

ТОДД РОУЗ

ЧУЖИЕ РЕШЕНИЯ

ПОСЛАТЬ
ИЛИ
ПРОГНУТЬСЯ

МЫСЛИТЬ
ОТСТАИВАТЬ
ДОБИВАТЬСЯ



Формула подсознания

Тодд Роуз

**Чужие решения.
Послать или прогнаться**

«Издательство АСТ»

2022

УДК 159.92
ББК 88.52

Роуз Т.

Чужие решения. Послать или прогнуться / Т. Роуз —
«Издательство АСТ», 2022 — (Формула подсознания)

ISBN 978-5-17-150643-8

Тодд Роуз – известный автор, бывший профессор Гарварда и основатель аналитического центра. Опираясь на передовые исследования в области нейробиологии, поведенческой экономики и социальной психологии, он показывает, как многие наши представления друг о друге основаны на ложных предположениях. Заблуждения приводят к неправильным решениям. Они являются причиной недоверчивости общества и нашего безграничного несчастья. Человек – существо биосоциальное. Когда он не соответствует группе, то наносит существенный ущерб своей самооценке, ухудшает качество жизни и не реализует весь личный потенциал. Вот почему мы слишком часто гоняемся за привычными атрибутами в виде денег, славы и успеха, которые оставляют у нас чувство пустоты, даже когда мы их достигаем. Вот почему мы будем слепо придерживаться точки зрения, в которую мы не обязательно верим, чтобы слиться с группой. Тюрьмы, созданные нами самими, мешают нам жить счастливой, полноценной жизнью, которую мы себе представляем. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.92

ББК 88.52

ISBN 978-5-17-150643-8

© Роуз Т., 2022

© Издательство АСТ, 2022

Содержание

| | |
|-----------------------------------|----|
| Введение | 7 |
| Часть I | 18 |
| Глава 1. Голые короли | 18 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 26 |

Тодд Роуз

Чужие решения. Почему мы так зависимы от других

Todd Rose

Collective Illusions:

Conformity, Complicity, and the Science of Why We Make Bad Decisions

Печатается с разрешения правообладателя Javelin, при содействии литературного агентства Prava I Prevodi.

Collective Illusions Copyright © 2022 by Todd Rose

All rights reserved.

© ООО Издательство «АСТ»

© Максимова М., перевод

* * *

«Читатели получают невероятную возможность изучить свои собственные среднестатистические предрассудки, большинство из которых настолько укоренились, что почти незаметны».

New York Times

* * *

*Парише Рухани,
самому конгруэнтному человеку,
которого я знаю*

И вот еще вопрос: действительно ли «светлое будущее» – всегда лишь дело какого-то отдаленного «там»? А что, если это, напротив, что-то, что уже давно «здесь» – и только наши слепота и бессилие мешают нам видеть и растить его вокруг себя и в себе?

Вацлав Гавел

Введение

В своем воображении мы страдаем чаще, чем на самом деле.
Сенека

ТАЙНА ЭЛМ-ХОЛЛОУ

Очаровательный псевдомак, пристроенный к почтовому отделению в Итоне, штат Нью-Йорк, напоминает далекие дни, когда здание служило городской бензозаправкой. Двухэтажная башня, выкрашенная по спирали в красный и белый, напоминающая шест цирюльника, возвышается над маленьким городком с населением в несколько тысяч человек, устроившимся глубоко в зеленом центре штата. Почти век назад она была молчаливым свидетелем одного из важнейших исследований общественного мнения, о котором вы никогда не слышали.

В 1928 г. в этом городке поселился аспирант Сиракузского университета Ричард Шанк. Один из первых исследователей в новейшей области социальной психологии, Шанк стремился изучить, как отдельные индивиды формируют свое мнение. Он выбрал Итон (в своей 128-страничной докторской диссертации он назвал его Элм-Холлоу), потому что это была маленькая, сплоченная религиозная община, удаленная от сложностей городской жизни, где все друг друга знают. Как во всех маленьких городках, в Элм-Холлоу соседи ревностно следили друг за другом. Слухи тщательно отслеживали всех. Если ребенок по дороге домой из школы сорвал яблоко с соседского дерева или мужчина споткнулся о корень, торопясь домой поздно вечером, кто-нибудь обязательно замечал.

Жители Элм-Холлоу понимали, что Шанк приехал изучать их социальное поведение, но быстро стали относиться к ученому из большого города и его жене как к своим. За три года Шанки подружились с жителями Элм-Холлоу, вписались в местное общество. Поскольку пара посещала церковь каждую субботу, их приглашали на крещения, свадьбы и похороны, а также в гости на семейные ужины.

Шанк записывал свои наблюдения за поведением жителей в блокнот, который носил с собой. Он расспрашивал их о надлежащем поведении в обществе, в частности об их взглядах на различные социальные запреты, исходящие от проповедников. «Следует ли крестить погружением в купель или окроплением? Допустимо ли ходить в театр по воскресеньям? Можно ли играть в карты?» (Запрет возник на почве ненависти пуритан к британской королевской семье и их пагубному пристрастию к азартным играм.) Публично ответы были практически единодушными: подавляющее большинство опрашиваемых соглашались, что недопустимы даже такие карточные игры, как бридж.

Но, проведя в Элм-Холлоу год, Шанк понял, что его жители не совсем те люди, которыми притворяются в церкви и других местах. Например, Шанк отмечал, что, несмотря на их публичные заявления, он лично выпивал, курил и играл в карты с большинством взрослых в Элм-Холлоу... в уединении их домов. Такое лицемерие озадачивало Шанка: зачем большинство людей в общине говорят, что не одобряют занятий, к которым явно не испытывают неприязни?

В личных беседах с ними Шанк уговаривал новых друзей сказать правду. Пытаясь понять причину такого несоответствия, он задавал им вопрос, ответ на который навсегда изменит наши взгляды на общественное мнение – и этот ответ приведет к этой книге.

– Как вы думаете, – спрашивал Шанк, – что большинство людей в этой общине сказали бы про курение, употребление спиртного и игру в бридж?

– Большинство людей, – раздавался ответ, – сказали бы, что это очень греховные занятия¹.

Например, впечатляющие 77 % жителей Элм-Холлоу рассказали Шанку, что хотя сами не видят проблемы в карточных играх, но верят, что большинство людей в их общине поддерживают строгий запрет на них².

Но они понятия не имели, что на самом деле являлись членами молчаливого большинства. Почти три четверти из них предавались абсолютно одинаковым «порокам», но все держали это в тайне. Даже мистер Фэгсон, молодой, прямолинейный баптистский пастор, на публике продвигавший строгую фундаменталистскую позицию, за закрытыми дверями был играющим в бридж убежденным либералом.

Похожий раскол возник, когда Шанк спрашивал жителей деревни о других самых разных религиозных и светских проблемах, среди которых был и вопрос, стоит или нет строить новую старшую школу совместно с соседней общиной (особенно бурный спор, закончившийся потасовкой).

Ломая голову над этими странными разрывами между общественным и личным мнением, Шанк пришел к выводу, что люди принимали взгляды большинства, чтобы их считали достойными горожанами. Но почему они следовали нормам, которые не нравились им лично и коллективно? И как могли жители такого маленького городка так сильно ошибаться друг в друге?

Тогда-то Шанк и узнал о культурной хватке престарелой вдовы миссис Солт. Поскольку ее отец ранее был пастором в церкви молодого мистера Фэгсона, миссис Солт претендовала на роль воплощения истории и морали этой структуры. Она же являлась крупнейшим жертвователем, и от нее зависела зарплата мистера Фэгсона.

Миссис Солт умудрялась держать горожан в ежовых рукавицах целое поколение. Сила ее личности была такова, что она диктовала людям, что говорить или не говорить на публике. «Поскольку миссис Солт энергичная дама и имеет привычку публично высказывать свои взгляды, – писал Шанк, – люди часто [слышат], как этот церковный авторитет излагает свое мнение, [и] принимают ее взгляды как типичные для группы, без критического подсчета, сколько человек считают так же, как она»³.

Однако, когда старушка скончалась, начались изменения. Довольно скоро внешне фундаменталистские пастор и его жена посетили вечер бриджа, где публично играли в карты. Этот феномен запустил волну слухов, которая распространилась по Элм-Холлоу как лесной пожар. Если пастор играет в бридж, то кто еще? В разговорах люди признавались друг другу, что тоже нормально относятся к игральным картам, после чего вслух задавались вопросом, в чем же еще они ошибались. И таким образом чары разрушились.

Ричард Шанк пришел к выводу, что жители Элм-Холлоу добровольно подчинялись миссис Солт, потому что верили (ошибочно), что она выражает мнение большинства. Шанк показал, что даже в крошечном городке люди не обязательно знают друг друга настолько хорошо, как им кажется.

Он продемонстрировал, как легко громогласное меньшинство – в данном случае единственный человек – может представлять в ложном свете и вводить в заблуждение остальную группу. И таким образом он дал нам первый правдивый, основанный на исследовании взгляд на предмет этой книги.

¹ Данные цитаты перефразированы.

² Richard Louis Schanck, "A Study of a Community and Its Groups and Institutions Conceived of as Behaviors of Individuals," Psychological Monograph 43, no. 2 (1932).

³ Там же, 73.

