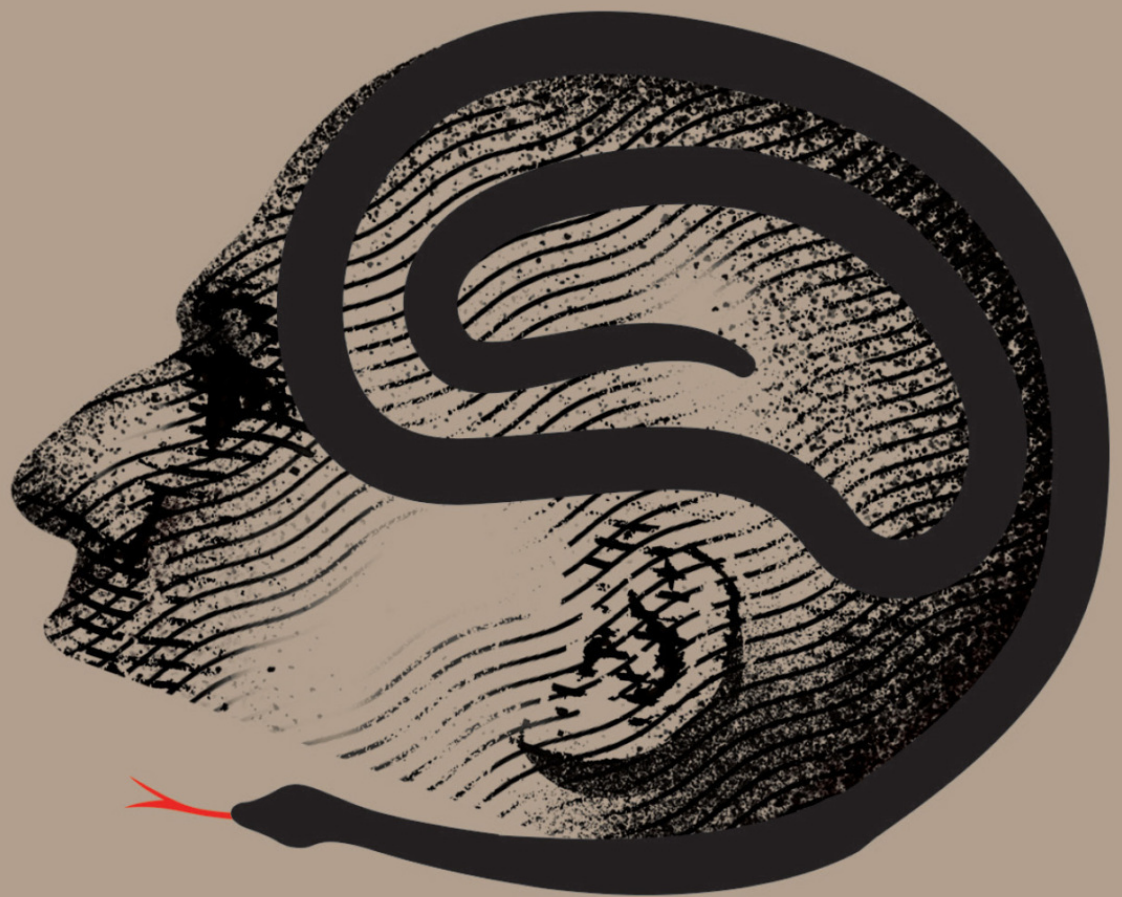


Рой Баумайстер

Джон Тирни

Эффект негативности



Как способность
замечать **плохое**
трансформирует
нашу реальность

Книги-драйверы

Джон Тирни

**Эффект негативности. Как
способность замечать плохое
трансформирует нашу реальность**

«ЭКСМО»

2019

УДК 159.922
ББК 88.52

Тирни Д.

Эффект негативности. Как способность замечать плохое трансформирует нашу реальность / Д. Тирни — «Эксмо», 2019 — (Книги-драйверы)

ISBN 978-5-04-117523-8

Почему распадаются браки, загнивают экономики, сильные футбольные команды терпят поражение, профессионалы проваливают собеседования, а отличники – вступительные экзамены? В основе большинства отрицательных событий лежит эффект негативности. Он вынуждает людей принимать неверные решения, чем разрушает их жизнь! Авторы бестселлера «Сила воли», известный социальный психолог Рой Баумайстер и редактор City Journal Джон Тирни, провели масштабное исследование человеческой способности видеть плохое и не замечать хорошее. Они вывели ряд закономерностей эффекта негативности и определили стратегии борьбы с ним. Из этой книги вы узнаете: • почему наказание намного эффективнее награды, • как заставить работать рациональную часть мозга и сдерживать негатив в личной и общественной жизни, • как научиться извлекать пользу из плохих событий, • как осознанно подавлять импульсы, которые вызывают парализующую неуверенность, панические атаки и фобии.

УДК 159.922
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-117523-8

© Тирни Д., 2019

© Эксмо, 2019

Содержание

Пролог. Эффект Негативности	7
Глава 1. Насколько плохое плохо?	16
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Рой Баумайстер, Джон Тирни

Эффект негативности. Как способность замечать плохое трансформирует нашу реальность

John Tierney and Roy F. Baumeister

The Power of Bad: How the Negativity Effect Rules Us and How We Can Rule It

© 2019 by John Tierney and Roy F. Baumeister

© Сибуль Е. А., перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

* * *

Из этой книги вы узнаете:

- Почему плохое сильнее хорошего и во сколько раз (см. главу 1)
- Как освободить отношения от негатива (см. главу 2)
- Как победить страх (см. главу 3)
- Как критиковать конструктивно и сообщать плохие новости (см. главу 4)
- Почему наказание намного эффективнее награды (см. главу 5)
- Как защитить бизнес от негатива (см. главу 6)
- Как бороться с плохими отзывами (см. главу 7)
- Как воспитать в себе умение радоваться (см. главу 8)
- Как СМИ искажают наше видение мира (см. главу 9)
- Почему хорошее победит (см. главу 10)

Пролог. Эффект Негативности

Мы постоянно твердим себе: невзгоды нужно встречать спокойно. Но мозг это игнорирует. Мы ощущаем потерю равновесия в разуме и жизни, и только сейчас ученые заговорили о ней: плохое сильнее хорошего.

В научной литературе это явление называют по-разному: негативный уклон, доминирование негатива или просто эффект негативности. Смысл у всех понятий один: отрицательные события и эмоции воздействуют на людей сильнее, чем положительные. Нас ранит критика, но не трогает похвала. Мы видим враждебные лица в толпе и не замечаем дружелюбные улыбки. Кажется, что эффект негативности вызывает депрессию (обычно так и бывает), но не стоит отчаиваться. Плохое сильнее, но хорошее может победить, если мы знаем, чему противостоять.

Признавая эффект негативности и контролируя врожденные реакции, мы можем заменить разрушительные модели поведения выгодными и с успехом думать о будущем. Неудачи, плохие новости и эмоции создают мощный стимул – мощнейший, на самом деле, – который делает нас сильнее, умнее и добрее. В плохом можно найти пользу, но только если рациональная часть ума понимает иррациональное влияние негатива. Чтобы победить плохое, нужны мудрость и усилия, особенно в современном цифровом мире, подпитывающем негатив.

