

Томас Гилович

Лий Рос

НАЙ-МЪДРИЯТ В СТАЯТА

ГОЛЕМИТЕ ПРОЗРЕНИЯ
НА СОЦИАЛНАТА ПСИХОЛОГИЯ

Превод от английски

Людмила Андреева



На Ричард Нисбет

Съдържание

Предговор	7
1. Илюзията за обективност	21
2. Влиянието на ситуацията	53
3. Името на играта	87
4. Първенството на поведението	121
5. Ключалки, лещи и филтри	155
6. Най-щастливият в стаята	193
7. Защо „просто не се разбираме“?	227
8. Труден проблем за Америка	257
9. Още по-труден проблем пред света	285
Епилог	309
Признателност	315
За авторите	317
Бележки	319
Показалец	339

Предговор

В края на пролетта на 1944 г. Съюзническите сили правят последни приготовления за монументалните събития в Деня „А“ – десанта на войските на пет плажа в Нормандия, наречени кодово „Юта“, „Омаха“, „Голд“, „Джуно“ и „Суорд“. Десантът трябва да се осъществи на две фази: атака от 24 хиляди британски, американски и канадски авиатори малко след полунощ и масирано акостиране на съюзническите пехотни и бронирани дивизии в 6:30 ч. сутринта. Британският командир, генерал Бърнард Монтгомъри, дава последен инструктаж на офицерите, които ще ръководят десанта – постижение, което е истинска демонстрация на сила: цялостно по съдържание и безупречно като изпълнение. Главнокомандващият съюзническите войски – генерал Дуайт Д. Айзенхауер, известен на всички като „Айк“ – е натоварил с тази задача „Монти“, но самият той не говори много в последните часове преди десанта. Айзенхауер не повтаря детайли от операцията, нито пък предлага собствената си гледна точка за по-общата ѝ значимост или предстоящата дълга борба – борба, която ще кулминира в разгромяването на Третия райх. Той просто обикаля стаята и се здрависва с всеки мъж, който ще поведе атаката, с пълното съзнание, че мнозина няма да оцелеят. Той осъзнава, че мислите им са съсредоточени върху предизвикателството, пред което ще се изправи всеки от тях през следващите 24 часа, върху съдбата на техните бойни другари и благополучието на техните семейства. Айзенхауер не дава никакъв знак, че размишлява върху собствената си съдба или бъдещата си репутация. С безмълвно-то си ръкостискане той дава на всеки офицер да разбере, че знае

какво мислят и чувстват те самите и че им отдава почит заради онова, което те рискуват и което ще преживеят. Той е най-мъдрият в стаята.

Мъдри думи е лесно да се намерят. Те се предлагат в книги с цитати, настолни календари, бележници и дори стикери за коли. Съвети ни се дават – често непотърсени – от приятели, роднини и колеги. Можем да се обърнем към мъдреци за съвет как да управляваме личните си финанси („Не вземай и не давай пари назаем“ – Бен Франклин) или как да напредваме в кариерата си („Бъди любезен с тези, които ще срещаш по пътя си нагоре; те са същите, с които ще се сблъскаш по пътя си надолу“ – Уолтър Уинчъл). Хората, които се стремят към власт, може да търсят насоки от ренесансов италиански дипломат („Мъдро е да се ласкаят важните хора“ – Николо Макиавели), а онези с по-скромната цел „да печелят приятели и да влияят върху хората“ могат да открият подобен съвет от най-продавания автор на ХХ в. („Бъди щедър в похвалите“ – Дейл Карнеги).

Дават ни съвети как да постигаме целите си („Най-добрият начин да получаваш това, което искаш, е да заслужаваш това, което желаеш“ – Чарлс Мънгър), а от суфистките поети научаваме стария съвет как да се справяме в трудни времена („И това ще мине“). Може дори да намерим всеобхватни предписания за смисъла на живота и пътя към личната реализация („Смисълът на живота е да намериш собствената си дарба; целта на живота е да я раздадеш“) от мъдреци, чиито имена са загубени за нас.

