

# Содержание

|  |     |
|--|-----|
| <i>Об авторе</i> .....   | 7   |
| <i>Благодарности</i> .....   | 9   |
| <i>Введение</i>  |     |
| <i>Статуя, с которой было что-то не так</i> .....  | 13  |
| Глава 1. Теория тонких срезов: как, зная мало,<br>добиться многого .....                                     | 33  |
| Глава 2. Закрытая дверь: тайная жизнь<br>мгновенных решений.....   | 71  |
| Глава 3. Ошибка с Уорреном Гардингом: надо<br>ли терять голову при виде высоких<br>и красивых брюнетов ..... | 103 |
| Глава 4. Великая победа Пола Ван Рипера:<br>построение структуры спонтанности.....                           | 135 |
| Глава 5. Проблема Кенны: правильный<br>и неправильный способы узнать, чего<br>хотят люди .....               | 195 |

|  |            |
|--|------------|
| Глава 6. Семь секунд в Бронксе: тонкое искусство чтения мыслей ..... | 247        |
| <i>Заключение</i>  |            |
| <i>Когда слышишь глазами: уроки «Силы мгновенных решений» .....</i>  | <i>319</i> |
| <i>Примечания .....</i>  | <i>333</i> |
| <i>Предметный указатель .....</i>                                    | <i>345</i> |

## Об авторе

Малкольм Гладуэлл — автор международного бестселлера «Гении и аутсайдеры». Ранее он работал журналистом и писал о бизнесе и науке для газеты *Washington Post*, сейчас сотрудничает с журналом *New Yorker*. Малкольм Гладуэлл родился в Великобритании, вырос в Канаде, а в настоящее время живет в Нью-Йорке.



# Благодарности

Несколько лет назад, еще до написания этой книги, я отрастил длинные волосы. Раньше я всегда стригся очень коротко и консервативно. А тут решил, последовав капризу, отпустить настоящую гриву, какую носил в юные годы. Моя жизнь сразу резко изменилась. Мне начали выписывать штрафы за превышение скорости, чего раньше никогда не случалось. Меня стали выводить из очереди в аэропорту для более тщательного досмотра. А однажды, когда я шел по Четырнадцатой улице в центре Манхэттена, к тротуару подъехала полицейская машина, и оттуда выскочили три офицера полиции. Как выяснилось, они искали насильника, который, по их словам, был очень похож на меня. Они показали мне фоторобот и описание. Я взглянул на все это и как можно любезнее сообщил им, что на самом деле насильник совершенно на меня не похож. Он был гораздо выше, намного крупнее и лет на пятнадцать моложе меня (и, в бесполезной попытке перевести все в шутку, я добавил, что он далеко не так хорош собой, как я). Все, что у нас с ним общего, — это копна кучерявых волос. Минут через двадцать офицеры

полиции со мной согласились и отпустили меня. На фоне глобальных проблем я решил, что это банальное недоразумение. Афроамериканцы в США постоянно переживают куда более серьезные унижения, чем это. Но меня поразило, насколько туманным и абсурдным оказалось стереотипное мышление в моем случае: тут не было ничего по-настоящему очевидного, такого как цвет кожи, возраст, рост или вес. Дело было только в волосах. Первое впечатление от моих волос отмело все остальные соображения при погоне за насильником. Этот уличный эпизод заставил меня задуматься о тайной силе первых впечатлений. И эти мысли привели к созданию «Силы мгновенных решений». Поэтому считаю, что, прежде чем благодарить кого-то еще, я обязан выразить признательность трем офицерам полиции.

А теперь моя самая искренняя благодарность, во-первых, Дэвиду Ремнику, редактору *New Yorker*, который, проявив благородство и терпение, позволил мне в течение года работать только над «Силой мгновенных решений». Всем желаю такого хорошего и великодушного босса, как Дэвид. Издательский дом Little, Brown, который с огромным уважением отнесся ко мне, когда я представил им свою книгу «Переломный момент»<sup>1</sup>, был не менее щедр ко мне и на этот раз.

