

Чарли Мангер

Психологические заблуждения человека.

Долгое время меня интересовали распространенные ошибки мышления.

Ввиду того, что образование я получал в эпоху, когда вклад теоретической психологии в понимание ошибок мышления не был особо признан мейнстримом, интерес к психологии преимущественно был ограничен группой профессоров выступающих и публикующихся в основном друг для друга, что приводило к снижению качества материала, вызванному изоляцией и групповым мышлением.

Далее, по окончании курса в Калифорнийском технологическом и в Гарвардской школе права, я всячески игнорировал психологию в принципе. В обоих учебных заведениях отсутствовали какие-либо требования подтверждения освоения данного предмета студентами. И, конечно, не могло идти речи об интеграции психологии с другими прикладными дисциплинами, т.к. абсолютно никто не разбирался в психологии. Как и герой Ницше, гордившийся своей хромой ногой, институты бравировали умышленной отстраненностью от «расплывчатой» психологии и таких же профессоров данной дисциплины.

Я разделял такое же оппозиционное мнение по отношению к психологии достаточно долгое время. Это же делало и большинство людей вокруг. Что же еще мы должны были думать, если в течение многих лет в Калифорнийском технологическом был лишь один профессор психологии, который сам себя называл «Профессором изучения психоанализа», который обучал как «Психологии аномалий» так и «Психоанализу в литературе»?

Вскоре после завершения Гарварда началась моя затяжная борьба по устранению моего психологического невежества. Сегодня я расскажу о своем длительном пути к начальной/элементарной мудрости и дам краткое саммари того, что я из этого вынес. После я приведу примеры, которые меня больше всего затронули, а именно психология в работе и способы борьбы с различными отклонениями и дисфункциями, вызванными психологическими паттернами. Затем я отвечу на несколько общих вопросов по теме выступления. Это будет длинная речь.

На заре моей юридической практики, я был сторонником теории силы генетической эволюции и многочисленных сходств человека с менее одаренными своими когнитивными функциями животными и насекомыми. Я считал, что человек исключительно «социальное

животное», на которого в значительной степени автоматически влияют паттерны, наблюдаемые им в поведении окружающих людей. Я также знал, что человек жил как стадное животное и как обезьяны, в небольших иерархических группах, основанных на доминировании, в которых он, как правило должен был уважать вышестоящих и стремиться к взаимодействию с членами своей группы, одновременно демонстрируя открытое недоверие и враждебность к конкурирующим мужчинам не из своей иерархии.

В общих чертах, структура теории эволюции была неспособна научить меня должным образом разбираться в области познания, с которой я столкнулся. Вскоре я обнаружил крайнюю иррациональность, выраженную в различных моделях. Итак, я увидел, что не смогу вести качественную жизнь на желаемом мной уровне, пока не овладею лучшей теорией, которая поможет мне использовать мои наблюдения и личный опыт. И тогда начался мой долгий путь поиска этой теории. Отчасти, я всегда воспринимал теорию, как подсказку к головоломке и как средство удовлетворения моего обезьяньего любопытства. Также, отчасти, я осознал, что теория является супер силой, помогающей человеку получить то, что он хочет, т.к. еще в школе, будучи ведомым теорией, я заметил, что возможно преуспеть и без непосильного труда, в то время, как многие другие, не владеющие ей, проваливались, несмотря на титанические усилия. Я считал, что лучшая теория, всегда будет работать на меня и в будущем, позволив мне быстро получить капитал и независимость, а также преуспеть во всем, что я люблю. И так я медленно начал разрабатывать свою собственную психологическую систему самопомощи, немного в стиле и в духе решимости Бенджамина Франклина.

Неоценимую помощь в моем квесте оказали два поворотных момента.

Во-первых, я долго применял интенсивную инверсию, озвученную великим математиком Якоби как следующее правило: «Отрицай, всегда отрицай». Я искал верные суждения, в основном через подбор неверных суждений и поиск способов избежать их отрицательных последствий. Во-вторых, я превратился в столь заядлого собирателя неверных суждений, что перестал обращать внимание на их различное влияние на отдельные виды профессиональной деятельности. Почему я должен отыскивать крошечные, малозначительные, труднодоступные глупости на своей поляне, когда огромные и очевидные глупости были видны прямо за забором профессиональной территории другого парня. Кроме того, я смог отметить, что настоящие проблемы реального мира редко можно удержать исключительно в границах какой-то одной профессии. Их можно встретить повсюду. У меня вызывал сомнения любой подход, когда 2 вещи неразрывно увязывались и переплетались, в то время как я предпочитал думать лишь об одной, но не о второй. Я боялся, что в случае использования мною одного из этих ограниченных подходов, я закончу, как образец бессмертной фразы Джона Льюиса «совсем без мозгов, просто шея с волосами».

Немного позже, из чистого любопытства, я пытался понять, как и почему различные деструктивные культуры могли за один уикенд превратить вполне нормальных людей в зомби с промытыми мозгами и поддерживать их в этом состоянии бесконечно. Я решил, что определенно найду ответ на данный вопрос о промывании мозгов, если буду больше читать и размышлять об этом.

Также мне были любопытны социальные насекомые. Меня поразило, то как плодовитая самка медоносной пчелы и самка муравья-сборщика научились в 20 раз увеличивать стандартное количество выводимого потомства через участие в групповых сношениях. Меня впечатлило – каким образом, несколько поведенческих алгоритмов смогли привести к столь колossalному эволюционному успеху, основанному на максимальном взаимодействии в рамках одной колонии, в условиях крайне враждебной среды.

Достигнув среднего возраста и будучи настолько мотивированным мне следовало бы приступить к изучению трудов по психологии, но я не стал этого делать и, как говорится в немецкой поговорке: “Мы слишком рано стареем и слишком поздно умнеем.” Хотя, как я осознал позднее, возможно, мне повезло, т.к. я избежал изучения теоретической психологии тех лет, не являющейся лучшим средством для начала изучения данной дисциплины. Материалы тех лет не привели бы меня к познанию, например, проблемы культов и зачастую были написаны авторами, коллекционирующими психологические эксперименты, как мальчишка собирающий бабочек – со страстью найти их как можно больше и пообщаться с максимальным количеством таких же коллекционеров, но при этом не занимаясь изучением и пониманием тех экземпляров, которые уже есть в его коллекции. Когда в итоге я пришел к изучению трудов по психологии, это напомнило мне наблюдения выдающегося экономиста Джейкоба Вайнера, что большинство ученых подобны гончей борзой, животному, выведенному и натренированному лишь для одной конкретной цели и не способному больше ни к чему. Я также был потрясен сотнями страниц абсолютно неакадемических размышлений о том, что имеет большее значение в становлении личности - природа или воспитание. И я нашел, что базовые материалы по начальной психологии не учитывали фундаментальный постулат: Психологические паттерны как правило многочисленны и неразрывно были и будут связаны во всех сферах жизни. Также углубленное изучение взаимосвязанных паттернов благополучно избегалось авторами материалов по базовой психологии. Возможно, эти авторы не хотели напугать новобранцев своей дисциплины чрезмерными сложностями. Возможно, причина их неадекватности была той же, что озвучил Сэмьюэль Джонсон, когда одна женщина спросила его, что привело его к тому, что он дал неверное определение в своем словаре слову, обозначающему часть ноги лошади над копытом, на что автор ответил – «Чистое невежество». И в завершении, авторы материалов не касались того, как избегать ошибок, вызванных исключительно психологическими причинами, а это меня собственно, больше всего и интересовало.

Но у академической психологии тех лет есть и заслуги, несмотря на имеющиеся недочеты. Я случайно осознал это во время изучения книги о влиянии выдающегося профессора психологии государственного университета Аризоны - Роберта Чалдини. Он стал заслуженным профессором в очень молодом возрасте благодаря разработке, описанию и объяснению удивительных экспериментов, во время которых один человек манипулировал другим, нанося последнему ущерб, используя при этом особенности внутренних мыслительных процессов человека.

Я незамедлительно отправил копии книг Чалдини всем своим детям (у Мангера их шестеро). Я также выдал Чалдини акции Бэркшир Хэттавэй класса А (цена одной акции в июне 2021 – более 400 тыс. долл), в знак благодарности за его труд. Кстати, продажа сотен тысяч книг Чалдини исключительно по социальной психологии, является еще одним серьезным достижением, учитывая что в этих книгах вас не обучают тому, как улучшить свою сексуальную жизнь или как стать богатым.

Часть огромной аудитории, купившей книги Чалдини, сделали это, как и я, потому что хотели узнать, как не быть обманутым мастерами продаж и различными жизненными обстоятельствами. Хотя, Чалдини, будучи человеком высокой этики и морали, не учел, что огромное количество его книг было приобретено как раз продавцами всего и вся, чтобы научиться тому, как более эффективно вводить покупателей в заблуждение. Прошу вас быть осторожными, т.к. эти же самые продавцы могут применять, то, о чем я сегодня рассказываю, особенно в части обусловленных стимулами нарушений поведения человека.

После ускорения, преданного мне книгой Чалдини, я вскоре, изучил еще 3 о введении в психологию. Я также много размышлял о способах объединения всех знаний, которые у меня уже были. В результате получилось Избранное саммари Мангера по не личностной и не учитывающей важность природы или воспитания психологии не развития. Этот труд был собран из украденных Мангера заключений различных исследователей, чьи имена я даже не пытался запомнить, с использованием новых определений и заголовков, подобранных, в соответствии с пониманием Мангера и помогающих легко вспомнить суть материала.

Я начну свое саммари с общего наблюдения, помогающего понять дальнейшее. Это наблюдение основано на том, что мы знаем о социальных насекомых. Ограничения присущие нервным клеткам человека в результате эволюционного развития, которые контролируют его поведение, прекрасно демонстрируются этими насекомыми, которые имеют примерно 100,000 клеток во всей нервной системе, в сравнении с многими миллиардами клеток в мозге человека.

Каждый муравей, как и каждый человек, составлен из работающей физической структуры и поведенческих алгоритмов, записанных в нервных клетках. В случае с муравьями, поведенческих алгоритмов всего несколько и они прописаны на генетическом уровне. В редких случаях муравей обучается новому поведению из опыта, но в большинстве своем, он существует применяя лишь 10 или около того ответных импульсов, запрограммированных в его нервной системе на различные типы раздражителей.

Очевидно, что поведение муравья имеет огромное количество ограничений, по причине скучного репертуара сюжетов в его нервной системе. К примеру, один из видов муравьев, при обнаружении запаха распространяемого останками мертвого муравья в муравейнике, немедленно отвечает на этот раздражитель взаимодействием с другими муравьями по выносу мертвого тела из муравейника. Знаменитый биолог из Гарварда Вилсон, выполнил выдающийся эксперимент, когда он окрасил живого муравья феромонами мертвого. Как и полагается, другие муравьи вытащили этого обреченного из муравейника, несмотря на то, что он рьяно сопротивлялся и протестовал во время всего действия. Так устроен мозг муравьев. Он имеет простейшую программу ответных реакций, которая в целом работает достаточно хорошо, но не имеет возможности корректировки, при необходимости.

Иной вид муравьев подтверждает, что их ограниченный мозг может быть введен в заблуждение различными обстоятельствами либо спланированными манипуляциями других существ. Мозг этого вида содержит простую поведенческую программу следования во время прогулки за впереди идущим муравьем. И в случае, если происходит какая-то заминка и муравьи на время теряют строй, то они могут начать ходить друг за другом по кругу, пока не умрут.