Има много видове мъдрост, както свидетелстват тези цитати. Някои хора са мъдри като Буда, други – като Бъба^А, а трети – като Бъфет. Показателно е, че речникът „Уебстър“ разграничава три типа мъдрост: (1) *познание*, или натрупани философски или научни познания; (2) *прозрение/инсайт*, или способността да се съзират вътрешните качества и взаимоотношения и (3) *преценка*, или здрав разум.

^А Прозвището на бившия президент Бил Клинтън, най-вече в южните щати в САЩ. – Б.пр.

Ударението върху прозрението и здравия разум подчертава факта, че да си мъдър, не е същото като да си умен. Под „най-мъдрия в стаята“ нямаме предвид човека с най-висок коефициент на интелигентност (IQ) или най-ерудирания, който владее фактите и числата. Най-умният в стаята може да няма прозрение за човешките дела и да демонстрира лоша преценка както във всекидневните си взаимодействия, така и в по-общото преследване на удовлетворяващ и смислен живот. Всъщност *The Smartest Guys in the Room*¹ („Най-умните хора в стаята“) е разказ за хората на върха на „Енрон“ – провалилата се енергийна корпорация, които според всички описания са изключително умни и много обиграни във финансовите си манипулации. Тяхната арогантност, алчност и късогледство обаче ги разгромяват (а заедно с тях – и служителите и акционерите в тяхната компания), което показва ясно, че те са всичко друго, но не и мъдри. Това, което им липсва, не е просто „нравствен компас“, а мъдрост за това, кои цели наистина си струват, за да се преследват, и кои са средствата, чрез които това да се направи.

Една критично важна разлика между мъдростта и интелигентността е, че мъдростта изисква известна проницателност и ефективност по отношение на хората. Интелигентността не се нуждае от това. Човек може да е „умен“, без да разбира хората, но няма смисъл да се казва, че някой е мъдър, ако той няма разбиране за хората, т.е. за техните надежди, страхове, страсти и импулси. Може да сте схватлив инвеститор или правилно да прогнозиращ метеорологичното време дори и ако не сте особено проницателен за хората, но не можете да сте мъдър човек, ако не сте мъдър по отношение на хората. Инструктажът на Монтомъри преди десанта може да е бил по-интелигентно планиран и по-умело изнесен от всеки инструктаж, който е правил Айзенхауер. Разбирането на Айк за нуждите на неговите офицери и умението му да зачита тези потребности обаче са нещото, което свидетелства за неговата мъдрост.

Всеки анализ на мъдростта трябва да отразява факта, че най-важните неща в живота включват други хора. Това важи за бизнес

лидера, който се опитва да ръководи компания от *Форчън 500*, за кандидата, който се стреми към обществен пост, за художника, който иска да създаде художествено произведение, което ще остане за поколенията, или за самотната майка, стремяща се да помогне на детето си да премине през непокорните юношески години. Важи дори за софтуерния инженер, който просто иска да бъде оставен на мира, за да програмира през по-голямата част от деня, или за играча на покер, който иска да изпитва въздействието на адреналина, изливащ се, докато той използва мозъка си при толкова заложен пари. Нашето изследване на това, което прави някого най-мъдрия в стаята, следователно се съсредоточава върху човешката психология – и в частност върху *социалната* психология. Мъдростта изисква разбиране на най-честите и най-силните фактори, които влияят върху поведението на хората. Освен това тя изисква разбиране кога и защо хората се отклоняват и в крайна сметка правят погрешни преценки и прогнози и вземат лоши решения. Мъдростта има *психологическа* страна.

Мъдростта освен това изисква перспектива – нещо, което преминава през трите компонента на дефиницията на речника „Уебстър“: познания, прозрение и преценка. Мъдрият човек е способен да погледне отделните събития в перспектива и да приема по-широка гледна точка към актуалния проблем. Айзенхауер успява да надскочи собствените си притеснения за цялостния мащаб и успех на мисията и да създаде връзка със своите офицери чрез онова, което е на преден план в тяхното съзнание – тяхната безопасност, семействата им и начинът, по който ще изглеждат първите часове на десанта. И в това отношение различията между мъдростта и интелигентността са забележителни. Интелигентността включва вземане на наличната информация и ефективното ѝ преработване – обмислянето ѝ по логически начин и извличането на обосновани заключения. Това със сигурност е важен компонент на мъдростта. Мъдрият човек обаче прави нещо друго – той *надскача* информацията, която е непосредствено налична. Мъдростта включва това да знаеш кога наличната информация е недостатъчна за решаването на наболелия проблем. Мъдрият осъзнава, че начи-

нът, по който ни се струват нещата сега, може да изглежда много различно напред по пътя.