---

<sup>1</sup> На русском языке см.: Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — Прим. ред.

Спасибо вам, Майкл Питш, Джефф Шандлер, Хизер Фейн и, больше всего, Билл Филипс. Это люди, которые искусно, вдумчиво и жизнерадостно превращали мою рукопись из бессмыслицы в нечто стройное и разумное. Теперь хочу назвать своего первенца Билла. Огромное количество его друзей читали рукопись на разных ее стадиях и дали мне бесценные советы. Это Сара Лайалл, Роберт Маккрам, Брюс Хедлам, Дебора Нидлман, Джакоб Вайсберг, Зу Розенфельд, Чарльз Рандолф, Дженнифер Уотчелл, Джош Либерзон, Илэйн Блэр и Таня Саймон. Исследование о физическом росте директоров компаний провела для меня Эмили Кролл. Джошуа Аронсон и Джонатан Скулер щедро поделились со мной своим академическим опытом. Великолепный персонал ресторана Savoy терпел мои долгие сидения за столом у окна. Кэтлин Лайон поддерживала меня в счастливом и здоровом состоянии. Мой самый любимый в мире фотограф Брук Вильямс сделал мое авторское фото. Несколько человек, тем не менее, заслуживают особой признательности. Терри Мартин и Генри Файндер (так же как в случае с «Переломным моментом») представили пространную и исключительно полезную критику моих первых черновиков. Я счастлив, что у меня такие умные друзья. Сюзи Хансен и несравненная Памела Маршалл сделали текст точным и ясным и спасли меня от путаницы и ошибок. Что касается Тины Беннетт, я предложил бы, чтобы ее назначили главой компа-

нии Microsoft, или чтобы она баллотировалась на пост президента, или получила другое аналогичное назначение, дабы ее ум, знания и великодушие помогли решить мировые проблемы, — но тогда у меня больше не было бы агента. И наконец, я благодарю своих родителей, Джойс и Грэхема Гладуэллов. Они прочли эту книгу так, как могут только мать и отец: увлеченно, непредвзято и с любовью. Спасибо вам.



## ВВЕДЕНИЕ

# Статуя, с которой было что-то не так

В сентябре 1983 года торговец предметами искусства по имени Джанфранко Беккина обратился в Музей Пола Гетти в Калифорнии. Он заявил, что ему в руки попала мраморная статуя, датируемая VI веком до н.э. Статуя представляла собой курос<sup>1</sup> — скульптурное изображение обнаженного юноши-атлета с вытянутыми вдоль туловища руками и выставленной вперед левой ногой. В настоящее время известно примерно

---

<sup>1</sup> Курос (греч. юноша) — архаическое скульптурное изображение человеческой фигуры, достигшее уровня монументальной скульптуры в VII–VI веках до н. э. Курос — мужское соответствие коре (архаическое скульптурное изображение девичьей фигуры; обнаружены в Афинском акрополе и других культовых центрах Греции). Как и кора, курос — приносимая в дар храму или погребальная статуя; прежде курос трактовался главным образом как статуя Аполлона, в настоящее время — как изображение юноши, однако, скорее всего, представляет собой изображение мужской фигуры вообще. — *Прим. ред.*

двести куросов, причем большинство из них найдены в местах захоронений в сильно поврежденном виде или только в виде фрагментов. Однако данный экземпляр, высотой примерно в семь футов (чуть больше двух метров. — *Прим. ред.*), сохранился почти идеально, что само по себе удивительно. Это была исключительная находка! Джанфранко Беккина просил за нее десять миллионов долларов.

