

## Глава 4

# Цена неосознанности

*Три старушки сидят на скамейке в парке. Одна застонала. Ее подруга тяжело вздохнула. Третья старушка посмотрела на них и сказала: «Я думала, мы не будем говорить о детях».*

Неосознанность глубоко пустила корни в нашу жизнь. Мы знаем все сценарии наизусть. В повседневной рутине мы не замечаем, что делаем, пока не возникает какая-нибудь проблема. Если захлопываем двери машины, оставив ключи в замке зажигания, или бросаем носки в мусорное ведро вместо корзины для белья, мы словно просыпаемся. Уильям Джеймс рассказывал, как он, готовясь к встрече с друзьями, разделся, умылся, а затем лег в постель. Две процедуры с одинаковым началом перепутались, и он неосознанно пошел более привычным путем.

Один друг рассказал мне милую историю о неосознанности трех поколений. Однажды женщина собиралась пожарить мясо. Прежде чем положить его на сковородку, отрезала небольшой кусочек. Когда ее спросили зачем, она подумала, немного смутилась и объяснила: ее мать всегда так делала, когда готовила мясо. Любопытство взяло верх, она позволила матери и спросила, зачем та всегда отрезает маленький кусочек мяса перед жаркой. Ответ матери был таким же: «Так поступала моя мама». Но женщина не успокоилась и спросила

бабушку, почему она всегда отрезает маленький кусочек, перед тем как жарить мясо. Бабушка ответила не задумываясь: «Потому что иначе мясо не помещается на мою сковородку». Последствия неосознанности варьируют от тривиальных до катастрофических. Самые трагические последствия ждали одного молодого человека, который пришел на вечеринку на шикарном курорте Бреттон-Вудс в Нью-Гэмпшире. Поздно вечером он с девушкой вышел в сад. В сумерках увидел большой бассейн. Желая немного подурачиться, сорвал с себя одежду, издал вопль Тарзана, ударил себя в грудь и нырнул с трамплина — на твердый бетон. Парень сломал себе шею.

Между пустяками и подобной трагедией лежит широкий спектр менее очевидных, но не менее серьезных последствий неосознанности. К ним относятся самоподавление, неумышленная жестокость, потеря контроля и ограниченный потенциал.

## Узкое самосознание

Однобокое представление о самом себе опасно. Оно делает уязвимыми как отдельных людей, так и целые корпорации. К примеру, у домохозяйки может сложиться слишком узкое видение самой себя и своих занятий. При знакомстве с людьми она будет представляться как *жена такого-то*. Она видит себя хозяйкой в *его доме*, покупающей себе одежду, которая *ему нравится*, готовящей пищу для *него* — хотя может быть вполне счастлива в этой ограниченной роли. Но что будет, если муж вдруг решит собрать вещи и уйти? Сможет ли она жить, если правила игры изменятся? Любая домохозяйка исполняет множество других ролей: дочь, сестра, подруга, мастер, художница и так далее. Осознавая эти различия, она была бы менее уязвима в случае потери мужа. Если бы она расширила свое самосознание, включив в него все эти роли

или хотя бы часть, — случись что с мужем, ее жизнь продолжалась бы.

Для корпораций издержки одностороннего самовосприятия так же велики. Руководство может сузить бизнес до нескольких рыночных ниш и таким образом попасть в ловушку собственных категорий. В знаменитой статье под названием «Маркетинговая близорукость», написанной в 1975 году для журнала *Harvard Business Review*, Теодор Левитт<sup>1</sup> отметил следующее.

Сеть железных дорог перестала расширяться не из-за снижения потребности в пассажирских и грузовых перевозках. Потребность выросла. Железные дороги сегодня находятся в бедственном положении не потому, что существующий спрос был удовлетворен другими видами транспорта (автомобили, грузовики, самолеты и даже телефонная связь), а потому, что он не был удовлетворен самими железными дорогами. Они позволяли другим отбирать у себя клиентов, потому что считали, что занимаются железнодорожным бизнесом, а не транспортным [курсив автора].

Преимущества постоянно эволюционирующего, многогранного корпоративного самосознания будут рассмотрены в следующих главах.

Склонность ориентироваться на результат, о которой мы говорили в предыдущей главе, также сужает наше самосознание. Мы часто завидуем достоинствам, достижениям или способностям других людей только потому, что прибегаем к *ошибочному сравнению*. Возможно, вы смотрите на *результаты* их усилий, а не на *процесс* достижения цели. Например, представьте, что разговариваете с профессором на ее кафедре и она употребляет слово, которого вы не знаете.

