

Хайди
Грант
Хэлворсон

МЕНЯ НИКТО НЕ ПОНИ МАЕТ

*Почему
люди
воспринимают нас
не так,
как нам
хочется,
и что
с этим
делать*



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Heidi Grant Halvorson

No one understands you

and what to do about it

Harvard Business Review Press

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Хайди Грант Хэлворсон

Меня никто не понимает!

Почему люди воспринимают нас не так,
как нам хочется, и что с этим делать

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 159.937
ББК 88.251.13
Х99

Научный редактор *Ксения Пахорукова*

Издано с разрешения *Harvard Business Review Press*,
a division of Harvard Business School Publishing Corporation

На русском языке публикуется впервые

Хэлворсон, Х.Г.

Х99

Меня никто не понимает! Почему люди воспринимают нас не так, как нам хочется, и что с этим делать / Хайди Грант Хэлворсон ; пер. с англ. Ю. Цыганковой ; [науч. ред. К. Пахорукова]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 192 с.

ISBN 978-5-00100-842-2

Почему нас видят не такими, какие мы есть? Ведущий специалист в области социальной психологии Хайди Грант Хэлворсон познакомит вас с типичными ошибками восприятия, искажающими линзами, которые носят окружающие, и объяснит, какие проблемы возникают из-за этого в разных областях нашей жизни. На множестве примеров автор подскажет, как избежать предвзятости и заставить людей взглянуть на нас объективно.

УДК 159.937
ББК 88.251.13

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

ISBN 978-5-00100-842-2

© 2015 Heidi Grant Halvorson
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)
Translation © 2017 by Mann, Ivanov and Ferber
All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Содержание

Введение. Как вас видят	7
Часть I. Трудности с пониманием	
Глава 1. Вас очень сложно понять	15
Глава 2. «Когнитивные скряги»	27
Глава 3. Две фазы восприятия людей	45
Часть II. Линзы восприятия	
Глава 4. Линзы доверия	67
Глава 5. Линзы силы	85
Глава 6. Линзы эго	99
Часть III. Линзы для особых случаев	
Глава 7. Достичь большего или сохранить то, что есть	121
Глава 8. Типы привязанности: тревожный и избегающий	137
Часть IV. Как понимать друг друга	
Глава 9. Исправить плохое впечатление	151
Заключение. Узнайте лучше себя и других	169
Примечания	173
Благодарности	185
Об авторе	186

Введение

Как вас видят

Что бы там ни говорили, но Чип Уилсон не идиот. Основатель, бывший CEO* и председатель совета директоров Lululemon Athletica — успешный предприниматель, филантроп, новатор, заработавший миллиарды. Таких людей вряд ли можно назвать идиотами.

Но интервью Bloomberg TV в 2013 году, посвященное дизайнерской коллекции спортивной одежды Lululemon, на котором Уилсон присутствовал с женой, — не лучший момент в его жизни. Когда ведущий попросил прокомментировать жалобы клиентов на недостатки новой премиальной линейки брюк для йоги, Уилсон, оправдываясь, ответил: «Некоторые женские тела не подходят к брюкам» и что проблема в «трении брюк о бедра из-за слишком высокого давления». В «переводе» это звучит так: «Если из-за ваших толстых бедер *дорогие тренировочные брюки Lululemon приходят в негодность, это ваши проблемы. Возможно, такие изделия не для вас*». Кстати, на видеозаписи видно, как в этот момент Шеннон Уилсон бросает на мужа испепеляющий взгляд. (Он его не заметил.) В статье, опубликованной после этого в New York Times, Элизабет Харрис торжествующе заметила: «Заявить во всеулышание, что полная женщина — не идеальный клиент, притом что речь идет о тренировочных

* CEO (Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

брюках, — не слишком разумно для топ-менеджера компании спортивной одежды».

Комментарий Уилсона невероятно оскорбителен, но был ли он намеренным? Наверное, Уилсону и в голову не приходило, что в его словах есть что-то обидное. Впоследствии, покидая пост председателя совета директоров Lululemon, Уилсон записал видео с извинениями (скорее перед сотрудниками компании, чем перед клиентами), в котором прозвучало, что он «опечален последствиями своих действий» и «взял на себя ответственность». Эти фразы, придуманные пиарщиками для сглаживания последствий разного рода промахов, принято повторять, хотя никто не понимает, что они означают. Уилсон ведь не признал свою ошибку и то, что не должен был говорить такое.

Я предполагаю, что Чип Уилсон не планировал неудачно подобранным выражением оскорбить и оттолкнуть лояльных клиентов. (И серьезно разозлить свою жену.) Думать иначе не имеет смысла. Если же у него не было такого намерения и он, конечно, не идиот (миллиардер, который сделал себя сам, подумайте только!), то что произошло?