Для меня кажется очевидным, что человеческий мозг должен часто действовать контрпродуктивно, как и у муравьев, из-за неизбежной чрезмерной простоты его ментальных процессов, даже пытаясь разрешить более сложную задачу, чем стоящую перед муравьями, которым не нужно изобретать самолет.

Система восприятия человека четко демонстрирует такого рода неудачный исход. Человек легко обманывается грамотной манипуляцией другого человека, либо случайными обстоятельствами, либо высоко эффективной практикой воздействия, с которой человек мог столкнуться во время практической эволюции и до сих пор находится под ее воздействием, т.к. она великолепно работает. Одно из таких проявлений подтверждается квантовым эффектом человеческого восприятия. Если стимулирующий сигнал находится ниже определенного уровня, то он не проникает в нервную систему. По этой причине, фокусник смог заставить Статую Свободы исчезнуть после нескольких магических приемов проделанных в темноте.

Публика не понимала, что сидит на платформе, вращающейся со скоростью ниже уровня человеческого восприятия, в итоге никто не ощущал ускорения и движения. После того, как окружавший платформу занавес был открыт, публика просто смотрела в другую сторону, где статуи не было, не осознавая произошедшего.

Но даже когда ощущение проникает в мозг человека, оно достаточно часто недооценивается, т.к. то, что зафиксировано в восприятии не всегда приводит к ответному импульсу ибо мозг может нивелировать значение какого-то сигнала при наличии более активного раздражителя.

Фокусник применяет такого рода ошибку контрастного восприятия нервной системы, когда снимает часы с вашего запястья, а вы этого не ощущаете. Когда он это делает, он одновременно нажимает на другую часть вашего тела, так что вы не ощущали сжатия вашего запястья. Это сильное воздействие на другую часть тела снижает восприятие давления на ваше запястье до уровня, ниже воспринимаемого нервной системой.

Некоторые профессора психологии демонстрируют контрастное восприятие на студентах, которые помещают одну руку в ведро с холодной водой, а вторую в ведро с горячей. Затем их просят вынуть обе руки и поместить их в ведро с водой комнатной температуры. Теперь, когда обе руки в воде с одинаковой температурой, одна чувствует, что находится в холодной, а вторая, что находится в горячей. Наблюдая за тем, как восприятие так легко вводится в заблуждение простым контрастом, от которого бы не ошибся обычный градусник, и осознавая, что познание подражает восприятию будучи введенным в заблуждение простым контрастом, человек выйдет на путь понимания, не только того, как фокусники обводят кого-то вокруг пальца, но и как это делает сама наша жизнь. Это может произойти в результате преднамеренной манипуляции либо как результат того, что индивид не учел вредного воздействия предустановленных психологических паттернов в процессе познания и восприятия.

Человеческие, часто ошибочные, но в целом, полезные, психологические паттерны крайне обширны и многообразны. Естественным следствием этой путаницы с паттернами является общий постулат социальной психологии, гласящий: познание крайне зависимо от ситуации, что приводит к различным выводам одного и того же человека, рассуждающего об одном и том же предмете.

После этой вступительной инструкции про муравьев, фокусников и общий постулат социальной психологии, я перечислю различные психологические паттерны, которые будучи задуманными как полезные, иногда вводят нас в заблуждение. Обсуждение последствий каждого паттерна будет позже, когда мы будем рассматривать способы противодействия данным заблуждениям. Итак, паттерны:

1. Вознаграждение и наказание
2. Симпатия/любовь
3. Недоброжелательность/ненависть
4. Избегание сомнений
5. Избегание непоследовательности
6. Любопытство
7. Кантианская справедливость
8. Зависть/ревность
9. Взаимное поведение – “отзеркаливание”
10. Влияние ассоциаций
11. Избегание боли
12. Чрезмерное самомнение
13. Чрезмерный оптимизм
14. Преувеличение значимости потерь
15. Доверие социуму
16. Конфликт
17. Стресс
18. Неверное восприятие доступного
19. Используй или потеряй
20. Химическая зависимость
21. Старение
22. Зависимость от авторитетов

23. Пустословие

24. Непогрешимость доводов

25. Лоллапалуза эффект – Комбинированный паттерн получения максимальных результатов при слиянии психологических паттернов, направленных на определенную цель.

Первое: Паттерн вознаграждения и наказания

Я поместил этот паттерн первым в своем выступлении, т.к. почти все полагают, что они полностью понимают важность влияния стимулов и препятствий на изменение мышления и поведения. Но это не всегда так. Например, я полагал, что вхожу в топ 5% в моей возрастной группе в понимании важности стимулов и все же я всегда недооценивал эту важность. Не проходило и года, чтобы я не сталкивался с ситуациями, которые увеличивали значение этого паттерна.

Одним из моих любимых кейсов о силе стимулов является история почтовой службы FedEx. Система менеджмента FedEx требует, чтобы все посылки рассортировывались между грузовыми бортами максимально быстро в одном центральном аэропорту каждую ночь. Компания ответственна перед клиентами, за то, чтобы ночная смена справилась с этой задачей максимально оперативно. Они пробовали все чертovы способы, чтобы обеспечить скорость. Менеджеры пробовали моральное убеждение и все остальные известные в мире способы, но безуспешно. И, наконец, кто-то предложил отличную идею, что глупо платить ночной смене почасовую оплату, т.к. это не стимулировало работников выполнять задачу максимально качественно и быстро, вместо этого стоило ввести оплату за смену при условии выполнения задачи по рассортировке посылок и загрузке всех бортов. И, о чудо, это сработало!

На заре истории Xerox, Джо Вилсон, который тогда работал в правительстве, имел похожий опыт. Ему пришлось вернуться в Xerox, чтобы понять почему новое оборудование продавалось хуже, чем модели предыдущего поколения. По возвращении, обнаружил, что условия оплаты комиссии продавцам, предполагали максимальное вознаграждение именно за продажу старых моделей.

Также есть кейс с кошкой Марка Твена, которая после негативного опыта с горячей печью больше никогда не садилась на горячую печь и даже на холодную.

Еще следует принять во внимание урок, указанный в предписании Бенджамина Франклина в Альманахе Бедного Ричарда: “Если хотите кого-то убедить, воздействуйте на его интерес, а не на причины”. Это правило является мудрым наставлением и простым предостережением в жизни: Никогда не думайте ни о чем другом, кроме силы стимулов. Я знал одного советника

инвестиционного банка, который потерял работу лишь в результате игнорирования урока, озвученного в наставлении Франклина. Этот советник не смог убедить клиента, т.к. взывал к моральному долгу клиента вместо того, чтобы предупредить клиента, что он будет разорен, если не прислушается к рекомендациям советника. В итоге оба, и клиент и советник лишились работы.

Мы также должны помнить, как беспечное и преднамеренное игнорирование суперсилы вознаграждений привело к тому, во что превратился Советский союз, о чём один гражданин СССР написал так: “Они делали вид, что платили нам, а мы делали вид, что работали.” Возможно, наиболее важное правило в менеджменте звучит так: “Применяйте подходящие стимулы.”

Но есть и ряд ограничений в супер силе стимулов. Один кейс о чрезмерном влиянии произошел в Гарварде, где профессор психологии Скиннер, выставил себя посмешищем. Когда-то Скиннер был самым знаменитым профессором психологии в мире. Отчасти он заслужил свою славу благодаря гениальным экспериментам на заре своей карьеры с крысами и голубями, результаты которых были крайне удивительны и нелогичны. Используя исключительно стимулы, он мог вызывать настолько радикальные изменения условных рефлексов крыс и голубей, что не могло быть достигнуто никакими другими способами. Он допустил ошибку поощряя детей и сотрудников за поведение, которого на самом деле хотели избежать. Используя еду, как вознаграждение, ему даже удалось смоделировать суеверия у голубей. Чем он доказывал снова и снова глобальный, повторяющийся в природе алгоритм: “Повторяй поведение, которое привело к нужному результату”.

Он также доказал, что вознаграждение, данное сразу после выполнения действия, закрепляет необходимое изменение в поведении гораздо лучше, чем отложенное вознаграждение. А, т.к. его крысы и голуби имели условные рефлексы, вызванные вознаграждением едой, он обнаружил, какой метод вознаграждения удерживает рефлекторное поведение дольше – это “Случайное распределение.” На основании этих выводов, Скиннер объяснил почему люди становятся зависимыми от азартных игр и, очевидно, глупо проигрывают свои деньги. Но, как мы увидим далее, при рассмотрении иных паттернов, Скиннер был прав только отчасти. Позже Скиннер потерял свою репутацию, во-первых, из-за завышения значимости суперсилы стимулов, через которые он хотел прийти к созданию утопии и, во-вторых, т.к. был ослеплен своим открытием и считал все остальные психологические явления бесполезными. В итоге, он вел себя как одна из гончих борзых Джейкоба Вайнера, т.к. пытался объяснить абсолютно все через воздействие стимулов. Тем не менее, Скиннер был прав в своем главном выводе: Стимулы – это суперсила. Выводы, сделанные им в его главных экспериментах навсегда останутся в анналах экспериментальной науки. И его метод маниакальной зависимости от

вознаграждения, через много десятилетий после его смерти, позволил создать наилучший способ помочи детям-аутистам.

Когда я обучался в Гарвардской школе права, профессора иногда рассказывали об одном профессоре в Йельской школе права, который был также чрезмерно сфокусирован на лишь одном, как и Скиннер. Они говорили о нем: "Бедный старый Эдди Бланчерд, он все еще считает, что одними декларативными утверждениями можно победить рак." Это тот способ, с помощью которого Скиннер обнаружил особое значение суперсилы стимулов. Я называю "Джонни одна нота", то, что привело к потере Скиннером своей репутации, превратив его в человека с молотком, из поговорки, гласящей: "Для человека, у которого есть только молоток, все проблемы кажутся гвоздями". От проблемы человека с молотком не могут избавиться даже столь умные люди, как Скиннер и Бланчерд. И вас она тоже не обойдет стороной, если вы не будете внимательны. Я буду возвращаться к проблеме человека с молотком несколько раз во время своей речи, т.к., к счастью, существуют различные способы борьбы с тем, что разрушило репутацию великолепного профессора Скиннера.

Один из наиболее важных выводов из понимания суперсилы стимулов я назвал "предубеждение стимула". Человек имеет оккультуренную природу, делающую его приличным парнем, и все же, ведомый сознательными и подсознательными стимулами, он сползает в безнравственное поведение для достижения желаемого, в результате, он облегчает свое существование оправданием своего плохого поведения, как и продавцы в Xerox, которые наносили своего рода ущерб покупателям, ради увеличения своих комиссионных.

Здесь, в моем раннем образовании принял участие хирург из главной больницы Линкольна, штат Небраска, который много лет каждому своему пациенту вырезал желчный пузырь. И в условиях того не слишком строгого контроля качества, которым славятся государственные больницы, лишь спустя много лет, этого хирурга все же отстранили от должности. Один из докторов, участвовавших в увольнении этого хирурга, был другом семьи и я спросил его, "Хотел ли данный хирург обогатиться, выполняя такое огромное количество операций по удалению желчных пузырей, несмотря на покалеченные жизни и случайные смерти своих пациентов". И мой друг ответил: "Конечно нет, Чарли. Этот хирург считал, что желчный пузырь истинным источником всех проблем человека со здоровьем и, если ты действительно любишь своих пациентов, то должен удалить его как можно скорее." Это пример замещения мышления, под воздействием стимулов.