Ние се убедихме, че това е правилният момент за подобна книга заради неимоверния напредък, осъществен в две области, имащи отношение към тези два критично важни компонента на мъдростта – областта на социалната психология и тази на преценките и вземането на решения. Двамата общо сме работили в тези две области 80 години и за нас е чест, че сме допринесли за тях през този период. От всички научни дисциплини социалната психология е тази, която се фокусира най-пряко върху разбирането на мислите, чувствата, изборите и действията на средностатистическия човек. През последните 40 години от изследователските лаборатории на социалните психолози излизат огромно количество важни резултати, осигуряващи прозрения за човешкото поведение, които всеки стремящ се да стане по-мъдър трябва да знае.

Междувременно областта на преценките и вземането на решения е осветлила въпросите как и защо хората прибързано правят заключения, когато би било по-добре да отстъпят и да погледнат на нещата от по-обща перспектива. Тази област е претърпяла революция през последните 40 години – революция, която ни дава ясно да разберем, че преценките и вземането на решения имат много общо с възприятието. Подобно на възприятието, те са обект на илюзии. Всеки, който се стреми към по-голяма мъдрост, трябва да знае кога да е нащрек за тези илюзии и как да се опази от тях.

Целта на тази книга е да ви помогне да сте по-мъдри, така че да можете по-ефективно да общувате със своите служители и колеги, да ви е по-лесно да помогнете на децата си да реализират своя потенциал или да се съпротивлявате на изкушенията, създадени от ловки реклами и хитри маркетингози. Книгата обаче има и по-висша цел. Аристотел твърди, че мъдростта включва разбиране на причините, т.е. защо нещата са такива, каквито са. Според него ерудираният човек знае много за *какво* и *как*, но мъдрият човек разбира *защо*. Макар да вярваме, че ще получите много практическа мъдрост от прочита на тази книга, се надяваме да ви дадем и по-дълбоко разбиране за по-общите принципи,

които са в основата на тези практически съвети. Правейки това, ние се надяваме, че ще постигнете по-задълбочено разбиране защо хората действат по определени начини и защо всички ние имаме толкова големи трудности да надскочим собствената си тясна гледна точка. Накрая би трябвало да имате по-добро разбиране за това, на кои съдържателни цитати си струва да обръщате внимание и кои е най-добре да бъдат пренебрегнати, както и по-дълбоко осъзнаване на съветите, предложени от мъдреците и лидерите, които най-много тачим.

„Най-мъдрият в стаята“ не е учебник. Има множество отлични учебници по психология, които са на разположение на всеки, желаещ да изследва широтата и дълбочината на психологическата наука. Ако сте чели една от тези книги или сте посещавали курс по психология, ще разберете колко много пропускаме или споменаваме само мимоходом тук. Избрахме вместо това да обсъждаме малък брой конкретни прозрения, за които смятаме, че са особено важни компоненти на мъдростта. Те са тези, които би трябвало да ви дадат най-дълбокото разбиране *защо* нещата около вас се случват по определен начин. Това са и прозренията, които би трябвало да са най-полезни в разбирането и влиянието върху хората във вашия живот, в справянето с конфликтите, които неизбежно съпътстват съжителството и работата с други хора, и вземането на по-добри решения за вашето време, пари, здраве и взаимоотношения.

Нашето обещание да изследваме важните прозрения за причините, поради които хората се държат по определен начин, повдига очевидния въпрос: човешките същества не са ли еволюирали през безбройните хилядолетия, за да изградят ефективни отношения един с друг? Не знаят ли те вече голяма част от това, което трябва да се знае за човешките мотиви и склонности и за онова, което може да се направи, за да се канализира поведението в най-продуктивната посока? Мъдрите наблюдатели на човешката природа вече не са ли ни предали прозренията си за човешките слабости, от които имаме най-голяма нужда?