Эффект негативности – простой принцип, но последствия у него не такие уж простые. Он заставляет нас принимать ужасные решения. И может объяснить абсолютно разные феномены: из-за чего страны ввязываются в войны, почему враждуют соседи, а браки распадаются. Почему загнивают экономики, кандидаты проваливают собеседования, школы подводят учеников, а футбольные тренеры слишком часто промахиваются. Из-за эффекта негативности рушатся репутации, а компании становятся банкротами. Он усиливает трибализм¹ и ксенофобию². Распространяет фальшивые угрозы, из-за которых американцы становятся злее, а замбийцы – голоднее. Разжигает моральную панику как у либералов, так и у консерваторов. Отравляет политику и избирает демагогов. Плохое властвует над всем миром, но победить его можно. Больше всего оно влияет на человека в юные годы, когда нужно учиться на своих ошибках и прислушиваться к критике. С возрастом приходят знания и опыт, расширяется кругозор. Пожилые люди чаще более довольны жизнью по сравнению с молодежью, потому что их не так заботят проблемы и неудачи. Они могут противопоставить негативу повседневные удовольствия и воспоминания о радостных моментах, а не о прошлых несчастьях. Объективно говоря, их жизни не кажутся лучше (особенно если есть проблемы со здоровьем), но пожилые чувствуют себя счастливее и принимают более обоснованные решения, потому что умеют игнорировать неприятные уроки жизни и сосредотачиваться на том, что приносит радость.

Именно такую мудрость мы обсудим в этой книге и объясним, как извлечь выгоду из власти плохого и справиться с ней, если получить пользу невозможно. Исследовав эффект негативности, ученые определили стратегии борьбы с ним. Эволюция сделала нас уязвимыми перед стрессом, который управляет первичной областью мозга всех животных, но также наградила более сложными областями человеческого разума с естественными когнитивными инструментами. Они помогут справиться с негативом и использовать его во благо. Сегодня эти инструменты даже важнее, чем раньше, потому что вокруг нас слишком много умелых распространителей страха и неприязни – так называемых торговцев негативом, которые финансово и политически процветают, пугая общество и подпитывая ненависть.

¹ (От лат. *tribuo* – «делю») стремление к политическому обособлению на основе родоплеменного деления.

² Нетерпимость к чужому, незнакомому, иностранному.

Мы покажем, как заставить работать рациональную часть мозга и сдерживать негатив в личной и общественной жизни: в любви и дружбе, дома, в школе и на работе, в бизнесе и политике, а еще в управлении. Прежде всего мы хотим показать, что хорошее в итоге побеждает. Оно не сразу становится таким же мощным и эмоционально притягательным, как плохое, но позитив может победить благодаря усердию, интеллекту и силе количества. Поняв, как негативный уклон влияет на вас и других людей, вы научитесь реально смотреть на мир и меньше его бояться. Вы сможете осознанно подавлять импульсы, которые вызывают парализующую неуверенность, панические атаки и фобии вроде страха высоты или публичных выступлений. Фобия – отдельная иллюстрация власти плохого: преувеличенная реакция на возможную неудачу, иррациональный ужас, из-за которого не выходит жить полноценно. Фобии, как и более общие проблемы, можно преодолеть, изучив эффект негативности.

Вместо того чтобы отчаиваться из-за неудач, попробуйте извлечь из них выгоду. Не пытайтесь стать идеальным родителем или партнером, просто избегайте базовых ошибок, которые трудно заглаживать хорошими делами.

Вы можете научиться предотвращать ссоры в любых отношениях или по крайней мере не давать им выходить из-под контроля. Для этого надо осознать, как легко маленькая обида перерастает в нечто большее, особенно если партнеры не пытаются понять друг друга. На работе получится избегать ловушек, которые разрушают карьеры и губят предприятия. У плохого есть обратная сторона: оно умеет обострять ум и подпитывать волю.

Понимая эффект болезненных комментариев, вы научитесь лучше справляться с критикой и воспринимать полезные уроки жизни, не теряя силы духа. Еще вам станет легче критиковать, а это редкое умение. Большинство людей, включая так называемых экспертов, не знают, как преподносить плохие новости, потому что не представляют, как их воспримут. Неуклюже ставя плохой диагноз, врачи усугубляют горе и замешательство пациента. Оценивая учеников или сотрудников, многие учителя или руководители критикуют их так, что убивают всякий энтузиазм, в то время как некоторые избегают проблем, давая только хорошие оценки и отзывы. Они могли бы работать эффективнее, применяя техники, недавно опробованные в школах, офисах и на фабриках.

Критика и наказания, применяемые умело, ускоряют прогресс лучше подхода «наградим всех». Так люди учатся на своих ошибках, а не продолжают ставить под угрозу карьеру и отношения. Критика и взыскания помогают нам стать лучше, налаживать отношения с другими, идет ли речь о работе, обязанностях в семье или попытках сохранить романтическую связь. Если научиться понимать власть плохого правильно, она выявит наши лучшие качества.

Эффект негативности – фундаментальный аспект психологии. Это важная правда жизни, но открыли ее только недавно и довольно неожиданно. Исследования Роя Баумайстера начались, как это часто бывает, с неясного вопроса. Такие вопросы уже не популярны среди исследователей в психологии. Будучи студентом, Баумайстер хотел стать философом и изучать важные аспекты жизни. Но его родители посчитали такую карьеру слишком непрактичной, чтобы ради нее оплачивать обучение в Принстоне, поэтому он пошел на уступки и занялся социальной психологией.

Став профессором сначала в университете Кейс Вестерн Резерв, потом в штате Флорида, а еще позднее в университете Квинсленда, Баумайстер проводил исследования и эксперименты. Такая работа ценится современными журналами и университетскими комитетами. Он прославился своими трудами на тему самоконтроля, социального отвержения, агрессии и не только. Еще он занимался вопросами, не входящими в его компетенцию. Почему существует зло? Что мы такое? Из чего состоит человеческая природа? В чем смысл жизни? Баумайстер ответил на каждый вопрос в книге, изучив литературу по психологии и другим дисциплинам, чтобы выявить схемы, незамеченные специалистами.

В 1990-х его заинтересовали некоторые закономерности в хороших и плохих событиях. Изучая реакцию людей, психологи обнаружили, что плохое первое впечатление значительней хорошего. А эксперименты бихевиоральных экономистов³ показали, что финансовая потеря важнее такой же прибыли. Что дало плохому столько власти? Когда и как ему можно противостоять? Чтобы ответить на эти вопросы, Баумайстер начал искать ситуации, в которых плохие события имели меньше влияния. Это был довольно логичный подход: чтобы понять источник силы чего-то, надо найти примеры его слабости. Чтобы понять, на чем «держится крыша», нужно посмотреть, где она проседает.

Баумайстер и его коллеги предложили «выделить несколько противоположных закономерностей», которые позволят им «разработать сложную и многогранную теорию, чтобы сравнить моменты, когда плохое сильнее хорошего и наоборот». Но у них не получилось. Изучив исследования по психологии, социологии, экономике, антропологии и другим дисциплинам, они не нашли убедительные примеры победы позитива.

Исследования показали, что плохое здоровье или дурное воспитание имеют больше влияния, чем крепкое здоровье и хорошее воспитание. Эффект негативного длится дольше, чем эффект позитивного. Неприятный образ (фотография мертвого животного) стимулирует больше электрической активности в мозгу, чем приятная картинка (миска шоколадного мороженого). Боль от критики гораздо сильнее удовольствия от похвалы. Наказания мотивируют учеников и сотрудников больше, чем награды. Плохая репутация зарабатывается легче хорошей, а избавиться от первой сложнее. Обзор научных работ показал, что негатив неопровержимо сильнее позитива. Почти случайно психологи обнаружили важный феномен. Он затрагивал так много областей, что общая закономерность осталась незамеченной.