Доктор Шанк был одним из первых ученых, исследовавших то, что я называю коллективными иллюзиями⁴. Проще говоря, коллективные иллюзии – социальный обман. Их порождают ситуации, когда большинство членов группы лично не разделяют определенного мнения, но соглашаются с ним, потому что (ошибочно) полагают, что большинство остальных членов группы его поддерживают. Когда люди подчиняются тому, чего, по их мнению, хочет группа, в итоге может оказаться так, что они будут делать то, чего не желает никто. Такова темная магия коллективных иллюзий.

Наиболее известной иллюстрацией коллективной иллюзии является сказка Ханса Кристиана Андерсена «Новое платье короля», опубликованная в 1837 г. Вы знаете сюжет: два обманщика убедили тщеславного короля в том, что шьют ему изысканный наряд. Они утверждали, что наряд исключительно прекрасен, но увидеть его могут только умные люди. Конечно, никто не хотел показаться глупцом, поэтому все соглашались с обманщиками, хотя на самом деле никакого наряда не существовало. Когда король гордо шествовал по городу практически в чем мать родила, какой-то маленький мальчик выкрикнул правду и чары разрушились⁵.

Если бы коллективные иллюзии были ограничены сказками или проявлением религиозных чувств, они бы не казались такими ужасно важными и в этой книге не было бы необходимости. К сожалению, это не так. Сегодня в обществе коллективные иллюзии широко распространены и их опасность растет.

СОВРЕМЕННОЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ

Если я спрошу, как лично вы определяете успешную жизнь, какой из ответов вы выберете?

А. Человек успешен, если руководствуется собственными интересами и талантами, чтобы стать лучшим в том, что ему нравится больше всего.

Б. Человек успешен, если он богат, достиг карьерных высот или известности.

Что, по-вашему, выберет большинство людей?

Если для себя вы выбрали вариант А, но подумали, что большинство выберет вариант Б, то живете во власти коллективной иллюзии.

Этот вопрос из исследования более 5200 человек, которое мой научно-исследовательский центр Populace проводил в 2019 г., изучая критерии, которыми американское общество определяет успех. Результаты показали, что 97 % выбрали для себя вариант А, но 92 % думали, что большинство выберет вариант Б.

Это открытие было только началом. Используя методы, которые преодолевают эффекты социального давления, чтобы выявить подлинные личные альтернативные приоритеты, мы выяснили, что подавляющее большинство людей считали важнейшими признаками успеха в собственной жизни такие качества, как характер, хорошие отношения и образование. Но те же самые люди верили, что для большинства приоритетными являлись такие сопоставимые признаки, как богатство, статус и власть.

Рассмотрим поподробнее известность. В этом исследовании из семидесяти шести возможных вариантов опрашиваемые выбрали «быть известным» как единственный приоритет для других американцев в их определении успеха. Но на индивидуальном уровне известность оказалась на последнем месте.

⁴ Исторически ученые называли это множественным невежеством, но я считаю этот термин неподходящим и сбивающим с толку. Проблема человека, находящегося во власти коллективной иллюзии, не в том, что он не осведомлен о мнении группы, а скорее в том, что он уверен, что знает его, но ошибается. Это не невежество, это иллюзия. (Прим. автора) Там же, 74.

⁵ Ханс Кристиан Андерсен «Новое платье короля».

Все так: в частной жизни большинство американцев не заботит известность. Однако они считают, что это путеводная звезда практически для всех остальных в Америке⁶. Основной вывод из этого исследования Populace был ясен: подавляющее большинство из нас хочет, чтобы жизнь имела смысл и цель; и при этом мы одновременно верим, что большинство не разделяет наших ценностей. В результате мы продолжаем скручивать себя в бараний рог, пытаясь приспособиться к тому, что ошибочно считаем ожиданиями других людей.

Личный успех не единственное, где Populace обнаружили коллективные иллюзии. За несколько лет моя организация привлекла внимание к обширным коллективным иллюзиям, которые влияют на все, начиная с жизни, которые мы хотим прожить, и заканчивая страной, в которой мы хотим жить, а также на добросовестность других людей и даже наши взгляды на назначение таких институций, как уголовное право, образование и здравоохранение. Мы обнаружили, что коллективные иллюзии цветут пышным цветом почти в каждой важной сфере социальной жизни в Америке.

Populace не одиноки в своих исследованиях. За последние годы ученые откопали коллективные иллюзии почти во всех уголках мира и всех аспектах общества. Коллективные иллюзии влияют на все – от наших взглядов на войну и изменения климата до политики. Они затрагивают наше отношение ко всему: от гендерных предрассудков до психического здоровья и физической привлекательности. Они воздействуют на наше этическое поведение и даже на пищевые предпочтения⁷.

Например, в Соединенных Штатах большинство людей ценят и хотят пользоваться семейными выгодами, которые предоставляют работодатели (например, гибкий рабочий график, партнерские программы, субсидии на детский сад и так далее). При этом они также верят, что большинству других людей это не нужно⁸. В результате все люди, страдающие от данной иллюзии, с меньшей вероятностью воспользуются этими выгодами, даже если сами хотели бы.

К сожалению, коллективные иллюзии способствуют многократному увеличению стереотипов. Так, жители Китая считают, что другие китайцы относятся к японцам негативнее, чем

⁶ Populace and Gallup, “The Success Index,” Populace.org, 2019, <https://static1.squarespace.com/static/59153bc0e6f2e109b2a85cbc/t/5d939cc86670c5214abe4b50/1569955251457/Populace+Success+Index.pdf>.

⁷ Например, Douglas J. Ahler and Gaurav Sood, “The Parties in Our Heads: Misperceptions About Party Composition and Their Consequences,” *Journal of Politics* 80, no. 3 (2018): 964–981; Christine M. Baugh et al., “Pluralistic Ignorance as a Contributing Factor to Concussion Underreporting,” *Health Education & Behavior* (2021), <https://doi.org/10.1177/1090198121995732>; M. Ronald Buckley, Michael G. Harvey, and Danielle S. Beu, “The Role of Pluralistic Ignorance in the Perception of Unethical Behavior,” *Journal of Business Ethics* 23, no. 4 (2000): 353–364; Leonardo Bursztyn, Alessandra L. González, and David Yanagizawa-Drott, “Misperceived Social Norms: Female Labor Force Participation in Saudi Arabia” (Working Paper 24736, National Bureau of Economic Research, 2018); Lucy De Souza and Toni Schmader, “The Misjudgment of Men: Does Pluralistic Ignorance Inhibit Allyship?” *Journal of Personality and Social Psychology* (2021), <https://doi.org/10.1037/pspi0000362>; James J. Do et al., “Gender Bias and Pluralistic Ignorance in Perceptions of Fitness Assessments,” *Military Psychology* 25, no. 1 (2013): 23–35; William P. Eveland Jr., Douglas M. McLeod, and Nancy Signorielli, “Actual and Perceived US Public Opinion: The Spiral of Silence During the Persian Gulf War,” *International Journal of Public Opinion Research* 7, no. 2 (1995): 91–109; Daniel E. Flave-Novak and Jill M. Coleman, “Pluralistic Ignorance of Physical Attractiveness in the Gay Male Community,” *Journal of Homosexuality* 66, no. 14 (2019): 2002–2020; Nathaniel Geiger and Janet K. Swim, “Climate of Silence: Pluralistic Ignorance as a Barrier to Climate Change Discussion,” *Journal of Environmental Psychology* 47 (2016): 79–90; Julian Givi, Jeff Galak, and Christopher Y. Olivola, “The Thought That Counts Is the One We Ignore: How Givers Overestimate the Importance of Relative Gift Value,” *Journal of Business Research* 123 (2021): 502–515; J. Roger Jacobs, “Pluralistic Ignorance and Social Action on Climate Change,” *EMBO Reports* 20, no. 3 (2019): e47426; Kerry M. Karaffa and Julie M. Koch, “Stigma, Pluralistic Ignorance, and Attitudes Toward Seeking Mental Health Services Among Police Officers,” *Criminal Justice and Behavior* 43, no. 6 (2016): 759–777; Esther Michelsen Kjeldahl and Vincent F. Hendricks, “The Sense of Social Influence: Pluralistic Ignorance in Climate Change,” *EMBO Reports* 19, no. 11 (2018): e47185; Matthew S. Levendusky, “Our Common Bonds: Using What Americans Share to Help Bridge the Partisan Divide” (неопубликованная рукопись, University of Pennsylvania, 2020); Tagart Cain Sobotka, “Not Your Average Joe: Pluralistic Ignorance, Status, and Modern Sexism,” *Men and Masculinities* (2020), <https://doi.org/10.1177/1097184X20901578>.

⁸ Ashley Mandeville, Jonathon Halbesleben, and Marilyn Whitman, “Misalignment and Misperception in Preferences to Utilize Family-Friendly Benefits: Implications for Benefit Utilization and Work-Family Conflict,” *Personnel Psychology* 69, no. 4 (2016): 895–929.

