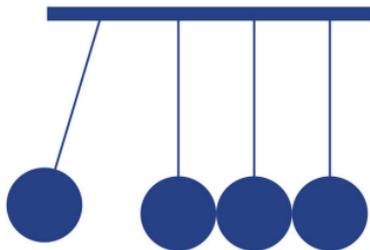


Глубокое погружение в одну из самых интересных областей поведенческой нейробиологии — в сферу социального влияния.  
**РОБЕРТ ЧАЛДИНИ**, автор бестселлера «Психология влияния»

# ИСКУССТВО ВЛИЯНИЯ



Как изменить мысли  
и поведение других людей

## ТАЛИ ШАРОТ

Лучшая книга года по версии Forbes, The Times, The Huffington Post,  
Bloomberg, Greater Good Magazine, Inc., Stanford Business School

**Тали Шарот**  
**Искусство влияния.**  
**Как изменить мысли и**  
**поведение других людей**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=38978315](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38978315)*

*Искусство влияния. Как изменить мысли и поведение других людей:*

*КоЛибри; Москва; 2018*

*ISBN 978-5-389-15808-5*

### **Аннотация**

Что определяет вашу способность влиять на других людей? И наоборот: от чего зависит, удастся ли кому-то изменить ваши убеждения и поведение? Ученые доказали, что стратегия влияния на окружающих успешна лишь в том случае, если она не противоречит основным принципам работы мозга. Один из самых выдающихся нейробиологов современности, автор бестселлеров Тали Шарот рассказывает о механизмах работы мозга и раскрывает секреты воздействия на людей. Методы, которые предлагает д-р Шарот, применимы во всех сферах: от политики и построения карьеры до воспитания детей и ведения дискуссий на форумах.

«В этой книге я расскажу об инстинктивных привычках, на которые мы опираемся в надежде изменить мысли и поведение

других людей. Многие из этих привычек – от запугивания последствиями страшных ошибок до стремления контролировать всё и вся – несовместимы с тем, как работает наше мышление. Основная идея этой книги заключается в том, что попытка изменить чье-либо сознание окажется успешной только в том случае, если она будет предпринята в соответствии с ключевыми процессами, управляющими нашим мышлением». *(Тали Шарот)*

# Содержание

Пролог. Лошадиная доза	6
1. Могут ли доказательства менять убеждения? (Априорные знания)	18
Сила доказательств и слабость данных	18
Неубедительность фактов	21
Сила доказательств	24
Google (всегда) на моей стороне	28
Как интеллект искажает информацию	35
Конец ознакомительного фрагмента.	39
Комментарии	

**Тали Шарот**  
**Искусство влияния.**  
**Как изменить мысли и**  
**поведение других людей**

**Tali Sharot**

**THE INFLUENTIAL MIND**

© Tali Sharot, 2017

© Гречишникова А.И., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2018

КоЛибри

**\* \* \***

*Посвящается Джошу*

# Пролог. Лошадиная доза

## Удивительное, загадочное и таинственное дело о влиянии

Мы все играем роли. Возможно, вам никогда не приходило в голову размышлять об этом или, напротив, вы часто думаете о таких вещах. Супруг ли вы, родитель или друг – вы играете роль. Врач, учитель, финансовый консультант, журналист, менеджер, да просто человек – вы также играете роль.

Мы постоянно влияем на других людей. Мы учим детей, осуществляем руководство пациентами, консультируем клиентов, помогаем друзьям и информируем о чем-либо своих подписчиков в интернете. И все это потому, что каждый из нас имеет уникальный опыт, знания и навыки, которых нет у других. Но насколько хорошо мы исполняем эти роли?

Как представляется мне, наиболее важную информацию мы получаем от того, кто может дать самый полезный совет. И это не обязательно влиятельная личность. Современная история полна примеров необъяснимых поступков людей – от предпринимателя, уговорившего инвесторов вложить миллиарды в сомнительный биотехнологический про-

ект, до политика, не сумевшего убедить граждан бороться за будущее нашей планеты. Что же тогда определяет, можете ли вы повлиять на мышление других людей или они вас будут игнорировать? И что определяет, способны ли другие изменить ваши убеждения и поведение?

Основное предположение, на котором строится эта книга, – именно мозг делает нас такими, какие мы есть. Каждая мысль, приходившая вам в голову, каждое чувство, когда-либо испытанное вами, каждое принятое вами решение – вызваны нервными импульсами. Однако мозг в вашей голове – не вполне ваш. Он подчиняется закону, который записывался, переписывался и редактировался миллионы лет. Поняв этот закон, мы сможем лучше предсказывать реакции других людей и осознаем, почему одни методы убеждения часто терпят неудачу, в то время как другие успешны.

Последние два десятилетия я изучаю поведение человека. Мы с коллегами провели в лаборатории несколько десятков экспериментов, пытаясь выяснить, что заставляет людей менять их собственные решения и убеждения или «переписывать» воспоминания. Мы целенаправленно воздействовали на мотивы и эмоции испытуемых, на обстановку и социальную среду, а затем «заглядывали» к ним в голову, отмечали реакции их тела и фиксировали поведение. Оказывается, большинство из нас верят, что могут заставить другого человека изменить мысли и поведение. Цель этой книги – выявить систематические ошибки, которые мы постоянно со-

вершаем, пытаясь изменить чьи-то взгляды, а также понять, что происходит в тех случаях, когда мы добиваемся успеха.

Я начну с рассказа о том, как человек, чье неожиданное влияние на миллионы людей озадачило многих, едва не убедил меня саму проигнорировать годы научной подготовки.

\* \* \*

Около восьми вечера 16 сентября 2016 года я сидела на диване в своей гостиной, наблюдая за вторыми предвыборными республиканскими дебатами на телеканале CNN. Та президентская гонка стала одной из самых интересных в истории, полной неожиданных поворотов и сюрпризов. Она также обернулась для меня удивительным знакомством с человеческой природой.