Записывая результаты, Баумайстер посетил университет Пенсильвании и представил там свои открытия. Среди зрителей находился профессор Пол Розен. Он подошел после выступления и рассказал, что работал над похожим проектом, но использовал другой подход. Розен уже был известен благодаря своему высококреативному исследованию тем, которыми пренебрегали другие, например «Магическое мышление» и «Отвращение».

Он провел незабываемые эксперименты и показал, что испортить хорошее очень легко. Например, стерильного мертвого таракана помещали в стакан яблочного сока, а потом быстро убирали, но большинство людей отказывались сделать даже глоток. (Заметное исключение – маленькие мальчики, у которых почти невозможно вызвать брезгливость.) Большая часть взрослых теряла всякое желание пить яблочный сок, даже если его только что налили из новой упаковки в чистый стакан. Малейшее прикосновение отвратительного жука может сделать пищу внезапно несъедобной.

Но предположим, экспериментатор клал роскошный кусочек мягкого шоколадного торта на тарелку, полную стерильных тараканов. Теперь вам захочется съесть жуков? Вы можете представить такую замечательную еду, которая сделает этих насекомых съедобными? Нет, потому что нет средства против тараканов. Исследование Розеном отвращения и заражения подтвердило старую русскую поговорку: «Ложка дегтя портит бочку меда, но ложка меда не испортит бочку дегтя».

Рассматривая эту асимметрию, Розен обнаружил, что такой негативный уклон можно применить к широкому спектру феноменов. Во многих религиозных традициях человек может мгновенно оказаться проклятым или одержимым из-за одного-единственного нарушения, но

³ Бихевиоральная (поведенческая) экономика – направление экономических исследований, изучающее влияние социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на поведение в сфере экономики, принятие экономических решений отдельными лицами и учреждениями, и последствия этого влияния на рыночные переменные.

нужны десятилетия усердной работы и преданности делу, чтобы стать святым. В индийской кастовой системе брахман считается грязным, если съедает пищу, приготовленную человеком из низшей касты, но неприкасаемый не становится чище, вкусив еду, приготовленную брахманом.

Баумайстера и Розена поразили некоторые лингвистические особенности. Как правило, психологи описывают эмоциональное состояние несколькими антонимами: *счастливый или грустный, расслабленный или нервный, довольный или сердитый, дружелюбный или враждебный, оптимистичный или пессимистичный*. Но просматривая психологические исследования хороших и плохих событий, Баумайстер заметил, что чего-то не хватает. Психологам давно известно: единственное событие может оставить в душе человека неизлечимый шрам на всю жизнь. Это описывают термином «травма». Но что ей противостоит? Какое слово описывает радость, длящуюся годами в ответ на позитивное событие? Антонима «травмы» не существует, потому что ни одно хорошее событие не имеет такого длительного эффекта.

Вы можете нарочно вспоминать счастливые моменты, но произвольные воспоминания, случайно приходящие в голову, в основном грустные. Плохие моменты рожают неосознанные чувства, которые так и не исчезают. Спустя полвека после Второй мировой войны исследователи сравнили американских ветеранов, сражавшихся в Тихом океане, с теми, кто бился в Европе, и обнаружили четкую разницу во вкусах: тихоокеанские ветераны все еще избегали азиатскую еду. Один плохой сексуальный опыт будет преследовать человека всю жизнь, но самая прекрасная ночь любви станет смутным воспоминанием. Одна измена способна уничтожить брак, но верность не может навсегда скрепить брачный союз. Один эпизод пренебрежения родительскими обязанностями порой приводит к десятилетиям мучений и терапий, но никто не проводит взрослые годы, все время вспоминая тот прекрасный день в зоопарке. Розен выявил и другие одиночные негативные слова. Например, нет антонима к слову «убийство».

Когда исследователи проверяли это понятие, обращаясь к людям с просьбой найти его, согласия не было. Некоторые не могли придумать антоним, другие предлагали не совсем верные слова, например «спаситель» (общий термин, который обычно применяют к духовному искуплению и другим типам спасения) и «спасатель» (а это уже напоминает события на борту). Предыдущие исследователи углубились в языки мира и обнаружили негативный уклон в распределении слов: у плохих понятий вроде «боли» оказалось больше синонимов, чем у антонима «удовольствие». Но «убийство» не имеет противоположного значения. Исследователи из университета Пенсильвания искали другие похожие «уникальные существительные» и нашли только несколько. Все они оказались негативными.

Ученым удалось найти синонимы «сочувствию» (например, «сострадание» и «жалость»), но не было ни одного позитивного слова, связанного с реакцией на чью-то удачу. Нашли обозначение неожиданного негативного события – несчастный случай и шанс плохого исхода – риск, но в большинстве своем люди не могли вспомнить антоним тому или другому. (*Проницательность* – возможный вариант, но, очевидно, многие о нем не знали.) Еще почти никто не смог придумать антоним к слову «отвращение». Та же история произошла, когда исследователи стали искать варианты этих слов в двадцати языках, включая и самые используемые языки мира, и менее распространенные, например исландский и ибо. Результаты показали высокий уровень негативного уклона: иногда плохое так сильно, что люди даже не пробуют противопоставить ему хорошее.

Закончив сравнивать записи, Баумайстер и Розен поняли, что независимо друг от друга обнаружили один и тот же принцип и скоординировали публикацию своих работ в 2001 году. Оба труда теперь стали одной из самых цитируемых книг в социально-научной литературе.

Они вдохновили психологов и многих других ученых на проведение сотен исследований негативного уклона. Так его обнаружили в новых областях, проанализировали его эффекты и проверили методы борьбы с ним. Мы хотим начать делиться все возрастающим количеством открытий с помощью этой книги. Они углубили наше понимание эффекта негативности и подтвердили базовые исследования.

Работа Розена в соавторстве с его пенсильванским коллегой Эдвардом Ройzmanом называлась «Негативный уклон, доминирование негативности и заражение». Они пришли к следующему выводу: «Негативные события заметнее, сильнее доминируют в комбинациях и в целом эффективнее позитивных событий».

Труд Баумайстера назывался просто «Плохое сильнее хорошего». Он написал его вместе с двумя коллегами из Кейсовского университета – Эллен Братславски и Кэтлин Вос, а также Катрин Финкенауэр из Амстердамского свободного университета. Изучив данные, они пришли к следующему выводу: «Факт превосходства плохих событий над хорошими виден в повседневных событиях, важных эпизодах жизни (например, травма), результатах близких отношений, закономерностях соцсетей, межличностном общении и процессе обучения». Баумайстер и его соавторы отметили, что их собственная профессия целое столетие искажалась силой негатива. Журналы и учебники по психологии посвятили анализу проблем в два раза больше объема, чем определению источников счастья и благополучия. Почему? Одна гипотеза гласит следующее: «Психологи – пессимистичные мизантропы или садисты, которые испытывают извращенное удовлетворение от изучения человеческих страданий и неудач». Но лучшим объяснением этого факта команда Баумайстера посчитала давление на исследователей в этой молодой науке, связанное с требованием показать статистически значимые результаты: «Им нужно было изучить самые сильные возможные эффекты, чтобы отыскать правду во мраке дисперсии ошибок, а еще измерить ее. Если плохое сильнее хорошего, первые психологи не могли не тянуться к изучению негативной и проблемной стороны человеческой жизни».