есть на самом деле, что выливается в более антияпонское общественное мнение⁹. В Японии большинство мужчин хотели бы взять отпуск по уходу за ребенком, но верят, что большинство других мужчин в их стране не хотят. В результате те, кто хотел бы взять отпуск по уходу за ребенком, с гораздо меньшей вероятностью сделают это¹⁰. В Калифорнии демократы и республиканцы считают, что противная сторона придерживается более крайних взглядов, чем на самом деле, создавая самосбывающееся ложное представление о политическом расколе¹¹. Большинство американских спортсменов-учащихся положительно относятся к академическим достижениям, но их представления о том, что у большинства других спортсменов-учащихся не так, заставляют их вести себя так, будто им плевать на оценки, что вредит их успеваемости и подпитывает коллективную иллюзию¹².

Только за последние двадцать лет уровень и влияние коллективных иллюзий возросли до такой степени, что они стали отличительной чертой современного общества. И можете не сомневаться, последствия серьезные. Возьмем, к примеру, проблему гендерного представительства в политике. Несмотря на то что женщины составляют почти половину населения США, в американской политике их крайне мало. И простой ответ – сексизм – объясняет проблему только отчасти. Действительно, исследование частных мнений, проведенное Populace, показало, что 79 % опрошенных согласны с утверждением: «Женщина в той же степени, что и мужчина, способна стать хорошим президентом Соединенных Штатов»¹³. Более того, когда дело касается всеобщих выборов – местных ли, на уровне штата или государства – женщины действительно побеждают наравне с мужчинами¹⁴.

Но как только вы спрашиваете: «Женщина так же *избирабельна*, как мужчина?» – все меняется. Потому что, на более фундаментальном уровне, избирабельность сводится к вашим представлениям о том, что думают другие люди, а не о том, какого кандидата вы считаете наиболее достойным. Например, политолог Реджина Бейтсон обнаружила, что большинству людей было плевать на пол кандидата. Однако, как только они узнавали, что конкурирующий кандидат с такой же квалификацией белый мужчина, они преимущественно считали его более избирабельным¹⁵.

Учитывая устройство нашей политики по принципу «победитель получает все», выборы регулярно играют в игры «кто сможет победить», которые подчеркивают наши социальные предрассудки. Они думают так: «Я не сексист, но другие сексисты, так что я проголосую за белого мужчину, потому что хочу, чтобы победила моя партия». В этом и состоит проблема коллективных иллюзий. В жизни вы можете быть самым наименее сексистским человеком на планете, но, тем не менее, ваше неверное понимание других людей может привести к тому, что вы станете частью проблемы, не осознавая этого.

Это не гипотетическая проблема: мы наблюдали ее во время президентских выборов 2020 г. В опросе, проведенном перед съездом Демократической партии, агентство Avalanche

⁹ Kengo Nawata, LiHua Huang, and Hiroyuki Yamaguchi, “Anti-Japanese Public Attitudes as Conformity to Social Norms in China: The Role of the Estimated Attitude of Others and Pluralistic Ignorance,” *Japanese Journal of Applied Psychology* 42 (2016): 16–24.

¹⁰ Takeru Miyajima and Hiroyuki Yamaguchi, “I Want to but I Won’t: Pluralistic Ignorance Inhibits Intentions to Take Paternity Leave in Japan,” *Frontiers in Psychology* 20, no. 8 (2017): 1508.

¹¹ Douglas J. Ahler, “Self-Fulfilling Misperceptions of Public Polarization,” *Journal of Politics* 76, no. 3 (2014): 607–620.

¹² Joshua Levine, Sara Etchison, and Daniel M. Oppenheimer, “Pluralistic Ignorance Among Student-Athlete Populations: A Factor in Academic Underperformance,” *Higher Education* 68 (2014): 525–540.

¹³ Неопубликованные материалы опроса Populace, “Project Delta 2.0 Results,” 2020, 7.

¹⁴ Исследование американских выборов в 2018 г., проведенное Reflective Democracy Campaign (проект Women Donors Network, посвященный изучению демографии в американской политике), проанализировало около 34 тыс. кандидатов на федеральном уровне, уровне штатов и округов и выяснило, что женщины и цветные выигрывали выборы на одном уровне с белыми мужчинами. “The Electability Myth: The Shifting Demographics of Political Power in America,” Reflective Democracy Campaign, June 2019, <https://wholeads.us/research/the-electability-myth>.

¹⁵ Regina Bateson, “Strategic Discrimination,” *Perspectives on Politics* 18, no. 4 (2020): 1068–1087.

Insights спрашивало избирателей-демократов, за кого они проголосовали бы, если бы выборы проводились в этот день.

Они ответили Джо Байден (1), Берни Сандерс (2) и Элизабет Уоррен (3). Однако, когда их спросили, за кого они проголосовали бы, если бы могли взмахнуть волшебной палочкой и этот человек автоматически стал бы президентом, респонденты без колебаний выбрали победителем Элизабет Уоррен¹⁶.

Бейтсон называет этот феномен «стратегическая дискриминация». Как она объясняет, проблема здесь «не в неприязни к кандидату. В отличие от прямых предубеждений стратегическая дискриминация мотивирована уверенностью, что личность кандидата побудит других людей не делать взносы, не заниматься волонтерством или не голосовать за него или за нее». Таким образом, «американцы считают кандидатов белых мужчин более избирабельными, чем чернокожих и белых женщин и в меньшей степени чернокожих мужчин такой же квалификации»¹⁷.

К сожалению, последствия коллективных иллюзий не ограничиваются политикой. Они бьют в сердце почти всех важных аспектов нашей социальной жизни. Назовите что угодно, действительно важное для вас, и я побьюсь об заклад, что вы в корне ошибаетесь насчет того, что большинство людей на самом деле думает как минимум о половине. И это еще великодушно.

Учитывая разрушительную силу коллективных иллюзий, мы, безусловно, должны найти на них управу. Но мы не можем сделать этого, если первым делом не поймем, почему они существуют.

НАСТРОЕНЫ ДРУГ НА ДРУГА

Вы моете руки после похода в туалет?

Этот вопрос действительно был основным в проводившемся в 1989 г. исследовании 59 женщин, которые пользовались туалетом в библиотеке своих колледжей. В одном случае исследовательница выступала наблюдателем и лично присутствовала в туалете, пока 31 ученица пользовалась туалетом, в других экспериментальных условиях 28 участниц ее не видели. Исследовательница выяснила, что, хотя 77 % женщин мыли руки, когда думали, что за ними наблюдают, всего 39 % делали это, когда были уверены, что они одни¹⁸.

Каким бы глупым ни казался этот эксперимент, он многое говорит нам о подоплеке коллективных иллюзий. Мы, люди, так глубоко социальны, что всего лишь присутствие других может изменить наше поведение. Это желание соответствовать – что социологи называют «склонностью к конформизму» – не выборочное: оно встроено в нашу биологию.

Например, в 2016 г. исследователи использовали функциональную магнитно-резонансную томографию (фМРТ), чтобы просканировать мозг испытуемых, пока те смотрели на 150 изображений разных блюд, начиная с питательных продуктов вроде брокколи и заканчивая вредными продуктами вроде сладостей. Сразу же после появления изображения участников

¹⁶ “Beliefs About Gender in America Drive Perceived Electability,” Avalanche Insights, <https://www.avalancheinsights.com/beliefs-about-gender-in-america-drive-perceived-electability>. Дата обращения 17 мая 2021 г.

¹⁷ Действительно, небелокожие люди сталкиваются с теми же проблемами, что и женщины. Бейтсон отмечает, что вскоре после того, как американец египетского происхождения доктор Абдул Эль-Сайед решил участвовать в праймериз Демократической партии 2018 г. на пост губернатора штата Мичиган, ««очень могущественные люди, многое решающие в партии» пригласили его побеседовать. По словам Эль-Сайеда, эти партийные инсайдеры сказали ему: «Мы считаем вас замечательным. Просто вы, знаете, не то чтобы мы расисты. Просто мы думаем, что люди за границами юго-восточного Мичигана расисты, и поэтому вы не сможете победить»». Regina Bateson, “Strategic Discrimination,” *Perspectives on Politics* 18, no. 4 (2020): 1068–1087.

¹⁸ Kristin Munger and Shelby J. Harris, “Effects of an Observer on Handwashing in a Public Restroom,” *Perceptual and Motor Skills* 69 (1989): 733–734.

просили оценить его в зависимости от личных предпочтений по шкале от единицы (не нравится) до восьми (нравится).

Затем, после оценки показанного продукта, участникам показывали средний рейтинг двухсот предыдущих участников, и если личный рейтинг участника совпадал с групповым, то появлялось слово «согласен». В противном случае появлялась цифра, показывающая разницу между личной и групповой оценками. После всех личных оценок и получения результатов о том, что выбрала группа, участников просили оценить продукты еще раз.

Как вы, наверное, догадываетесь, во второй раз участники поддались конформизму, изменив собственные пищевые предпочтения, приблизив их к средним групповым. Интересно, что изменилось не только их поведение; область их мозга, вовлеченная в определение ценности различных продуктов (вентромедиальная префронтальная кора), также была переписана конформизмом. Как только участник узнавал, что предпочитает группа, фМРТ показывала, что эта область мозга переключалась с отслеживания полезности разных продуктов к отслеживанию их популярности.

Но участники не знали, что средние групповые данные были полностью выдуманы – подделаны исследователями, чтобы казалось, будто участники идут против группы¹⁹. Это важно, потому что раскрывает нечто фундаментальное о нашей склонности к конформизму: *действительность не имеет значения*. Наш мозг реагирует на наши представления о группе, независимо от того, соответствует эта вера истине или нет.