Центральное место в Президентской библиотеке Рональда Рейгана в городе Сими-Вэлли, штат Калифорния, занимали два ведущих кандидата: детский нейрохирург Бен Карсон и настоящий магнат недвижимости Дональд Трамп. От иммиграции и налогов дебаты перешли к аутизму.

«Доктор Карсон, – начал ведущий, – Дональд Трамп открыто и неоднократно связывал вакцины, детские вакцины, с аутизмом, что, как известно, медицинское сообщество категорически отрицает. Вы – детский нейрохирург. Должен ли мистер Трамп перестать утверждать подобное?»

«Ну, скажем так, – ответил доктор Карсон. – Были прове-

дены многочисленные исследования, и они не доказали, что существует какая-либо связь между вакцинацией и аутизмом».

«Он должен перестать говорить, что вакцины вызывают аутизм?» – настаивал ведущий.

«Я только что ему все объяснил. Он может почитать об этом, если захочет. Я думаю, он умный человек и примет правильное решение после того, как ознакомится с реальными фактами», – сказал доктор Карсон.

Хотя я не всегда согласна с доктором Карсоном, в этом вопросе я с ним солидарна. Мне знакома литература такого рода не только благодаря профессии нейробиолога, но и потому, что я – мама двух маленьких детей, одному из которых в то время было два с половиной года, второму – семь недель. Тем сильнее я удивилась своей реакции на то, что Трамп сказал дальше.

«Я бы хотел ответить, – заявил он. – Аутизм стал эпидемией... Он полностью вышел из-под контроля... Вы берете прекрасного ребенка и накачиваете его вакциной (похоже, что доза больше подходит для лошади, а не для ребенка). И я получаю множество свидетельств этого от людей, которые на меня работают. Буквально на днях ребенку (два года... два с половиной года, чудесный ребенок) была сделана прививка, а через неделю у него поднялась высокая температура, он очень сильно заболел, теперь он – аутист»<sup>[1]</sup>.

У меня моментально возникла инстинктивная реакция.

Я представила медсестру, протыкающую моего крошечного малыша иглой, предназначенной для лошади. То, что я прекрасно знала – для вакцинации детей используются шприцы подходящего размера, – в тот момент совершенно не имело значения, я запаниковала.

«О нет, – подумала я. – Что, если мой ребенок заболит?» Тот факт, что подобная мысль могла возникнуть в моей голове, шокировал. Тем не менее тревога – чувство, слишком хорошо знакомое родителям любого вероисповедания и происхождения, – внезапно овладела мной.

«Но, знаете, – сказал доктор Карсон, – мы провели множество исследований, и у нас есть доказательства, что вакцинация никоим образом не вызывает аутизм».

Не важно. Доказательства-шмаказательства... Доктор Карсон мог бы привести сто доказательств, и это бы никак не повлияло на бурю, разыгравшуюся у меня в голове. У меня из головы не шел этот лошадиный шприц, который мог сделать моего ребенка очень, очень больным.

Никакой логики. С одной стороны – детский нейрохирург, который вооружен результатами экспертного анализа медицинских исследований и чья клиническая практика исчисляется годами; а с другой – бизнесмен, аргументы которого сводятся лишь к интуиции и одному-единственному наблюдению. Однако, несмотря на всю мою научную подготовку, убедил меня именно последний. Почему?

И я точно знаю ответ. Именно он вернул меня в реаль-

ность.

Пока Карсон целился в мой мозг, Трамп метил во все остальное. И делал он это по книге – по этой самой книге.

Трамп пробудил во мне естественную человеческую потребность в контроле и страх его лишиться. Он привел пример чужой ошибки и вызвал чувства, которые совместили мой образ мысли с его, увеличив тем самым вероятность того, что я приму его точку зрения. Наконец, он предупредил о тяжелых последствиях несоблюдения его рекомендации. Как я объясняю в этой книге, внушение страха – слишком слабый метод убеждения; на самом деле, как правило, более мощным способом является пробуждение надежды. Однако в двух случаях страх работает хорошо: когда вы пытаетесь вызвать бездействие и когда человек уже обеспокоен. В данном случае оба этих условия были соблюдены, поскольку Трамп выступал против иммунизации детей, а его целевая аудитория – молодые родители – практически олицетворение стресса.

Понимание того, как Трамп повлиял на ход моих мыслей, помогло мне в дальнейшем остановиться и переосмыслить дебаты; я не стала менять точку зрения по этому вопросу – мой младший сын будет привит, как и дочь. Но я подумала: сколько же других молодых родителей были убеждены аргументами Трампа.

Я задумалась и над тем, что бы произошло, если бы доктор Карсон, готовясь к дебатам, учел потребности, желания, мо-

тивы и чувства людей, а не понадеялся только на факты<sup>1</sup>. Его слушала миллионная аудитория, и он упустил уникальную возможность изменить ситуацию. Такие возможности бывают у всех нас. Конечно, не каждый день выпадает случай обратиться к миллионам, но вы общаетесь с людьми ежедневно: дома, на работе, в интернете.

Дело в том, что мы любим информировать других и делиться с ними своим мнением. Вы сами можете убедиться в этом, выйдя в интернет: каждый день появляется 4 млн новых записей в блогах, загружается 80 млн новых фотографий в Instagram, и 616 млн новых твитов выходят в киберпространство – а это 7130 твитов в секунду. За каждым твитом, блогом и фотографией – такой же человек, как вы и я. Так почему миллионы людей ежедневно тратят драгоценное время на обмен информацией?

Судя по всему, нам просто нравится делиться знаниями, это приносит внутреннее удовлетворение. Исследование, проведенное в Гарвардском университете, выявило, что ради возможности распространить свое мнение люди готовы даже отказаться от денег<sup>[2]</sup>. И речь идет не о тщательно подготовленных выводах, а о вполне обыденных суждениях, к примеру, нравятся ли Бараку Обаме зимние виды спорта или что лучше – кофе или чай. Томография головного моз-

---

<sup>1</sup> Исследование, которое я описываю в главе 1, показывает, почему подход доктора Карсона, скорее всего, обречен на провал и что он мог бы сделать вместо этого. – *Здесь и далее, если не указано иное, примеч. автора.*

га показала, что в нем активируется центр удовольствия, когда люди получают возможность поделиться жемчужинами своей мудрости с другими. Мы испытываем бурную радость, когда передаем другим свои идеи, это мотивирует нас к общению. Такова удивительная особенность нашего мозга, она гарантирует, что знания, опыт и идеи не умрут вместе с человеком, у которого они впервые возникли, а также показывает, что мы, как члены общества, извлекаем выгоду благодаря деятельности многих умов.