Ученые следовали собственному принципу Анны Карениной, названному в честь знаменитого замечания Л. Н. Толстого: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Намного легче определить и измерить проблемы негатива, потому что психологи и начали с них. Результаты исследований исказились еще больше, когда их обнародовали, потому что были пересказаны журналистами, которые хотели произвести мгновенный эффект своими статьями, а это, конечно же, подразумевало плохие новости. Поэтому авторы писали много историй о последствиях травмы и депрессии, но очень мало о стойкости разума и способности быть счастливым.

Посттравматический синдром стал широко известен, в отличие от концепта посттравматического роста, который встречается чаще. Многие люди в конце концов чувствуют, что пережитая травма сделала их более сильными, мудрыми, зрелыми, толерантными, понимающими. Или в каком-то смысле улучшила их. Влиятельный психолог Мартин Селигман часто жаловался на то, сколько внимания уделяют посттравматическому синдрому по сравнению с посттравматическим ростом. Это происходит из-за того, что люди по ошибке ждут от плохих случаев только дурных последствий. После ужасного события примерно 80 % людей не испытывают посттравматический стрессовый синдром. Хотя плохое событие сильнее хорошего, со временем люди реагируют на него так конструктивно, что им становится легче справиться с проблемами жизни. Удар судьбы в конце концов может сделать нас сильнее.

Психологи и журналисты были так заняты попытками подчеркнуть плохое, что пропустили настоящую правду о человеческой стойкости. Лишь осознав негативный уклон в своей сфере, психологи стали компенсировать его, изучая способы развития выносливости, роста и благополучия, а не просто пытаясь облегчить муки. Для этого они присмотрелись к силе плохого, как и исследователи в других сферах. Когнитивисты нашли новые способы противо-

стояния ему при лечении тревожности и других расстройств. А еще научились использовать его силу для ускорения обучения. Экономисты уяснили, что негатив улучшает продуктивность работников. Социологи поняли, что сила плохого вдохновляет на благородное поведение, вот почему ад существует в большинстве популярных религий. Христианская доктрина первородного греха, гласящая, что человечество обречено на вечные страдания из-за Адама и Евы, может показаться слишком суровой. Несправедливым кажется и то, что героя в древнегреческих трагедиях наказывают за одну-единственную трагическую ошибку. Но эти верования соответствуют базовому элементу психологии и эволюции человека. Чтобы существовать, жизни приходится побеждать ежедневно. А смерти достаточно выиграть только раз.

Маленькая ошибка или недочет способны стереть весь успех. Негативный уклон *адаптируется* – таким термином биологи называют характеристику, которая увеличивает шансы на выживание индивида или целой группы. Среди наших предков в саванне выживали охотники-собиратели, которые больше старались избегать ядовитых ягод, а не выбирать вкусные. Они внимательнее высматривали хищников-львов, а не газелей. Признание доброты не было вопросом жизни и смерти, а вот игнорирование враждебности могло оказаться фатальным. На уровне группы выживание зависит от того, что исследователи называют принципом цепочки (основанным на идее, что прочность цепочки определяет ее самое слабое звено): один хороший человек не мог обеспечить выживание клана, но один беспечный повар мог бы отравить всех, приготовив ядовитые клубни. И единственный предатель мог сдать клан врагу.

И в наше время одна ошибка все еще может вас убить. Один враг способен сделать вашу жизнь несчастной. Одна неудача может стереть все предыдущие успехи. Концентрация на угрозах – важный элемент эволюции. Но острое чувство плохого может лишать нас сил, и то, что спасало охотников-собирателей, не всегда помогает нам.

Желание питаться калорийно было полезно в трудные времена в саванне, но сейчас, когда продавцы соблазняют нас нездоровой едой весь день, это может привести лишь к ожирению и проблемам со здоровьем. У негатива тоже есть продавцы, и они пользуются СМИ так же искусно, как и торговцы вредной пищей.

Вот почему современный мир кажется таким опасным. Терроризм – детище эры СМИ. До второй половины XIX века убийство нескольких невинных граждан было стратегически бесполезным. Но когда телеграф и дешевая пресса стали быстро распространять новости, террористы осознали силу одного ужасного действия. И ситуация катится по наклонной с тех пор, как кабельные каналы, сайты и СМИ начали соревноваться за внимание аудитории круглосуточно и каждый день. Они играют на врожденных эмоциях, подчеркивая угрозу, исходящую от природы, технологий, иностранцев и политических оппонентов. Выборы Дональда Трампа стали золотой жилой рейтингов, потому что упор сделали на худшее. В итоге едва ли проходит неделя, чтобы нас не предупреждали: «Западная цивилизация обречена».

Весь день власть плохого довлеет над нашим настроением и решениями. Она управляет новостями и провоцирует публичные дебаты, ведь ей злоупотребляют журналисты, политики, маркетологи, блогеры, гадюки из соцсетей, интернет-тролли и все, жаждущие нашего внимания на экранах. По историческим стандартам прошлая четверть века была необычайно спокойной, но люди стали свидетелями большего количества битв и кровопролития, чем когда-либо раньше.

Уровень жестоких преступлений в США резко снизился, но население считает, что он поднялся: СМИ широко освещают каждый случай. Постоянная диета из плохих новостей делает людей беспомощными. Они начинают воспринимать собственные волнения как катастрофу, их угнетает ситуация в мире.

Хотя продолжительность жизни растет, мы тратим свободное время на чтение заголовков вроде «Почему эта диета убивает вас». Какой бы счастливой ни была семейная жизнь, вас засыпают статьями о семи признаках того, что партнер изменяет, и с пятью советами, как обезопасить ребенка от похищения. Как бы добродетельно вы ни жили, те, кто хочет заманить вас в свои сети, найдут способ напугать. Вы не находитесь в безопасности ни в царстве интернета, просматривая видео с милыми животными, ни когда алгоритм предлагает вам статьи, предназначенные для хозяев питомцев: «Съест ли вас ваша собака, если вы умрете? Почитайте факты». Пока мы не узнаем, как справиться с пагубным влиянием негатива, он будет искажать наши эмоции и взгляд на мир.

Из-за него самые счастливые люди в истории чувствовали себя проклятыми. Тысячи лет обычный человек проживал короткую жизнь, усердно трудясь на ферме. В 1950-х большинство людей в мире растягивали доллар на день и не умели читать. Но сегодня живущая за гранью бедности и безграмотная молодежь составляет менее 10 %, и этот показатель все время падает. Мы богаче, здоровее, свободнее и находимся в большей безопасности, чем наши предки. Но мы не наслаждаемся этим счастьем. Мы предпочитаем слушать и голосовать за тех, кто говорит, что мир катится в тартарары.

Вместо расширения горизонтов мы злимся из-за несправедливостей и ужаса катастроф. И слишком часто наша реакция все только ухудшает.

Негативный уклон заставляет уделять особое внимание внешним угрозам и таким образом преувеличивать их. Но мы склонны к другому типу уклона, когда заглядываем в себя. Обычно мы завышаем свои заслуги, а наша способность к самообману просто поразительна. Когда преступников, отсидевших срок за нападение, ограбление или мошенничество, попросили сравнить себя с остальным населением страны, они назвали себя более честными и сострадательными людьми с более высокими моральными принципами и лучшим самоконтролем. Они не чувствовали свое превосходство только в одном показателе. Когда речь касалась законопослушания, преступники скромно давали себе среднюю оценку.