Да, это, конечно, чрезвычайный случай, но в меньшей мере, подобный когнитивный сдвиг, как у этого хирурга, присутствует в каждой профессии и в каждом человеке. И это приводит к ужасному поведению. Рассмотрим брокеров, продающих коммерческую недвижимость и бизнес, выставленный на продажу. Я ни разу не видел ни одного, который хотя бы приближенно рассказал что-то похожее на правду о продаваемом объекте. За свою долгую

жизнь я не видел отчета консультанта, который бы не заканчивался одной и той же фразой: "Данная проблема требует проведения дополнительного исследования нашими консультантами". Широко распространённое предубеждение стимула требует, чтобы одна сторона постоянно не доверяла или воспринимала с небольшим сомнением совет консультанта, даже если тот является профессиональным инженером. Основные способы борьбы с предубеждением стимула следующие:

1. Бойтесь профессионального совета, который максимально выгоден для того, от кого он исходит.
2. Учитесь и используйте основные элементы торговли вашего советника, когда работаете с ним.
3. Проверяйте дважды, не доверяйте и воспринимайте то, что вы уже сказали, через призму объективного взгляда со стороны.

Сила стимулов, которая привела к ужасным последствиям также продемонстрирована в истории Департамента снабжения министерства обороны. После того, как министерство обороны столкнулось с недобросовестными подрядчиками, работающими по контракту с условием «стоимость плюс фиксированный процент прибыли от стоимости товара», республиканцы отреагировали на это, обвинив офицера министерства, подписавшего контракт на таких условиях в тяжком преступлении.

И хотя правительство поступило правильно, начав данное расследование, большая часть всего мира, включая юридические фирмы, все также работают, стараясь как можно дороже продать свои услуги. И будь они членами вашей семьи, вы бы полностью поддерживали их, т.к. они зарабатывают хорошие деньги. А в противном случае, будь они честными, они бы зарабатывали меньше, и ваша семья была бы бедна.

Из того, что разум человека может действовать подобным образом, следуют многочисленные последствия. Одним из которых является то, что люди, которые изобрели кассовые аппараты, делающие обман собственника бизнеса своими сотрудниками практически невозможным, являются святыми представителями нашей цивилизации, потому что, как это хорошо знал Скиннер, деструктивное поведение превращается в привычку, когда оно вознаграждается. И кассовый аппарат стал великим инструментом морали, когда он был создан. И, кстати, Паттерсон, один из евангелистов кассовых аппаратов, знал это на своем опыте. У него был небольшой магазин, и его сотрудники регулярно воровали деньги из кассы, так, что ему не удавалось что-либо заработать.

Тогда он купил несколько кассовых аппаратов и его магазин стал моментально прибыльным. Он быстро закрыл магазин и занялся продажей кассовых аппаратов, создав Национальную

компанию кассовых аппаратов, которая была легендой своего времени. “Повторяйте вещи, которые работают.” – это инструкция к поведению, которая привела Паттерсона к успеху, на очередном повороте его жизни и к его моральному вкладу. Эксцентричный, добродетельный (кроме случаев борьбы с конкурентами, которых он считал нарушителями патента), Паттерсон, как и Карнеги, отдал все свои деньги на благотворительность еще до своей смерти, всегда повторяя, что на тот свет их с собой не заберешь. Таким великим был вклад кассовых аппаратов Паттерсона в цивилизацию и он так много сделал для его распространения, что достоен эпитафии Римского поэта Горация: “Я не умер полностью.”

Сильное желание персонала использовать различные приемы против работодателя требуют множества различных приемов борьбы, кроме контроля за наличностью, обеспеченного Паттерсоном. Возможно, одним из наиболее надежных способов является бухгалтерский учет. Что было продемонстрировано в Westinghouse (одна из ведущих энергетических компаний в США), у которой была дочерняя компания, выдающая кредиты, которые не имели финансовой взаимосвязи со всем остальным бизнесом Westinghouse. Руководство Westinghouse, возможно завидуя General Electric, хотело повысить прибыль от выдачи кредитов сторонним заемщикам. В соответствии с практикой бух.учета Westinghouse, степень риска невозврата и потенциальных убытков по выдаваемым кредитам, рассчитывались исходя из кредитной истории заемщиков по данному виду кредитов. При этом в расчет бралась как кредитная история частных заемщиков, так и самой дочерней компании Westinghouse, выдающей кредиты, в итоге, риски невозврата рассчитывались как малозначительные.

Сейчас существуют 2 вида кредитов, которые приносят огромные проблемы кредиторам. Первый – это кредит на 95% стоимости строящейся недвижимости, выдаваемый застройщику, а второй на строительство гостиниц. Если кто-то хочет взять кредит в размере 95% стоимости строительства гостиницы, то ставка по нему будет значительно выше, т.к. риски кредиторов считаются крайне высокими. Итак, бухгалтерская служба Westinghouse должна была учитывать все подобные кредиты, как не приносящие прибыли либо считать их убыточными, т.к. должны были пройти годы, пока выданный кредит не будет выплачен заемщиком или не достигнет своей номинальной стоимости. Но вместо этого, Westinghouse погрузился в долгосрочные проекты кредитования строительства гостиниц, отражая данные операции в бухгалтерском учете таким образом, что руководители подразделений по выдаче кредитов, выглядели крайне эффективными, т.к. они завышали и отражали прибыль от выданных кредитов на балансе компании сразу после его выдачи, хотя у заемщика могла быть отрицательная кредитная история в прошлом. Такой ужасный бухгалтерский учет был возможен, т.к. национальные и международные внешние аудиторы Westinghouse руководствовались припевом к песне: “Чей хлеб я ем, тому и подпеваю”.

Результатом стали потери в миллиарды долларов. Чья же это была вина? Парень из отдела холодильного оборудования, которого перевели в кредитный отдел и он вдруг стал ответственным за выдачу займов строителям гостиниц? Или аудиторы и другой руководящий состав, которые одобряли почти безумную систему мотивации персонала, которая со стопроцентной гарантией привела к стимулированию поведения кредитного менеджера, основанного на личной выгоде. По моему мнению, наибольшая ответственность лежит на аудиторах и руководящем составе, которые создали подобную систему бухгалтерского учета и мотивации персонала. Эти люди стали подобными инкассаторской службе, которая вдруг решила отправить свои машины полные денег в трущобы и открыть все окна и двери, оставив в качестве охраны безоружных карликов.

Я бы хотел сказать вам, что подобные кейсы больше не происходит, но это не так. После произошедшего в Westinghouse, дочерняя компания General Electric Kidder Peabody установила странный софт на компьютеры своих трейдеров, который позволяла последним демонстрировать огромные фиктивные прибыли. И даже после этого, бухгалтерскому контролю было куда упасть – например, случай с Enron.

Таким образом, система стимулов, это крайне важная вещь с серьезными способами борьбы с ее отклонениями, такими как кассовые аппараты и надежная система бух.учета. Но когда несколько лет назад я вновь обратился к литературе по психологии, я обнаружил, что эти книги были напечатаны на тысячах страниц, и немного упоминали о системе стимулов, однако в них не было ни слова о кассовых аппаратах Паттэрсона либо о надежной системе бух.учета. Каким-то образом система стимулов и способы борьбы с ее отклонениями избежали попадания в учебники по психологии, хотя данная система многократно была продемонстрирована в мировой литературе, а способы борьбы с ее отклонениями регулярно применялись в стандартных бизнес-процессах. В конце концов я осознал, что когда какое-то явление очевидно в реальной жизни, но не может быть легко подтверждено в ходе несложных однообразных научных экспериментов, гончие борзыe психологии очень часто теряют это из вида.

В некоторых случаях, иные науки проявляли больший интерес к психологическим паттернам, чем сама психология, что заметно из книг по психологии. К примеру, экономисты, рассматривающие предмет с точки зрения работодателя, задолго до психологов обозначили проблему стимулов, назвав ее: “агентские затраты”. Как следует из названия, экономисты подразумевали, что как зерно убывает из-за крыс, так и работодатели несут потери из-за сотрудников, которые в первую очередь учитывают лишь собственные интересы. Мерами предотвращения в данном случае являются система полного внутреннего аудита и несколько показательных публичных наказаний выявленных негодяев, а также различные превентивные меры и оборудование на подобие кассового аппарата. С точки зрения работника проблема стимулов приводит к соответствующим злоупотреблениям со стороны

работодателя: минимальная оплата труда, необеспечение мер техники безопасности на рабочем месте и прочее. Подобные недобросовестные действия работодателя имеют в качестве методов противодействия не только давление со стороны профсоюзов, но также и меры государственные, такие как законы о минимальной почасовой ставке, правила техники безопасности на рабочем месте, меры поощрения деятельности профсоюзов и системы компенсации для работников. Учитывая противостояние вызванное психологическими установками в отношениях работника и работодателя, возникшее в рамках проблемы стимулов с обоих сторон, можно сравнить это с китайской метафорой Инь и Янь. Неизбежное повсеместное распространение проблемы стимулов имеет огромный диапазон проявлений.

К примеру, желание продать, основанное только на комиссионных продавца, будет приводить к более весомой моральной дилемме, чем в случае с фиксированной заработной платой. С другой стороны, затраты работодателя в случае комиссионных продаж гораздо ниже. Следовательно, это достаточно сложный выбор, включающий много компромиссов при подготовке системы компенсации в продажах.

Огромный успех капитализма свободного рынка, как экономической системы, во многом обязан способам противодействия проблеме стимулов. Большинство предпринимателей добились успеха именно благодаря своей способности выживать в условиях ожесточенной конкуренции и максимально предотвращать убытки в своей деятельности. В конце концов, они живут за счет разницы конкурентоспособных цен и общих затрат, иначе этот бизнес умрет, если затраты будут превышать доходы. Замените собственника бизнеса наемным руководителем компании с фиксированной зарплатой и вы заметите существенное снижение эффективности, ведь любой наемный сотрудник в итоге будет находиться в состоянии проблемы стимулов, т.к. он постоянно оценивает что он должен и что не должен делать за свою зарплату и что он будет делать с коллегами, которые не захотят следовать создаваемой им модели высокой производительности труда.

Иным общим следствием проблемы стимулов является то, что человек стремится воспринимать любые общественные системы, как игру, часто демонстрируя изрядную изобретательность в получении максимума за счет других. Способы противодействия подобным проявлениям должны составлять важную часть почти всех существующих систем. Также важно следующее замечание: “Бойтесь и избегайте насколько возможно, вознаграждать людей за те результаты, которые легко можно сфальсифицировать.” Хотя наши законодатели и судьи, являющиеся выпускниками именитых университетов, часто игнорируют данное суждение. И наше общество платит за это большую цену в виде ухудшения поведения и эффективности, а также необоснованных затрат и распределения капитала. Если бы образование было дополнено надлежащими психологическими знаниями с должным уровнем преподавания и практики, мы бы имели гораздо лучшее качество всех

систем человеческих правоотношений, создаваемых органами законодательной власти и судебной системы.