Разумеется, для того чтобы это произошло, простого обмена мыслями недостаточно. Необходимо вызвать реакцию, которую Стив Джобс метко назвал «вмятиной во Вселенной». Каждый раз, когда мы делимся нашими суждениями или знаниями, мы стремимся влиять на других. Предполагаемое изменение может быть как большим, так и маленьким, например, информировать общественность о социальной проблеме или увеличить продажи; изменить мнение людей об искусстве и политике или улучшить качество детского питания; повлиять на восприятие людьми самих себя или на их понимание того, как устроен мир; повысить производительность коллектива или просто убедить мужа или жену меньше работать и провести вместе отпуск в тропиках.

Однако проблема в том, что мы подходим к решению этой задачи, исходя из нашего собственного понимания. Пытаясь оказать влияние на других, мы прежде всего обращаемся к себе, думаем о том, в чем сами убеждены и что соответству-

ет нашему умонастроению, желаниям и целям. Однако, если мы хотим влиять на поведение и убеждения другого человека, нам нужно сперва понять, что творится в *его* голове, и действовать, учитывая особенности *его* мышления.

Возьмем, к примеру, доктора Карсона. Как опытный врач и ученый, он уверен в фактах, свидетельствующих о том, что вакцина не вызывает аутизм. Отсюда его предположение, что указанные им факты убедят и остальных. Однако люди – не существа, запрограммированные бесстрастно реагировать на информацию. Цифры и статистика необходимы, чтобы устанавливать истину, с этим они прекрасно справляются, но их совершенно недостаточно, чтобы изменить чьи-либо убеждения, а для мотивации к действию они практически бесполезны. Таков неоспоримый факт, пытаетесь ли вы изменить сознание одного человека или нескольких – целую комнату потенциальных инвесторов или только вашего супруга. Рассмотрим такой вопрос, как изменение климата: есть множество данных, указывающих на значительную роль человека в глобальном потеплении, однако 50 % населения в это не верит<sup>[3]</sup>. Обратимся теперь к политике: никакие цифры не убедят закоренелого республиканца в том, что президент от Демократической партии способствует национальному прогрессу. А как насчет здоровья? Сотни исследований доказывают пользу физических упражнений, и люди верят в это, но эта вера у многих из нас разбивается в пух и прах, стоит только встать на беговую дорожку.

В действительности тот вал информации, который на нас сегодня обрушивается, может сделать нас еще менее восприимчивыми к фактам, потому что мы привыкли находить поддержку абсолютно всему, во что хотим верить, буквально по щелчку мыши. Вместе с тем наши желания как раз и определяют наши убеждения. Именно побуждения и чувства следует использовать, чтобы добиться изменений, будь то в себе или в других.

В этой книге я расскажу об инстинктивных привычках, на которые мы опираемся в надежде изменить мысли и поведение других людей. Многие из этих привычек – от запугивания последствиями страшных ошибок до стремления все и вся контролировать – несовместимы с тем, как работает наше мышление. Основная идея этой книги заключается в том, что попытка изменить чье-либо сознание окажется успешной только в том случае, если она будет предпринята в соответствии с ключевыми процессами, которые управляют нашим мышлением. Каждая глава посвящена одному из семи важнейших факторов: априорные, как бы «заранее известные», знания (равно как и убеждения), эмоции, стимулы, контроль, любопытство, состояние и связь с другими людьми – и объясняет, как именно тот или иной фактор может вам помочь или помешать оказывать воздействие.

Человек, изучивший эти факторы, в отличие от человека, о них неосведомленного, получает знание, которое позволит ему критически оценивать свое поведение, независи-

мо от того, сам ли он оказывает влияние на кого-то или кто-то другой пытается влиять на него. В большинстве случаев здесь рассматривается именно точка зрения человека, стремящегося к влиянию, хотя время от времени я все переворачиваю с ног на голову, чтобы взглянуть на вещи уже со стороны того, на кого оказывают воздействие. Что происходит у вас в голове, когда вы слушаете мнение другого человека? Если вы знаете одну сторону медали, вам легче будет узнать и обратную.

Нам предстоит провести еще много исследований, чтобы полностью изучить факторы, влияющие на наше сознание, но даже те знания, которые у нас уже есть, чрезвычайно важны. Например, понимание того, каким образом центр удовольствия связан с опорно-двигательной системой, показывает, когда люди более подвержены воздействию кнута, а когда – пряника. А понимание того, как стресс влияет на мозг, объясняет, почему люди болезненно реагируют на плохие новости, например о произошедших терактах.

На протяжении всей книги мы будем перемещаться вперед-назад по «коридорам» мозга, в которых нейроны постоянно взаимодействуют друг с другом, а также по коридорам моей лаборатории, где я записываю поведенческие и физиологические реакции людей. Мы также будем путешествовать по внешнему миру: окажемся в больнице на Восточном побережье Соединенных Штатов Америки, руководству которой всего за один день удалось добиться от персонала почти

90 %-ного соблюдения требования дезинфицировать руки; в доме престарелых в Коннектикуте, где здоровье его обитателей улучшилось благодаря их возросшему чувству контроля. Мы также узнаем о девушке, которая неосознанно спровоцировала психосоматические симптомы у тысяч людей, и о многом другом. Моим вопросом всегда будет «*почему?*». Почему одна стратегия вызвала ответную реакцию, а другая – нет? Почему мы соглашаемся с Джоном, но игнорируем Джейка? Если вы поймете, почему люди реагируют именно так, а не иначе, то получите конкретные инструменты для решения проблем, с которыми ежедневно сталкиваетесь в собственной жизни.