Наверняка вы почувствуете себя неловко и глупо. Теперь представьте, что она сидит за столом и перед ней открытый словарь. Вы сделаете вывод, что она знает это странное слово, поскольку тратит много времени на изучение слов, находит их в книгах, которые читает, или узнает их каким-то другим очевидным способом. Вы тоже могли бы смотреть слова в словаре, если бы захотели. Вообразите сам процесс, шаги, которые должен сделать каждый, чтобы стать специалистом в своей области, и вы перестанете себя принижать.

Самосознание, основанное на прошлых достижениях, также может подавлять. Те, кому никогда не удавалось соблюдать диету дольше двух дней, кто никогда не мог пробежать более километра, кому всегда приходилось брать работу на дом и кто никогда не умел экономить, могут решить, что это их неотъемлемая черта характера. Если мышление человека не изменится, эти неудачи, вероятно, будут преследовать его всю жизнь. Однако, как мы говорили в предыдущей главе, многие из ограничений, которые мы принимаем за реальные, на самом деле иллюзорны. В ходе одного очень простого эксперимента я и двое моих коллег поручили группе испытуемых предложить как можно больше решений для ряда обычных проблем (например: нет отопления, а вы хотите согреться; вы хотите выпить газировки, но у вас нет открывалки). После того как у испытуемых закончились предложения, мы подсчитали, сколько их было всего, и попросили другую группу найти столько же решений плюс еще пять. Все участники из второй группы с легкостью справились с этой задачей<sup>2</sup>.

Даже люди, достигшие высокого уровня компетентности, могут обнаружить, что их вера в себя подорвана из-за стереотипов, с которыми они неосознанно согласились. До замужества Энн была финансово грамотной, но, выйдя замуж, позволила мужу распоряжаться семейным бюджетом. И вот

после развода Энн, похоже, больше не в состоянии управлять своими деньгами. Джейн — уверенный в себе юрист. Она родила ребенка и ушла в декретный отпуск. Выйдя из декрета, она хочет вернуться к работе, но, увы, потеряла уверенность в себе.

Эти довольно знакомые ситуации иллюстрируют явление, которое мы назвали *добровольной зависимостью*. Мы с аспиранткой Энн Беневенто разработали несколько экспериментов, чтобы изучить данный феномен в развитии<sup>3</sup>: решили встретить испытуемых в аэропорту, исходя из предположения, что путешественники, скорее всего, в значительной степени независимы и уверены в себе. Если и у них могла развиться добровольная зависимость, скорее всего, ей подвержены все люди. На первом этапе испытуемым предлагали решить арифметические задачи, с которыми они с легкостью справлялись. На втором поставили в положение, которое должно было заставить их усомниться в своих способностях. Некоторые стали ассистентами, а другие — боссами, и мы попросили их выполнять задания в соответствии с их ролями. На третьем этапе все вернулись к тем же простым арифметическим задачам, которые они успешно выполняли вначале. Ассистенты теперь справлялись с ними в два раза хуже, чем раньше. Хотя они все начали одинаково, присвоенные роли, судя по всему, ухудшили их способности.

## Неумышленная жестокость

Цену неосознанности мы не всегда платим сами. Широко известное исследование подчинения авторитету Стэнли Милгрэма\* показывает, как неосознанность может навредить

---

\* Стэнли Милгрэм — американский психолог, специалист по социальной психологии, преподавал в Йельском университете во второй половине XX века.

другим людям<sup>4</sup>. В этом эксперименте испытуемым предложили принять участие в исследовании, чтобы понять, как наказание влияет на обучение. Каждый раз, когда ученик не знал ответа на вопрос, учитель-испытуемый должен был бить провинившегося электрическим током. Ученик на самом деле не получал никаких ударов током, но учителя-испытуемые этого не знали. Магнитофонная запись воспроизводила жалобные стоны и мольбы о пощаде. Испытуемых просили увеличивать интенсивность ударов каждый раз, когда ошибка повторялась. Открытие Милгрэма было неожиданным: 65% этих милых, нормальных людей по указанию экспериментатора, то есть авторитета, в конце концов давали ток, способный убить ученика.