Естествено, човешките същества, подобно на всички други животни, вече знаят много за човешкото поведение – собственото и това на другите около тях. Всички знаем, че поведението е насочвано и мотивирано от цел и че хората по принцип се опитват да максимализират удоволствието и да минимализират болката. Освен това знаем много за ефектите от конкретни нагони и емоции като глад, жажда, секс и страх, както и по-фините – като потребността да се чувстваш добре по отношение на себе си и желанието да бъдеш харесван и уважаван. И наистина всички знаем доста за лаическата социална психология. Знаем за дискомфорта, който хората изпитват, когато мненията и вкусовете им се отклоняват от нормите за дадена група. Знаем за значението на доброто родителство и добрите ролеви модели, както и за предимствата на доброто образование. Осъзнаваме някои от начините, по които преценките и вземането на решения (поне преценките и решенията на други хора) може да се изкривяват от личния интерес, миналия опит и очакванията, както и от религиозни учения и идеологическа индоктринация. Без такива познания социалният живот би бил хаотичен и неуправляем.

Собственото ни потапяне в академичната и приложната психология и непрекъснатите ни разсъждения върху собствените ни погрешни преценки и съвсем не мъдри решения през годините са ни убедили, че някои от най-важните прозрения за човешкото поведение по никакъв начин не са очевидни. Това убеждение произтича от провокативни изследователски резултати, противоречащи на всекидневните допускания – резултати, които ни принуждават да „прекалибрираме“ впечатленията си за онова, което вероятно ще има голямо или малко значение в определянето на поведението на хората и ще е ефективно или неефективно в опитите за решаване на определени типове проблеми. Други прозрения, които ще обсъждаме, не са съвсем нови. Те включват неща, които ние, или поне най-мъдрите сред нас, осъзнават в някакъв конкретен контекст, без напълно да разбират пълния обхват на тяхното приложение. Трети включват модели, които разпознаваме у другите, но не и у себе си или оне-

зи, споделящи нашите възгледи. В крайна сметка вие ще трябва да прецените полезността на прозренията и изследванията, които ще опишем. За да ви дадем обаче известна представа за това, което предстои, нека прегледаме накратко няколко примера на типовете явления и изследвания, които могат да направят всеки запознат с тях (и с подлежащите психологически принципи) забележимо по-мъдър.

Вярвате ли, че вашите предпочитания към цветове или кулинарните ви вкусове могат да разкрият политическите ви виждания? Ами градовете, които искате да посетите, или животното, което бихте избрали да сте, ако не можете да сте човек?

Започваме първа глава точно с такъв подвиг на политическото диагностициране: „разшифроването“ на вашите политически предпочитания, използвайки точно тези въпроси. Когато разберете психологическото прозрение зад този „номер“ (това е номер), ще имате по-добро разбиране за междуличностния и междугруповия конфликт – тема, към която ще се върнем и в седма глава.

В Дания (както и в САЩ) автомобилистите могат да даряват органите си за трансплантация в случай на преждевременна смърт, като подпишат задната част на свидетелството си за правоуправление. Само 4% от датчаните правят това. В Швеция на шофьорите се казва, че техните органи ще бъдат на разположение за даряване освен ако не посочат на гърба на шофьорската си книжка, че не желаят да го правят. Какъв процент шведи според вас даряват органите си за медицинска употреба, като не се подписват на осигурения за това ред?

Ако преценката ви е около 4% или дори 40%, много бъркате. Ще откриете изненадващия отговор във втора глава, където обсъждаме влиянието на опциите по подразбиране. След това в трета глава ще научите повече за причините тази и други видимо дребни различия в начина, по който се предлагат изборите, да имат такъв огромен ефект.

Всеки знае, че наградите и наказанията вършат работа. Големите награди и наказания обаче действат ли по-силно, отколкото малките? Отговорът – ако целта ви е да промените не просто непосредственото открито поведение, а трайната мотивация и подлежащите чувства към въпросните дейности – е „не“. Когато става дума за награди и наказания, често по-малкото е повече.