Конечно, деньги сейчас являются основным способом вознаграждения, влияющим на поведение. Даже обезьяну можно научить работать за бесполезный жетон, если ей известно, что данный жетон можно обменять на банан. Также происходит и с людьми, работающими за деньги – только, перечень вещей, на которые мы можем обменять деньги гораздо шире, чем просто еда или статус, получаемый от накопления и траты денег. Более того, богатый человек часто, по воле привычки, продолжает энергично зарабатывать большее количество денег, даже когда их у него более чем достаточно. Деньги – это главная движущая сила современной цивилизации, что подтверждено также поведением приматов и прочих животных. Денежное вознаграждение также взаимосвязано с иными формами вознаграждений. Например, кто-то использует деньги для получения статуса, а кто-то использует статус для получения денег, а кто-то занимается и тем и другим одновременно.

Хотя деньги являются основным средством вознаграждения, это не единственный способ, который работает. Люди также обменивают свое поведение и знания на секс, дружбу, партнерство, повышение статуса и прочие нематериальные средства.

“Бабушкино правило” дает иной пример суперсилы вознаграждений, которое настолько значительно по своему воздействию, что необходимо упомянуть о нем. С этим правилом вы сможете успешно манипулировать своим поведением, даже, если будете использовать то, чем уже владеете. Действительно, даже консультант, имеющий степень по психологии, призывает компании изменить систему вознаграждений, обучая руководителей применять “Бабушкино правило” для управления собственным поведением. В общем, Бабушкино правило заключается в том, чтобы дети съели морковку до того, как получат десерт. В бизнесе это выглядит так, что руководители ежедневно заставляют себя сделать в первую очередь то, что они не любят, но что необходимо сделать, а затем могут приступить к своим любимым делам. Подтверждая суперсилу вознаграждения, данная практика мудра и разумна. Более того, правило можно применять и в других сферах жизни. Воздействие, оказываемое данным правилом на повседневную жизнь не случайно. Консультантам хорошо известно, согласно учению Скиннера, что вознаграждение лучше работает, если его дать непосредственно после выполненного действия.

Наказания, конечно, также сильно влияют на поведение и познание, хотя не так гибко и чудесно, как вознаграждения. К примеру, необоснованное завышение цен было достаточно распространено в Америке, пока наказывалось достаточно скромными штрафами. После того, как несколько именитых представителей бизнеса были отправлены в тюрьму, случаи необоснованного завышения цен значительно сократились.

Военные и военно-морские силы очень часто применяют практику наказаний для изменения поведения, возможно, потому что требуют действительно экстремального поведения от военнослужащих. Во времена Цезаря существовало одно европейское племя, в котором, как только во время битвы трубили в рог, должен был быть убит последний солдат в строю, и никто не хотел с ними сражаться. Джордж Вашингтон распорядился повесить дезертира на высоту 15 метров, чтобы другим меньше хотелось думать и побеге.

ВТОРОЕ: Симпатия и любовь.

Только что вылупившийся гусенок, имеет в своих генах программу любить и следовать за первым существом, которое он увидит и им, как правило является его мама. Но, если мама-гусыня отсутствует, когда вылупился гусенок, то человек вполне может стать объектом данной генетической программы и гусенок начинает любить и следовать за человеком, который становится заменой матери.

Примерно схожая картина с новорожденным ребенком, который приходит в этот мир “наслаждаться и любить” в соответствии с установками, присущими виду. Возможно, сильнейшая врожденная способность любить активизируется у мамы новорожденного ребенка. С другой стороны, схожая способность любить у мышей может быть удалена, исключением всего одного гена, который отвечает за пробуждение данной способности, у мамы-мыши и у гусенка.

Каждый ребенок, как и гусенок, практически обязательно будет проявлять симпатию и любовь, не только в результате полового влечения, но и в различных социальных группах, не ограниченных его генетической или приемной семьей. Сегодняшние проявления романтической любви практически наверняка не могли существовать в далеком прошлом. Т.к. наши предки по человеческой линии были скорее похожи на приматов, движимые лишь желанием и циклом спаривания.

И что же или кого человек будет любить, кроме своих родителей, супруги и детей? Он будет любить и проявлять симпатию будучи любимым. Большинство отношений будут успешны у человека проявляющего исключительную преданность, а также человек будет стремиться на протяжении всей своей жизни к любви и уважению со стороны других людей, не имеющих с ним родственных связей.

Одно из практических следствий паттерна симпатии и любви заключается в том, что он приводит к следующим особенностям поведения любящего:

- 1) Игнорирование недостатков и учет желаний объекта его чувства

- 2) Благосклонность к людям, товарам или поступкам, связанным с объектом его чувства (как мы увидим из паттерна о Влиянии ассоциаций)
- 3) Искажение иных фактов, способствующих укреплению его чувства

Феномен симпатии и любви, приводящей к восхищению, также работает и в обратном направлении. Восхищение вызывает или усиливает симпатию или любовь. В таком режиме обратной связи, последствия, как правило чрезвычайны и даже иногда приводят к полному саморазрушению ради помощи тому, кого любит человек.

Симпатия и любовь, усиленные восхищением, имеют множество практических последствий в сферах не связанных с половыми взаимоотношениями. К примеру, человек, который восхищенно любит другого человека или идею с особенной силой, имеет огромное преимущество в жизни. Подобное счастье досталось мне и Баффету в равной степени и иногда относилось к одним и тем же людям или идеям. Одним из таких людей являлся дядя Уоррена – Фред Баффетт, который с нескончаемым удовольствием выполнял бесконечную работу в бакалейном магазине, которую я и Уоррен всегда с удовольствием заканчивали и удалялись на безопасное от нее расстояние. Даже сейчас, когда я узнал так много людей, я сомневаюсь, что возможно быть более приятным человеком, чем Фред Баффет, который изменил мою жизнь к лучшему.

Существует множество примеров проявления симпатии, любви и восхищения в различных сферах человеческой деятельности. К примеру, очевидно, что крайне желательно привлекать множество людей способных любить и восхищаться в преподавательскую профессию.

Третье: Недоброжелательность/ненависть

Как и с паттерном симпатии и любви, новорожденный человек также запрограммирован испытывать недоброжелательность/ненависть, в ответ на различные события в его жизни. Подобным образом обстоит дело и у большинства приматов и обезьян.

В результате на протяжении всей истории человечество участвует в бесконечных войнах. Например, большинство индейских племен постоянно воевали, и некоторые племена захватывали заложников, после чего группой пытали их до смерти. Даже с распространением религии и влиянием современной цивилизации, большинство войн в наши дни все еще крайне жестоки. Но также мы можем наблюдать как в Швейцарии и в США, усилиями политиков ненависть и недоброжелательность частных лиц и групп трансформирована в более безопасные способы, как например, политические выборы.

Но недоброжелательность и ненависть никогда не уходят до конца. Будучи врожденными, эти паттерны остаются достаточно сильными. Отсюда появляются различные афоризмы, как например, английский: “Политика – это искусство перенаправления ненависти.” Также у нас есть огромное количество крайне отрицательных примеров политической борьбы в США.

На семейном уровне мы можем наблюдать, ненависть между братьями и сестрами, которые ведут судебные тяжбы друг против друга. Один болтун, по фамилии Баффетт, постоянно повторял мне, что “основным различием между бедными и богатыми является то, что последние могут потратить всю свою жизнь на суды с родственниками”. Юридическая практика моего отца, когда он работал в Омахе, была полна такого рода внутрисемейных разбирательств. Когда я обучался в Гарвардской школе права и профессора преподавали мне “имущественное право”, без рассмотрения раздела о соперничестве между детьми при наследовании семейного бизнеса, я оценил школу как крайне не реалистичное место, в котором носили шоры, подобные тем, что были на глазах лошадей в былые времена. Предполагаю, что сейчас раздел о соперничестве при наследовании все еще не включен в курс “Имущественного права” в Гарварде.

Одно из практических следствий паттерна недоброжелательности и ненависти заключается в том, что он приводит к следующим особенностям поведения человека:

- 1) Пренебрежение добродетелями, которыми обладает объект ненависти
- 2) Недоброжелательность к людям, товарам или поступкам, связанным с объектом ненависти
- 3) Искажение иных фактов, способствующих укреплению его чувства

Искажение реальности в данном случае приводит к огромному недопониманию. После теракта 11 сентября многие пакистанцы незамедлительно решили, что это сделали индузы, в то время как мусульмане решили, что это дело рук иудеев. Подобные искажения фактов между сторонами, ослепленными ненавистью, делают невозможными любые переговоры. Мирные переговоры между израильтянами и палестинцами крайне сложно продвигаются т.к. исторические факты каждой из сторон разительно отличаются друг от друга.

Четвертое: Избегание сомнений

Мозг человека запрограммирован на то, чтобы быстро убирать какие-либо сомнения при принятии решений.

Легко заметить, как эволюция тысячелетиями создавала различных животных, исключив периоды сомнений. Также отмечу такую контрпродуктивную особенность животных, на

которых охотится хищник – как чрезмерно долгое размышление о том, что делать. Таким образом, паттерн избегания сомнений заложен в нас от древнейших доисторических предков человека.

Ярко выраженный в человеке паттерн избегания сомнений при принятии решений учитывается во время суда присяжных. В данном случае принятие решения специально откладывается. В итоге человек одевает маску объективности, которая в последствии должна привести его к подлинной объективности, что мы подробно рассмотрим при обсуждении паттерна избегания непоследовательности.

Конечно, как только человечество обнаружило влияние паттерна избегания сомнений, логично, что некоторые религиозные конфессии стали использовать данный паттерн. Даже, если человек убежден, что его личная вера является результатом персональных откровений, он все же должен принимать во внимание различные верования других людей. И паттерн избегания сомнений, в данном случае, имеет огромное значение.

Что активизирует паттерн избегания сомнений? Итак, беззаботный человек, не раздумывающий особо ни о чем, вряд ли срочно начнет искать и устранять какие-либо сомнения. Как мы увидим далее, при рассмотрении паттернов стресса и зависимости от общественного мнения, триггером, активизирующим паттерн избегания сомнений, является комбинация (1) замешательства и (2) стресса. И оба этих фактора обычно присутствуют при рассмотрении религиозных вопросов.

Таким образом, естественное состояние большинства людей – пребывание в некой религии. И это то, что мы рассмотрим.

Пятое: Избегание непоследовательности

Мозг человека сохранил программу сопротивления изменениям, которая является формой избегания непоследовательности. Это положительно или отрицательно выражено в каждом человеке. Лишь немногие могут перечислить все свои вредные привычки, от которых они отказались, а некоторые не назовут и одной. Вместо этого, почти каждый имеет огромное количество вредных привычек уже достаточно долгое время, несмотря на их очевидный вред. Учитывая такое положение вещей, не будет преувеличением, сказать, что сформированные в раннем возрасте привычки становятся судьбой человека. Когда убогое привидение в произведении Джейкоба Марли говорит, “Я ношу цепи, которые ковал всю жизнь”, оно говорит о цепи привычек, которые были так легки и незаметны в начале, превратившись в слишком прочные, чтобы их разорвать.

Редкая человеческая жизнь состоит из множества полезных привычек, которые поддерживаются и множества вредных привычек, которых удалось избежать или победить.

И главное правило, которое помогает в данном случае мы вновь позаимствуем из Альманаха бедного Ричарда Бенджамина Франклина: “Унция профилактики стоит фунта лечения”. Этой фразой Франклин хочет сказать нам, что изменениям противостоять гораздо легче пока они еще не произошли, чем когда они уже переросли в привычку.