Подобно постоянному притяжению земной гравитации, наше стремление быть заодно с толпой является подсознательным и по большей части неотъемлемой частью того, как мы взаимодействуем с миром – даже когда он полностью выдуманный. Также именно поэтому мы всегда рискуем не только неверно понять других, но и руководствоваться ошибочным мнением о том, что они думают или ожидают. На самом базовом уровне это пристрастие к большинству делает нас легкой жертвой коллективных иллюзий.

Я и сам однажды ненадолго поддался одной из них во время пандемии коронавируса COVID-19, когда рьяно участвовал в покупательском буме туалетной бумаги. Ложный слух, распространяемый социальными сетями, вынудил покупателей вроде меня опустошать магазинные полки с туалетной бумагой, несмотря на то что северо-американские производители докладывали, что на самом деле никакого дефицита нет. Как только люди начали закупать рулоны про запас, гонка началась²⁰.

Даже в разгар этой коллективной иллюзии я думал, что знаю: дефицита туалетной бумаги нет. Но казалось, будто все остальные считали, что он есть. Так что и я не мог удержаться. Тысячи людей, как я, действовали так, будто дефицит существовал на самом деле, и таким образом иллюзия быстро разрасталась. Не успели мы оглянуться, как вся страна в срочном порядке бросилась запасаться туалетной бумагой и совершенно обоснованно: полки опустели! И не успел я опомниться, как коллективная иллюзия стала реальностью.

Ключевой принцип социологии точно отражает, что происходит, когда мы поддаемся коллективным иллюзиям. Сформулированная социологом Уильямом Айзеком Томасом и его женой Дороти в 1928 г. теорема Томаса гласит: «Если ситуации определяются людьми как реальные, они реальны по своим последствиям»²¹. Другими словами, если мы с вами действи-

¹⁹ Erik C. Nook and Jamil Zaki, “Social Norms Shift Behavioral and Neural Responses to Foods,” *Journal of Cognitive Neuroscience* 27, no. 7 (2015): 1412–1426.

²⁰ Похожий кризис случился в 1973 г., когда Джонни Карсон в своем «Вечернем шоу» как бы невзначай обмолвился о выдуманном дефиците туалетной бумаги, вызвав потребительский ажиотаж, который продлился четыре месяца. Kay Lim, “Remembering the Great Toilet Paper Shortage of 1973,” *CBS News*, April 5, 2020, <https://www.cbsnews.com/news/remembering-the-great-toilet-paper-shortage-of-1973>.

²¹ William I. Thomas and Dorothy Swaine Thomas, *The Child in America: Behavior Problems and Programs* (New York: Alfred A. Knopf, 1928).

тельно считаем, что люди с веснушками, которые прыгают на одной ноге, являются ведьмами или что во время пандемии из продажи исчезнет туалетная бумага, *последствия* этих убеждений абсолютно реальны независимо от того, соответствуют ли реальности сами убеждения.

Из-за нашей склонности к конформизму все мы потакаем коллективным иллюзиям, маленьким и большим, в повседневной жизни; но мы не понимаем, что все остальные подчиняются тем же правилам. Наше внутреннее стремление следовать за другими настолько мощное, что если мы не будем осторожны, то в итоге выбросим собственное мнение в окно. Таким образом, все мы вместе вращаемся в ложных представлениях Элм-Холлоу.

На заре эры соцсетей главный исполнительный директор «Фейсбук» Марк Цукерберг утверждал, что новые технологии возвестят эру плюрализма и свободы слова. «Эти ранние годы сформировали мою веру в то, что если дать каждому голос, то это придаст сил слабым и заставит общество стремиться стать лучше», – сказал Цукерберг в речи в октябре 2019 г.²². Если следовать этой логике, к этому времени коллективные иллюзии должны были исчезнуть, поскольку больше людей получили слово. Конечно, этого не произошло. С тех пор как Прометей украл у богов огонь, тема новых технологий всегда была тесно связана с непредвиденными последствиями.

Сегодня коллективные иллюзии разрастаются до глобального масштаба с бешеной скоростью – отчасти благодаря чудесам платформ вроде «Фейсбука» и «Твиттера». При надлежащих условиях любой человек со смартфоном может сделать что-нибудь, что было невозможно во времена миссис Солт. Для жителей Элм-Холлоу источником заблуждений было давление старых религиозных традиций и местной истории. Сегодня, напротив, социальные сети обеспечивают быструю смену имеющегося общего мнения, позволяя маргинальным деятелям производить иллюзии, создавая впечатление большинства, которого не существует в реальности.

Представьте сотни тысяч миссис Солт в «Твиттере»²³, и вы уже догадываетесь, как закончится эта история. Заставляя нас сомневаться в собственных суждениях и внушая веру в то, что мы выбиваемся из большинства, громогласный маргинал может эффективно заставить нас замолчать, усугубляя коллективные иллюзии и заставляя нас соучаствовать в них.

В масштабах государства эти коллективные иллюзии питают глубокое тревожное чувство, что с нашим обществом что-то не так. За последние несколько лет у всех сложилось ощущение, будто мы застряли в каком-то жутком кошмаре «Сумеречной зоны», где нашим сознанием постоянно, безжалостно манипулируют. Верх – это низ, лево – это право, правильное – неправильно. Кажется, будто ценности нашего общества изменились чуть ли не в одночасье. Мы дезориентированы, разочарованы, недовольны и не доверяем друг другу. Мы спрашиваем себя, это мы сошли с ума, или мир, или и то и другое. Неудивительно, что люди в США ведут некую войну с доверием, строя замысловатые замки подозрений, которые ставят под удар наше личное счастье и процветание нации.

По всему миру демократия испытывает напряжение отчасти из-за социальных проблем, которые не решить законодательством или технологиями. В некотором очень реальном смысле коллективные иллюзии больше всего вреда наносят свободным обществам, потому что те полагаются на общую реальность, общепринятые ценности и готовность взаимодействовать с разными точками зрения, чтобы функционировать, не говоря уже о развитии. Вот почему я считаю коллективные иллюзии угрозой существованию.

²² Kari Paul, “Zuckerberg Defends Facebook as Bastion of ‘Free Expression’ in Speech,” The Guardian, October 17, 2019, <https://www.theguardian.com/technology/2019/oct/17/mark-zuckerberg-facebook-free-expression-speech>.

²³ Здесь и далее – деятельность Twitter заблокирована на территории РФ.

Плохая новость в том, что мы все несем ответственность за происходящее. И тем не менее это также и хорошая новость, потому что это значит, что у нас есть сила индивидуально и вместе решить проблему. Самая лучшая новость во всем этом такова, что, какой бы силой ни обладали коллективные иллюзии, они также хрупкие, потому что коренятся во лжи и их можно разрушить действиями отдельных лиц. Правильные инструменты и немного мудрого руководства, и мы можем их разрушить.

Думаю, я знаю нужного наставника.

В РИМЕ

Рим первого столетия был сброшен с пьедестала гордой республики и свергнут в циничную диктатуру целой чередой эгоистичных и распущенных императоров. Прижатые к ногтю своими первыми деспотичными – если не сказать безумными – императорами, римляне обнаружили, что нет никаких правовых норм, кроме подчинения правителю. Неверно сказанное слово могло стоять, и часто стоило, людям средств к существованию (а во многих случаях жизни). Таким образом, важной частью стала самоцензура – другими словами, в частной жизни живи как хочешь, но не выражай свои истинные мысли публично. Думается мне, жители Рима первого столетия чувствовали примерно то же, что и мы сегодня.

Великий римский государственный деятель, драматург и философ Сенека (также известный как Луций Анней Сенека Младший) родился в 4 г. до н. э. во время единовластного правления первого римского императора Августа и был свидетелем тирании Тиберия, паранойи Клавдия, извращений Калигулы и нарциссизма Нерона. Всех их он признавал голыми королями.

Не смея критиковать их в лицо, он писал пьесы, эссе и речи, которые служили неким противоядием ужасному поведению, которому окружение этих правителей попустительствовало, потакало или подчинялось.

Сенека – одна из тех исторических личностей, с кем я с удовольствием поужинал бы. Я нахожу его бесконечно интересным, отчасти потому, что он был клубком противоречий.

Он был образованным человеком, который проповедовал аскетичную жизнь, несмотря на то что являлся одним из богатейших людей Рима, мудрецом, который не гнушался дворцовыми интригами, представителем элиты, который порицал ее за разгульный образ жизни, прагматиком, который изучал человеческие страсти (и испытывал их тоже).

Наиболее известны работы Сенеки о стоицизме – философии, о которой многие пренебрежительно отзываются как о простом стремлении проявлять твердость характера и подавлять эмоции. (Мы обычно называем кого-то стоиком, когда человек не огорчается из-за сложных обстоятельств.) Но понятие Сенеки о стоицизме намного богаче, глубже и гораздо полезнее.

Как все стоики, Сенека верил, что решение наших страданий лежит не во внешнем мире, а внутри каждого из нас. Он считал, что если ты хочешь быть доволен жизнью, то следует не подавлять свои чувства, а брать на себя персональную ответственность за них (он называл это «самовоспитание»²⁴). Что еще важнее, он показал, что мы обладаем большей силой воли и независимостью, чем думаем.