В четвърта глава ще прочетете за класически изследвания, които разработват това важно разбиране, и ще научите повече за първенството на поведението – и защо промяната на нагласите често следва промяната на поведението, а не обратното.

На изследвани лица се дават данни за броя пъти, когато тенисистите са тренирали усилено в деня преди мач и след това са печелили следващите мачове, броя пъти, когато са го направили и са загубили, броя пъти, когато не са тренирали усилено и въпреки това са спечелили, и броя пъти, когато не са тренирали упорито и са загубили. Една група е помолена да определи въз основа на тази информация дали усиленото трениране увеличава вероятността тенисистите да спечелят; от друга група се иска да каже дали усиленото трениране увеличава вероятността те да загубят. И двете групи отговарят „да“.

Разбирането на този парадоксален резултат включва разбиране на това, което един психолог нарича „майката на всички склонности“. В пета глава ще ви дадем известно разбиране за начините, по които тази и други склонности могат да стесняват метода, по който оценявате информацията, изкривявате преценките си и подкопавате решенията си.

Ако ви се даде избор, бихте ли добавили кратко, донякъде неприятно преживяване към много неприятна случка? Удвояването на дължината на приятна ваканция колко ще добави към вашите дългосрочни впечатления за това, колко приятна е била тя?

Отговорите на тези въпроси („да“ на първия; „практически нищо“ на втория) ще ви дадат някои полезни насоки за стъпки-

те, които можете да предприемете, за да увеличите максимално собственото си щастие.

Израелски студенти евреи вземат участие в упражнение във водене на преговори с израелски студенти араби за изплащането на финансови средства за проект, който ще носи ползи за двете страни в продължаващия израелско-палестински конфликт. След известно време те получават окончателна оферта от другата страна в преговорите, която – неизвестно за тях – е доверено лице на експериментатора и прави една и съща оферта във всички преговори. Твърдение, което изследователите понякога добавят, а понякога пропускат в началото на преговорите, повишава вероятността офертата да се приеме от 35 на 85%. Кое твърдение, което не включва никаква промяна в предлаганите условия или цената на непостигането на споразумение, има толкова силно въздействие?

Отговорът на този въпрос е даден в седма глава, където се фокусираме върху проблема за нерешимия конфликт. Кои психични процеси създават бариери пред взаимно изгодните споразумения и какво може да се направи, за да се преодолеят?

Няколко неотдавнашни изследвания показват, че академичното представяне на чернокожи и латиноамерикански студенти (и студентки в инженерни и природонаучни специалности) може да се подобри чрез прости и сравнително евтини психологически мъдри интервенции, включващи просто думи. Кои са тези интервенции, към какви бариери са насочени и защо имат толкова голямо въздействие?

Ще откриете изненадващите отговори на тези въпроси в осма глава. Там обсъждаме трудния проблем с това, как да намалим лошото академично представяне, и след това се придвижваме – в девета глава – към още по-трудния глобален проблем на справянето с климатичните промени.

Нашата книга е организирана в две части. Всяка от първите пет глави е посветена на общ принцип на човешкото поведение, който може да обогати разбирането ви за широк спектър от събития и да ви направи психологически по-мъдри в справянето с обикновените и не толкова обикновени предизвикателства. Следват четири глави, които използват тези принципи, за да хвърлят светлина върху особено важни проблеми, пред които сме изправени като отделни хора и като общество: преследването на щастието, преодоляването на неразрешимите конфликти, предизвикателството, свързано с образоването на учащите се в неравностойно положение и на недостатъчно ефективните, и дори още по-големите предизвикателства, създадени от заплахата от катастрофална климатична промяна. Убедени сме, че изследванията и прозренията, съдържащи се в тези девет глави, ще ви помогнат да бъдете по-мъдри в начина, по който разбирате хората и събитията, които срещате, както и по-мъдри в начина, по който се справяте с неизбежните предизвикателства по пътя си – и може би дори ще ви помогнат да станете най-мъдрите в стаята.

Томас Гилович, Лий Рос