Также, стремление к поддержанию данного паттерна, вызванное противодействием мозга к непоследовательности, проистекает из предыдущих суждений человека, поведения других людей, репутации, обязательств, принятых ролей в рамках цивилизационной структуры и пр. Не совсем понятно, почему эволюция запрограммировала человека с режимом избегания непоследовательности, параллельно добавив паттерн по удалению сомнений. По моему мнению, режим избегания непоследовательности вызван комбинацией следующих факторов:

Это способствовало более быстрому принятию решений, когда эта скорость была важнейшим условием выживания наших доисторических предков, которые были добычей для хищников. Это обеспечивало большие шансы на выживание, при объединении наших предшественников в группы, т.к. было бы гораздо сложнее, если бы каждый постоянно менял свое мнение. Это было одно из лучших решений, которое нам дала эволюция, за достаточно небольшое количество сменивших друг друга поколений от появления письменности до сегодняшних дней.

Легко заметить, что скоропостижно принятое, под воздействием паттерна избегания непоследовательности решение, наряду с механизмом противодействия изменениям вызванным данным решением, обязательно приведет к множеству ошибок в познавательном процессе современного человека. И как мы можем наблюдать, на практике так и происходит. Мы постоянно взаимодействуем с людьми, ограниченными своими неверными суждениями, чьему способствуют их ментальные привычки, сформированные в раннем возрасте и, которые они унесут с собой в могилу.

Значимость проблемы неверных суждений, вызванных избеганием непоследовательности, настолько велика, что в судебной системе применяются специальные стратегии против этого. К примеру, до того, как судья и жюри присяжных примут решение, они должны выслушать длинную и искусную презентацию доказательной базы и аргументов от стороны, к которой они скорее всего не испытывают симпатии. И это помогает предотвратить неверные суждения, вызванные первым впечатлением и предвзятостью. Схожим образом, иные лица, принимающие решения, предпочитают предоставить группе экспертов весомые контраргументы до окончательного принятия решений.

И, собственно, надлежащее образование, на всем его протяжении, является упражнением для достижения качественно-высокого уровня познавательной способности, при котором мы достигаем такого уровня мудрости, чтобы противостоять неверным суждениям,

вызванным сопротивлением непоследовательности. Как Лорд Кейнс отметил в отношении своей высоко-интеллектуальной аудитории в одном из лучших университетов мира, проблема сопротивления новым идеям не в самих идеях, а в их противоречии старым. Кейнс утверждал, что человеческий разум работает подобно женской яйцеклетке. Когда сперма попадает в яйцеклетку, происходит ее автоматическое закрытие, препятствующее повторному попаданию спермы в нее. Человеческий разум действует очень похожим образом.

В итоге, люди аккумулируют огромные объемы знаний и неизменных суждений, которые не часто пересматриваются и изменяются, даже если имеется достаточно веских оснований считать их ошибочными.

Более того, это применимо не только в области общественных наук, как например, если бы Фрейд мог претендовать исключительно на должность преподавателя психологии в Калифорнийском технологическом. Приверженность подобным заблуждениям, хотя и в меньшей степени, присутствует и в точных науках. Это подтвердил Нобелевский лауреат Макс Планк, открывший Постоянную Планка. Планк знаменит не только своими достижениями в науке, но и суждением о том, что даже в физике, радикально новые идеи редко принимаются во внимание старой гвардией. Вместо этого, прогресс создает новое поколение ученых, разум которых в меньшей степени ограничен, постулатами прежних лет. Именно такое ограничение в какой-то степени произошло у Эйнштейна. В расцвете своей карьеры Эйнштейн, легко опровергал свои прежние идеи, но в более позднем возрасте он не мог принять основополагающего значения квантовой механики.

Одним из наиболее удачных примеров противодействия необъективности первого впечатления нам дает Чарльз Дарвин. Он достаточно рано привил себе привычку максимально пристально принимать во внимание любое свидетельство несостоятельности его гипотез, тем более, когда ему казалось, что его гипотеза особенно удачна. Обратным явлением тому, что делал Дарвин, сегодня называют подтверждение смещением, при котором все новые доказательства используются для подтверждения существующего утверждения. Метод Дарвина возник в результате его проницательного распознавания ментальных заблуждений, возникающих из паттерна избегания противоречий. Это предоставило прекрасную почву для психологического открытия, способствовавшего созданию одного из лучших трудов о мыслительных процессах, за всю историю.

Паттерн избегания непоследовательности дал много положительного нашей цивилизации. Например, вместо того, чтобы действовать нестандартно в рамках общественной жизни или принятия на себя новых ролей в обществе, большинство людей остаются преданными своей текущей роли в обществе будучи священниками, терапевтами, гражданами, солдатами, супругами, учителями, работниками и т.д.

Одним из результатов паттерна избегания непоследовательности является то, что человек идущий на значительные жертвы ради принятия на себя новой роли будет исполнять ее с максимальной преданностью. Также, было бы проявлением непоследовательного поведения принесение столь серьезной жертвы ради чего-то недостойного ее. В результате, цивилизацией создано множество ответственных и торжественных церемоний посвящения, обычно устраиваемых на публике, которые усиливают вновь принятое человеком обязательство.

Жесткие церемонии инициации усиливают как положительное, так и отрицательное обязательство. Так, лояльность нового члена мафии или военного офицера, приносящего Гитлеру клятву на крови, усиливалась благодаря паттерну избегания непоследовательности.

Кроме того, данный паттерн также может превратить человека в козла отпущения в результате манипуляций мастера убеждения, использующего особенности паттерна избегания непоследовательности на подсознательном уровне. Немногим это удавалось лучше, чем Бенджамина Франклину. Будучи родом из незнатной семьи в Филадельфии и желая сойтись поближе с одним важным человеком, Франклин, создавал условия, при которых этот человек оказывал ему небольшие услуги, как например, одолжив Франклину книгу. Далее, Франклин уже ассоциировался у важного человека, как тот, на кого можно рассчитывать и кому можно доверять, т.к. было бы странно, если бы он одолжил книгу тому, кому не доверяет.

Во время корейской войны, данный метод Франклина активно применялся китайской машиной по промыванию мозгов, по отношению к военнопленным. Небольшими шагами данная техника приносит большие результаты в создании у заключенного положительного образа похитителей, чем пытки.

Метод Франклина, с помощью которого ему начинали доверять, также хорошо работает и в обратную сторону. Когда кто-то намеренно причиняет вред другому, то жертва будет относиться недоброжелательно или даже ненавидеть обидчика. Этот эффект избегания непоследовательности хорошо обозначен в поговорке: “Человек никогда не забудет, где он зарыл топор”. Эффект также применяется при стимулировании насильственных действий охраной по отношению к заключенным, стимулируя чувство ненависти к последним, ввиду ответной враждебности заключенных, с которыми обращаются, как с животными. Учитывая обусловленную психологией враждебность, существующую в тюрьмах между охраной и заключенными, должен быть проведен комплекс превентивных мер, а именно:

- 1) Предотвращение насилия над вновь прибывшими заключенными и
- 2) Прекращение уже имеющих место быть случаев насилия, которые способствуют еще большему насилию, подобно вирусу

Более существенные результаты в данной области могут быть достигнуты через углубленное обучение предмета, что повысит общую эффективность взаимодействия, к примеру, в Армии США.

Паттерн избегания непоследовательности настолько силен, что зачастую он преобладает над человеком, даже если тот всего лишь ассоциировал себя с какой-либо ролью, привычкой или суждением. Отсюда, кстати, так много людей, представляющих себя Гамлетом, принцем Датским. И много лицемеров, исправившихся через размышления о добродетелях. И много судей и присяжных, которые претворившись объективными, обретают объективность. И много адвокатов, убежденных в своей правоте, которую они ранее лишь воображали.

Пока паттерн избегания непоследовательности сохраняет статус-кво нанося вред хорошему образованию, он также имеет достаточно положительных проявлений. К примеру, запредельные усилия потребуются от человека, если он будет обучать других тому, во что он сам не верит или не умеет. В клинической медицинской практике, студентов обучают по принципу “увидел, сделал, научи следующего”, вместо традиционного восприятия материала от преподавателя. Конечно, не всегда сила воздействия на разум обучающего положительна для общества, например, когда данный эффект проникает в политические или тоталитарные группы, то последствия всегда крайне отрицательны.

Еще пример, современное образование наносит колоссальный ущерб, обучая студентов сомнительным политическим идеям, которые они в последствии с давлением и энтузиазмом распространяют в обществе. Давлением редко можно убедить других. Но, то, что у студентов вошло в привычку, часто наносит непоправимый ущерб. Я считаю, что образовательные учреждения, в которых происходит подобное, поступают крайне безответственно. Крайне важно, не заковывать в какие-либо цепи мозг человека, пока он еще не достиг максимума своих познавательных способностей.

Шестое: Любопытство

Любопытство – это ярко выраженная черта млекопитающих, наибольшее же его проявление среди животных мы видим в приматах и обезьянах. В свою очередь, человеческое любопытство, проявляется гораздо сильнее, чем у наших обезьяноподобных родственников. В современной развитой цивилизации, польза любопытства в продвижении знаний отмечена самой культурой. Например, древние Афиняне (и их колония – Александрия), создали и вывели большинство математических и научных законов из чистого любопытства, в то время, как древние римляне практически не занимались этими науками. Вместо этого, они в большей степени прилагали усилия к

более практическим инженерным разработкам в строительстве шахт, дорог, водопроводов и т.д.

Стимулирование любопытства, в рамках высококачественного современного образования (которое, к сожалению, редкость) помогает человеку избегать негативного поведения и влияния психологических паттернов. Любопытные люди еще долго остаются жизнерадостными и мудрыми, после того, как закончили свое академическое образование.

Седьмое: Кантианская справедливость

Кант знаменит своим “категорическим императивом”, являющимся “золотым правилом” нравственности, которое призывает людей следовать таким поведенческим моделям, которые приведут к тому, что все окружающие человека системы будут работать с наивысшей эффективностью для всех, если данным поведенческим моделям следуют и другие члены общества. Не будет преувеличением сказать, что, как утверждает Кант, современный культурный человек преимущественно проявляет и ожидает от других высокого уровня нравственности в поведении.

В небольших поселениях в США, имеющих множество односторонних автомобильных туннелей и мостов, ярко выражено проявление взаимной вежливости, несмотря на отсутствие регулирующих знаков. Также и на трассе большинство водителей, включая и меня, часто пропускают водителя, желающего перестроиться перед вами, т.к. ожидают аналогичного поведения в свою сторону. Более того, часто мы встречаем взаимную вежливость и желание незнакомых людей пропустить друг друга вперед, когда они стоят в очереди за чем-то.

Также, незнакомые друг другу люди часто добровольно распределяют в равных долях какое-либо неожиданно приобретенное благо или помогают друг другу, в случае неудачи. Но, можно заметить, что и отказ в подобном взаимном поведении приводит к повышенной враждебности.

Интересно рассмотреть, как рабовладение во всем мире постепенно упразднялось в течение последних трех столетий, при этом оно благополучно уживалось с традиционными мировыми религиями все предыдущие века. Я полагаю, что паттерн Кантианской справедливости сыграл очень важную роль в этом.