Мы все склонны переоценивать личные способности, как и контроль над своей судьбой. Люди чувствуют ложную безопасность на дороге, потому что считают себя неплохими водителями и уверены: навыки защитят их. Но многие происшествия провоцируют независимые факторы. Еще, когда людей спрашивают, сколько времени у них уйдет на завершение проекта, они, как правило, недооценивают срок, считая, что контролируют время и не допустят задержек. «Оптимистический уклон» заставляет нас умалчивать риск некоторых типов негативных событий. Мы прекрасно понимаем, что может случиться беда (на самом деле, у нас нерационально завышенное ожидание такого поворота событий), но говорим себе, что это произойдет с другими. Снова и снова токсичная комбинация страха и чрезмерной самоуверенности приводит к катастрофам.

Политологи с ее помощью выявили самые странные ошибки современной истории, начиная с бойни Первой мировой. Почему Германия так жаждала войны, оказавшейся безрезультатной? До войны эта страна была величайшей экономической и военной силой в Европе. Такой могущественной, что соседи не могли и подумать о нападении на нее. Но лидеры Германии одержимо видели враждебность повсюду. В 1912 году немецкий канцлер размышлял, стоит ли сажать деревья в своем поместье, ведь «русские в любом случае доберутся сюда через несколько лет».

Пока историки пытаются придумать рациональное объяснение этой паранойе, политологи Доминик Джонсон и Доминик Тирни (не родственник) полагают, что лучшее объяснение содержит литература по психологии.

Недавно они объяснили на основе работ Баумайстера и Розена страхи, приведшие лидеров Германии к Первой мировой войне и заставившие Америку напасть на Ирак в 2003 году. Как и немцы, американцы переоценили угрозу, ошибочно считая, что у Саддама Хуссейна есть оружие массового уничтожения. И, как и немцы, рассчитывавшие на быструю победу, американцы пострадали от оптимистического уклона, переоценив свой план заменить Саддама стабильным демократическим правительством. В своем фанатичном желании убрать придуманную угрозу, они создали настоящую, подпитав хаос, который позволил процветать ИГИЛ и другим джихадистским группам.

Это все примеры того, что мы называем Кризисом Кризиса: бесконечная серия раздутых угроз, которые приводят к пагубным действиям. США – величайшая военная сила в истории, но политики хотят заставить нас верить, что Иран и Северная Корея – смертельная угроза для американцев. Чем безопаснее становятся улицы, тем старательней СМИ ищут новые угрозы: придуманные всплески жестокости нелегальных мигрантов (которые, скорее всего, менее преступны, чем местные) или так называемый рост «угрозы, исходящей от чужаков» – убийц-похитителей детей (риск этого намного ниже смерти от молнии). Если сегодня плохих новостей мало, в ход идут угрозы будущего – вирус может стереть с лица земли все человечество, мир захватят роботы, вся природа погибнет. Апокалиптические предсказания стали такими обыденными, что когда детей предпубертатного возраста в Америке спросили, какой будет планета, когда они вырастут, один ребенок высказал страх, что Земля перестанет существовать.

Точный термин, определяющий людей, которые запугивают нас – *предприниматели доступной информации*. Это журналисты, активисты, ученые, судебные адвокаты и политики, гораздые наживаться на склонности человека оценивать опасность по известным примерам. Людей, убитых по всему миру Аль-Каидой и ИГИЛ за последние два десятилетия намного меньше, чем американцев, погибших в собственной ванной. Но на экранах нам снова и снова показывают жертв терроризма. В итоге развивается бесконечный процесс, который Тимур Куран и Касс Санстейн назвали каскадом доступной информации: плохие новости вызывают общественный страх, другие сообщения об опасности и еще больший страх. Вот почему 40 % американцев боятся, что они или члены их семей погибнут в ходе теракта. В то же время СМИ не трубит вовсе о количестве смертей в ванной, и потому они не внушают ужас населению. Миллионы американцев моются, не боясь за свою жизнь.

* * *

Мы хотим противостоять каскаду страха, который вызывает ненужные личные волнения и деструктивную общественную политику. Мы постараемся запустить новый тип каскада. Мы верим, что Земля будет существовать, когда вырастут нынешние дети и хотим, чтобы они и их родители разделяли наш оптимизм. Жизнь больше не такая «противная, грубая и короткая», как Томас Гоббс описывал положение первых людей. Но психологи узнали, что даже самые зажиточные долгожители все еще так считают.

Когда исследователи спросили взрослых в США, Канаде и Индии, короткая жизнь или долгая, легкая или сложная, северные американцы были не оптимистичнее индусов, хотя по статистике превосходили их в продолжительности жизни и доходе. Только один из восьми северных американцев считал жизнь длинной и легкой. Остальные называли ее короткой и трудной. Неудивительно, что оптимисты были намного счастливее пессимистов и более склонны к патриотизму – готовы голосовать, заниматься благотворительностью и волонтерством.

Как расширить ряды оптимистов? Мы точно не ждем, что эффект негативности исчезнет, но покажем, как не дать ему управлять вами. Во-первых, мы рассмотрим его власть – насколько плохое сильнее хорошего, как оно воздействует на мозг, искажает восприятие других людей и риска, и как можно это минимизировать. Мы научимся направлять силу плохого в позитивное русло и разберемся с конкретными вызовами эффекта негативности в бизнесе и интернет-мире. Еще мы рассмотрим врожденные способности человека и осознанные стратегии, которые могут противостоять современному потоку плохого. Люди уникальны, по сравнению с другими животными, благодаря способности контролировать – или по крайней мере признавать – негативный уклон.

Другие существа обладают врожденным неприятием опасности и механизмом, который вырабатывает неприязнь к угрозе довольно быстро. Но люди преодолевают неприятие по-своему. Нам часто начинает нравиться то, что изначально пугало, например фильмы ужасов или американские горки. Мы морщимся от первого глотка кофе, кусочка чеснока или перца, но потом учимся ценить этот опыт. Страх падения – врожденный. Дети проявляют его до того, как учатся говорить. Но некоторые люди увлекаются прыжками с парашютом или банджи-джампингом. Мы поймем, что вокруг есть больше причин для радости, чем для скорби, и улучшим этим знанием свою жизнь. Мы можем процветать, несмотря на власть плохого, но сперва надо научиться это делать. Давайте начнем с основной стратегии: знай своего врага.

Глава 1. Насколько плохое плохо?

Подключаем здравый рассудок

В начале карьеры, прежде чем выпустить труды по эффекту негативности, Баумайстер провел то, что снисходительно назвал пилотным исследованием. Изучал он себя. В то время Баумайстер состоял в отношениях с гениальной, очаровательной и любящей женщиной – по крайней мере, такой она была большую часть времени. Но порой впадала в ярость и кричала так, что ученый приходил в отчаяние и смятение. Он никогда не слышал, чтобы родители поднимали друг на друга голос и еще не имел отношений с таким переменчивым человеком. Казалось, избранницу могли разозлить даже такие мелочи, как капающая на пол ванной вода во время мытья в душе или моменты, когда Баумайстер забывал выключить утюг, закончив гладить рубашки. Однажды его возлюбленная так расстроилась, что разбила тарелку о стену кухни.

Ученый знал, что неидеален и понимал: над отношениями надо работать, но такие сцены выдерживать было трудно.

Но после вспышек гнева женщина искренне сожалела. Извинялась, признавая вину, и спокойно объясняла, что ее расстроило и как это сделать правильно в следующий раз. Сомнения Баумайстера исчезали, когда он слушал возлюбленную, снова видел ее гениальность и очарование. Он вспоминал их жизнь до этого момента, волнующие мгновения, когда узнавал в ней родную душу, и понимал, что все еще любит ее. Они страстно мирились, обещая друг другу больше стараться. Она поработает над своим темпераментом, а он попробует стать заботливее. Хорошие времена возвращались, но ненадолго. Когда ученый пытался подстроиться под возлюбленную, она называла это уловкой и все равно злилась на него. Поэтому Баумайстеру хотелось закончить отношения. Но на другое утро его надежды вновь оживали.