Примерно год назад в поисках идеи для очередной книги я проводила мозговую штурм. В моей профессиональной области такой поток новых открытий и теорий, что найти хорошую тему не составляет труда. Но просто быть интересным уже недостаточно. Читатели ждут полезной информации и практических, эффективных стратегий, которые можно использовать в профессиональной и личной жизни. Они хотят действенных знаний, и это правильно. Но из идей, витавших в голове на тот момент, не было, как мне казалось, ни одной особенно полезной или убедительной.

Поэтому я сделала то, что никогда не делала раньше... Посоветовалась с мужем. Он успешный талантливый руководитель и вообще не признает книги по менеджменту, инновациям, мотивации, влиянию и подобным вещам, написанные такими людьми, как я. Он не читал даже мои книги. Именно поэтому я решила, что, если найду тему, которая его заинтересует, это уже будет успех. «Если бы ты когда-либо согласился прочитать книгу из разряда тех, что я пишу, о чем бы она могла быть? Что бы ты хотел узнать?» — спросила я мужа.

Он призадумался и ответил: «Есть проблема, с которой я постоянно сталкиваюсь, но не могу решить. У меня ощущение, что люди порой считают меня слишком критичным, отстраненным или невовлеченным, хотя это не так. Но я не знаю, как это исправить, потому что не понимаю, что именно они видят. Вот такую книгу, основанную на фактах, а не на всякой ерунде, я бы прочитал».

Я вскочила с дивана, поцеловала мужа и побежала к компьютеру. Я поняла, что это проблема не только моего мужа или Чипа Уилсона, а очень многих. Без возможности последовательно и точно транслировать мысли и намерения другим никто не добьется успеха: ни человек, ни команда, ни организация. Коммуникация жизненно необходима, но, как ни странно, люди впадают в ступор, когда речь заходит о том, что именно они транслируют окружающим. Прочитав эту книгу, вы поймете, из-за чего возникают такие проблемы. Вы осознаете, возможно, впервые в жизни, что другие люди видят в ваших словах и действиях. С этими знаниями у вас появится возможность создавать свой образ в глазах окружающих — отправлять «сообщения», которые легко однозначно интерпретировать.

Иногда меня спрашивают: эта книга о том, как произвести хорошее впечатление? Нет. Она о более важном: об *умении выглядеть в глазах других так, как вы хотите*. Есть ли что-либо важнее этого в мире, где все взаимосвязано и ничего не сделать в одиночку?

Никто из нас не выглядит так, как хочет. Мы не можем увидеть себя объективно, но и другие тоже не могут. Человеческим существам свойственно искажать реакции окружающих в свою пользу. Умом мы это понимаем, но когда сталкиваемся на практике, теряемся.

Это приводит к большим проблемам в личной и профессиональной жизни. Из-за ошибок в восприятии вам могут не доверять, не замечать и не любить вас. Если вы когда-нибудь чувствовали, что вас недооценили; если вы нечаянно наступили кому-то на больную мозоль и вам это припомнили, если вам хочется закричать: «Это несправедливо!» в ответ на ложные и оскорбительные обвинения, вы будете правы. То, как мы видим друг друга, не соответствует действительности. Как вы скоро увидите, восприятие — не рациональный процесс. Мы оцениваем людей предвзято, основываясь на отрывочных сведениях. Кроме того, в значительной степени, хотя и не полностью, этот процесс происходит в автоматическом режиме.

Интуиция удивительным образом нас подводит. Социальные психологи более полувека изучают, как мы на самом деле видим друг друга, и все больше убеждаются, что людям свойственно ошибаться. Однако эти ошибки *предсказуемы*: восприятие регулируется правилами и склонностями, которые мы можем распознавать и предотвращать.

Цель этой книги — снабдить вас инструментами, позволяющими при необходимости корректировать свой образ

и посылать сигналы, которые вы *хотите* отправить. Вы узнаете типичные ошибки и способы их исправления. Понимая, как вы выглядите во время собеседования, переговоров, общения с руководителем или коллегами, вы сделаете шаг к улучшению жизни почти во всех сферах. Вы сможете создать и поддерживать хорошее впечатление, добиться уважения и признания, построить карьеру и (Чип Уилсон, без сомнения, уже об этом знает) сохранить то, что у вас есть.

Я надеюсь, что, прочитав эту книгу, вы обнаружите причины многих прошлых проблем. Более того, вы научитесь эффективно общаться, обновите и укрепите отношения. Вы покажете себя подлинного и, самое главное, сможете транслировать то, что хотите.