# 1. Могут ли доказательства менять убеждения? (Априорные знания)

## Сила доказательств и слабость данных

Тельма и Джереми счастливы в браке. Они сходятся во взглядах на большинство вопросов; способны договориться, как воспитывать детей и распоряжаться финансами; у них одинаковые политические и религиозные убеждения, похожее чувство юмора и культурные предпочтения; они даже профессию имеют одну и ту же – оба адвокаты. И это неудивительно. Исследования раз за разом доказывают: лучшее условие крепкого брака – не страсть или дружба, а сходство. Противоположности, вопреки всеобщему мнению, не притягиваются<sup>[4]</sup>.

Существует, однако, вопрос, по которому Джереми и Тельма не могут договориться, что тоже неудивительно. Большинство пар с высоким уровнем совместимости могут годами спорить о количестве детей в семье, о том, как достичь равновесия между работой и личной жизнью или кого лучше завести – ящерицу или морскую свинку. Для Тельмы и Джереми конфликт заключается в том, где жить. Тельма

родилась и выросла во Франции, Джереми – в США. Оба считают, что именно их страна – лучшее место для создания семьи.

И Тельма с Джереми не одни такие. Опросы показывают: большинство людей идеальным местом для жизни, работы, воспитания детей и выхода на пенсию называют свою родину. Только 13 % взрослого населения мира хотели бы навсегда эмигрировать<sup>[5]</sup>. Дома и трава зеленее. А если люди все-таки уезжают из родных стран, то предпочитают жить по соседству: французы в Великобритании, австрийцы – в Швейцарии.

К сожалению, в случае Тельмы и Джереми нельзя пойти навстречу друг другу лишь наполовину. Как невозможно завести только половину ребенка, так и невозможно построить дом в Атлантическом океане между Северной Америкой и Европой, поэтому единственным решением для них является убедить другого в правильности своего мнения.

На первый взгляд Тельма и Джереми идеально подходят для подобной задачи. Как я упоминала выше, они оба адвокаты. Их работа – склонять суд присяжных на свою сторону. И собственную семейную проблему они намерены решать юридически – каждый предъявляет другому факты и цифры, чтобы подтвердить свои доводы, надеясь таким образом сломить сопротивление. Джереми приводит Тельме факты, свидетельствующие о том, что стоимость жизни в Соединенных Штатах ниже. А Тельма предоставляет Джереми циф-

ры, доказывающие, что во Франции адвокаты зарабатывают больше. Джереми отправляет Тельме по электронной почте статью, в которой говорится, что система образования лучше в Штатах, в то время как Тельма находит другую статью, утверждающую, что дети счастливее во Франции. Оба не считают «доказательства» другого вескими и отказываются идти на уступки. С годами они лишь еще больше укрепляются в своих убеждениях.

Многие из нас поступают так же, как Тельма и Джереми. Когда мы спорим или обсуждаем что-нибудь, наш внутренний голос буквально вопиет: мы правы, а другая сторона ошибается. Мы четко осознаем собственные логичные аргументы и подтверждаем их фактами, ибо для нас они звучат весьма убедительно. Вспомните, о чем в последний раз спорили со своим супругом? Бывало ли так, что застолье перерастало в ночные политические дебаты? Удалось ли вам изменить мнение людей? Они приняли к сведению ваши тщательно продуманные аргументы и хорошо изученные факты? Если подобное с вами случалось, вы, вероятно, понимаете: факты и логика, увы, не являются самыми действенными инструментами, чтобы изменить мнение. Когда дело доходит до споров, наш внутренний голос ошибается.

# Неубедительность фактов

Мозг человека запрограммирован на получение удовольствия от информации. Современная цифровая эпоха – взрывоопасная эйфория для нашего ума. Аграрная эпоха обеспечила более легкий доступ к источникам питания, индустриальный век существенно повысил качество жизни, но никогда раньше не было столько стимулов для нашего мозга, как сейчас. Представьте, что человеческий мозг сумел построить собственный парк развлечений, полный захватывающих аттракционов, и все они идеально приспособлены... для него самого.

Рассмотрим цифры: в мире насчитывается 3 млрд пользователей интернета; каждый день люди производят около 2,5 млрд гигабайт информации, выполняют 4 млрд поисковых запросов в Google и смотрят 10 млрд видео на YouTube. Пока вы читали предыдущее предложение, во всем мире было выполнено около 530 243 новых поисковых запросов в Google и просмотрено 1 184 390 видеороликов на YouTube<sup>[6]</sup>.

Казалось бы, цифровая революция должна содействовать попыткам изменить мнение человека. Если люди так любят информацию, что может быть лучше, чем влиять на их убеждения и поступки с помощью фактов? Вооружившись большими объемами информации и мощными компьютерами, мы можем анализировать и расширять наши знания, а затем

делиться полученными фактами и цифрами. Кажется, все просто, не так ли?

Да, но только до тех пор, пока вы не попытаетесь предоставить всю скрупулезно отобранную информацию и тщательно составленные выводы тому человеку, на которого хотите повлиять. И тогда вы очень быстро осознаете, что сведения зачастую не являются решением проблемы, когда речь заходит об изменении чьих-то убеждений.

Это прозрение нанесло мне, как ученому, страшный удар. Я – когнитивный нейробиолог и работаю на пересечении психологии и неврологии. Как и большинству научных работников, мне нравятся факты. Некоторые люди коллекционируют драгоценные камни, другие собирают первые издания книг, марки, обувь, старинные автомобили или фарфоровых кукол. Я собираю данные. Мои компьютеры хранят сотни папок с тысячами файлов, каждый из которых содержит уйму цифр. Каждое число представляет собой наблюдение: ответ человека на проблему, его реакция на другого человека; ряд цифр показывает активность головного мозга или плотность его нервных волокон. Но сами по себе данные бесполезны. Причина, по которой я их люблю, заключается в том, что эта вереница чисел может быть преобразована в нечто прекрасное: в графики, которые время от времени дают новое удивительное понимание того, как мы – вы и я, *Homo sapiens* – устроены.