Работники Музея Гетти не стали спешить. Они забрали статую к себе и приступили к тщательным исследованиям. По стилю она не отличалась от прочих куросов, в частности от так называемого куроса Анависсоса из Национального археологического музея в Афинах, что позволяло примерно датировать ее и определить место происхождения. Беккина точно не знал, где и когда была обнаружена статуя, но предоставил юридическому отделу Музея комплект документов, относящихся к ее недавней истории. Судя по ним, с 1930-х годов курос находился в частной коллекции некоего Лауффенбергера, швейцарского врача, а тот в свое время приобрел ее у известного греческого торговца предметами искусства по фамилии Руссос.

Музей Гетти пригласил Стэнли Марголиса, геолога Калифорнийского университета, и тот в течение двух дней исследовал поверхность статуи с помощью мощного стереомикроскопа. Затем он отколол из-под правого колена статуи кусочек длиной примерно в два сантиметра и диаметром в сантиметр и тща-

тельно проанализировал его с помощью электронного микроскопа, электронного микроанализатора, масс-спектрометрии, рентгенографии и рентгенофлюоресценции. Статуя была изготовлена из доломитового мрамора, который добывали в каменоломне на острове Тасос, в районе залива Вати. Кроме того, Марголис обнаружил, что поверхность статуи покрыта тонким слоем кальцита, что очень важно — ведь доломит превращается в кальцит по истечении сотен, если не тысяч лет. Иными словами, статуя была древней. Это не была современная подделка.

Работники Музея Гетти были удовлетворены. Через четырнадцать месяцев после начала исследований они дали согласие на приобретение куроса. Осенью 1986 года статуя была впервые выставлена на публичное обозрение. Газета *New York Times* отозвалась на это событие статьями на первой странице. Несколько недель спустя Марион Тру, заведующая отделом хранения Музея Гетти, обстоятельно и ярко изложила историю музейного приобретения в искусствоведческом журнале *Burlington Magazine*. «Стоящий прямо, без дополнительной поддержки, с крепко прижатыми к бедрам руками, курос излучает мощную жизненную силу, свойственную большинству его собратьев». Тру завершала статью пафосно: «Бог это или человек, он воплощает сияющую энергию молодого западного искусства».

И все же с куросом что-то было не так. Первым это заметил историк Федерико Зери, член попечитель-

ского совета Музея Гетти, когда в декабре 1983 года посетил реставрационную мастерскую музея, чтобы взглянуть на курос. Он обратил внимание на ноги статуи. Он не мог точно выразить свое впечатление, но ноги были какие-то не такие. Следующей усомнилась Эвелин Харрисон — один из самых известных в мире специалистов по греческой скульптуре. Накануне заключения сделки с Беккиной Эвелин находилась в Лос-Анджелесе по приглашению Музея Гетти. «Артур Хьютон, который тогда заведовал отделом хранения, привел нас в нижнее помещение, где находилась скульптура, — вспоминает Харрисон. — Он сорвал с нее покрывало и сказал: «Она еще не наша, но будет нашей всего через пару недель». А я сказала: «Мне жаль это слышать». Что заметила Харрисон? Она и сама не знала. В то самое мгновение, когда Хьютон снял покрывало, у нее мелькнуло смутное подозрение. Несколько месяцев спустя Артур Хьютон пригласил в Музей Гетти бывшего директора нью-йоркского Метрополитен-музея Томаса Ховинга, чтобы показать ему статую. Ховинг всегда доверяет своему первому впечатлению и запоминает первое слово, которое приходит ему на ум при виде чего-то нового. Когда ему показали курос, в голове у него пронеслось: «новенькая, совсем новенькая». Ховинг вспоминает: ««Новенькая» — неверная реакция на статую, которой две тысячи лет». Позже, вспоминая этот момент, Ховинг понял, почему именно это слово пришло ему на ум.

«Я вел раскопки на Сицилии, и мы часто находили фрагменты куросов. Они никогда не выглядели *так*. Этот имел такой вид, словно его окунули в лучший кофе латте от Starbucks».

Рассмотрев курос, Ховинг обратился к Хьютону: «Вы за него заплатили?»