Восемь: Зависть/ревность

Член определенной группы, в которой в результате эволюции присутствует борьба за дефицитные ресурсы (например, пищу) всегда стремится к получению данного ресурса,

когда он впервые его видит. Это приводит к конфликтам, когда эта особь замечает пищу у другой особи данного вида. Возможно, это и является эволюционным источником паттерна зависти/ревности, так глубоко укоренившегося в человеке.

Ревность и зависть между братьями и сестрами очень сильно заметна и проявляется в основном в детском возрасте. Зачастую она гораздо сильнее, чем аналогичные эмоции между незнакомыми людьми. Паттерн Кантианской справедливости и здесь играет не последнюю роль.

Зависть и ревность показана в чрезвычайной степени в мифах, в религии и в литературе, в которых эти эмоции приводят к ненависти и насилию. Это было названо грехом, например в Иудаизме дохристианской эпохи, что отражено в заповедях Моисея. Пророк предостерегал верующего даже от желания иметь такого же осла, как у соседа.

Также зависть и ревность крайне выражены и сегодня. Например, в университетских сообществах часто сходят с ума, если какой-то сотрудник или профессор хирургии, получает большую зарплату, чем остальные его коллеги. А в инвестбанках и в юридических фирмах зависть и ревность проявляются в еще более ужасающих масштабах, чем в университетской среде. Много юридических фирм, опасаясь проблем зависти/ревности, предпочитают выдавать вознаграждение партнерам фирмы на одинаковом уровне, вне зависимости от их реального вклада в успех компании. Приводя пример из десятилетий общения с Уорреном Баффеттом, вспоминаю его слова: “Не жадность движет миром, но зависть.”

И, т.к. это соответствует действительности, мы ожидаем что тема ревности/зависти должна быть широко раскрыта в книгах по психологии. Но я этого вовсе не заметил, когда прочел свои первые 3 учебника. Напротив, слова “ревность” и “зависть” часто отсутствовали в алфавитном указателе.

Не обсуждение проблем ревности и зависти присуще не только психологии. Когда вы в последний раз участвовали в какой-либо масштабной дискуссии, причиной которой был взрослый человек, обвиняемый в зависти или ревности? Похоже, что существует табу на подобные претензии. Если так, то что же послужило причиной этому?

Мое мнение, что люди в целом, ощущают дискомфорт обвиняя кого-то в зависти или ревности, т.к. это является крайне оскорбительным, особенно когда обвинение соответствует действительности, чем когда оно ошибочно. И если назвать кого-то “завистливым” воспринимается эквивалентно приравниванию его поведения детскому, тогда понятно, откуда взялось табу.

Но должно ли данное табу распространяться и на то, что мы можем встретить в учебниках по психологии, раз эта проблема имеет так много проявлений и так широко распространена? Мой ответ – нет!

Девять: Взаимность

Автоматическая реакция человека отвечать взаимностью на добро и зло всегда была заметна в поведении, так же как и в поведении приматов, обезьян, собак и прочих гораздо менее развитых животных. Данный паттерн, очевидно стимулирует взаимодействие внутри группы для получения наибольшей выгоды ее членами. Это в значительной степени повторяет генетические программы поведения социальных насекомых.

Мы замечаем чрезвычайные проявления паттерна ответной реакции на зло в ходе военных действий, во время которых ненависть приводит к крайней степени жестокости. Большинство военных конфликтов, проходили с приказом “пленных не брать”, т.к. единственным исходом для побежденного народа была смерть. Но в некоторых случаях и этого было недостаточно. Так, например, Чингиз Хан не был удовлетворен взирая на трупы врагов и приказывал их расчленить.

Интересно сравнить чрезвычайную жестокость Чингиз Хана по отношению к другим человеческим особям, с аналогичным поведением муравьев по отношению к особям аналогичного вида, но не из их муравейника. Чингиз, по сравнению с муравьями просто ангел. Муравьи гораздо более склонны увеличивать уровень жестокости в ходе сражения. В подтверждение, биолог Вилсон говорит, что “если бы у муравьев была атомная бомба, то они бы все умерли в течение 18 часов.” История человечества и муравьев доказывает следующее:

- 1) Природа не имеет единого алгоритма внутривидового доброжелательного поведения, способствующего выживанию вида.
- 2) Не очевидно, что какая-то страна будет иметь хорошие перспективы, отказавшись от взаимного доброжелательного поведения по отношению к другим странам.
- 3) Если даже доброжелательное отношение одной страны к другой является хорошей идеей, то сама человеческая культура должна претерпеть значительные изменения, т.к. генетическая программа человека будет препятствовать подобному проявлению.

Далее я хочу поговорить о взаимной враждебности людей, в ситуациях далеких от военных действий. Враждебное поведение мирного времени проявляется в

многочисленных случаях дорожных разборок и в ходе яростных истерик с членовредительством на спортивных состязаниях.

Стандартным способом противодействия чрезмерной агрессии является обучение себя откладывать реакцию. Как любит повторять мой остроумный друг Том Мерфи, “Ты всегда сможешь поругаться с другим человеком и завтра, если повод того стоит.”

Конечно, паттерн ответной реакции на добро также очень значителен, настолько, что иногда он сильнее ответной реакции на враждебность. Странные паузы в войнах иногда происходят прямо в середине сражения, по причине небольшого проявления доброжелательного и учтивого поведения одной из сторон, что вызывает ответное доброжелательное поведение второй и приводит к прекращению сражения на неопределенный период. Подобное неоднократно происходило во время Первой мировой войны, на значительных участках фронта, к немалой тревоге генералов.

Очевидно, что коммерческие продажи, оплот современного процветания, в огромной степени основаны на врожденной программе человека отвечать взаимностью на добро. В торговле, объединение личного интереса и применение паттерна взаимности приводит к необходимым результатам. Ежедневный взаимообмен в брачных отношениях также основан на паттерне взаимности, без чего брак бы потерял свою привлекательность.

И конечно, паттерн взаимности связан не только с суперсилой стимулов, но и с паттерном Избегания противоречий, вызывая следующее:

- 1) Исполнение обязательств, являющихся условием определенной договоренности, включая обещания взаимной преданности во время брачных церемоний.
- 2) Ожидание надлежащего поведения со стороны представителей таких профессий, как священнослужители, обувщики, врачи и подобные им.

Как и прочие психологические паттерны, подобно решительности человека делать сальто, действие паттерна взаимной доброжелательности в значительной степени инициируется на подсознательном уровне. Это позволяет некоторым людям использовать силу данного паттерна, чтобы ввести в заблуждение других, что происходит постоянно.

К примеру, менеджер автосалона, любезно предлагающий вам присесть в удобное кресло и угостив вас чашечкой кофе, обязательно попытается воспользоваться вашим расположением, продав вам доп.оборудование. Это, конечно, не такой успех которого обычно достигают продавцы, применяя тактику оказания небольших одолжений, но все же. Хотя в сценарии с менеджером автосалона, вы скорее всего в итоге почувствуете

разочарование от увеличения вашего счета на дополнительные 500 долларов, т.к. это ваши личные деньги и вы даже сможете отказаться.

Но предположим, что вы отвечаете за закупки у богатого работодателя. В этой ситуации небольшие одолжения и доброжелательность продавца какого-либо товара не приведут к повышению ваших личных затрат, т.к. оплачивать счет будете не вы, а работодатель. В подобных обстоятельствах продавец часто способен увеличить свою прибыль, особенно когда речь идет о государственных закупках.

Грамотные работодатели принимают различные превентивные меры против негативных последствий паттерна взаимной доброжелательности у сотрудников ответственных за закупки. Самый простой способ – Тотальный запрет сотрудникам на принятие каких-либо знаков внимания и доброжелательности от поставщиков. Предприниматель Сэм Уолтон (основатель Walmart) был сторонником данной идеи абсолютного запрета. Он не позволял своим сотрудникам принять даже хот-дог от поставщика. Учитывая, что паттерн взаимности действует на подсознательном уровне, такой подход Уолтона был абсолютно верным. Если бы я был ответственным за закупки в Министерстве Обороны, то точно придерживался бы методики Уолтона.

В знаменитом исследовании Чалдини отлично продемонстрировано, как мастера убеждения вводят людей в заблуждение, активизируя действие паттерна Взаимного поведения.

В этом эксперименте Чалдини просил своих мастеров убеждения пройтись по кампусу, прося незнакомых людей помочь в сопровождении группы малолетних преступников в зоопарк. Опрос происходил в кампусе и один из шести опрошенных соглашался. После сбора статистики, подтверждающей, что соглашается один из шести, Чалдини сменил подход. Его мастера убеждения теперь просили о еженедельной помощи в сопровождении малолетних преступников в зоопарк на протяжении 2-х лет. На такой странный запрос 100% от прошенных дали негативный ответ. Но здесь для них был заготовлен второй вопрос: “Не будет ли у вас немного времени хотя бы сегодня для оказания данной помощи?”. Что увеличило уровень положительных ответов, полученных от каждого второго, против каждого 6-го ранее.

То, что делали исполнители Чалдини – являлось небольшой уступкой, на что опрашиваемые отвечали также небольшой уступкой. Этот подсознательный положительный ответ при небольшой уступке, о которой просили опрашиваемых, привел к многократному увеличению количества положительных ответов. В наше время, профессор, который может открыть что-то столь же значительное, заслуживает мирового признания, которое Чалдини определенно получил от большинства университетов мира.

Почему же паттерн взаимного поведения столь значителен? Предположите ситуацию, как недалекого ума студент, получающий степень по юриспруденции, выходит во взрослый мир, защищая интересы своих клиентов в ходе различных переговоров, и при этом не имея представления о природе подсознательных процессов человека, описанных в эксперименте Чалдини. Тем не менее подобная ситуация просуществовала в школах права по всему миру десятилетия. Правильным будет назвать это – образовательным ущербом. Школы права не знали или не удосужились узнать и научить тому, что Сэм Уолтон знал так хорошо.

Важность и значимость влияния паттерна взаимного поведения была обозначена Чалдини в разъяснении причин столь недальновидного решения генерального прокурора Соединенных Штатов, которое привело к Уотергейтскому скандалу. Произошло то, что один очень старательный подчиненный сделал крайне радикальное предложение использовать проституток и огромные яхты, чтобы скомпрометировать кандидата в президенты от Республиканской партии. Когда это неслыханное предложение было отвергнуто, подчиненный вернулся с более адекватным предложением осуществить лишь небольшое проникновение на частную территорию, на что генеральный прокурор благополучно согласился. Чалдини глубоко убежден, что именно подсознательный паттерн взаимного поведения и стал основной причиной отставки Никсона с поста президента Соединенных Штатов, я придерживаюсь того же мнения. Взаимное поведение, действуя крайне незаметно, приводит к множеству чрезвычайных и опасных последствий на протяжении всей истории человечества во многих сферах жизни.

Стремление человека действовать зеркально в ответ на добро, подкрепленное многими веками практики, привело к множеству религиозных злоупотреблений. Ритуальные убийства Финикийцев и Ацтеков, с человеческими жертвами своим богам, являются ярким тому примером. Также не следует забывать, как во время Пунических войн, цивилизованные Римляне, испытывая страх поражения, на некоторое время вернулись к языческой практике человеческих жертвоприношений. С другой стороны, основанная на взаимности и усиливаемая религиозным чувством идея получения помощи от Бога в ответ на добродетель, возможно, является очень созидательной.