Ученый понимал, что хорошее и плохое необязательно противоположны и могут сосуществовать на разных территориях.

Он знал, что влюбленный должен следовать за своим сердцем, но каким именно сердцем, в какой день?

В плохие дни Баумайстер отчаянно хотел освободиться, но боялся остаться в одиночестве. Он вырос в семье, где любовь была скорее долгом, чем радостью, поэтому влюбленность изменила для него весь мир. Разве не безумие – закончить отношения, которые принесли столько счастья? Из уроков психологии ученый знал, как легко люди поддаются эмоциям. Он не доверял своим чувствам, видя, как безумно они мечутся между благословением и отчаянием. Он пытался найти способ вернуть в отношения здравый смысл.

Нам всем знакомо это чувство. Вы пытаетесь оценить роман, работу, дружбу или проект и видите как плюсы, так и минусы. Вы хотите упорствовать и продолжать, но что, если цена слишком высока?

Внутренний голос подсказывает убраться, но вам трудно доверять ему из-за власти плохого. В напряженной или сложной ситуации оно кажется сильнее.

Чтобы правильно взвесить позитив и негатив, нужно задействовать здравый рассудок – Систему 2. Так психолог Даниел Канеман называет часть мозга, ответственную за логику и более медленный когнитивный процесс. В краткосрочной перспективе Система 2 требует больше мысленных усилий, чем доверие своему «нутру». (Канеман назвал интуицию Системой

1. Это инстинктивная и эмоциональная часть мозга, наиболее подверженная силе плохого.) Но в долгосрочной перспективе вы сэкономите энергию и избежите боли.

Из-за романтических терзаний молодой Баумайстер вернулся к классической стратегии поставленных в тупик ученых-социологов: начал собирать данные. Он создал приблизительную бинарную систему измерения. Каждый вечер, обдумывая свой день, он спрашивал себя, рад ли этим отношениям, и отмечал «да» или «нет» в блокноте. Еще ученый установил некоторые границы. Если плохих дней окажется больше, чем хороших, это будет очевидным поводом для расставания. Если на каждый плохой день приходится по крайней мере четыре хороших – стоит остаться вместе. А нечто посередине... ну, нечто посередине. Баумайстер понимал, что эти параметры произвольны, но отчаянно желал конкретики.

Несколько месяцев ведения записей показали, что пропорция в целом не меняется, но ясности не было. На два хороших дня приходился один плохой – соотношение посередине установленных рамок. Что делать? Ученый видел, что хороших дней значительно больше, но плохие были просто ужасны. Поэтому он решил расстаться с возлюбленной. Это решение выдал скорее его инстинкт, а не данные, но в итоге другие ученые нашли рациональное объяснение такому решению и методу его исследования.

Делая записи в блокноте, Баумайстер столкнулся с понятием, которое позже назовут *пропорцией позитивности*. Она означает количество хороших событий на каждое плохое.

Столь простое соотношение не может измерить всю сложность любви или жизни, но это – ценный инструмент для понимания эффекта негативности. Он дает исследователям возможность измерить плохое и определить его влияние. Он позволяет психологам и консультантам диагностировать проблемы и оценивать прогресс.

Возможно, важнее всего то, что эта пропорция дает всем нам способ справиться с властью плохого. Например, мы можем использовать рациональную часть мозга для борьбы с изматывающими страхами и волнениями, которые ограничивают нашу жизнь, искажают выбор и ломают отношения. Чтобы понять, как дела у одного человека, пары или группы и преодолеть негативный уклон, нам нужен метод сравнения позитивного и негативного. Это позволит определить их относительную силу.

Вам нужно задать вопрос: насколько плохое плохо?

Посчитаем способы

Одним из первых исследователей пропорции позитивности был клинический психолог Роберт Шварц, который задумался, насколько хорошо он и его коллеги помогают пациентам. Он хотел получить более точные измерения прогресса взамен «после лечения депрессия клиента уменьшилась». За пару десятилетий, начиная с 1980-х, Шварц сравнил количество позитивных и негативных эмоций, о которых сообщали люди, проходившие психотерапию. Он обнаружил, что пациенты в серьезной депрессии испытали вдвое больше негативных эмоций, чем позитивных. Но такую пропорцию можно было изменить в лучшую сторону разговорами и антидепрессантами.

Была и другая крайность: некоторые люди радовались 90 % времени. Они нереалистично смотрели на мир и были склонны к эгоманиакальности, маниям и отрицаниям.

Жизнь не всегда идеальна, и здоровый человек должен реагировать на плохое, но в пределах разумного.

Шварц пришел к выводу, что люди с одинаковым количеством позитивных и негативных эмоций склонны «иметь небольшие нарушения». А «нормально функционируют» те, у кого

определили пропорцию позитивных эмоций к негативным как 2,5:1. Пациенты с «оптимальным функционированием» имели соотношение 4:1. Все это может казаться чистой теорией, но она помогает врачам точнее измерять эмоции, а это – важный шаг в лечении таких болезней, как депрессия.

Другие исследователи оценивали любовь или нелюбовь людей очень непоэтичным способом. Согласно одному простому методу, нужно посчитать, сколько раз партнеры занимались сексом и сколько раз ссорились. Сами цифры ничего не открывали: одни счастливые пары мало спорили и мало занимались сексом, другие счастливые пары много ссорились и часто занимались любовью для примирения. Но это соотношение оказалось надежным предсказателем перспектив брака.

Есть и более амбициозный метод: надо посчитать моменты, когда партнеры находят общий язык. Психолог Харрис Фридман провел одно из первых исследований в 1971 году и записал количество хороших и плохих комментариев, которыми обменивались супруги в ходе стрессовой игры, требующей от людей сотрудничества. Он обнаружил, что соотношение позитивности и негативности во время игры отражает удовлетворение супругов браком. В других исследованиях психолог Джон Готтман выяснил, что в проблемных отношениях у партнеров поровну хороших и плохих моментов.

Но у крепких пар позитивных моментов в пять раз больше, чем негативных.

Эта «Пропорция Готтмана» 5:1 создала полезный стандарт для определения разных типов отношений. Одни счастливые пары реже проявляют любовь, но процветают, потому что почти не ссорятся, другие чаще ругаются, но восполняют это теплом и добротой. Неофициально некоторые исследователи называют эту пропорцию правилом «пяти «перепихонов» на каждую ссору». Это упрощение, ведь помимо секса есть много способов проявлять любовь, но это легкий способ ответить на фундаментальный вопрос: насколько хорошее перевешивает плохое? Пропорция Готтмана – перспективная цель для пар, но она не означает, что плохое в пять раз сильнее хорошего. Семейные психологи советуют ввести пропорцию 5:1 потому, что она выходит за пределы равновесия.

Бихевиоральные экономисты изучали пропорции позитивности мерой попроще: долларом. Эксперименты, проведенные более полувека назад, показали, что люди готовы делать неразумные ставки из-за жадности денег. Хотя это, конечно, не новость для работников казино. Но исследования показали, что люди вели себя еще иррациональней, когда возникал риск потерять деньги. Этот феномен получил название «неприятие потерь» после исследования Даниела Канемана и Амоса Тверски. Они обнаружили, что большинство людей не готовы делать ставки при равных шансах в игре на подкидывание монеты. Они избегают риска потерять 20 долларов из-за подброшенной монетки, если им не предложили потенциальную выгоду в виде двойной суммы – 40 долларов. Почему бы и нет?