Хьютон, как вспоминает Ховинг, выглядел потрясенным.

«Если да, постарайтесь вернуть деньги, — сказал Ховинг, — если нет, не вздумайте платить».

Работники Музея Гетти встревожились и созвали в Греции специальный симпозиум, посвященный куросам. Они бережно упаковали статую, перевезли ее в Афины и пригласили самых известных в стране экспертов по скульптуре. На этот раз хор неприятия звучал еще громче.

Эвелин Харрисон случайно оказалась рядом с Джорджем Деспинисом, директором Музея Акрополя в Афинах. Он бросил на курос всего один взгляд и заметил: «Любой, кто хоть раз видел, как статую извлекают из-под земли, скажет, что эта никогда под землей не лежала». Георгиос Донтас, председатель Афинского археологического общества, увидел статую и испытал странное чувство. «Когда я впервые увидел этот курос, — рассказывал он, — у меня возникло ощущение, будто между мной и этим творением некая стеклянная перегородка». Вслед за Донтасом на симпозиуме выступил Ангелос Деливорриас,

директор Музея Бенаки в Афинах. Он обратил внимание аудитории на то, что скульптуры, изготовленные из тасосского мрамора, обычно выполнены совсем в другом стиле. И еще Ангелос сказал нечто весьма примечательное. Почему он думает, что это подделка? Потому что при первом взгляде на статую его охватила волна «невольного неприятия». Ко времени завершения симпозиума большинство участников, похоже, утвердились во мнении, что подлинность куроса весьма и весьма сомнительна. Музей Гетти со всеми своими юристами и учеными провели длительные и тщательные исследования и сочли статую подлинной, а ведущие мировые эксперты по греческой скульптуре, едва взглянув на курос и ощутив «невольное неприятие», пришли к совершенно иному заключению.

Какое-то время ясности не было. Курос обсуждался на конференциях ведущих искусствоведов. Но затем аргументов у Музея Гетти поубавилось. Юристы установили, что документы о местонахождении куроса до его покупки швейцарским врачом Лауффенбергом — фальшивка. На одном из писем, датированном 1952 годом, был указан почтовый индекс, тогда как индексы были введены на двадцать лет позже. В другом письме, за 1955 год, была ссылка на банковский счет, который был открыт только в 1963 году. Согласно первоначальному заключению, составленному после четырнадцати ме-

сяцев исследований, курос Гетти создан в том же стиле, что и курос Анависсоса. Но и этот факт был подвергнут сомнению: чем пристальнее вглядывались в статую специалисты по греческой скульптуре, тем яснее они видели компиляцию различных стилей разных мастерских и эпох. Изящные пропорции тела юноши во многом напоминали курос Тенеа, который находится в Мюнхенском музее, а лепка волос заставляла вспомнить курос из Метрополитен-музея в Нью-Йорке. Ноги вообще имели современный вид. Больше всего курос напоминал меньшую по размерам статую, обнаруженную в виде фрагментов британским искусствоведом в 1990 году в Швейцарии. Обе статуи были вырезаны из одного вида мрамора и очень похожи по пропорциям. Однако статуя, найденная в Швейцарии, происходила не из Древней Греции. Она была изготовлена в Риме в начале 1980 года, в мастерской, где производились подделки. А как быть с научным анализом, подтверждавшим, что поверхность куроса Гетти могла состариться только на протяжении многих сотен или даже тысяч лет? Оказалось, что и тут возможны варианты. В ходе дополнительного анализа другой геолог напомнил, что поверхность статуи из доломитового мрамора можно состарить за пару месяцев с помощью картофельной плесени. В каталоге Музея Гетти фото куроса помещено с датировкой: «примерно 530 год до н.э. или современная подделка».