Для меня очевидно, что, как во внешнем, так и в скрытом проявлении, в религиях, паттерн взаимности принес больше пользы для человечества, чем негатива. В случаях, когда психологические модели используются для противодействия или предотвращения негативных последствий, от иных психологических паттернов – например, при оказании помощи наркозависимым – польза паттерна Взаимности очевидна.

И в одной из самых приятных сфер – в личной жизни человека – а именно, во взаимных отношениях, в которых стороны любят больше отдавать, чем получать – мы, очевидно, также имеем дело с действием паттерна взаимного поведения.

И перед тем, как перейти к следующему паттерну, я бы хотел рассмотреть широко распространенный феномен человеческих переживаний, вызванных чувством вины. Я полагаю, что наиболее правдоподобной причиной наличия у нас, заложенного эволюцией чувства вины, является внутренний конфликт, вызванный, с одной стороны, паттерном взаимного поведения и с другой стороны, воздействием паттерна вознаграждений, направляющего человека к полноценному получению наслаждения от чего-либо. Конечно, ввиду генетической предрасположенности человеческой культуре присуще, испытывать страдания от чувства вины. Это используют религиозные сообщества, предъявляющие своим последователям трудноисполнимые моральные и нравственные требования. У меня по соседству живет прекрасный Ирландский Католический священник, который часто повторяет: “Возможно древние Иудеи и придумали чувство вины, но мы – Католики, подняли его на совершенно новый уровень”. И, если вы, как и я и тот священник, полагаете, что в целом, чувство вины, скорее приносит больше пользы, чем вреда, то примите от меня искреннюю благодарность в качестве проявления взаимной уступки.

Десятое: Влияние ассоциаций

При условных рефлексах, изучаемых Скиннером и при наиболее распространенном в мире, зеркальном поведении, создание новых привычек происходит через память о различных вознаграждениях, полученных ранее. Например, покупая крем для обуви определенного производителя, человек, имея прежде бонус от этого крема в виде прекрасного блеска его обуви, вновь покупает крем этой же марки, когда он подходит к концу.

Но существует и другой тип условного рефлекса, когда лишь одна ассоциация активизирует определенную реакцию. Например, рассмотрим кейс, когда есть множество людей, наученных своим прежним опытом тому, что среди нескольких схожих товаров, предлагаемых к приобретению, лучшим является тот, который стоит дороже. Зная это некоторые продавцы промышленных товаров могут сменить этикетку и поднять цену своего товара в надежде, что покупатели, ищащие товар высокого качества заметят его новую этикетку и высокую стоимость, что вызовет у них необходимую продавцу ассоциацию. Подобная практика крайне эффективна для увеличения продаж и еще более эффективно увеличивает прибыль. В частности, это уже довольно давно превосходно работает с электроинструментом. Также это прекрасно срабатывает и с дорогостоящими насосами для нефтяных скважин.

С товарами класса люкс этот метод дает поистине великолепные результаты, т.к. покупатели, вносящие столь высокую плату, подчеркивают этим свой особенный статус, тем, какой у них изысканный вкус и своей платежеспособностью.

Даже ассоциации, которые многим покажутся банальными, при должном уровне подготовки, могут оказать удивительное воздействие на покупателей. Целевому покупателю крема для обуви, к примеру, могут нравиться красивые девушки. И тогда он приобретет крем, на упаковке либо в рекламе которого он запомнил присутствие приятной леди.

Рекламщики прекрасно знают о силе ассоциаций. Вы не увидите рекламу Колы рядом со стендом, подсчитывающим количество детских смертей. Вместо этого реклама Колы всегда показывает лучшую жизнь, чем есть на самом деле.

Схожим образом, по неслучайному стечению обстоятельств военные оркестры исполняют такие великолепные произведения. Эта музыка, становится в ассоциативный ряд с самой военной службой, что является еще одним способом привлечения и удержания военнослужащих в армии. Большинство армий мира научились использовать ассоциации столь удачным образом.

Хотя, самые ужасные последствия от применения ассоциаций не всегда следуют от рекламщиков и музыкантов.

Наиболее важные последствия наступают от случайных ассоциаций с чьим-либо успехом, любовью/доброжелательностью или ненавистью, которая включает подлинную ненависть к плохим новостям.

Чтобы избежать заблуждений, вызванных ассоциациями с некоторыми успешными фактами в прошлом, используйте следующий способ. Подумайте о Наполеоне и Гитлере, когда они напали на Россию после того, как повсеместно побеждали до этого. И, конечно, существует множество более приближенных к жизни примеров подобных заблуждений. Например, человек идет в казино и выигрывает там. Этот опыт приводит к тому, что человек идет в казино снова и снова, пока он не проиграет достаточно. Или человек делает какую-то ставку, следя за своим не более талантливым товарищем, и случайно выигрывает. Тогда под влиянием этого опыта он вновь пытается повторить то, что однажды сработало, но последствия, как правило ужасны.

Способом избежать превращения в подобную жертву былого успеха является: 1) тщательная проверка каждого предшествующего успеха на предмет наличия в нем факторов случайности, которые могли привести к ошибочной оценке шансов при

очередной попытке и 2) выявление препятствий, в случае новой попытки, которые могли отсутствовать в прошлом.

Негативное влияние доброжелательности и любви на сознание, однажды проявилось в ложных показаниях, данных очень уважаемой женщиной, супругой одного из участников дела о присяжных. Выдающийся адвокат противоположной стороны не желал оказывать сильного давления на эту женщину, но хотел отметить недостоверность ее показаний. И вот, в своем заключительном слове он упомянул о ее показаниях в самом конце. Он покачал головой и грустно сказал: “Что же нам делать с такими показаниями? Ответ лежит в старинном стихотворении:

Каков семьи глава, такова и будет его жена.

Она замужем за тем, кому второе имя “глупость”,

И тащит вниз ее, его натуры грубость.”

Присяжные признали недостоверными показания этой женщины. Они легко отметили пагубное влияние любви на ее сознание. И сейчас мы часто можем наблюдать подобное влияние любви, когда плачущие матери стоят перед телекамерами и заявляют о невиновности своих сыновей.

Люди расходятся во мнениях о том, насколько ассоциативное чувство, называемое любовью, ослепляет человека. В Альманахе Бедного Ричарда Франклин дает следующее напутствие: “Держи свои глаза широко открытыми до свадьбы и полузакрытыми после.” Возможно, способ “полузакрытых глаз” и работает, но я предпочитаю более жесткий вариант: “Прими то, как оно есть и люби несмотря ни на что.”

Ненависть и недоброжелательность тоже приводят к просчетам, вызванным ассоциациями. В бизнесе я часто встречаюсь с людьми, недооценивающими компетенции и моральные качества конкурентов, которых они недолюбливают. Это очень опасное явление, которое замаскировано, т.к. возникает на подсознательном уровне.

Другое негативное проявление ассоциаций, можно наблюдать в “Синдроме Персидского Гонца”. Древние персы убивали гонцов, чьей единственной виной было то, что они доставляли плохие вести, например, о поражении в войне. В итоге, для гонца было гораздо безопаснее убежать и спрятаться вместо того, чтобы исполнять свою миссию.

Проявление синдрома персидского гонца мы видим и в современной жизни, хотя не в таком летальном виде. Всегда и в любой профессии достаточно опасно быть тем, кто приносит недобрые вести. Представители профсоюзов и работодатели часто

сталкиваются с этим, что приводит к настоящим трагедиям. Иногда адвокаты, зная, что их клиент воспримет крайне негативно, предлагаемое ими решение по урегулированию спора, ничего не предпринимают и доводят ситуацию до катастрофы. Даже в высокоразвитых социальных группах встречаются случаи синдрома персидского гонца. Например, некоторое время назад две крупнейшие нефтяные компании участвовали в судебном разбирательстве в Техасе, ввиду возникших разногласий по использованию одного из крупнейших нефтяных хранилищ в западном полушарии. Предполагаю, что причиной явилось нежелание одного из советников своевременно сообщить плохие новости импульсивному генеральному директору.

Телекомпания CBS, во времена своего расцвета, была знаменита регулярными проявлениями синдрома персидского гонца, т.к. ее председатель Поули был крайне жесток ко всем, кто сообщал ему плохие новости. Как результат, Поули жил в собственном коконе, укрывающем его от реальности, ввиду чего он совершал непоправимые ошибки одну за другой, самой провальной из которых была сделка слияния и поглощения, по обмену крупной доли акций CBS на другую компанию, которая вскоре была признана банкротом.

Действенным методом против синдрома персидского посланника и его негативных последствий, подобных произошедшем в CBS, будет являться тренировка воли и развитие привычки быть всегда открытым к плохим новостям. У нас в Berkshire действует приказ: “Всегда максимально быстро сообщай плохие новости. С хорошими же можешь не торопиться.” Это мудрое правило очень помогает быть информированным обо всем, т.к. люди побоятся не сообщать вам плохие новости, ведь в рамках такой корпоративной культуры вы все равно, скорее всего о них узнаете.

Паттерн влияния ассоциаций часто имеет шокирующий эффект, который помогает обойти естественное стремление оказать услугу за услугу. Иногда, когда человеку делают одолжение, он реагирует недоброжелательно, из-за бедности, болезни, того, что он несвободен в своих действиях или чего-то еще. Так же одолжение может привести к вызванной завистью недоброжелательности к человеку, у которого все в полном порядке и ему ничего не стоило это одолжение. В подобных обстоятельствах тот кому делают одолжение, ассоциирует оказывающего одолжение с некой прошлой болью, из-за которой он не только будет недоброжелателен, но и может причинить вред здоровью помогающему ему. Это хорошо описано в фразе, которую ошибочно приписывают Генри Форду: “Почему этот человек меня ненавидит? Я никогда ничего ему не сделал.”

У меня есть друг, назовем его Глотц, у которого был забавный опыт оказания услуги. У Глотца есть многоквартирный дом, который он приобрел из-за участка земли, на котором этот дом расположен, для последующего нового строительства на нем. До начала

строительства Глотц был крайне снисходителен к жильцам дома, сдавая им жилье по ставкам ниже рынка и не особо придираясь к соблюдению ими сроков оплаты. Во время общественных слушаний по вопросу сноса этого дома, один из жильцов, который изрядно задолжал за аренду, был особенно зол и враждебен. Он прибыл на слушания и сказал: “Данное предложение возмутительно. Я вас уверяю, что Глотцу не нужен новый дом и деньги, которые он хочет заработать на этом, т.к. я лично учился в колледже за счет специальной стипендии Глотца.”

Последним блоком отрицательного поведения, вызванного ассоциациями, является распространенное использование стереотипов классификации. Например, т.к. Пит знает, что Джо 90 лет и рассудок большинства девяностолетних не очень ясный, Пит относится к образу мыслей старого Джо предвзято снисходительно, даже, если тот все еще в здравом уме. Или, т.к. у Джейн седые волосы и Пит не знает пожилых женщин, которые были бы сильны в математике, Пит считает, что и Джейн не будет хорошо в ней разбираться, даже, если Джейн на самом деле сильна в этом. Этот пример деструктивного мышления естественен и распространен. Решением для Пита будет перестать верить в усредненные стереотипы о девяностолетних, которые могут соображать не хуже сорокалетних и о женщинах, которые на ряду с мужчинами часто становятся профессорами математики. Вместо этого он должен усвоить, что общий тренд не всегда отражает частный случай, он должен понять, что средние показатели в определенной группе не дадут ему правильного понимания этого показателя у конкретного члена данной группы. Иначе, Пит совершил много ошибок, как тот парень, который утонул в реке, глубина которой в среднем была полметра.