Здесь я очень сжато излагаю суть того сложного и противоречивого эксперимента. Что в нем важно для нас, так это поэтапный характер действий. Если бы экспериментатор с самого начала попросил испытуемых использовать электрошок максимальной силы, весьма вероятно, гораздо меньшее число испытуемых подчинилось бы ему. Очевидно, происходит следующее: когда мы делаем маленькие шаги, после первого нам и в голову не приходит подвергать сомнению свои действия. Пока, оглянувшись, мы не увидим, как далеко невольно зашли. Если обманем кого-нибудь на доллар, что такого страшного, что в следующий раз обманем его на 10, а затем на 100 или 1000 долларов? И так далее, пока что-то не заставит нас осознать, что мы поступали плохо. Если мы становимся рабами привычек вместо того, чтобы каждый раз принимать решения заново, то можем неосознанно увлечься тем, что в противном случае нас бы не интересовало.

К тому же неосознанность позволяет нам заглушать в себе неприятные мысли. Когда моим племянницам было четыре и пять лет, мы ходили кормить уток на пруду возле

их дома в Коннектикуте. Сначала девочки боялись уток, но потом подружились с этими удивительными созданиями. Однажды вечером вся наша семья отправилась ужинать в ресторан. Я заказала утку. С ужасом в глазах одна из моих племянниц спросила: «Тетя Элли, это то же самое?..» Я сразу же изменила заказ, поняв, что мне придется представлять живую утку и жевать приготовленную. (Хорошо еще, что перед ужином мы не прогулялись по ферме.)

Отнеся домашних животных к одной категории, а домашний скот — к другой, мы можем есть мясо без угрызений совести. Читая эту книгу, вы увидите, как много мы теряем, удерживая мысли внутри непроницаемых категорий.

В некоторых домах престарелых стала популярной *терапия реальностью*, но ее часто применяют неправильно. В рамках этой программы сотрудник в установленное время подключается к системе громкой связи и сообщает несколько конкретных фактов: температуру воздуха, день недели, произошедшие политические события и тому подобное. Чтобы проверить, как постояльцы понимают реальность, им позже задают вопросы: какая сегодня температура за окном? Какой сегодня день недели? Тех, кто не может ответить, признают не вполне вменяемыми.

Но чья это реальность? Для того, кто весь день находится в помещении, температура на улице — это какая-то диковинка. И если каждый день в точности похож на предыдущий, вряд ли имеет значение, вторник сегодня или четверг, первое или тридцать первое число. Видение *реальности* с однобокой позиции персонала может привести к неправильной оценке состояния здоровья или вменяемости постояльцев и, следовательно, к неверному диагнозу. Последствия непродуманного определения того, что является реальным или нормальным для пожилых людей и для людей с отклонениями от нормы, рассмотрены в главах 6 и 9.

## Потеря контроля

Неосознанность снижает степень контроля над ситуацией и мешает нам делать разумный выбор.

Рекламщики эффективно работают с нашей неосознанностью. Однажды я прогуливалась по центру Манхэттена. Мое внимание привлекла большая вывеска в витрине магазина для туристов: «Свечи, которые горят». Думая, что особые свечи могут быть удачным подарком, я уже собралась зайти и купить, когда мне пришло в голову, что все свечи горят.

Даже без участия рекламщиков, стоворившихся лишить нас разума, мы часто ограничиваем собственный выбор. Один из основных способов — списывать все проблемы на единственную причину. Такие неосознанные умозаключения узко ограничивают диапазон решений, которые мы могли бы найти.

При исследовании разводов мы с психологом Хелен Ньюман обнаружили, что люди, обвиняющие в крахе семьи своих бывших супругов, страдают дольше, чем те, кто видит множество возможных объяснений этой ситуации<sup>5</sup>.

Точно так же алкоголики, которые видят причину своей проблемы исключительно в генетике, могут отказываться от лечения. Когда у нас есть однозначное объяснение, мы обычно отменяем любую противоречащую ему информацию. Это происходит даже в том случае, если информация исходит от опытного врача. Исследуя связь между преждевременными когнитивными установками и алкоголизмом, мы нашли доказательства такого вывода<sup>6</sup> — рассмотрели два типа алкоголиков: тех, кто в юности был знаком с одним алкоголиком, и тех, кто в юности знал нескольких алкоголиков, которые вели себя по-разному. Предположили, что у второй группы может быть менее односторонний взгляд на эти проблемы. Например, если ребенок знал только одного



алкоголика, шумного и жестокого, он, став взрослым, мог полагать, что алкоголики всегда так себя ведут. Если бы этот ребенок позже стал алкоголиком, ему, возможно, и в голову бы не пришло, что он может вести себя иначе. Однако, если один и тот же ребенок встречался с несколькими алкоголиками с разными характерами, он мог бы более гибко подойти к решению проблемы и не бояться перемен.