Когда Федерико Зери, Эвелин Харрисон, Томас Ховинг, Георгиос Донтас и другие специалисты взглянули на курос и ощутили «невольное неприятие», интуиция не подвела их. За первые две секунды осмотра — т.е. с одного взгляда — они узнали о статуе больше, чем команда Музея Гетти за четырнадцать месяцев исследований.

«Сила мгновенных решений» — книга именно об этих первых двух секундах.

## 1. Быстро и экономно

Представьте, что я предложил вам сыграть в простую азартную игру. Перед вами четыре колоды карт — две с красной рубашкой, две с синей. Каждая карта из четырех колод либо приносит вам деньги, либо вы эти деньги проигрываете. Ваша задача — открывать карты из любой колоды по одной так, чтобы выиграть как можно больше. Вы не знаете, на каких картах вы проигрываете, на каких — выигрываете. Вы не знаете также, что красные колоды представляют собой минное поле. На них вы теряете очень много. Реально вы выигрываете, открывая карты с синей рубашкой, которые дают вам по пятьдесят долларов за кон и достаточно скромные потери. Вопрос в том, сколько времени вам потребуется, чтобы понять это.

Группа ученых из Университета Айовы провела этот эксперимент несколько лет назад и установила,



что обычно игроку требуется открыть примерно пятьдесят карт, прежде чем он догадается о сути игры. Вы не знаете, почему вам больше нравятся синие карты, но после пятидесяти карт у вас появляется абсолютная уверенность, что ставить лучше на них. Перевернув примерно восемьдесят карт, большинство игроков начинают понимать систему игры и могут точно объяснить, что играть на двух красных колодах — плохая идея. Это понятно: у них появляется опыт, они его анализируют, создают теорию и проверяют на практике. Так идет процесс познания.

Но ученые из Айовы пошли дальше и узнали кое-что удивительное. Они подключили каждого игрока к аппарату, который измеряет активность потовых желез на ладонях. Как и большинство наших потовых желез, железы на ладонях реагируют на температуру и стрессовое состояние — вот почему, когда мы нервничаем, у нас увлажняются ладони. Ученые из Айовы обнаружили, что стрессовая реакция у игроков появилась примерно на десятой карте, т. е. за сорок карт до того, как они догадались о сути игры. Более того, одновременно с усилением потоотделения игроки сменили стратегию игры. Они стали отдавать предпочтение синим картам и брать все меньше карт из красных колод. Другими словами, игроки интуитивно поняли игру еще до того, как осознали этот факт: они начинали вносить коррективы в свои действия задолго до того, как поняли, какие именно коррективы необходимы.

Айовский эксперимент — это всего лишь простая карточная игра, небольшое число испытуемых и детектор стрессового состояния. Однако это и яркая иллюстрация работы нашего мозга. Перед нами ситуация, когда ставки высоки и все происходит очень быстро, а участникам приходится обрабатывать большой объем новой и противоречивой информации за очень короткое время. Что мы узнали из данного эксперимента? Мы узнали, что в такие моменты, чтобы оценить ситуацию, наш мозг использует две совершенно разные стратегии. С первой из них мы все в основном знакомы — это стратегия осмысленного познания: мы обдумываем полученную информацию и делаем вывод. Данная стратегия основана на логике и доказательствах. Но нам нужно целых восемьдесят карт, чтобы добраться до истины. Это требует времени и массы дополнительной информации. Однако есть и вторая стратегия, которая запускается уже после десяти карт — т. е. очень быстро. В этой стратегии проблема с колодами из красных карт фиксируется почти ментально. Однако у нее имеется существенный недостаток: поначалу, и довольно долго, она используется исключительно на уровне подсознания. Мозг сообщает нам о ней обиняком, например через потовые железы на ладонях. Другими словами, наш мозг приходит к определенному выводу, но сообщать об этом не спешит.

Именно вторую стратегию взяли на вооружение Эвелин Харрисон, Томас Ховинг и греческие ученые.