Представьте мое смятение, когда я выяснила: все эти циф-

ры, полученные из многочисленных экспериментов и наблюдений, показывают – люди на самом деле не руководствуются фактами, цифрами или данными. Это не значит, что люди глупы или безумно упрямы. На самом деле это результат того, что доступность информации, аналитических средств и мощных компьютеров является достижением лишь последних нескольких десятилетий, а мозг, на который мы пытаемся влиять, – творение миллионов лет эволюции. Как оказалось, в то время как мы поклоняемся информации, параметры, с помощью которых наше сознание измеряет поступающие в него данные и принимает решения, совершенно отличаются от тех, что, как многие думают, должен использовать наш ум. Подход, при котором информация и логика приоритетны, начисто игнорирует наши мотивы, страхи, надежды и желания, – все то, что делает нас людьми. И это, как мы увидим, представляет собой серьезную проблему, ибо означает – факты имеют лишь ограниченные возможности влияния на устоявшееся мнение. Глубоко укоренившиеся убеждения могут быть весьма устойчивы к изменениям, даже когда эти убеждения пытаются поколебать с помощью научных доказательств.

## Сила доказательств

Трое ученых, Чарльз Лорд, Ли Росс и Марк Леппер, собрали группу из сорока восьми американских студентов-старшекурсников, одна часть которых активно поддерживала смертную казнь, а другая решительно выступала против нее<sup>[7]</sup>. Ученые предоставили этим студентам два научных исследования: в первом эффективность смертной казни доказывалась, во втором – опровергалась. Однако на самом деле оба исследования были сфабрикованы. Лорд, Росс и Леппер выдумали их, но студенты этого не знали. Сочли ли они эти исследования убедительными? Поверили, что предоставленные факты являются вескими доказательствами? Да!

Но только потому, что «исследования» укрепили уже существующие убеждения. То есть те студенты, которые активно поддерживали смертную казнь, считали, что исследование, которое продемонстрировало ее эффективность, хорошо и правильно проведено. При этом они утверждали, что второе исследование, о неэффективности смертной казни, недостоверно и неубедительно. А те, кто первоначально выступал против смертной казни, оценили исследования прямо противоположным образом. В результате приверженцы смертной казни покинули лабораторию, поддерживая смертную казнь с большей страстью, чем когда-либо, а те, кто не принимал ее, выступили против еще энергичней. Вместо то-

го чтобы помочь людям познать обе стороны медали, эксперимент поляризовал мнения.

Информация может привести к поляризации взглядов в любой области, от абортот до убийства Джона Кеннеди<sup>[8]</sup>. Мы с моим коллегой Кассом Санстейном (главой управления Белого дома по информации и регулированию (OIRA) при администрации Барака Обамы и преподавателем права Гарвардского университета) хотели знать, верно ли это утверждение относительно того, что думают люди о климате<sup>[9]</sup>. Сначала мы попросили группу добровольцев высказать их мнения по поводу климатических изменений. (Считают ли они, что климат меняется в результате человеческой деятельности? Поддерживают ли Парижское соглашение по снижению углекислого газа в атмосфере?) На основе ответов мы разделили группу на участников со слабой и сильной верой в антропогенное изменение климата, а потом каждому сообщили, что, по прогнозу климатологов, к 2100 году средняя температура в мире повысится примерно на 3,3 °C, и попросили их дать собственный прогноз возможного повышения температуры к этому году.

Затем началась настоящая проверка. Одной половине добровольцев сообщили, что за последние недели выдающиеся ученые якобы пересмотрели данные и пришли к выводу, что ситуация намного лучше, чем считалось ранее, и предположили повышение температуры всего на 0,5° – 2,7°. Другой половине тоже сказали о пересмотре данных известными

учеными, но в сторону увеличения – здесь предполагалось повышение температуры на  $3,8^{\circ} - 6,1^{\circ}$ . Всех участников попросили дать новый прогноз.

Изменились ли оценки опрошенных в свете мнения экспертов? В очередной раз мы убедились, что люди меняли свое суждение, только если они получали информацию, которая соответствовала их первоначальным взглядам. На сторонников со слабой верой в антропогенное изменение климата повлияло утешительное известие, что ситуация оказалась лучше, чем считалось ранее (их оценка снизилась примерно на  $1^{\circ}$ ), но тревожные новости никак не отразились на их новых оценках. Сторонники с твердой верой в пагубное влияние человека показали совершенно противоположную тенденцию: они были взволнованы, узнав мнение ученых о том, что ситуация еще хуже, чем ранее предполагалось. Но они оказались под меньшим влиянием сообщения о том, что ученые считают ситуацию уже не такой опасной.

Когда вы предоставляете человеку новые факты, он быстро соглашается с доказательствами, подтверждающими уже имеющиеся у него идеи (так называемые *априорные знания*), и оценивает контрдоводы критически. Поскольку мы часто подвергаемся воздействию противоречивой информации, эта тенденция вызывает поляризацию, которая увеличивается, когда люди получают все больше и больше данных<sup>[10]</sup>.

Кроме того, сталкиваясь с информацией, противореча-

щей их мнению, люди могут придумать совершенно новые контраргументы, которые еще больше укрепят их первоначальный взгляд; это известно как «эффект бумеранга». Тельма, например, обнаружила много недостатков в статье, которую ей прислал Джереми, где утверждалось, что система образования в Соединенных Штатах лучше, чем во Франции. «Статья написана американцем, – подумала она, – что они вообще знают об образовании? Американцы преподают “современную” литературу и “новую” историю, игнорируя древнюю письменность и историю Старого Света».