Сначала мы опросили сорок два пациента, посещавших алкогольную клинику при больнице общего профиля, уделив особое внимание их детским переживаниям. (Участники и врачи не знали о нашей гипотезе.) Затем сравнили медицинские заключения об изменении состояния пациентов. Успех в лечении в большей степени сопутствовал тем, кто в детстве видел алкоголиков в разных ролях. У тех, кто наблюдал только одну модель алкоголизма, по-видимому, сформировалась настолько жесткая мысленная установка, что терапия оказалась для них бесполезной.

Нашу склонность неосознанно и с большим упорством следовать первой увиденной модели поведения можно продемонстрировать проще. В классической серии исследований о влиянии *Einstellung* (ментальных установок) психологи Абрахам Лачинс и Эдит Хирш Лачинс\* обнаружили, что, после того как испытуемые без лишних усилий решали математическую задачу, подавляющее большинство продолжало использовать тот же метод решения для других задач, даже если можно было пойти по более простому пути<sup>7</sup>.

Задача в их эксперименте состояла в том, чтобы получить разное количество воды с использованием трех банок разного размера. Например, спрашивали, как набрать 100 литров воды, используя емкость А, которая вмещает 21 литр, емкость

---

\* Абрахам Лачинс — американский психолог, в XX веке исследовал восприятие, обучение и мышление. Эдит Хирш Лачинс — его жена и коллега.

Вместимостью 127 литров и емкость С на 3 литра. Решение: заполнить емкость В, затем вычесть объем емкости А, а затем дважды вычесть объем емкости С ( $127 - 21 - 3 - 3 = 100$ ). Оно может быть записано как  $B - A - 2C$ . Испытуемым дали несколько задач, все решались одинаково.

Как только участники эксперимента привыкли идти этим путем, их спросили, как получить 20 литров, если емкость А = 23 л, емкость В = 49 л и емкость С = 3 л.

Формула, использованная для первой задачи, работает и здесь ( $49 - 23 - 3 - 3 = 20$ ). Однако есть более простой способ решить головоломку: вычтите емкость С из емкости А ( $23 - 3 = 20$ ). Лачинс обнаружили, что 81% испытуемых использовали более сложную формулу, очевидно не обращая внимания на более простой вариант. Интересно, что, когда некоторым испытуемым в листке для ответов дали конкретные указания — *не будьте слепыми и не действуйте глупо при решении следующих задач*, — 63% все равно действовали неосознанно и использовали более сложное решение.

## Приобретенная беспомощность

В еще большей степени мы теряем чувство контроля и свободу выбора из-за повторяющихся неудач. После череды тщетных попыток многие из нас сдаются. Хорошо известное исследование психолога Мартина Селигмана и его коллег показывает, что *приобретенная беспомощность* затем распространяется на ситуации, которые человек на самом деле может контролировать<sup>8</sup>. Даже когда решения доступны, неосознанное ощущение, что старания напрасны, мешает человеку переосмыслить ситуацию. Человек остается пассивным перед лицом проблем, с которыми можно было справиться без лишних усилий. Прошлый опыт определяет нынешние реакции и лишает личность способности осуществлять

контроль. Если бы мы посмотрели на проблему по-новому, вероятно, смогли бы победить приобретенную беспомощность.

Приобретенная беспомощность первоначально была продемонстрирована на крысах<sup>9</sup>. Когда их помещают в ледяную воду, они без труда плавают в течение сорока-шестидесяти часов. Однако, если перед этим подержать их, пока они не перестанут сопротивляться, крысы немедленно сдаются и тонут.

Часто в больницах людям с хроническими заболеваниями невольно прививают такого рода беспомощность. Об особенно печальных случаях сообщалось из психиатрических клиник<sup>10</sup>. Пациент находился в отделении для безнадежных. Из-за ремонта в клинике всех на какое-то время перевели в другое отделение, там пациенты обычно выздоравливали и возвращались в социум. В течение этого периода пациент чувствовал себя хорошо. Но как только ремонт закончился, его вместе с другими пациентами вернули в отделение для безнадежных — и он умер сразу же, без видимых физических причин. Название отделения стало для него посланием, которое было написано над воротами ада у Данте: оставь надежду, всяк сюда входящий.