В части I я расскажу, как работает фаза восприятия: фаза 1 (автоматическая и полная предубеждений) и фаза 2 (требующая усилий и более точная). В части II мы обсудим основные линзы восприятия, которые формируют предубеждения: доверие, власть и эго. В части III мы увидим, как личность человека влияет на то, что он видит и как видит. В части IV мы поговорим о том, что делать, если вы выглядите в глазах окружающих не таким, как хотелось бы. Вы можете заставить других видеть вас более точно и сами научитесь правильно понимать окружающих. Может показаться, что я трачу много времени на обсуждение аспектов восприятия, которые находятся вне зоны нашего контроля. Вы правы. Окружающие формируют мнение о вас, опираясь на собственный опыт. Но есть и хорошая новость: знание механизмов восприятия даст гораздо больше возможностей незаметно влиять на других людей.

Так как же восприятие работает? Давайте выясним.

Часть I

Трудности с пониманием

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 1

Вас очень сложно понять

Бывший президент США Барак Обама думал, что все прошло довольно хорошо [1]. Он покидал сцену после первых дебатов с Миттом Ромни* с чувством победителя. Он следовал своему плану и советам команды выглядеть уравновешенным, решительным «президентом». Его помощники, опасаясь, что потенциальный президент может показаться избирателям слишком агрессивным, подготовили для него набор остроумных реплик, чтобы он мог при случае разрядить обстановку. Но Барак Обама так и не воспользовался подготовленными репликами. Он решил быть выше всего происходящего и не поддаваться на провокации [2]. Итог оказался плачевным: зрители восприняли Обаму как вялого и безынициативного. Он позволял сопернику высказываться едко и оставаться безнаказанным. В то время как Ромни наносил один удар за другим, его оппонента едва было слышно. Дебаты стали полным провалом, с чем согласились даже верные союзники Обамы. Опрос, проведенный CNN, показал, что 67 процентов зрителей признали победителем Ромни и лишь 25 процентов — Обаму.

* Уиллард Ромни — американский политик. Кандидат в президенты США на выборах 2012 года от Республиканской партии. *Прим. ред.*

Почему Барак Обама, одаренный оратор, так оплошал? Почему без обратной связи помощников он не увидел то, что для всех было очевидным?

Вряд ли Обама обмяк и расслабился во время национальных теледебатов, от которых зависел его успех на выборах. Большинство из нас и без участия в президентских дебатах становятся жертвой подобных ловушек. Есть только слабые корреляции между тем, как нас видят другие, и нашим мнением на этот счет. Я не знаю, что ваши коллеги, партнер или кто-то еще думают о вас, но и вы не знаете. Конечно, кое-что вы понимаете правильно, но я уверяю: во многом вы ошибаетесь. Вы, как и все остальные, действуете, не осознавая этого, исходя из двух предположений. Во-первых, считаете, что люди воспринимают вас объективно такими, какие вы есть. Во-вторых, вам кажется, что другие видят вас так, как вы видите себя.

Оба предположения ошибочны по двум простым причинам.

Причина № 1: вы для них загадка

Вас гораздо труднее прочесть, чем вам кажется. Человек — не открытая книга. Чтобы узнать вас по-настоящему, полностью и со стопроцентной точностью, нужно заглянуть в ваше сознание. Но это невозможно, даже несмотря на последние достижения в области нейробиологии. В некотором роде вы окутаны тайной.

К тому же вы ничего не делаете, чтобы вас лучше понимали. Ваши эмоции не так очевидны, ваше лицо не так выразительно, как вы себе представляете. Исследования показывают, что сильные базовые эмоции — удивление, страх, отвращение и гнев — считываются довольно легко, а с тонкими

переживаниями дело обстоит хуже. Поэтому, когда вы слегка расстроены, вы выглядите, будто немного обеспокоены, смущены, разочарованы или нервничаете. Ваше лицо, призванное выражать «Я отчасти оскорблен вашими словами», скорее всего, очень похоже на «Меня вообще не трогает то, что вы сказали». И в большинстве случаев, когда вы уверяете себя: «Я выразился предельно ясно» или «Он знает, что я имел в виду», вы выразились неясно и он не знает.

Психологи называют это *иллюзией прозрачности*, и мы все ее жертвы. Жак Воро и Стефани-Клод Даниелль из Манитобского университета изучали, как участники переговоров понимают цели и намерения своих партнеров. Исследователи наблюдали за парами переговорщиков, которые совместно анализировали межличностные проблемы, не имеющие очевидного или простого решения. Например: «Ваша сестра планирует выйти замуж. Вы не доверяете ее избраннику и подозреваете, что он обманывает вашу сестру. Она сильно влюблена. Что вы должны сделать?» [3].

Перед началом обсуждения каждой проблемы испытуемых просили выбрать из пяти целей главную, по их мнению, в переговорах:

1. Четко придерживаться своего мнения.
2. Убедиться, что другой человек доволен решением, даже если это означает компромисс между его мнением и моими ценностями и убеждениями.
3. Удостовериться, что каждый идет на одинаковое количество компромиссов.
4. Сфокусироваться на поиске лучшего решения проблем, не заботясь об отношениях с другим человеком.
5. Добиться симпатии другого человека.