«Потери пугают больше, чем радует выигрыш», – заключили Канеман и Тверски.

Но недавно другие исследователи определили еще одну причину осторожности азартных игроков. Дело не только в том, что люди не любят терять деньги. Они не верят, что подброс монетки – это ставка 50:50. Их терзает чувство, что вместо выбранной решки обязательно выпадет орел. Звучит безумно, но именно так мы часто представляем будущее.

Если, например, нам дадут одинаковый прогноз погоды для Лондона и Мадрида – 10 % вероятности дождя в каждом из городов, – в основном все подумают, что дождь пройдет в Лондоне. Математически это предположение не имеет смысла, но легче представить мокрую

погоду в Англии, а не в Испании. Чем ближе нам сценарий – чем больше мы его видели или представляли, – тем вероятнее он кажется.

Такое заблуждение может исказить представление о подброшенной монете. Эксперименты, изучающие мышление азартных игроков, показывают, что они уделяют больше внимания потенциальной потере, а не выигрышу. И поскольку они много размышляют над плохим исходом, то начинают верить, что он вероятнее, и отказываются от ставок 1:1. Они требуют разницу хотя бы 2:1, а иногда и больше, в зависимости от суммы денег на кону и других факторов. Экономист Ричард Талер обнаружил, что чем выше эмоциональные ставки, тем выше пропорции.

Правило Четырех

Мы уже поняли: нужно 2–5 хороших вещей, чтобы победить одну плохую. Неудивительно, что именно «денежные» исследования дали самые низкие показатели. В таких ситуациях мозг легче справляется с негативным уклоном, сосредоточившись на цифрах вместо эмоций. Как бы ни было больно терять деньги, утрату 100 долларов целиком восполнит выигрыш в 100 долларов. Азартные игроки натаскивают себя действовать по математическим моделям, а не инстинктивно. Не все на это способны, но эксперименты с деньгами показали, что некоторые люди намеренно добиваются баланса в соотношении потерь и выигрышей. В таком случае средняя пропорция составляет 2:1.

В случаях, не связанных с финансами, делать точные сравнения намного труднее, и большая часть хороших и плохих событий жизни не вызывает такие обдуманные реакции. Как уже было отмечено, обычно такая пропорция выше 2:1 у людей, которые справляются с депрессивными мыслями или конфликтами в паре. Исследование настроения рабочих во время смены показывает, что неудачи влияют на них в 2–5 раз сильнее положительного события.

Эмоции делают нас менее рассудительными и более подверженными власти плохого.

Психолог Барбара Фредриксон придумала один из самых цитируемых способов измерения эмоционального благополучия. Раздав диагностические тесты студентам Мичиганского университета, она разделила их на две категории: успешные и отстающие. Первые обладали четким чувством цели и контроля над жизнью, принимали себя и ладили с другими. Это и продемонстрировали результаты их тестов. У отстающих было больше личных проблем, и они не чувствовали себя полноценными членами общества.

Весь следующий месяц обе группы ежедневно записывали свои успехи и неудачи. Каждый вечер они заходили на сайт и оценивали, как интенсивно испытывали эмоции днем, если вообще их испытывали. Список включал в себя позитивные реакции (изумление, восторг, радость, сострадание, удовлетворение, благодарность и любовь) и негативные (злость, презрение, грусть, стыдливость, вина и страх). Изучив все ежедневные отчеты, Фредриксон обнаружила, что отстающие студенты испытывали больше хороших эмоций, чем плохих, но в целом пропорция позитива к негативу составляла 2:1. Соотношение успешных студентов было немного выше – 3:1.

Это открытие привлекло внимание, потому что показало большую пользу позитивной психологии.

Фредриксон и другие исследователи еще раньше провели эксперименты в лабораториях, доказавшие следующее: благодаря позитивным стимулам люди лучше справляются с креативными заданиями. Они буквально видят цельную картину. Они мыслят шире, а не сосредотачиваются на одном. Такое бывает и при негативном стимуле. Фредриксон разработала так называемую теорию «расширяй и строй»: хорошие эмоции расширяют ваши взгляды и позволяют

развивать навыки, которые помогут вам процветать как в личном, так и в профессиональном плане.

Эта теория стала одной из самых влиятельных в позитивной психологии, а исследование дневников студентов подтвердило ее и стало методом понимания успехов людей.

Исследователи продолжают находить похожие пропорции позитивности, измеряя другие виды плохих и хороших эффектов. Один из самых простых и любимых нами (потому что Баумайстер занимался этим во время проблемного романа) способов измерения – подсчет хороших и плохих дней. Некоторые исследователи задавали людям вопрос: «Счастливый у вас был день, плохой или типичный?» Психолог Рэнди Ларсен использовал это в исследованиях 1–3 месяцев повседневного настроения людей. Кроме позитивных и негативных эмоций, люди выделяли лучший и худший моменты дня и оценивали, как сильно на них повлияло каждое событие. Ларсен объединил все ответы, чтобы определить каждый день, как в целом позитивный или негативный. Он выяснил, что в среднем на каждый плохой день приходится три хороших.

Чтобы выйти за границы среднего, вам нужны по крайней мере четыре счастливых дня на каждый неудачный.

Мы видим это полезной целью и не только потому, что именно ее выбрал юный Баумайстер. С тех пор, как он сделал это предположение, исследователи постоянно доказывали, что плохие вещи, по крайней мере, в два раза сильнее хороших. А ситуации, связанные с эмоциями и отношениями, минимум в три раза значимее «денежных». Чтобы хорошее победило плохое, пропорция позитивности должна составлять хотя бы 3:1, а лучше – выше. Поэтому мы предлагаем совет, который называем Правилем Четырех: одно плохое событие нейтрализуют четыре хороших.

Это примерная цифра, и мы не заявляем, что нашли универсальную постоянную вроде числа Авогадро или значения скорости света. Это надежный способ, а не закон природы. Такая пропорция не подойдет каждому в любой ситуации и ко всем событиям. Некоторые виды плохого несравнимо сильнее. Как мы заметили раньше, у слов «травма» и «убийство» нет позитивного антонима.

Но в целом у всех негативных слов они есть, потому что обычно плохому противопоставляют хорошее. Большую часть времени в нас царит смесь из разных чувств и событий. По ней мы оцениваем себя и свои перспективы, взвешивая плюсы и минусы. Правило Четырех поможет вам здраво посмотреть на отношения или работу с помощью техники подсчета Баумайстера. Если обычно с понедельника по четверг вам хорошо на работе, скорее всего, это восполнит плохую пятницу. Конечно, пропорция 4:1 не особо утешит, если в пятницу вас уволят, но это уже не типичная неделя. Правило действует только при рассмотрении равномасштабных событий: обычные успехи и неудачи на работе, проявления любви или враждебности дома.

Если вы занимаетесь с партнером сексом в четыре раза чаще, чем ссоритесь, такие отношения кажутся вполне здоровыми. Если пропорция всего 2:1 или 3:1, ваши перспективы более туманны. А 1:1 – это не совпадение, это проблема.

