИЕ

Выбери три цвета, которые окружают тебя сейчас. Теперь вернись на страницу 44 и совмести три слова из того упражнения с выбранными цветами.

> **Ярко-оранжевый** В прямом смысле разложи их на столе.  
 > **Грязно-белый** Это может быть яркий оранжевый  
 > **Угол окрашенного дерева** и слова:

> **Желтая точка**  
 > **Насыщенный, мощный красный** > **Жажда знаний?**  
> **Готовность к новому?**  
 (Не имеет значения, что ты выберешь.) > **Нерешительность?**

Придумай, что объединяет три цветных круга, — не обязательно историю, скорее просто впечатление, ощущение связи — у них может быть что-то общее. Потом выбери один цвет из трех. Посмотри на него, пусть он заполнит все поле зрения. Помести его перед глазами и впитай в себя.

Что цвета и слова значат для тебя?  
 Может быть, твой выбор отражает путь, который ты прошел, пока читал вторую часть?  
 И если да, что это значит?



Цвет

Что этот цвет и слова  
значат для тебя?

Используй процесс



**Рита Картер** — автор работ по медицине и биологии, преподаватель и телеведущая, обладатель множества наград. Ее специальность — мозг человека: что он делает, как и почему. Рита — автор книги Mind Mapping и организатор серии научных лекций для широкой аудитории. Живет в Великобритании.

*Научно-популярное издание  
Для широкого круга читателей*

**Рита Картер**  
**Коммуникации**  
**Научись понимать других  
и общайся продуктивно**

Руководитель редакции *Анастасия Троян*  
Шеф-редактор *Юлия Петропавловская*  
Ответственный редактор *Валерия Важнова*  
Верстка *Светлана Пахомова*  
Дизайн обложки *Сергей Хозин*  
Корректурa *Надежда Болотина,*  
*Олег Пономарев*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)[www.facebook.com/mifbooks](https://www.facebook.com/mifbooks)  
[www.vk.com/mif.podrostki](https://www.vk.com/mif.podrostki)[www.instagram.com/mifbooks](https://www.instagram.com/mifbooks)

Подписано в печать 05.10.2018  
Формат 60 x 90/16. Гарнитура Museo Sans  
Бумага мелованная. Печать офсетная  
Усл. печ. л. 10. Тираж 5000 экз.

Отпечатано в Китае  
Импортер: ООО «Манн, Иванов и Фербер»