В конце эксперимента участников попросили назвать цель партнера. Прозрачны ли реальные намерения другого человека? Прозрачны, как кирпичная стена: догадались только 26 процентов опрошенных. Это немногим больше, чем обычная случайность. Далее участников спросили, считают ли они собственные намерения понятными окружающим. 60 процентов были уверены, что посылали однозначные сообщения.

И все-таки людей понять можно, причем одних легче, чем других. Эти люди выражают себя более точно. Психологи говорят о способности создавать о себе приятное впечатление («казаться хорошим объектом», по выражению эксперта по личности Дэвида Фандера). Так что же делает нас более понятным? Фандер перечисляет четыре условия, необходимых для того, чтобы люди правильнее воспринимали окружающих. Объект должен: 1) *предоставить* информацию и 2) убедиться, что она *уместна*. Затем другой человек должен: 3) информацию *обнаружить* или обратить на нее внимание и 4) *использовать* ее правильно [4].

Давайте сосредоточимся сейчас на условиях, которые вы можете контролировать (а в следующей главе обсудим, как люди находят и используют информацию). Чтобы произвести впечатление, вам необходимо распространить о себе информацию и подкрепить ее доказательствами. Если вы окончили с отличием Гарвард, это не значит, что вы представительный, надежный, креативный или жизнерадостный человек. Не видя проявлений этих качеств, люди будут знать о вас очень мало и заполнять пробелы самостоятельно, создавая в воображении цельный профиль вашей личности, который может или, вероятнее, не может быть точным.

Манипуляторы умело используют эту динамику. У меня был коллега в аспирантуре, довольно замкнутый по натуре,

а когда дело доходило до знакомства, вообще не мог ни словами, ни поступками выразить свои истинные мысли и чувства. Он казался закрытой книгой. Однажды я спросила его, вызывает ли это проблемы в общении с женщинами, и оказалось, что он специально так себя ведет. Женщины интерпретировали его молчание в позитивном ключе. *Он такой загадочный. Он глубокомысленный. Может, он был травмирован предыдущими отношениями, наверное, он очень чувствителен...* Он понял, что придуманный ими образ был намного интереснее его реальной личности. Вот уж действительно молчание — золото. Как психологу мне показалось это забавным. Как женщине — слегка пугающим.

Возвращаясь к теме, все же замечу, что лучше быть открытым. Исследования показывают, что такие люди психологически более устойчивы, они счастливее, целеустремленнее, удовлетвореннее личной и профессиональной жизнью. Они создают прочные, позитивные отношения [5]. Они уверены в себе и лучше себя понимают. В этом есть смысл: ваш внутренний и внешний образы совпадают, и вам не приходится тревожиться, что окружающие неправильно вас поймут. А когда люди «чувствуют» вас и удовлетворяют ваши истинные потребности, жить становится легче и приятнее.

Причина № 2: ваши действия — вопрос интерпретации

Слова и поведение всегда интерпретируются, хотя участники процесса этого не осознают.

Представьте: вы встретились в супермаркете со своим соседом Стивом, и он сказал: «Привет! Я так рад тебя видеть!» Вроде бы однозначно. Он рад вас видеть, потому что

вы ему нравитесь, если, конечно, он не сказал это с сарказмом. (*Был ли он в голосе Стива? Отводил ли он взгляд, когда это говорил?*) Или он притворяется, потому что ему что-то нужно от вас. (*Сейчас конец месяца? Стив обычно просит денег в это время...*) А может, он хочет быть вежливым.

(М-да...)

Хорошо, теперь представьте, что вы и Стив уже разговариваете в супермаркете. Но при этом он продолжает смотреть вдаль. Это грубо, не так ли? Стив, очевидно, придурок. Если, конечно, он о чем-то не думает. (Кто-то, кажется, говорил, что его мать болеет?) Или он просто отвлекается. (Все-таки ему еще многое нужно купить по списку.)

Набор слов *привет-я-так-рад-тебя-видеть* и действия, такие как взгляд вдаль, — улики, по которым мы пытаемся определить, что у другого человека на уме. Но слова и действия сами по себе несут очень мало смысла. Нужно выяснить правду, исходя из контекста и того, что мы знаем (или думаем, что знаем) о человеке. Если вы считаете, что нравитесь Стиву, то его приветствие покажется дружелюбным и искренним. Если же в прошлый раз Стив был холоден с вами, то вы засомневаетесь в его искренности и подумаете, что он собирается попросить вас кормить кота на время своего отпуска.

Поэтому из-за интерпретации вас никогда не смогут увидеть тем, кем вы «объективно» являетесь. Если вы понимаете свои мысли и желания, то другим приходится их угадывать. Теперь понятно, откуда берутся такие разные интерпретации и почему люди не видят вас так, как вам хочется.