Если вы займетесь саморазвитием – ежедневными упражнениями или здоровой диетой, – Правило Четырех будем вам полезно. Люди часто отказываются от Нью-Йоркской решительности, потому что ставят невозможные цели и сдаются после первой же неудачи. Худеющие каждый день подчиняются, как говорят исследователи питания, эффекту «какого черта»: *«Теперь, когда я нарушил диету, попробовав мороженое, можно доесть и всю банку»*.

Вместо того чтобы стремиться к идеалу и отчаиваться из-за срывов, можно поставить цель придерживаться расписания хотя бы четыре дня из пяти.

Возможно, это слишком вольный подход, например, к попыткам бросить курить. Тут важнее действовать сразу и наверняка. Но обычно лучше всего работает пропорция добродетели и греха 4:1 или другая ее вариация.

Не забывайте про это, обдумывая последствия своих действий. Если вы опаздываете на собрание, то не исправитесь, придя в следующий раз пораньше. Если вы скажете или сделаете что-то неприятное, не ждите, что один добрый поступок все исправит. Оценивая и романтического партнера, и сотрудника, найдите минимум четыре комплимента на каждое критическое замечание. (Чуть позже мы детально обсудим, как и когда делать комплименты.) Естественно, нельзя всегда воспринимать это правило буквально. Не надо отправлять четыре букета, чтобы извиниться за одну ошибку. Но, скорее всего, только цветы не возместят ущерб. Постарайтесь исправить это и другими способами. Помните о пропорции, и она поможет вам справиться с ошибками в отношениях, на работе и по жизни в целом.

Правило Четырех – это еще и полезный шаблон для оценки успешности фирмы или продукта. Обычно у процветающих компаний три довольных клиента приходится на одного разочарованного.

Это можно оценивать как по результатам опросов, так и по отзывам в интернете. Среди миллионов страничек компаний на Yelp⁴ можно увидеть три хороших отзыва (4 или 5 звезд) на один плохой (1 или 2 звезды). Так что, если хотите превзойти средние показатели, стремитесь к пропорции позитивности 4:1 или выше и уделяйте особое внимание недовольным клиентам (мы обсудим их в главе 7).

Так нужно исправлять и плохую репутацию. Одного решения проблемы недостаточно. Неудачную рекламу надо затопить волной качественной. Так, например, филиал шоколадной компании «Кэдбери» в Индии справился с рекламным фиаско в 2003 году. В октябре, главном месяце продаж шоколада благодаря Дивали – ежегодному индийскому фестивалю света, – некоторые покупатели сообщили о червяках в плитках шоколада Кэдбери. Индийское правительство объявило расследование и обыскало фабрики компании, вызвав этим ряд новостных сообщений. В итоге продажи Кэдбери рухнули. Расследование оправдало фабрики: проблему вызвало неправильное хранение в магазинах, не связанных с Кэдбери. Но руководители фирмы понимали, что хорошие новости не затмят плохую рекламу.

Компания начала Проект Вишвос или Проект Доверия, чтобы противостоять образам кишаших червями сладостей. Она ввела ламинированную «чистую» упаковку для шоколада Кэдбери и снабдила продавцов металлическими контейнерами и холодильниками для правильного хранения. Компания открыто сообщила об этих инновациях, проведя пресс-конференции и презентации по всей Индии, выпуская видео-релизы, спонсируя детскую викторину на телевидении и публикуя рекламу в газетах на одиннадцати языках. Кэдбери потратили много денег и пригласили сняться в рекламе звезду кино Амиабха Баччана. По опросам клиентов он оказался одним из двух людей в Индии, пользующихся доверием (вторым был премьер-министр). В рекламе показывали, как актер посещает фабрики Кэдбери, проверяя новые упаковки и уверяя внуку, что шоколадка безопасна. Такой поток идей справился с плохой рекламой и спас продажи Кэдбери, а студентам, изучавшим бизнес по всему миру, этот пример показал, как можно победить кризис.

⁴ Yelp – веб-сайт для поиска на местном рынке услуг, например, ресторанов или парикмахерских с возможностью добавлять и просматривать рейтинги и обзоры этих услуг. – *Прим. ред.*

Мы сами виноваты в негативном уклоне, потому что, обсуждая Правило Четырех, подчеркивали, как много внимания надо уделять ошибкам и проблемам. Но у этого есть и обратная сторона – урок позитивности, о котором нельзя забывать, решая внешние проблемы.

Помните, что негатив может исказить ваши суждения, но вы способны справиться с ним.

Большинство суеверий основано на эффекте негативности. Если черная кошка перебежала вам дорогу, и потом произошло несколько хороших событий, вы едва ли их заметите, но одна неудача превратит вас в суеверного человека. Конечно, есть и позитивные приметы, например, говорят, что подкова или кроличья лапка приносят удачу, но по большей части они негативные. Так и большинство историй о сверхъестественном – страшные. Исследования показали, что в фольклоре и мифологии мира намного больше упоминаний злых богов и демонов, а не готовых помочь божеств, ангелов и фей-крестных. Проводя лабораторные эксперименты, психологи выяснили, что мы не только больше замечаем плохие события, но и скорее готовы приписать их внешним силам.

Когда бейсбольная команда проводит серию хороших сезонов, считают, что все дело в навыках игроков. Но полосу неудач фанаты объясняют Проклятием Бамбино⁵, или Козла (которых винили за проигрыши «Бостон Ред Сокс» и «Чикаго Кабс»).

Даже если мы не призываем сверхъестественные силы, мы все равно даем слишком много власти отдельным плохим событиям. Но это можно компенсировать, помня про Правило Четырех. Когда вас ранит оскорбление или критика, скажите себе, что причиной может быть негативный уклон, а не ваши способности. Вместо того чтобы заикливаться на едком комментарии в соцсетях, перечитайте четыре комплимента. Когда злитесь на друга, который подвел вас, вспомните времена, когда тот же друг вас поддержал.

Особенно осторожно судите о внешних группах. Исток современной политической поляризации – гнев, вызванный отдельными поступками оппозиции. Прежде чем судить об иммигрантах по ужасным историям, подумайте о четырех других иммигрантах, с которыми вы взаимодействуете каждый день. Прежде чем назвать республиканцев расистами, а демократов марксистами, подумайте об их представителях в своей семье. Прежде чем отчаиваться из-за новостей, вспомните, что политики и журналисты часто делают ложные обобщения. Они выставляют редкое событие нормой, игнорируя общую картину. И сосредотачиваются на одном внезапном убийстве, хотя факты доказывают, что большая часть районов безопасна. Политики называют закрытие одной фабрики симптомом индустриального упадка Америки и поводом для протекционной торговой политики, хотя производство в стране росло десятилетиями (об этом большинство американцев не знает).

Вы не можете отказаться от Правила Четырех, потому что одно плохое событие перевесит парочку хороших, но не нужно делать выводы на основе инстинктов. Если что-то пойдет не так, не считайте это предвестником неизбежного рока, чего бы оно ни касалось: личной неудачи или размышлений о состоянии мира. Несмотря на ужасные первые заголовки новостей, чаще всего на каждое плохое событие приходится больше четырех хороших. Вот почему жизнь большинства людей в мире улучшается. И вот почему, если вы будете слишком остро реагировать на негатив, то ухудшите ситуацию.

⁵ Проклятие Бамбино – одно из самых известных бейсбольных суеверий, объясняющее неудачи «Бостон Ред Сокс» на протяжении десятилетий. Бамбино – прозвище бейсболиста Бейба Рута. Проклятие Козла – собирательное название серии неудач бейсбольного клуба «Чикаго Кабс». Согласно самой распространенной версии, на матч привели козла, и когда его владельца прогнали, он пожелал команде неудачи.

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.