Сенека также демонстрировал, как саморазрушительна слабость перед страхом, обидой, завистью, похотью и другими эмоциями в момент их появления – наблюдение, ярко подтвержденное многими импульсивными римскими императорами, которых он знал и которые

²⁴ Shadi Bartsch and Alessandro Schiesaro, eds., *The Cambridge Companion to Seneca* (Cambridge: Cambridge University Press, 2015).

погубили так много жизней²⁵. Для этого он предлагал своим последователям практическую программу знаний и простые осуществимые советы, помогающие любому в любых обстоятельствах контролировать свои страсти. Таким образом, аргументировал он, их страсти не будут управлять ими.

Например, он говорил, что людям, которые боятся потерять деньги, следует попытаться отдать часть своих материальных благ и увидеть, поразмыслив, что они могут прекрасно жить и без них. У него также были деликатные советы по самокоррекции. Вместо того чтобы ругать себя за неуправляемые эмоции, Сенека предлагал, лежа в кровати в конце дня, поразмышлять о тех моментах, когда вы позволили негативным эмоциям вроде гнева или страха захватить себя. Затем он просил простить себя, зная, что, отрефлексирав момент, который вас спровоцировал, вы будете лучше владеть собой в следующий раз, когда это случится²⁶.

Спустя почти две тысячи лет Сенека все еще актуален. На самом деле, я хочу, чтобы именно его подход вы использовали, думая о конформизме и коллективных иллюзиях. Если мы заменим слово «страсти» на «социальное влияние», получим то же самое. Как и страсти, наша социальная природа – встроенная характеристика. Слепое подчинение тому или иному может быть опасным и вредным. Но то, что делал Сенека, чтобы укротить страсти, мы с вами можем сделать, чтобы остановить влияние социума.

Хотя наша социальная природа является частью нашей биологии, мы можем контролировать свою реакцию на социальные инстинкты. Вооружившись верными знаниями и умениями, мы теряем необходимость выбирать между жизнью одиночки или лемминга. Цель этой книги – дать вам инструменты, необходимые, чтобы действительно понять, почему и как мы подчиняемся, как конформизм ведет прямым путем к коллективным иллюзиям и как вы можете научиться контролировать социальное влияние, чтобы оно не контролировало вас.

Для этого книга разделена на три части.

Вы, вероятно, знакомы с «первым законом ям», приписываемым британскому канцлеру казначейства Денису Хили: когда вы в яме, перестаньте копать. Как общество, мы закапываем себя в настоящую яму, а лопатой является наше систематическое неверное понимание друг друга. Первая часть – «Ловушки конформизма» – о том, как легко мы падаем в ямы слепого подчинения – о коллективных ситуациях, в которых мы с большой вероятностью перестаем думать за себя и поддаемся коллективным иллюзиям группы. Три ловушки, которые я описываю здесь, это моменты, когда вы, скорее всего, примете плохие решения, которые противоречат вашим собственным предпочтениям или ценностям и могут навредить другим людям. Научившись распознавать эти ловушки и применяя несколько простых решений, вы сможете освободить себя от наихудших эффектов социального влияния.

Тем не менее коллективные иллюзии существуют повсюду. Во второй части – «Наша социальная дилемма» – я показываю, как биологические ограничения нашего мозга изначально склоняют нас к ним. Чтобы действительно найти управу на коллективные иллюзии, необходимо понять, как они формируются и как все мы становимся их участниками. В частности, составляющие нашей социальной природы – подражание и сравнение – могут обманом заставить нас следовать устаревшим нормам и ошибочно принимать самых громких людей с крайними взглядами – таких миссис Солт – за большинство. К концу этой части вы вооружи-

²⁵ Луций Анней Сенека. Нравственные письма к Луцилию/Перевод, статья и примечания С. А. Ошерова. Ответственный редактор М. Л. Гаспаров. – М.: Наука, 1977.

²⁶ Одним из наиболее ненавистных для Сенеки качеств было слепое подчинение. Позволяя себе быть неосознанно увлеченным вместе с группой, говорил он, мы отказываемся от своей независимости и причиняем вред как себе, так и окружающим. Понимая, что его общество аморально и капризно, он любил цитировать одну из басен Эзопа: «Мы не раздумываем, плоха или хороша дорога сама по себе, мы просто считаем шаги, но ни один шаг не возвращается вспять». G. D. Williams, Seneca: De otio; De brevitate vitae. Cambridge Greek and Latin Classics (Cambridge: Cambridge University Press, 2003).

тесь знанием, необходимым, чтобы сражаться с коллективными иллюзиями в более широком масштабе.

Первая и вторая части содержат информацию, которую вы сможете использовать в частной жизни. Третья часть идет дальше и содержит выводы для всех нас как общества. «Возвращение нашей силы» показывает, как мы с вами можем внести вклад в мир, свободный от коллективных иллюзий, раз и навсегда обуздав социальное влияние. Мы можем сделать это, выполнив две вещи: восстановив собственную конгруэнтность и возродив социальное доверие. Так мы можем помочь создать некую культурную прививку, необходимую для того, чтобы коллективные иллюзии наверняка отправились на свалку истории.

Мы живем в сложные времена: существует огромное давление, требующее поддерживать, соглашаться, молчать или лгать о своих личных убеждениях, чтобы быть своим. Но слепое подчинение никому не принесло добра: оно лишает нас счастья и не дает реализовать наш потенциал, индивидуальный и коллективный. С помощью этой книги вы можете обойти ловушки конформизма, ведущие к иллюзиям. Вы сможете принимать лучшие решения. Вы сможете строить лучшие отношения. Вы сможете иметь более наполненную жизнь на своих собственных условиях – тех, которые обещают лучшую самореализацию и в конечном итоге содействуют улучшению жизни для всех.

Часть I

Ловушки конформизма

Стоит только раз уступить, повести себя так, как ведут себя другие люди, послушные условностям, и тончайшие твои нервы, драгоценнейшие способности души охватит оцепенение. Останется только внешний декорум при внутренней пустоте.

Вирджиния Вулф

Глава 1. Голые короли

Доверяйте себе. Думайте за себя.

Действуйте за себя. Говорите за себя.

Будьте собой.

Марва Коллинз

Когда в 2009 г. Тим Маккейб обратился в больницу с признаками хронической сердечной недостаточности, врачи обнаружили опасное скопление жидкости вокруг его сердца и легких. За пять лет до этого жена Тима, Кристина, пожертвовала одну из своих почек, чтобы он продолжал жить²⁷. Теперь внезапно его тело стало отторгать новую почку и сердце находилось в опасности. Врачи поместили Тима на диализ, чтобы сохранить ему жизнь, пока он ждет дрягую почку.

Так что Тим ждал. И ждал.

Тим – высокий мужчина с коротко стриженными волосами, пронзительными светло-голубыми глазами и ямочкой на подбородке. У него сильный жесткий нью-йоркский акцент. Когда в середине 2010-х во время диализа ему позвонил специалист по телефонным продажам, он слегка усмехнулся, переключаясь на громкую связь. Он выиграл «бесплатный круиз на Багамы»!

До болезни Тим любил бывать на свежем воздухе, учил старшего сына играть в бейсбол, футбол и баскетбол: «Я постоянно был с ним на улице, днем и вечером, как только возвращался домой с работы». Но с младшим сыном было сложнее. «У меня просто не было сил, – рассказал Том журналу “Атлантик”. – Они не должны были столкнуться с этим, и иногда я чувствовал себя виноватым». Во время диализа его качество жизни было «как убитый». Он не мог ничего делать и быстро уставал после любой физической активности.

Каждый день Тим ждал возле телефона, надеясь, что прозвучит то единственное «Приезжайте, у нас есть почка для вас». «И это отстой, – говорил Тим. – Каждый раз, когда звонит телефон, ты думаешь, что это будет хорошая новость»²⁸.

Каждый год 100 тыс. американцев, как Тим, ждут почки на рынке чуть больше 21 тыс. имеющихся доноров²⁹. Один из четырех умирает в течение года³⁰. Если взглянуть шире и

²⁷ Michael V. Cusenza, “You Could Be a Hero: Hamilton Beach Man Needs Another Kidney Transplant,” The Forum, November 14, 2014, <http://theforumnewsgroup.com/2014/11/14/you-could-be-a-hero-hamilton-beach-man-needs-another-kidney-transplant>.

²⁸ Документальный фильм *Waiting List*, реж. Steven McCann, Yuanchen Liu, and Faith Bernstein (Washington, DC: The Atlantic; New York: ShearWater Films, 2016).

²⁹ “Statistics,” The Kidney Project, University of California San Francisco, <https://pharm.ucsf.edu/kidney/need/statistics>. Дата обращения 5 марта 2021 г.

³⁰ Robin Fields, “God Help You. You’re on Dialysis,” The Atlantic, December 2010, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2010/12/-god-help-you-youre-on-dialysis/308308>.

посмотреть на листы ожидания трансплантации в целом, все становится еще хуже. В среднем 17 человек умирают каждый день в ожидании трансплантации, и каждые девять минут в лист ожидания добавляется новый пациент³¹.

Это может показаться классической проблемой спроса и предложения, пока не поймешь, что почти одна из пяти донорских почек на самом деле *выбрасывается*³².