Держу пари: Обама считает себя весьма компетентным человеком. У него две степени Лиги плюща*, он работал редактором в «Гарвардском юридическом журнале», был сенатором, а потом президентом. Но таким ли видят его люди? В 2012 году тысячу американцев попросили описать президента одним словом. Среди множества эпитетов «великий» и «умный» встречались примерно столько же раз, сколько «провалившийся» и «некомпетентный». Равное количество опрошенных описало президента как «честного» и «лжеца». А у бедного вице-президента Джо Байдена в описании чаще всего встречалось «хороший» с небольшим отрывом от «идиот».

Это значит, что мнения расходятся, а не то, что люди неспособны подметить черты характера общественных деятелей. Ученые-психологи предложили испытуемым (в эксперименте участвовали более двухсот немцев) оценить личности пятнадцати известных общественных деятелей, среди которых были папа Бенедикт XVI, актриса Анджелина Джоли, бывший премьер-министр Италии Сильвио Берлускони, модельер Карл Лагерфельд и певица Мадонна [6]. Участникам дали список из тридцати прилагательных (например, *неосторожный, полезный, живой, эгоистичный, ответственный, застенчивый, раздражительный*).

Исследователи обнаружили, что среди людей, которым нравилась знаменитость, средняя корреляция суждения составляла 0,67. Другими словами, все, кто положительно оценивал этого человека, в целом были согласны друг с другом.

* Лига плюща — ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных в семи штатах на северо-востоке США. Это название происходит от побегов плюща, обвивающих старые здания в этих университетах. Считается, что члены лиги отличаются высоким качеством образования. *Прим. ред.*

(Быстрое описание корреляции: 1,0 — идеальная, а это означает, что одна вещь точно описывает другую, они находятся в полной синхронизации. Чем ближе вы к 1,0, тем сильнее связь. Корреляция 0 означает, что между двумя вещами вообще нет соприкосновения.)

Среди тех, кто относился к знаменитости нейтрально, корреляция упала до 0,44. У тех, кому человек не нравился, она составляла только 0,33, что указывает на существенные различия во мнениях. Немного перефразируем Толстого: в то время как все ваши поклонники любят вас похожим образом, каждый ненавистник выражает чувства своим уникальным способом.

Вы можете сказать: различия в восприятии общественных деятелей могут быть связаны с тем, что мы не знаем их лично. Мы видим их по телевизору, в фильмах, в интервью, читаем про звезд в журналах, в Twitter и на Facebook. Мы знаем их благодаря журналистам, культурным критикам и разжигателям сплетен.

Близкое знакомство со знаменитостями помогло бы узнать их лучше? Чтобы ответить на этот вопрос и выяснить, как влияет время, проведенное вместе, на восприятие, исследователи предложили четырём сотням студентов описать себя и своего соседа по комнате [7]. Действительно ли сосед по комнате видит вас так, как и вы себя? Ответ «да» при условии, что вы жили вместе как минимум *девять* месяцев. Именно столько времени требуется для синхронизации с другим человеком.

И даже тогда корреляция между самовосприятием и мнением другого человека оказалась на удивление низкой, в диапазоне от 0,2 до 0,5. Среди женщин она была выше, чем среди мужчин, не совсем понятно почему. Может, женщины более

точно воспринимают или лучше ощущают то, как их видят окружающие. Другими словами, на их самооценку влияет то, как их видят другие. Исследования показывают, что женщины в среднем более социально чувствительны и уделяют большее внимание межличностным отношениям, чем мужчины. Поэтому женщины пытаются точнее оценить других и лучше узнать, как они сами выглядят в глазах окружающих. Тем не менее даже среди женщин корреляция между тем, как они видят себя и как их воспринимают другие, была в лучшем случае средней.

А как насчет людей, которые действительно знают друг друга, например супругов? Они живут под одной крышей, спят в одной постели, вместе переносят горести и радости. Само собой разумеется, что муж или жена должны видеть вас такими, какие вы есть на самом деле...

На самом деле между супругами есть существенные различия в восприятии. Что интересно, предсказуемые. Это хорошо показало исследование сорока четырех супружеских пар. Примерно половина из них (так называемая «проблемная» группа) во время эксперимента консультировалась у семейных психологов и имела отрицательное предубеждение. Партнер казался им хуже, чем был на самом деле, и виновным во всех проблемах [8]. Таким образом, в то время как Ларри видел себя добросовестным парнем, который иногда забывает вынести мусор (а кто не забывает?), его жена Сьюзен считала его безответственным и невнимательным.

Пары, не посещавшие терапевта («беспроблемная» группа), имели положительное предубеждение и были более снисходительными. Боб забывает выносить мусор, и Мэри считает его немного рассеянным, но это естественно — ведь

Боб много работает, и вообще талантливые люди часто не много рассеяны, разве не так?