Они не стали взвешивать все научные свидетельства и доказательства. Они сделали вывод, что называется, с первого взгляда. Их мышление можно охарактеризовать словами когнитивного<sup>1</sup> психолога Герда Гигеренцера: «быстро и экономно». Специалист всего лишь взглянул на статую, его мозг произвел мгновенные вычисления, и еще до того, как у него появилась осознанная, четко сформулированная мысль, он что-то *почувствовал* — так у игроков в айовском эксперименте после десятой карты начинали потеть ладони при виде красной карты. У Томаса Ховинга это выразилось в совершенно неуместном слово «новенькая», промелькнувшем в мозгу при виде куроса. У Ангелоса Деливорриаса возникло «невольное неприятие». Георгиос Донтас ощутил стеклянную перегородку между собой и статуей. Могли они четко аргументировать свою догадку? Нет. Но они *знали*.

## 2. Внутренний компьютер

Часть нашего мозга, которая принимает моментальное решение, называется адаптивным бессознательным, и исследования подобного процесса — одно

---

<sup>1</sup> Когнитивная психология (от лат. *cogito* — мыслить) — направление современной психологии, активно развиваемое с 1960-х годов и возникшее как альтернатива механистичности бихевиоризма. Основным ее методом является информационный подход. — *Прим. ред.*

из важнейших новых направлений психологии. Адаптивное бессознательное не следует смешивать с тем бессознательным, которое описал в свое время Зигмунд Фрейд, — это темное и мрачное место скопления желаний, воспоминаний и фантазий, которые в силу своей травматичности для «Я» или неприемлемости для «Сверх-Я» не поднимаются до уровня сознания. Новое понятие адаптивного бессознательного, в отличие от описанного Фрейдом, представляет собой нечто вроде гигантского компьютера, который быстро и четко обрабатывает большой объем данных, необходимых для функционирования человеческого существования. Когда вы идете по улице и замечаете, что на вас несется тяжелый грузовик, есть ли у вас время, чтобы обдумать все варианты? Разумеется, нет. Люди сумели выжить как вид единственно благодаря тому, что мы обладаем другим типом механизма принятия решений, способным произвести очень быстрый анализ на основе незначительной информации. Как пишет в своей книге «Путешествие к самим себе» (*Strangers to Ourselves*) психолог Тимоти Уилсон: «Мозг функционирует наиболее эффективно, когда перепоручает бессознательному большой объем высокоуровневого, сложного мышления, так же как современный реактивный самолет может лететь с помощью автопилота при минимальном участии человека, «сознательного» пилота, или вовсе без такового. Адаптивное бессознательное великолепно справляется с анализом окру-

жающего мира, предупреждая людей об опасностях, устанавливая задачи и иницируя действия посредством сложных и эффективных способов».

Т. Уилсон утверждает, что мы постоянно колеблемся между сознательным и бессознательным мышлением в зависимости от ситуации. Решение пригласить коллегу по работе на обед — сознательное. Вы его обдумываете. Вы полагаете, что будет весело. Вы приглашаете его. Спонтанное решение вступить в спор с тем же коллегой принимается бессознательно другой частью мозга, и мотивируется это решение другой стороной вашей личности.

Всякий раз, когда мы знакомимся с кем-то, когда проводим собеседование с кандидатом на работу, реагируем на новую идею, когда нам приходится принимать решение быстро и под давлением обстоятельств, мы используем вторую часть нашего мозга. Например, сколько времени вам требовалось в колледже, чтобы определить, насколько хорошо преподает ваш профессор? Лекция? Две? Семестр? Психолог Налини Амбади однажды предоставила студентам три десятисекундные видеозаписи с лекций одного преподавателя — с отключенным звуком — и обнаружила, что у студентов не возникло никаких трудностей с оценкой мастерства профессора. Затем Амбади сократила продолжительность записи до пяти секунд, и оценка была той же самой. Она оставалась без изменений даже в том случае, когда студентам показывали

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))