Почему это происходит? Это связано с тем, как устроен лист ожидания и как мы делаем выводы о выборе других людей. В Соединенных Штатах, когда становится доступной донорская почка, ее проверяют на совместимость и затем предлагают подходящим пациентам в порядке их очередности в листе ожидания. Это значит, что, когда человек в верху списка отказывается от почки, следующие в очереди должны решить – в условиях нехватки информации и за весьма ограниченное время – принимать ли почку, от которой кто-то уже отказался. Подобно дому, который слишком долго находится на рынке недвижимости, чем дольше почка стоит в листе ожидания, тем хуже сохраняется ее качество. Если в листе ожидания вы двадцатый, то подозреваете, что предыдущие девятнадцать человек до вас имели веские причины отказаться от этой почки, и таким образом более 10 % совершенно здоровых почек от умерших доноров списываются из-за повторных отказов³³.

Эти девятнадцать человек, ждущие средство, которое может спасти их жизни, попадают в то, что я называю «ловушка подражания». В отсутствии информации они просто предполагают, что у пациентов, стоящих в списке перед ними, были веские причины отказаться от органа, и в результате им следует передать почку дальше. В реальности отказ может быть мало связан с самой почкой, а просто отражать сложности с транспортировкой или беспокойство о степени совместимости³⁴.

Мы с вами попадаем в эту ловушку гораздо чаще, чем осознаем. Например, когда мы видим, что никто не покупает выставленный на продажу дом, который кажется нам хорошим, то предполагаем, что должно существовать нечто, чего мы не видим: привидения на чердаке, потоп в подвале или какие-то серьезные проблемы с отложенным ремонтом. Если вы стоите в очереди, чтобы помыть руки в общественном туалете, и вам кажется, что никто не подходит к одной из раковин, вы верите, как и люди перед вами, что, наверное, что-то случилось с трубами. И если вы безработный, то чем дольше вы остаетесь без работы, тем меньше вероятность получить новую, потому что потенциальные работодатели задаются вопросом, почему вас не прибрал к рукам другой работодатель. Должно быть, с вами что-то не так.

Ловушка подражания захватывает нас, когда мы полагаемся на других, потому что не верим, что у нас самих достаточно надежной информации, или не доверяем собственному мнению. Когда наш мозг подсознательно ищет подтверждение тому, что видит, он берет пример с людей, которые кажутся более осведомленными, чем мы, особенно когда мы не уверены. А

³¹ “Organ Donation Statistics,” United States Health Resources and Services Administration, <https://www.organdonor.gov/statistics-stories/statistics.html>. Дата обращения 5 марта 2021 г.

³² Olivier Aubert et al., “Disparities in Acceptance of Deceased Donor Kidneys Between the United States and France and Estimated Effects of Increased US Acceptance,” *Journal of the American Medical Association Internal Medicine* 179, no. 10 (2019): 1365–1374.

³³ Juanjuan Zhang, “The Sound of Silence: Observational Learning in the U. S. Kidney Market,” *Marketing Science* 29 (2009): 315–335. Больницы и центры трансплантологии также играют свою роль в этом, поскольку они отбирают, какие почки предлагаются пациентам на основании срочности и конкретной ситуации каждого пациента. Как отмечает Национальный почечный фонд: «Множество факторов влияют на то, будет ли предложен вам какой-то орган [вашим центром трансплантации], включая следующие, но не только: группа крови, насколько давно у вас почечная недостаточность, медицинская срочность, где вы живете (орган необходимо безопасно транспортировать до трансплантационной больницы) и в некоторых случаях ваш вес и размер по сравнению с донорскими». Особый приоритет отдается также пациентам, которым чрезвычайно сложно подобрать донора, например из-за высокого уровня антител из-за предыдущих трансплантаций, прошлых переливаний крови или беременности. См. “The Kidney Transplant Waitlist – What You Need to Know,” National Kidney Foundation, <https://www.kidney.org/atoz/content/transplant-waitlist>. Дата обращения 24 марта 2021 г.

³⁴ Juanjuan Zhang, “The Sound of Silence: Observational Learning in the U. S. Kidney Market,” *Marketing Science* 29 (2009): 315–335.

поскольку мы никогда не можем быть полностью уверенными, что наши личные взгляды и знания верны, то часто заполняем пробелы, копируя поведение других.

Люди особенно подвержены ловушке подражания по двум причинам. Во-первых, из-за врожденной потребности точно воспринимать мир. Малышами мы интересуемся: «Плита горячая?» – и, если не хотим выяснять на собственном опыте, смотрим на ближайшего взрослого для проверки. Этот вид социального обучения чрезвычайно ценен для нас в любом возрасте, поскольку избавляет от необходимости познавать все на собственной шкуре. Во-вторых, в нас живет глубокий страх опозориться перед окружающими, из-за которого мы неохотно высказываемся, сдерживая порыв выпалить, что король-то на самом деле голый. Объедините эти два мотива, и вы получите ситуацию, в которой неуверенность часто подталкивает нас отказаться от собственных знаний в пользу того, что мы наблюдаем в действиях «толпы»³⁵.

Как у стаи белых гусей или косяка сардин, наша эмоциональная или поведенческая связь с другими затрудняет сопротивление порыву подчиниться. Если мы думаем, что кто-то более сведущ, влиятелен или авторитетен, чем мы, становится еще труднее. Это как бороться с наводнением единственным мешком с песком. И ловушка подражания первое место, где мы, скорее всего, вляпаемся в коллективные иллюзии, особенно когда переживаем о том, чтобы не высовываться.

МИМЫ БОГОТЫ

Представьте, что вы в одиночестве сидите в приемной, заполняя анкету, и вдруг ощущаете запах дыма. Осмотревшись, вы видите, как из вентиляции валят клубы серого дыма. Вы присматриваетесь повнимательнее, хватаете свои вещи и быстро сообщаете о проблеме секретарю в фойе. Так поступил бы любой здравомыслящий человек, верно?

А теперь представьте другой сценарий, в котором вы и еще несколько человек в том же помещении, и все вместе заполняете анкеты. Вы ощущаете запах дыма и видите, как он валит из вентиляции, но остальных это, похоже, не беспокоит. Несколько человек начинают махать руками перед лицом, чтобы отогнать дым, словно надоедливую муху, но в остальном не подают вида, что что-то неладно.

Через четыре минуты от дыма начинают болеть глаза. Вам трудно дышать, и вы начинаете кашлять. Вы спрашиваете сидящего рядом человека, не мешает ли ему дым, но он только пожимает плечами и возвращается к анкете. «Что здесь происходит? – гадаете вы. – Я сошел с ума?»

Именно такой эксперимент провели в 1960-х годах социальные психологи Джон Дарли и Бибб Латане с группой студентов Колумбийского университета. На первом (одиночном) этапе 75 % студентов покинули свои места, чтобы сообщить о проблеме. Но на втором (групповом) этапе вместе со студентами находились помощники экспериментаторов, которых тайно проинструктировали не реагировать на дым. Только 38 % этих студентов встали, чтобы сообщить о проблеме³⁶. Почему?

Простой ответ состоит в том, что мы часто подчиняемся, потому что боимся опозориться. Уровень стресса повышается при мысли о том, что над нами будут смеяться или сочтут некомпетентным, и, когда это происходит, контроль захватывает основанная на страхе часть мозга³⁷. Смущенные и неуверенные в себе, мы сдаемся толпе, потому что это облегчает наш стресс.

³⁵ См. Fiona Grant and Michael A. Hogg, "Self-Uncertainty, Social Identity Prominence and Group Identification," *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012): 538–542.

³⁶ Bibb Latané and John M. Darley, "Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies," *Journal of Personality and Social Psychology* 10, no. 3 (1968): 215–221.

³⁷ Kipling D. Williams, "Ostracism: Consequences and Coping," *Current Directions in Psychological Science* 20, no. 2 (2011): 71–75.

Капитуляция перед мнением большинства также размывает нашу личную ответственность за свои решения, и тогда ошибки переживаются легче. Когда вы принимаете решение самостоятельно, появляется ощущение обособленности и личная ответственность может пугать. Действительно, правильны наши поступки или нет, но они всегда кажутся лучше, если мы совершаем их вместе с другими.

В конце 1990-х Антанас Моккус, бывший профессор математики и мэр Боготы, столицы Колумбии, нашел умный способ обратить страх публичного позора на пользу обществу. Когда Моккус впервые стал мэром, Богота занимала одно из первых мест в стране по ДТП с летальным исходом, а количество смертей в автомобильных авариях за период с 1991 г. по 1995 г. выросло на 22 %³⁸. В частности проблемой был переход улицы в неполюженном месте: с 1996 г. по 2000 г. пешеходы были виновниками более половины всех смертей в результате ДТП в колумбийских городах³⁹. Тогдашнее городское движение Моккус описывал как «хаотичное и опасное», а коррупция среди городской дорожной полиции только ухудшала ситуацию. Так что он решил предпринять радикальный шаг. Избавился от дорожных полицейских и заменил их отрядом мимов.

Одетые в яркие мешковатые штаны и галстуки-бабочки, двадцать профессиональных мимов молча аплодировали пешеходам, которые соблюдали правила перехода улиц, и передразнивали нарушителей⁴⁰. Они также прогуливались на оживленных перекрестках, подшучивая над водителями, которые заезжали бамперами на пешеходный переход. Своими театральными жестами и выразительными белыми лицами они призывали мотоциклистов закреплять шлемы и не вылезать за стоп-линию⁴¹. Превращая нарушения в публичную демонстрацию, мимы задевали наше естественное нежелание выделяться. Моккус объяснял, что подобная публичная неловкость может оказаться даже более действенной, чем штрафы, которые люди платят в частном порядке⁴². Он был прав.