Вы заметили, что сделала Тельма? Она не только отвергла нежелательные для нее доказательства, она еще и придумала новые причины, почему французская система образования лучше, отыскав аргументы, которые раньше не рассматривала. В результате Тельма еще более уверилась в своем первоначальном мнении. Существование доказательств, которые, по всей видимости, противоречили ее твердому убеждению, заставило ее почувствовать себя некомфортно, и потому она избавилась от этого отрицательного чувства посредством рационализации, отбросив противоположное мнение и укрепив собственное. Вот почему, выйдя замуж за Джереми, Тельма сделалась более решительным сторонником Франции. Если бы она вышла замуж за своего школьного возлюбленного Франсуа, у нее, как я подозреваю, был бы менее идеалистический взгляд на родину.

# Google (всегда) на моей стороне

Нет ни одной истины, с которой согласились бы абсолютно все. В 1789 году Бенджамин Франклин в письме к Жану Батисту Лерою<sup>2</sup> написал знаменитую фразу: «В жизни нет ничего неизбежного, кроме смерти и налогов». Франклин заимствовал эту фразу у английского писателя Даниэля Дефо, который в 1726 году в своей книге «Политическая история дьявола» сказал: «В вещи, столь же несомненные, как смерть и налоги, верят наиболее твердо»<sup>[11]</sup>. Хотя выражение «смерть и налоги» вошло в поговорку, на самом деле ни одно из упомянутых утверждений не является истиной в последней инстанции. Некоторые считают, что смерть может быть преодолена благодаря, например, крионике или генной инженерии. Даже если мы признаем, что конец неизбежен, существует много разных взглядов на то, что находится по ту сторону жизни и смерти. И безусловно, есть целый ряд уклоняющихся от налогов граждан, а также «налоговых протестантов», которые отвергают саму фискальную идею. Если не все мы принимаем неотвратимость смерти и налогов, то можете себе представить, сколько еще существует «истин», с которыми многие из нас также не согласны.

Лучше ли жизнь во Франции, чем в Соединенных Штатах?

---

<sup>2</sup> Жан Батист Лерой (1720–1800) – физик, член Королевской академии наук Франции. – *Примеч. ред.*

тах, – спорный вопрос. Является ли смертная казнь правильной с точки зрения морали – тоже вопрос субъективный. Но что происходит, когда разногласие связано с фактами вполне достоверными? Рассмотрим, к примеру, споры о том, где родился Барак Обама. Дискуссия по поводу его места рождения началась в 2008 году, когда были опубликованы анонимные электронные письма, в которых ставилось под сомнение его рождение в США<sup>[12]</sup>. Если бы Обама родился не на территории Соединенных Штатов, он бы не имел права баллотироваться на пост президента. Очень скоро по всему интернету разлетелись «доказательства» этого «факта». Тема вызвала такой мощный общественный резонанс, что Обама решил напрямую обратиться к народу, чтобы прояснить ситуацию, и показал свое свидетельство о рождении. Однако официального документа лично от президента США оказалось недостаточно. Как показали опросы, значительное число американцев все равно не верили, что Барак Обама имеет право исполнять обязанности президента<sup>[13]</sup>.

«Это механизм, сеть дезинформации, которая в эпоху новых медиа льется постоянным потоком», – заявил Обама в 2010 году. Такой была его реакция на то, что даже через два года после президентских выборов 20 % американцев (каждый пятый!) по-прежнему не верили, что он родился в Соединенных Штатах<sup>[14]</sup>. Говоря о «механизме» и «сети», Обама, скорее всего, имел в виду технологию, способствующую распространению дезинформации.

В современном мире легкость, с которой мы можем найти «данные» и «доказательства», чтобы дискредитировать чье-либо мнение, а также отыскать информацию для подтверждения собственных суждений, – беспрецедентна. Требуется меньше секунды, чтобы нашлись статьи, утверждающие, например, что клубника вредна (оказывается, ее тонкая кожа пропускает вредные химические вещества), или что если добавить в кофе сливочное масло, то получишь очень полезный для здоровья напиток, называемый «Пуленепробиваемый кофе» (Bulletproof Coffee), модный на сегодня тренд среди любителей здорового питания. Есть версия, что такой кофе «оказывает мощное воздействие на когнитивную функцию» и «будет поддерживать у вас чувство сытости и высокий заряд энергии в течение шести часов... программируя ваше тело на сжигание жиров»<sup>[15]</sup>. И еще одна секунда потребуется на то, чтобы найти столько же статей, в которых говорится, что клубника на самом деле полезна, а добавлять масло в кофе – плохая идея. Несмотря на то что насыщенные жиры полезны, наш организм не приспособлен для того, чтобы получать его в огромных дозах. Уже появились сообщения о людях, чей холестерин из-за «Пуленепробиваемого кофе» опасно повысился<sup>[16]</sup>.

Парадоксальным образом обилие доступной информации делает нас более устойчивыми к изменениям из-за той легкости, с которой мы находим сведения, подтверждающие наши собственные представления. Это справедливо даже для ра-

дикальных взглядов, таких как, например, вера в генетическое превосходство одной расы над другой. Мы внимательно читаем блоги и статьи, которые поддерживают наше мнение, а ссылки на материалы, предлагающие другой подход, можем и проигнорировать.

Однако это лишь половина проблемы. Мы не замечаем, что получаем информацию весьма избирательным способом, не обращая внимания, что нам часто предоставляются данные, согласующиеся с нашими убеждениями. Вот как это работает: когда вы вводите запрос в Google или в другой поисковой системе, то получаете результаты, которые были настроены именно под вас в соответствии с историей ваших поисков и активностью в Сети<sup>[17]</sup>. Другими словами, если вы демократ и ищете последние статистические данные о президентских дебатах, ваш поисковик, скорее всего, выдаст материалы из демократических источников, восхваляющих своего кандидата. Ссылки будут включать новостные сайты и блоги, которые вы уже посещали, и другие, с ними связанные. Учитывая, что первые двадцать хитов – материалы в пользу кандидата от Демократической партии, то у вас создается впечатление, что это действительно выдающийся кандидат. Ленты социальных сетей, таких как Twitter и Facebook, предоставляют дополнительные доказательства превосходства вашего кандидата, и это внушает вам еще большую уверенность в результате предстоящих выборов.