Возможно, Сьюзен права, а Мэри ведет себя глупо. Я не утверждаю, что одно из этих мнений правильное, а другое — нет. Любое предубеждение, по определению, часто неверное. (С другой стороны, отрицательные предубеждения в браке, весьма вероятно, приведут вас на консультацию к семейному психологу... Так что это пицца для размышлений.) Но при внимательном рассмотрении легко понять, почему так часто встречается недопонимание между друзьями и влюбленными, а отношения — источник успеха и счастья — приводят к стрессу.

Теперь вы задумаетесь: если даже супруги не понимают друг друга и бывший президент США со своей командой специалистов в области коммуникаций не выглядит в глазах других так, как бы хотел, то как я могу надеяться, что руководитель или коллеги увидят мой потенциал? Прежде всего нужно осознать, как мало мы обращаем внимания друг на друга и как сильно полагаемся на предположения. Это тема следующей главы.

Основные выводы

— Мы думаем, что сообщаем окружающим достаточно информации о себе, но это не так. Когда вы говорите: «Он точно знает, что я имел в виду» или «Я ясно дал понять», скорее всего, он не понял, а вы не сделали. Наши лица не столь выразительны, как мы думаем: легкая скука может быть похожа на заинтересованность или тревогу.

— Мы становимся жертвой двух предположений: 1) другие люди видят нас *объективно, такими, какие мы есть*, и 2) окружающие воспринимают нас так, *как мы видим себя*. Но окружающие даже не согласны друг с другом на наш счет.

— Есть две основные причины, почему нас так трудно понять. Во-первых, человек — не открытая книга. И во-вторых, наши действия всегда подвергаются интерпретации.

Глава 2

«Когнитивные скряги»

В 1980-е годы психологи Сьюзен Фиск и Шелли Тейлор установили, что люди думают ровно столько, сколько считают необходимым, и не больше, и пытались подобрать меткое выражение. Так родилась метафора *когнитивный скряга*, подразумевающая, что каждый из нас Скрудж*. Нет, мы не сидим на мешке с деньгами и не отказываемся платить за кусок угля. Мы экономим запасы психической энергии, не желая тратить много, если нам это не нужно. Мы полагаемся на простые, эффективные процессы мышления не столько из-за лени, сколько из-за необходимости. Вокруг нас слишком много людей и событий, чтобы мы могли уделить каждому из них полное внимание. Люди, изучающие вас, экономят свое внимание.

Человеческое мышление, как и любой другой сложный процесс, — компромисс между скоростью и точностью. Двигаетесь быстро — и начинаете делать ошибки. Вы внимательны и усердны, но работа занимает вечность. Мы, как сказал Фиск, мотивированные тактики: выбираем легкость и скорость или усилие и точность, в зависимости от мотивации.

* Эбenezер Скрудж — персонаж повести Чарльза Диккенса «Рождественская песнь», а также многочисленных фильмов. Один из самых больших скряг в истории мировой литературы. *Прим. ред.*

Времени не хватает, поэтому мы часто отдаем предпочтение скорости.

Любимые инструменты когнитивного скряги — *опора на доступную информацию и предположения*, например «вещи, которые быстро приходят на ум, происходят чаще». Если я спрошу: «Часто ли ваш дядя Фил выходит из себя?» — и вы вспомните несколько примеров его вспыльчивости, то, вероятно, ответите утвердительно. Но если вам на ум не приходят подобные случаи, то, скорее всего, вы сделаете вывод, что Фил спокойный. Опора на доступную информацию даст правильный ответ в большинстве случаев. Но может и ввести в заблуждение.

Быстро ответьте, что более вероятно: получить удар молнии или подвергнуться атаке акулы? В США большинство людей думают, что акулы кусают чаще, но на самом деле примерно пять тысяч человек ежегодно поражает молния, в то время как нападению акул люди подвергаются десять-пятнадцать раз. На сайте National Geographic Shark Week я также узнала забавный факт, что в 1996 году всего тринадцать человек были травмированы акулами, а сорок три тысячи ранены в туалетах и две тысячи шестьсот человек пострадали от освежителей воздуха [1].

Почему мы думаем, что акулы представляют бóльшую опасность, чем молния, туалеты и освежители воздуха? Всякий раз, когда кто-то подвергается нападению акулы, вы слышите об этом в новостях. В атаках есть что-то изначально ужасное (спасибо, Стивен Спилберг), что превращает их в захватывающую информационно-развлекательную историю. Когда вы в последний раз видели историю о жертве молнии в новостях? Или про парня, который упал и ударился головой о крышку унитаза? Или... Я, честно говоря, не знаю,

как можно получить травму от освежителя воздуха, но вы поняли, что я имею в виду.