Оказавшись перед выбором – стать центром скандального внимания или слиться с толпой, подавляющее большинство жителей Боготы выбрали толпу.

Вскоре несколько бывших дорожных полицейских переучились на дорожных мимов. Огромный успех, программа выросла до четырехсот клоунов. «Не пользуясь ни словами, ни оружием, мимы были вдвойне безоружны», – комментировал Моккус. Их сила состояла в способности мобилизовать социальное влияние, чтобы изменить популярное небезопасное поведение⁴³. В тандеме с другими программами, направленными на усиление безопасности дорожного движения, мимы совершили поистине чудо. За десять лет ДТП с летальным исходом в Боготе снизились более, чем на 50 %⁴⁴.

Одно дело, если мы попадаем в ловушку подражания и общественное знание более точное, чем наше личное. Но, к сожалению, часто это не так. Также ужасно легко неверно интерпретировать поведение группы.

³⁸ Jaime Posada et al., “Death and Injury from Motor Vehicle Crashes in Colombia,” *Revista panamericana de salud pública* 7, no. 2 (2000): 88–91.

³⁹ Deysi Yasmin Rodríguez, Francisco José Fernández, and Hugo Acero Velásquez, “Road Traffic Injuries in Colombia,” *Injury Control and Safety Promotion* 10, no. 1–2 (2003): 29–35.

⁴⁰ Mara Cristina Caballero, “Academic Turns City into a Social Experiment,” *Harvard Gazette*, March 11, 2004, <https://news.harvard.edu/gazette/story/2004/03/academic-turns-city-into-a-social-experiment>.

⁴¹ “Mimes Make Silent Mockery of Those Who Flout Traffic Laws”, видео загружено на YouTube каналом AP Archive 16 октября 2011 г., <https://www.youtube.com/watch?v=6YcK05z-n8>.

⁴² Antanas Mockus, “The Art of Changing a City,” *New York Times*, July 16, 2015, <https://www.nytimes.com/2015/07/17/opinion/the-art-of-changing-a-city.html>.

⁴³ Mara Cristina Caballero, “Academic Turns City into a Social Experiment,” *Harvard Gazette*, March 11, 2004, <https://news.harvard.edu/gazette/story/2004/03/academic-turns-city-into-a-social-experiment>.

⁴⁴ Там же.

СТОЛЬКО ЛЮДЕЙ НЕ МОГУТ ОШИБАТЬСЯ

Одним августовским днем 2010 г. маленький турбовинтовой самолет перевозил двадцать человек, включая британского пилота и одну стюардессу, в жарком голубом небе над Киншасой, столицей Демократической Республики Конго. Самолет выполнял регулярный кольцевой рейс в Бандунду на расстояние 160 миль с промежуточными остановками. На подлете к аэропорту Бандунду стюардесса заметила, что в хвосте пассажирского отсека что-то шуршит, и пошла проверить.

Она обнаружила улыбающегося крокодила.

Стюардесса в ужасе бросилась в кабину, предположительно, чтобы сообщить пилоту. Один встревоженный пассажир, увидев ее страх, вскочил и поспешил за ней в нос самолета. Вскоре это сделали и другие пассажиры. Их общий вес нарушил равновесие самолета, и, несмотря на усилия пилота, тот врезался носом в дом в нескольких милях от аэропорта. Все пассажиры, кроме одного, который видел, что произошло, погибли при крушении.

Крокодил, кстати, выжил⁴⁵.

Как бы трагично это ни было, но история похожа на фильмы Мела Брукса. Мы гадаем, как пассажиры того самолета настолько быстро поддались игре «делай как я»? Ответ кроется в том, что совместные действия имеют тенденцию к каскадному эффекту. Стюардесса испугалась крокодила, и первый, кто последовал за ней, сделал естественный вывод, что в хвосте самолета происходит что-то ужасное. Но что же люди с других рядов? Они все повторяли за теми, кто перед ними. Они не видели, что не так, но, когда люди один за другим побежали следом за стюардессой, это и подтолкнуло оставшихся пассажиров действовать так же. Решив, что так много людей не могут ошибаться, находящиеся в отчаянии пассажиры уступили свое личное здравомыслие авторитету толпы.

Действовать по образцу других людей может также быть вопросом выживания, особенно в условиях нехватки времени или в ситуациях неуверенности или неопределенности. И в большинстве случаев восполнение недостающей информации по социальным сигналам прекрасно работает. Если вы плещетесь в волнах на Кейп-Код и вдруг видите, как все вокруг спешат выбраться из воды, вероятно, логично предположить, что рядом может быть большая белая акула, и тоже поторопиться на берег. Подобные предположения совершенно логичны, учитывая имеющуюся информацию и способность мозга к ее обработке.

И правда в том, что бывают случаи, когда толпа права. В долгоиграющей телеигре «Кто хочет стать миллионером?» участники пытаются выиграть главный приз в один миллион долларов, отвечая на серии вопросов с вариантами ответов, каждый из которых оценивается в определенное количество денег. При использовании подсказки «Помощь зала» зрители в студии могут проголосовать за вариант ответа, который считают верным, при помощи ручного устройства в реальном времени. (Те, кто смотрит дома, могут воспользоваться интернетом и отправить мгновенное сообщение с собственным предположением.) Поразительно, в 91 % случаев, зрители вместе выбирают правильный ответ⁴⁶. В данном случае толпа действительно мудра.

К сожалению, в реальной жизни так бывает редко, потому что мудрость толпы требует, чтобы каждый индивидуум принял свое собственное личное решение. Если люди видят выбор друг друга и если просто копируют действия других, то мудрость становится торопливой глупостью.

⁴⁵ “Crocodile Blamed for Congo Air Crash,” MSNBC, October 21, 2010, <https://www.nbcnews.com/id/wbna39781214>.

⁴⁶ Шуровьески Дж. Мудрость толпы/пер. с англ. В. Логвинова – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 г.

Сомневаясь в собственном мнении и выбирая по умолчанию конформизм, мы превращаем себя из индивидуальностей в членов стада.

И не успеешь опомниться, это зерно ошибки может стать каскадом подражаний, который уничтожает все другие знания и оставляет за собой коллективные иллюзии.

Начать каскад подражаний до ужаса легко. Модели, разработанные экономистом Абхиджитом Банерджи, говорят, что первый человек в цепи всегда следует тому личному знанию, которым обладает, и так же второй. Но третий человек с большой вероятностью просто копирует идущих перед ним, особенно если первые два действуют одинаково⁴⁷. Банерджи отмечает, что для индивидуумов рационально, видя поведение людей перед собой, копировать это поведение и отказываться от личного мнения. Это потому, что, как и с почками, мы не на 100 % уверены в собственном знании – мы не «знаем», что почка хорошая. Мы обладаем информацией, которая предполагает, что это так, но мы взвешиваем ее в сравнении с доступной нам социальной информацией. Если мы видим, что десятки людей делают одно и то же, соблазнительно просто предположить, что они знают что-то, чего не знаем мы.

Но, как только каскад подражаний начинается, он становится и опасным, и контрпродуктивным. Он может быстро привести к ошибке в огромном масштабе, например к отказу от здоровых почек, которые могли бы спасти жизни.

И можете не сомневаться, невосприимчивых к этой ловушке не бывает – даже среди людей, которые должны бы ее видеть.

МАНИИ

В 1841 г. шотландский журналист Чарльз Маккей опубликовал книгу о каскадах подражания под названием «Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы». Его тезисом было, что «люди мыслят стадом» и «стадом же они сходят с ума, а в сознание приходят медленно и поодиночке»⁴⁸. Одним из повальных увлечений, которые он исследовал, была знаменитая тюльпаномания 1634 г., когда богачи Нидерландов решили, что им совершенно необходимо иметь собственную уникальную коллекцию цветущих по весне луковиц. Несмотря на то что цветы не имели никакой фактической ценности, «вскоре стремление обладать ими охватило представителей среднего класса: купцов и лавочников, даже с умеренными доходами», – писал Маккей⁴⁹. Как заметил один современный ученый, в разгар тюльпаномании в 1635 г. «средняя цена луковицы тюльпана составляла ее вес в золоте, а одну редкую луковицу могли легко продать за сумму больше пятидесяти тысяч долларов в современном эквиваленте»⁵⁰.

Когда цены начали снижаться, а затем обвалились, «доверию пришел конец, и торговцев охватила всеобщая паника». За громким тюльпанным бумом последовал колоссальный тюльпанный крах. Признавая власть кратковременного помешательства, правительство объявило, что «все договоры, заключенные в разгар мании... объявлялись потерявшими законную силу»⁵¹.

И все же Маккей сам скоро пал жертвой этой самой ловушки.

Через несколько лет после выхода его книги инвесторы начали активно скупать акции британской новой железнодорожной сети, ожидая получить 10 % дивиденды, в то время как стабильные компании обычно выплачивали около 4 %. К инвесторам присоединились некото-

⁴⁷ Abhijit V. Banerjee, "A Simple Model of Herd Behavior," *Quarterly Journal of Economics* 107, no. 3 (1992): 797–817.