Но вот в чем дело: если вы республиканец, ленты ваших

социальных сетей будут совсем другими, потому что ваши аккаунты на Twitter и Facebook, скорее всего, связаны с аккаунтами других республиканцев. Ваш поиск в Google также выдаст вам иные результаты. Это происходит не только из-за того, что Google использует сложные алгоритмы, чтобы отслеживать ваши интересы и предпочтения, но и потому, что поисковые запросы учитывают географическое положение пользователей<sup>[18]</sup>. Google хочет дать вам именно то, что вы ищете. Он предполагает, что ваши интересы схожи с интересами вашей соседки Рианы и отличаются от того, что ищет Пинто из Уганды. Вполне целесообразное предположение. В результате вы получаете ссылки на сайты, которые часто просматривались пользователями вашего региона. Поскольку республиканцы предпочитают жить в одних штатах, а демократы – в других, поисковый запрос «президентские дебаты» выдаст ссылки на сайты, поддерживающие вашего кандидата. Все это происходит незаметно и в итоге подкрепляет уверенность в уже существующих политических взглядах, культурных предпочтениях и научных убеждениях.

Этот процесс снижает нашу способность объективно мыслить, ведь мы не можем сами установить истину, понять, что правильно, а что нет, когда нас лишают даже возможности ознакомиться с другим мнением. Однако технически навязанную нам предвзятость можно свести к минимуму с помощью простых действий. Вот совет: используйте в вашем поисковом браузере опцию «анонимный просмотр» или уда-

лите личную информацию, которую он содержит (например, определение геопозиции), а также отключите отслеживание истории. Кроме того, вы можете обновить ваши аккаунты в социальных сетях, добавив в друзья людей, которых вы уважаете, но которые по ряду вопросов занимают позицию, противоположную вашей. Возможно, эти люди, в свою очередь, добавят в друзья вас.

Мы неосознанно получаем подтверждение нашим взглядам также благодаря тому, что называется «циклом обратной социальной связи» (social-feedback loop). Представьте, что вы нашли замечательный новый продукт и хотите поделиться этим удивительным открытием с друзьями, чтобы они тоже им воспользовались. Предположим, это новый беспроводной «супермаршрутизатор», который обеспечивает очень быструю связь на больших расстояниях. Вы рассказываете о нем друзьям и родственникам, сообщаете на Pinterest, в Instagram и других социальных сетях. В течение нескольких следующих месяцев происходит нечто интригующее. Вы продолжаете слышать о «супермаршрутизаторе» от знакомых как лично, так и в интернете. «Ты знаешь о новом сверхмощном беспроводном маршрутизаторе? – спрашивают они. – Возможно, он изменит навигацию в интернете». Кажется, теперь не только вашему ближайшему окружению, но и вообще всем вокруг известно о «супермаршрутизаторе». Однако вы, вероятно, недооцениваете степень своего участия в этой информационной шумихе. Когда мы раз-

деляем какую-либо идею, рекомендацию или мнение с большим количеством людей, некоторые из них делятся этой информацией с другими, которые, в свою очередь, тоже распространяют ее среди друзей и знакомых. Поскольку связи между людьми в социальных сетях имеют тенденцию переплетаться, в конечном итоге ваша же информация может вернуться к вам, только вы не будете осознавать, что сами стали ее источником. Вместо этого вы, вероятно, придете к заключению, что очень многие люди имеют такое же, как у вас, мнение. И это еще больше укрепит вашу точку зрения.

# Как интеллект искажает информацию

Поиск и интерпретация данных таким способом, который укрепляет уже имеющиеся у нас суждения, известен как «склонность к подтверждению своей точки зрения» (confirmation bias)<sup>[19]</sup>. Это одна из самых сильных склонностей человека. Теперь, зная о ней, вы, вероятно, начнете замечать, как эта склонность проявляется у некоторых людей; вы можете подловить их на том, что они игнорируют аргументы, которые им не подходят, и соглашаются с теми, которые их устраивают. Однако эта склонность проявляется у всех по-разному: кто-то ей больше подвержен, кто-то – меньше. Что же заставляет некоторых людей воспринимать информацию более разносторонне, в то время как другие обесценивают доказательства, не соответствующие их текущим убеждениям?

Если вы считаете себя человеком с аналитическим складом ума (то есть тем, кто уверенно оперирует количественными данными и обладает способностью к логическому мышлению), вам не понравится то, что я сейчас скажу. Люди с высокими аналитическими способностями склонны чаще исказить данные, чем менее рассудительные люди<sup>[20]</sup>. В одном исследовании 1111 американцам со всей страны предложили решить онлайн-задачу. Сначала им дали ряд стан-

дартных тестов для оценки математических способностей, системного мышления и логики. После этого им был предоставлен сперва один, а затем другой набор данных. Участников эксперимента убедили, что первые данные получены в результате исследования нового способа лечения кожной сыпи. Их попросили выяснить, используя предоставленные данные, улучшилось ли состояние пациента после лечения или, наоборот, ухудшилось. Для решения этой задачи требовалось использовать математические навыки. Неудивительно, что участники, которые прошли математические тесты, набрав больше всего баллов, лучше справились с анализом.

Второй набор данных представлял собой статистику преступлений в разных городах. Участникам онлайн-задания пояснили, что «городское правительство пытается решить, следует ли принять закон, запрещающий частным лицам иметь при себе ручное огнестрельное оружие скрытого ношения в общественных местах. Государственные чиновники сомневались, понизит ли этот закон уровень преступности путем уменьшения числа людей, имеющих при себе огнестрельное оружие, или, наоборот, увеличит ее, усложнив законопослушным гражданам самозащиту от опасных преступников. Для решения этого вопроса исследователи разделили города на две группы: там, где недавно ввели подобные запреты, и там, где таких запретов не вводилось».

Участники эксперимента должны были изучить данные и сделать вывод, что последует за упомянутым законом: сни-

жение преступности или ее рост.