Предположения, еще один любимый ярлык когнитивного скряги, также бывают разных видов. Они влияют на то, что видит человек, как интерпретирует информацию и запоминает ее, формирует целостное восприятие. В этой главе я расскажу о том, как работают некоторые из самых сильных и широко распространенных предположений: **предвзятость подтверждения и эффект первого впечатления**.

Пожалуй, самым распространенным и сильным из всех предположений, влияющих на восприятие, можно назвать следующее: когда другие люди смотрят на вас, они видят то, что ожидают увидеть. Психологи называют это *предвзятостью подтверждения*.

Если у людей есть основания думать, что вы умный, они будут видеть доказательства в вашем поведении (даже при их отсутствии). Если им кажется, что вы нечестный, они будут воспринимать отсутствие контакта глаз или неуклюжий язык тела как доказательства своего предположения: вам есть что скрывать. Они даже не подумают, что, возможно, вы застенчивый, рассеянный или у вас расстройство желудка. Предвзятость формируется за счет многих факторов. Стереотипы о группах, к которым вы принадлежите, ваше внешнее сходство со значимыми людьми, культура (ваша и их) — одни из самых важных. Конечно же, прошлый опыт взаимодействия, если он есть, играет главную роль. Это логично. Если вы показались общительным, пессимистичным или вспыльчивым в прошлом, разумно думать, что вы, вероятно, продолжите так себя вести. Окружающие будут интерпретировать ваше поведение соответствующим образом. Если вы говорите то, что можно счесть оскорбительным или

смешным, но я знаю вас как шутника, то, скорее всего, продолжу с последней интерпретации и увижу юмор в вашем нелепом замечании. Мой опыт помогает сделать правильный вывод.

Проблема заключается в том, что первое впечатление может перевешивать все остальное и вводить нас в заблуждение. Психологи называют это эффектом *первого впечатления*. Информация, которую мы получаем о человеке в самом начале, оказывает влияние на то, как мы интерпретируем и полученные позже факты.

Представьте себе двух школьников, которые сдают тест по математике из тридцати вопросов. В половине теста Тимми отвечает на четырнадцать из пятнадцати вопросов правильно, в то время как Шарлотта дает верный ответ только на шесть вопросов. Во второй части теста ситуация меняется. У Шарлотты четырнадцать, а у Тимми только шесть верных ответов. У каждого в общей сложности двадцать из тридцати правильных ответов. Логично предположить, что любой наблюдающий за тестом придет к выводу, что у детей одинаковый уровень подготовки по математике, не так ли?

На самом деле не так. Как выяснилось в исследовании, Тимми даже специалистам по математике кажется более талантливым, чем Шарлотта [2]. Результат первой части задания оказывает решающее влияние на суждение. Тест был пройден только наполовину, а экзаменатор уже решил, что Тимми умный, а Шарлотта нет. Дальнейшие результаты практически не имеют значения.

Последствия таких выводов для тех, кто поздно начал или сразу произвел благоприятное впечатление, поражают. Конечно, можно изменить первое впечатление, но это нелегко. Шарлотта должна представить убедительные доказательства своих знаний в математике, в то время как Тимми может

почивать на лаврах довольно долгое время. Но Шарлотте может не подвернуться возможность изменить впечатление, если ее отправили в слабый класс по математике или она упала духом из-за результата. Подумайте о перспективных молодых актерах, чьи первые роли в ужасных фильмах стоили им будущей карьеры, а также о тех, кто добился успеха в начале пути и кому прощали появление в действительно мерзких фильмах («Дьяволица», Мерил Стрип, действительно?).

Из-за эффекта первого впечатления родители по-прежнему относятся к вам как к двенадцатилетним, даже если вам за сорок. Они видят человека, которого впервые узнали: наивного, неопытного и склонного совершать глупости. Моя мама до сих пор считает меня неорганизованной и безалаберной, несмотря на то что я зарабатываю на жизнь книгами о планировании и тайм-менеджменте. Она постоянно напоминает мне о «составлении списка приоритетов». Ох...

Из-за эффекта первого впечатления мы будем во всем выглядеть хорошими или, наоборот, ужасными, что бы ни сделали. Я это называю *Баллада Бена Стиллера в каждом фильме Бена Стиллера*.

Бедный Бен Стиллер. Его персонажи, как правило, достойные ребята с благими намерениями, производят плохое впечатление в первые пять минут фильма и пытаются его исправить остальные восемьдесят пять минут (зачастую с нулевым результатом). «Знакомство с родителями», «Ночь в музее», «Все без ума от Мэри», «Солдаты неудачи» — в каждом из этих фильмов герой Стиллера совершил ошибки, за которые ему действительно стыдно. Окружающие видят в нем лжеца, неудачника, идиота, бездарность. Он снова и снова пытается доказать, что *это не так*, но его все равно продолжают рассматривать сквозь призму прошлых поступков.