## Ограниченный потенциал

Американский психолог и философ Уильям Джеймс утверждал, что почти все мы используем лишь самую малую толику своего потенциала<sup>11</sup>. Только при положительном стрессе или в определенных состояниях — например, великой любви, религиозного рвения, отваги в битве — мы начинаем использовать глубину и богатство наших творческих ресурсов или огромные запасы жизненной энергии, дремлющие внутри. Снижая нашу самооценку, неосознанность

сужает выбор и приговаривает нас к однобокому взгляду на вещи. Она также тесно связана с растроченным потенциалом. Эта растрата стала особенно очевидной благодаря исследованиям с участием пожилых людей. Когда я вместе с коллегами пыталась улучшить их жизнь, главными препятствиями как со стороны самих пожилых людей, так и со стороны персонала были преждевременные когнитивные установки по поводу старости, которые возникают еще в раннем возрасте.

Преждевременные когнитивные установки подобны фотографиям, на которых запечатлена сцена, но не движение. Когда ребенок слышит о чопорных вспыльчивых стариках, снимок воспринимается *как есть*. Ребенок сильно не интересуется этим вопросом. Позже, в пожилом возрасте, уже взрослый человек может и не подвергнуть сомнению сложившийся образ старости. Та «фотография» может стать основой для всего, что мы знаем о старости. Даже после внесения некоторых коррективов трудно сформировать новое отношение к старикам, ведь на этом фундаменте было так много всего построено.

Чтобы проверить влияние ранних переживаний, мы сравнили пожилых испытуемых, которые жили с бабушкой и дедушкой до того, как им исполнилось два года, с теми, кто стал жить с бабушкой и дедушкой только после тринадцати лет<sup>12</sup>. Мы предположили, что бабушки и дедушки у двухлетних детей, скорее всего, были моложе и сильнее и выглядели крепче, чем те, чьим внукам было тринадцать лет и больше. Если это так, то чем моложе были испытуемые во время своих первоначальных контактов с пожилыми, тем более позитивными должны быть их ранние представления об этом возрасте. А следовательно, можно было ожидать, что они более позитивно отнесутся и к собственной старости.

Участниками этого исследования стали жители домов престарелых, для людей с инвалидностью или пансионатов для пенсионеров, расположенных в городской черте Бостона. Их средний возраст составлял семьдесят девять лет. Мы пробуждали у них воспоминания и расспрашивали о прошлом, чтобы определить, жили ли они с бабушкой или дедушкой, когда росли, и, если да, сколько им было лет, когда бабушка или дедушка к ним переехали.

Позже эти участники были осмотрены медперсоналом, не знавшим о нашей гипотезе. Те, чьи самые ранние преждевременные когнитивные установки о старении сформировались в более юном возрасте, были оценены как более сообразительные. Они также, как правило, были более активными и независимыми<sup>13</sup>.

Несомненно, можно найти и другие объяснения этим результатам. Однако они показывают, что нам не мешало бы изучить подробно то, как нас когда-то учили стареть.

Психологи склонны следовать за романистами. Один из самых душераздирающих образов персонажей, ограниченных и влачащих жалкое существование, — это мисс Хэвишем в «Больших надеждах» Чарльза Диккенса. С того самого момента, как ее бросили у алтаря, разум у нее помрачился и время для нее остановилось. Мы видим ее глазами мальчика Пипа, который не догадывается, какое несчастье и какие мрачные мысли довели ее до такого состояния.

Опершись локтем о стол и положив голову на руку, в кресле сидела самая странная дама, которую я когда-либо видел или еще увижу.

Она была одета в богатое платье из атласа, кружева и шелка, совершенно белое. На ней были белые туфли. У нее была длинная белая фата, а в волосах у нее были свадебные цветы, но и волосы ее тоже были белые.

Несколько ярких драгоценных камней сверкали у нее на шее и на руках, и еще несколько драгоценностей лежали на столе...

Но я заметил, что все, на что падал мой взгляд... потеряло блеск, поблекло и пожелтело. Я увидел, что невеста в подвенечном платье увяла, как состарилось само платье и как увяли цветы, и в ней не осталось ничего яркого, кроме блеска ее ввалившихся глаз.

...Я готов был закричать, но не смог<sup>14</sup>.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