⁴⁸ Маккей, Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы/пер. с англ. Д. Г. Кириченко. – Альпина, 1998 г.

⁴⁹ Там же.

⁵⁰ Gregory A. Petsko, "The Wisdom, and Madness, of Crowds," *Genome Biology* 9 (2008): 112.

⁵¹ Маккей, Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы/пер. с англ. Д. Г. Кириченко. – Альпина, 1998 г. Несмотря на современное мнение, что факты временами преувеличены и не совсем достоверны, яркое повествование Маккея завоевало популярность среди экономистов и банкиров.

рые ведущие интеллектуалы того времени, включая Чарльза Дарвина, Джона Стюарта Милля и сестер Бронте. Чарльз Маккей тоже стал ярким сторонником, заявлявшим, что протяженность железнодорожной сети превысит 100 тыс. миль. В пик железнодорожного строительства в 1847 г. в нем было занято почти в два раза больше людей, чем в британской армии.

Маккей обладал всей информацией, необходимой, чтобы опознать это веяние как спекулятивную истерию. Вместо этого он поддался ажиотажу. Он поддержал железные дороги серией газетных статей; даже когда акции начали снижаться, он продолжал обнадеживать читателей. Убежденный сторонник технологий, свободных рынков и экономического прогресса, он с легкостью поддавался основному заблуждению мании, что «огромное расширение железнодорожной сети может быть выполнено с прибылью как для государства, так и для инвесторов», как писал сам Маккей⁵².

Но издержки были высоки, и вместо ожидаемых 10 % железнодорожные акции в итоге стоили лишь 2,8 %. В реальности Парламент одобрил строительство всего 8 тыс. миль новых дорог. В результате тысячи инвесторов разорились⁵³.

Через три года после окончания мании, в 1849 г., Маккей опубликовал второе издание своей книги с существенными исправлениями.

Но он решил не упоминать о своем участии в британском железнодорожном безумии. Как и большинство его соотечественников, Маккей неохотно признавал собственную слепоту и уязвимость перед манией, даже годы спустя.

Если такой вид каскада кажется знакомым, это потому, что он – коренная причина большинства финансовых потрясений. От нелогичных скачков фондовых бирж (мания доткомов в 1990-х) до крахов (коллапс рынка жилья в 2008 г.) – эти каскады, как правило, заканчиваются лопнувшими пузырями. Но некоторые могут продолжаться гораздо дольше, создавая новые нормы, которые могут заманить нас во что-то еще более деструктивное.

Возьмем бутилированную воду. Никто не сомневается, что пить как минимум восемь стаканов воды в день полезно. В последние годы нас все чаще тянет к пластиковым бутылкам воды с их искрящейся прозрачной прелестью, потому что мы предполагаем, что вода в них безопаснее и чище, чем фильтрованная из-под крана.

Мания бутилированной воды началась в Соединенных Штатах в 1994 г. Агентство по охране окружающей среды издало предупреждение об осторожности при употреблении воды из колодцев, потому что колодезные насосы выделяли огромные дозы свинца. Так что правительство призывало владельцев колодцев использовать бутилированную воду, пока насосы не усовершенствуют нержавеющей сталью⁵⁴.

Однако довольно скоро представление о том, что бутилированная вода вообще безопаснее фильтрованной, переросло в мнимое общее мнение. Предприимчивые компании-производители газировки и бутилированной воды, увидев огромную возможность, начали продавать клиентам нечто, что является по сути бесплатным (в конце концов, вода падает с неба), создавать новые бренды и вкусы воды, например воду со вкусом листы на апрельском дереве. Сегодня два самых крупных бренда бутилированной воды стоят больше 1 млрд долларов каждый, и когда-то временное решение проблемы колодезной воды превратилось в гигантскую и быстро растущую индустрию, стоимость которой к 2026 г. прогнозируется в 400 млрд долларов⁵⁵.

⁵² Andrew Odlyzko, “Charles Mackay’s Own Extraordinary Popular Delusions and the Railway Mania” (предварительная публикация, SSRN eLibrary, 2011), https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1927396.

⁵³ Там же.

⁵⁴ John H. Cushman Jr., “U. S. Urges Users of New Well Pumps to Drink Bottled Water,” *New York Times*, April 19, 1994, <https://www.nytimes.com/1994/04/19/us/us-urges-users-of-new-well-pumps-to-drink-bottled-water.html>.

⁵⁵ Jan Conway, “Per Capita Consumption of Bottled Water in the United States from 1999 to 2019,” *Statista*, November 26, 2020, <https://www.statista.com/statistics/183377/per-capita-consumption-of-bottled-water-in-the-us-since-1999>; “Global Bottled

Но действительно ли бутилированная вода чище и безопаснее? Конечно, если вы живете во Флинте, штат Мичиган, где в 2015 г. воду признали ядовитой. Однако, за исключением аномалий вроде Флинта, фильтрованная водопроводная вода вполне нормальна. В Соединенных Штатах 99 % фильтрованной водопроводной воды пригодны для питья, и на самом деле именно ее многие люди и пьют из бутылок⁵⁶. Более половины бутилированной воды не более чем очищенная водопроводная вода, и два крупнейших бренда бутилированной воды, Aquafina и Dasani (производимые компаниями Pepsi и Coca-Cola соответственно), просто фильтруют муниципальную воду Детройта, разливают ее по пластиковым бутылкам, а затем продают с солидной наценкой⁵⁷. Каждый из нас покупается на это колоссальное надувательство всякий раз, когда выбирает бутилированную воду.

И тем не менее нам все мало. В 2019 г. американцы выпили 42,7 млрд галлонов бутилированной воды, превысив общий объем потребления газированных безалкогольных напитков⁵⁸. Для покупателей на любой старой заправке или в супермаркете галлон обычной бутилированной воды (в среднем по 1,50 доллара за пластиковую бутылку) обходится примерно в две тысячи раз дороже, чем мы платим за водопроводную воду⁵⁹. И цены только растут. Самые чистые марки, предположительно отфильтрованные через вулканические камни священных, увенчанных облаками японских гор или собранные из слез ангелов, начинаются где-то от 5 долларов примерно за три чашки. Бутылка канадской Aqua Deco будет стоить вам 12 долларов; если же вам хочется хвостануть свежей Hawaiian Kona Nigari, это обойдется вам в 402 доллара. Истинные ценители могут выпить Acqua di Cristallo a Modigliani из бутылки 24-каратного золота всего за каких-то 60 тыс. долларов⁶⁰.

Феномен бутилированной воды – наша современная тюльпаномания. Даже если оставить в стороне тот факт, что мы тратим сотни миллиардов долларов на прилипчивую ложь, последствия для окружающей среды из-за производства такого огромного количества пластика очень серьезны. На производство одной чашки бутилированной воды затрачивается в две тысячи раз больше энергии, чем на такое же количество водопроводной воды.

Water Market Share Expected to Grow USD 400 Billion by 2026: Facts & Factors,” Intrade GlobeNewswire, February 10, 2021, <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/02/10/2172833/0/en/Global-Bottled-Water-Market-Share-Expected-to-Grow-USD-400-Billion-by-2026-Facts-Factors.html>

⁵⁶ Jan Conway, “U. S. Bottled Water Market – Statistics & Facts,” Statista, February 12, 2021, <https://www.statista.com/topics/1302/bottled-water-market>.

⁵⁷ И, чтобы не показалось мало, эти компании часто не оплачивают вовремя собственные счета за воду. Dasani и Aquafina накопили десятки тысяч долларов просроченных счетов за воду, которые не оплачиваются много месяцев. Воду им никогда не отключали, несмотря на жесткую политику Детройта отключать воду частным лицам, долг которых превышает 150 долларов. Ryan Felton, “How Coke and Pepsi Make Millions from Bottling Tap Water, as Residents Face Shutoffs,” Consumer Reports, July 10, 2020, <https://www.consumerreports.org/bottled-water/how-coke-and-pepsi-make-millions-from-bottling-tap-water-as-residents-face-shutoffs>; Julia Conley, “Report: 64 % of Bottled Water Is Tap Water, Costs 2000x More,” Ecowatch, February 21, 2018, <https://www.ecowatch.com/bottled-water-sources-tap-2537510642.html>; Jan Conway, “Per Capita Consumption of Bottled Water in the United States from 1999 to 2019,” Statista, November 26, 2020, <https://www.statista.com/statistics/183377/per-capita-consumption-of-bottled-water-in-the-us-since-1999>.

⁵⁸ Jan Conway, “Per Capita Consumption of Bottled Water in the United States from 1999 to 2019,” Statista, November 26, 2020, <https://www.statista.com/statistics/183377/per-capita-consumption-of-bottled-water-in-the-us-since-1999>.

⁵⁹ Julia Conley, “Report: 64 % of Bottled Water Is Tap Water, Costs 2000x More,” Ecowatch, February 21, 2018, <https://www.ecowatch.com/bottled-water-sources-tap-2537510642.html>.

⁶⁰ Maria McCutchen, “Here Are the 10 Most Expensive Bottled Water Brands in the World,” Money Inc, <https://moneyinc.com/10-expensive-bottled-waters-world>. Дата обращения 24 марта 2021 г.

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.