Хотя большинство из нас не оставляют настолько плохого первого впечатления, мы все подвержены такого рода предвзятости. Знакомые люди, особенно те, кто долго общается с вами, имеют тенденцию воспринимать вас так, как всегда. В одном исследовании участвовали пары близких друзей. Одного человека из пары, выбранного случайным образом, просили анонимно описать личность другого, исходя из таких показателей, как жизнерадостность, ум, творческие способности, напористость и прочее. Далее каждый оцениваемый выполнял четыре задания, которые записывались на видео и позже были показаны партнеру, составлявшему описание.

Сначала требовалось отвечать на различные вопросы, включая сложные, например: «Какова высота Эвереста?» и «Сколько людей живет в Токио?» Остальные задания выглядели как эпизод из шоу импровизаций: позвонить «соседу» (одному из участников исследовательской группы) и попросить убавить громкость радио; спонтанно рассказать краткую историю с употреблением слов *штопор*, *праздник*, *катастрофа* и *бардачок*. (Попробуйте.) Наконец, исполнить песню по своему выбору, рассказать любимую шутку и, как последний акт унижения, показать пантомиму на слово *вечеринка*. Я не уверена, платили ли участникам исследования, но, даже если они получили деньги, этого все равно недостаточно.

«Оценщика» (счастливчика, другими словами) попросили проанализировать выступление своего друга по следующим критериям: «Насколько умно тот себя вел? Был ли смешным и креативным?» По сравнению с мнением объективных наблюдателей (то есть чужих людей) оценка поведения друга была значительно искажена и почти полностью отражала

изначальное мнение о человеке, а не его реальное поведение. Даже если шутка Гарри была ужасна или он не выполнил пустяковый тест, Боб все равно думал, что Гарри смешно шутит, если до этого считал его забавным, или обвинял тест (а не Гарри) в плохом результате, если знал Гарри как умного человека.

Вот почему так трудно заставить людей пересмотреть свое мнение о друзьях, любимых, коллегах или подчиненных. Они не обязательно упрямые или умышленно закрывают глаза на то, чего не хотят видеть. Их мнение о близких сильно отличается от восприятия посторонних людей. Если какой-то факт не подтверждает сложившееся впечатление о человеке, эту информацию игнорируют или переосмысливают, чтобы подтвердить первоначальное мнение. Это одна из причин, почему первое впечатление настолько важно и устойчиво. Если вы пытаетесь изменить мнение о себе, вы должны или совершить что-то выдающееся, или идти восвояси.

Стереотипы

В большинстве случаев люди опираются на стереотипные представления о группах, к которым вы принадлежите, чтобы интерпретировать ваши слова и поступки. И большую часть времени люди не отдают себе отчета в этом. Они даже не верят в стереотипы, которые влияют на них.

Стереотипизация — это одна из форм *категоризации*, свойства, которое человеческий мозг развил, чтобы делать что-то быстро и автоматически. Категоризация позволяет перемещаться и взаимодействовать с новыми объектами с относительной легкостью. Вы входите в комнату, в которой

никогда не были прежде, и уже знаете, что вещь рядом со столом, с четырьмя ножками и горизонтальной неподвижной сделанной из дерева поверхностью на них, называется стулом. Представьте, какие колоссальные проблемы возникли бы, если каждый раз, сталкиваясь с новым стулом, яблоком, собакой или деревом, вы должны были бы выяснить все о нем. Как инопланетянину на чужой планете, каждый объект казался бы новым, странным и, возможно, опасным. Но мы знаем, как выглядят стулья и для чего они предназначены. Даже если вы никогда в жизни не видели какой-то конкретный стул, вы знаете, что на нем сидят, а не едят, например. Вы эксперт мирового класса по идентификации стульев, машин, камней, рыб и других вещей. И вы можете узнать их с первого взгляда, потому что ваш мозг приспособлен для этого.

И у вас также есть убеждения по поводу различных категорий вещей. Вы верите, что горные породы твердые, автомобили работают на бензине, а рыбы плавают. Эти убеждения нельзя назвать правильными на сто процентов: мертвые рыбы не плавают, а автомобиль моего парня из средней школы, кажется, вообще не заводится, но они подсказывают, какую реакцию можно ожидать от конкретного объекта и как с ним взаимодействовать.

Стереотипы — убеждения о категориях людей, которых мы подразделяем по половому признаку, расе, сексуальной ориентации, этнической принадлежности, профессии и социально-экономическому классу. Некоторые стереотипы скорее положительные, например «азиаты хорошо разбираются в математике» или «пожарные — смелые». Другие — негативные, например «рыжие — вспыльчивые», «женщины — слабые», «все бедные люди — ленивые».