На самом деле наборы данных по лечению кожной сыпи и контролю над оружием ничем не отличались друг от друга, и там и там использовались одинаковые цифры. Тем не менее испытуемые лучше справились с заданием, когда работали над показателями по лечению кожной сыпи. Почему?

Дело в том, что участников эксперимента не интересовала эффективность нового лечения кожных заболеваний, а потому они решали задачу рационально, используя свои математические способности для тщательного анализа данных. А вот к проблеме контроля над оружием у большинства было пристрастное отношение, и оно мешало им объективно анализировать данные. Здесь нет ничего нового – мы все знаем, что на способность рассуждать сильно влияют мотивы. Однако есть интересная деталь: те, кто прекрасно разбирался в числах, то есть хорошие аналитики, хуже всех справились с точной оценкой того, снижает ли запрет контроля над оружием преступность или нет.

Эти выводы опровергают мнение, что рассуждать под воздействием мотивов склонны «не очень умные люди». Как раз наоборот, чем выше познавательная способность человека, тем больше он рационализирует и интерпретирует информацию по своему усмотрению, а также творчески переосмысливает данные, подстраивая их под свои взгляды. Следовательно, по иронии, люди могут использовать свои интеллектуальные способности не для того, чтобы получить более точ-

ные выводы, а чтобы выявлять ошибки в информации, которая их не устраивает. Вот почему, когда мы спорим с другими, решение поддерживать собственное мнение или опровергать чужое, прибегая к фактам и цифрам, не является оптимальным. Даже если ваш собеседник очень умен, изменение его мнения с помощью контраргументов может оказаться непростым делом.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

# Комментарии

1.

CNN Reagan Library Debate: Later Debate Full Transcript. September 16, 2015. URL: <http://cnnpressroom.blogs.cnn.com/2015/09/16/cnn-reagan-library-debate-later-debate-full-transcript/>

2.

Diana I. Tamir and Jason P. Mitchell. Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding // Proceedings of the National Academy of Sciences 109 (21), 2012.

3.

URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Climate\\_change\\_opinion\\_by\\_country](https://en.wikipedia.org/wiki/Climate_change_opinion_by_country)

4.

См.: E. Berscheid, K. Dion, E. Hatfield, and G. W. Walster. Physical Attractiveness and Dating Choice: A Test of the Matching Hypothesis // Journal of Experimental Social Psychology 7, 1971. P. 173–189; T. Bouchard Jr. and M. McGue. Familial Studies of Intelligence: A Review // Science 212, May 29, 1981. P. 1055–1059; D. M. Buss. Human Mate Selection // American Scientist 73, 1985. P. 47–51; S. G. Vandenberg. Assortative Mating, or Who Marries Whom? // Behavior Genetics 11, 1972. P. 1–21.

5.

Martha McKenzie-Minifie. Where Would You Live in Europe? // EUobserver, December 2014.

6.

URL: <http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/>

7.

Charles G. Lord, Lee Ross, and Mark R. Lepper. Biased Assimilation and Attitude Polarization: The Effects of Prior Theories on Subsequently Considered Evidence // Journal of Personality and Social Psychology 37 (11), November 1979.

8.

J. W. McHoskey. Case Closed? On the John F. Kennedy Assassination: Biases Assimilation of Evidence and Attitude Polarization // Basic and Applied Social Psychology 1, 1985. P. 395–409; G. D. Munro, S. P. Leary, and T. P. Lasane. Between a Rock and a Hard Place: Biased Assimilation of Scientific Information in the Face of Commitment // North American Journal of Psychology 6, 2004. P. 431–444; Guy A. Boysen and David L. Vogel. Biased Assimilation and Attitude Polarization in Response to Learning about Biological Explanations of Homosexuality // Sex Roles 57 (9–10), 2007. P. 755–762.

**9.**

Cass R. Sunstein, S. Bobadilla-Suarez, S. Lazzaro, and Tali Sharot. How People Update Beliefs About Climate Change: Good News and Bad News // Cornell Law Review, 2017; Tali Sharot and Cass R. Sunstein. Why Facts Don't Unify Us // New York Times, September 2, 2016.

**10.**

Sharot and Sunstein. Why Facts Don't Unify Us. URL: <https://www.nytimes.com/2016/09/04/opinion/sunday/why-facts-dont-unify-us.html>

**11.**

Albert Henry Smyth. The Writings of Benjamin Franklin. Vol. 10. 1789–1790. New York: Macmillan, 1907. P. 69; Daniel Defoe. The Political History of the Devil. Joseph Fisher, 1739.

**12.**

Amy Hollyfield. For True Disbelievers, the Facts Are Just Not Enough // St. Petersburg Times, June 29, 2008.

**13.**

Опрос проведен в июле 2009 года для политического блога Daily Kos компанией Research 2000.

**14.**

NBC News, 2010.

**15.**

Dave Asprey. Dave Asprey Recipe: How to Make Bulletproof Coffee... And Make Your Morning Bulletproof Too, 2010. URL: <https://www.bulletproofexec.com>

**16.**

Kris Gunnars. Three Reasons Why Bulletproof Coffee Is a Bad Idea // Authority Nutrition. URL: <https://authoritynutrition.com/3-reasons-why-bulletproof-coffee-is-a-bad-idea/>

**17.**

Danny Sullivan. Google Now Notifies of “Search Customization” and Gives Searchers Control, 2008. URL: <http://searchengineland.com/google-now-notifies-of-search-customization-gives-searchers-control-14485>

**18.**

Danny Sullivan. Google Now Notifies of “Search Customization” and Gives Searchers Control, 2008. URL: <http://searchengineland.com/google-now-notifies-of-search-customization-gives-searchers-control-14485>

**19.**

Peter C. Wason. On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task // Quarterly Journal of Experimental Psychology, 12 (3), 1960. P. 129–140.

**20.**

D. M. Kahan, E. Peters, E. C. Dawson, and P. Slovic. Motivated Numeracy and Enlightened Self-Government. Public Law Working Paper, 307: Yale Law School, 2013.