Однаждатое: Избегание боли

Этот феномен впервые сильно коснулся меня во время Второй Мировой Войны, когда сын друга моей семьи, который был суператлетом и супер студентом участвовал в перелете над Атлантикой, после которого он пропал без вести. Его мать, которая была в здравом уме, отказывалась верить, что он погиб. Это пример паттерна избегания боли. Реальность бывает слишком тяжела, чтобы ее принять и человек искажает факты до уровня, при котором они становятся приемлемыми для него. Мы все в некоторой степени так поступаем, при возникновении различных проблем. Данный паттерн наиболее часто проявляется в связи с любовными разочарованиями, смертью либо наркотической зависимостью.

Когда отрицание используется, чтобы смягчить смерть, никто не посмеет критиковать данное решение. Кто бы стал отказываться от этого в подобной ситуации? Но некоторые люди предпочитают покинуть этот мир по следующему правилу: “Не надо питать неоправданных надежд”. И в этом есть что-то, вызывающее восхищение.

В наркотической зависимости, при которой моральное состояние ужасно, зависимый человек продолжает считать, что у него еще все в порядке и его ждет прекрасное будущее. Этим он демонстрирует крайне нереалистичное противостояние реальности и продолжает разрушать себя. В моей юности методы Фрейда были абсолютно бесполезны в противостоянии наркотической зависимости, но в наши дни Общество Анонимных алкоголиков демонстрирует 50%-ное успешное излечение, через применение нескольких психологических паттернов в борьбе против зависимости. Хотя процесс этот крайне непростой и в итоге 50% успеха означают и 50% неудачных случаев. Человек всегда должен соблюдать безопасное расстояние от всего, что может привести его к подобной зависимости. Даже небольшой шанс стать зависимым может привести к катастрофе.

Двенадцатое: Завышенное самомнение

Мы часто можем наблюдать преувеличеннное самомнение человека. Он зачастую относит себя к высшей категории, подобно шведским водителям, 90% которых считают, что их уровень вождения гораздо выше среднего. Это заблуждение присутствует во всех сферах жизни человека. Супруги обычно переоценивают друг друга. И человек воспринимает своих детей лучше, чем они есть на самом деле, если взглянуть на них более объективно. Даже некоторые незначительные вещи переоцениваются человеком. Однажды получив что-то, это приобретает для человека большую ценность и он готов заплатить за это больше, чем если бы вещь ему никогда не принадлежала. В психологии существует специальный термин феномену завышенной оценки того, что вам принадлежит: "Эффект владения". И все решения, которые приняты человеком будут восприниматься им как более правильные, чем до того, как он их принял.

Завышенное самомнение человека приводит к тому, что он начинает предпочитать в жизни людей, подобных ему. Профессора психологии очень веселились, когда подтверждали действие этого эффекта во время экспериментов с потерянным кошельком. Эти эксперименты подтвердили, что нашедший с большей долей вероятности вернет кошелек, в котором находятся документы с фотографией потерявшего, если они оба чем-то похожи. Учитывая это психологическое качество, закрытые группы похожих людей всегда будут играть важную роль в человеческой культуре, даже при очевидности некоторых негативных последствий.

Наихудшее проявление в современной жизни мы видим, когда различные группы схожих людей, под влиянием паттерна чрезмерного самомнения, принимают в новые члены группы, только тех, кто напоминает их самих. Таким образом, если какой-либо факультет в элитном университете теряет свои позиции или отдел продаж в брокерской фирме замечен в мошеннических действиях, то проблема скорее всего будет только ухудшаться и будет крайне невосприимчива к мерам по ее решению. Также происходит и с целыми

полицейскими участками или отрядами тюремной охраны или политическими партиями, которые имеют определенные проблемы и в бесчисленном множестве других мест, где правит глупость и зло, как например, профсоюз учителей, который наносит вред нашим детям, не позволяя уволить некоторых бесполезных учителей. Из этого следует, что наиболее полезными членами нашего общества являются те, кто незамедлительно проводит чистку при обнаружении проблемы в зоне своей ответственности.

В целом все проявления завышенного самомнения приводят к серьезным заблуждениям. А как же иначе?

Давайте рассмотрим пример из азартных игр. В лотереях, якобы, шанс выиграть намного ниже, когда билеты распределяются случайным образом, чем когда игрок выбирает свой билет сам. Это крайне иррационально. Шансы практически аналогичные и всегда крайне низкие для игрока. Т.к. государственные лотереи используют знание об иррациональном желании человека самому выбрать номер, современные люди продолжают покупать гораздо больше билетов, чем если бы их раздавали случайным образом.

Используйте любовь человека к его собственным решениям через применение эффекта владения и вы увидите, что человек, который уже приобрел фьючерс на свинину теперь верит в удачу своей спекулятивной операции еще сильнее.

А как насчет одурачивания в ставках на спорт? Человек, который увлекается каким-то видом спорта и располагает информацией, например о командах, будет гораздо сильнее переоценивать свои шансы на угадывание исхода матча, чем при обычных скачках на ипподроме.

Также крайне контрпродуктивно желание человека играть в играх, требующих практики и мастерства, как гольф или покер, против игроков более сильного уровня. Неумное чрезмерное самомнение искажает восприятие игроком своего личного уровня игры.

Хотя наиболее опасны завышенные оценки человека в том, как много усилий он вкладывает в свой бизнес. Его неверные оценки осуществляемого вклада часто приводят к катастрофе.

Завышенное самомнение часто приводит к неверным кадровым решениям, т.к. работодатель ошибочно полагается на собственные впечатления от личной встречи с претендентом. Способом избежать этого является занижение влияния впечатления от встречи и повышение значимости резюме и рекомендаций претендента.

Однажды я поступил именно так, будучи председателем академического комитета. Я убедил членов комитета прекратить проведение интервью и назначать на должности тех

претендентов, чьи резюме и рекомендации гораздо убедительнее остальных. На это мне сказали, что я не соблюдаю требования академической практики, и я ответил, что, как раз и руководствуясь исключительно академическими ценностями, т.к. пытаюсь продемонстрировать низкую степень достоверности мнения, полученного в ходе личного интервью.

Т.к. человек зачастую преувеличивает значение впечатлений от личной встречи, кандидат на должность, умеющий великолепно себя подать, часто создает проблемы в современной практике подбора руководящего персонала. По моему мнению, именно с этим столкнулись в Hewlett-Packard при проведении интервью с динамичной и харизматичной Карли Фиориной на должность генерального директора. И я убежден, что, во-первых, компания приняла неверное решение выбрав Мисс Фиорину, и во-вторых, этого неверного решения можно было бы избежать, если бы в компании знали больше о психологии.

У Толстого есть знаменитый отрывок, который демонстрирует важность паттерна завышенного самомнения. По Толстому самые опасные преступники не считают себя уж столь плохими. Они убеждают себя верить в то, что они либо не совершали своих преступлений, либо, что в имеющихся сложных жизненных обстоятельствах их деяния простительны и их можно понять.

Вторая часть “эффекта Толстого”, в которой человек находит оправдание своим поступкам, крайне важна.

Т.к. большая часть людей старается убедить себя различными безосновательными оправданиями в том, что их поведение уместно, необходимо иметь различные личные и общественные способы предотвращения подобных разрушительных явлений. На личном уровне человек должен осознать 2 простых факта:

1) Если человек стремится оправдать те последствия своих действий, которых можно было избежать, то это приведет к еще большему количеству подобных действий, нанося ему все больший вред после каждой итерации и

2) В местах с повышенными требованиями, как в спортивных командах или в General Electric, от ваших услуг предпочут отказаться, если вы продолжите искать оправдания вместо того, чтобы действовать надлежащим образом.

Основными внешними общественными способами противодействия данной части “эффекта Толстого” являются:

- 1) Справедливая, основанная на заслугах человека, требовательная культура и методы взаимодействия с персоналом, поддерживающие подобный настрой и
- 2) Немедленное исключение/удаление нарушителей

Конечно, в случае, когда вы не можете уволить, например собственного ребенка, то должны сделать все возможное, чтобы исправить ситуацию. Я однажды слышал об одном педагогическом приеме, о котором ученик помнил даже через 50 лет. Впоследствии этот ребенок стал деканом школы музыки Калифорнийского университета. Этот ребенок понемногу воровал конфеты у сотрудников своего отца, оправдывая себя тем, что вернет их позже. На что его отец, заметив это сказал: “Сынок, лучше тебе сразу взять все, что ты хочешь и называть себя вором, каждый раз.”

Наилучшим методом борьбы с чрезмерным самомнением будет заставить себя быть более объективным, когда вы оцениваете себя, свою семью или друзей, свою собственность, а также ценность своих прошлых и будущих действий. Это непросто выполнить и не сразу будет хорошо получаться, но это все равно лучше, чем дать своим психологическим заблуждениям влиять на вашу жизнь.

В то время как, самоуверенность зачастую контрпродуктивно воздействует на принимаемые суждения, она иногда может привести к неожиданному успеху, вызванному чрезмерной самоуверенностью. Об этом есть пословица: “Никогда не недооценивайте человека, который переоценивает себя.”

Конечно, иногда чрезмерное самомнение лучше, чем ложная скромность. Более того, самомнение, в виде гордости за отлично выполненную работу либо за прекрасно прожитую жизнь это великая сила. Без такого рода гордости гораздо больше самолетов бы потерпели крушение. “Гордость” – это еще одно слово, которое вы не встретите в учебниках по психологии, что не есть правильно. Также не является хорошей идеей толковать библейскую притчу о Мытаре и Фарисее, как презрение ко всякой гордости.

Из всех форм полезной гордости, возможно, самой желанной является гордость за то, что ты заслуживаешь доверия. Такой человек даже встретив различные неудобства от выбранного им образа действий, скорее всего проведет жизнь гораздо лучше, чем если бы он был менее добросовестен.

Тринадцатое: Чрезмерный оптимизм

За 3 века до рождества Христова, греческий оратор Демосфен сказал: “Кто чего хочет, тот в то и верит.”

Если разобраться, этим выражением Демосфен говорит, что человек не просто реализует паттерн избегания боли, но также проявляет чрезмерный оптимизм, даже когда он в полном порядке.

Греческий оратор был абсолютно прав, утверждая, что чрезмерный оптимизм - это естественное состояние человека, которое проявляется даже в отсутствие каких-либо опасностей. Взгляните на счастливых людей, покупающих лотерейные билеты или убежденных, что небольшие лавки смогут заместить собой суперэффективные сетевые супермаркеты.

Стандартным способом борьбы с безрассудным оптимизмом является выработка привычки использовать обычную вероятностную математику Ферма и Паскаля, которую я в юности изучал на втором курсе. Эмпирические правила мышления, которыми вас наделила эволюция для оценки рисков не совсем адекватна. Они напоминают неработающий способ хвата клюшки в гольфе, которым бы вы пользовались, если бы научились ему у эволюции, а не на уроках по гольфу.

Четырнадцатое: Преувеличение значимости потерь

Удовольствие, полученное человеком от обогащения на 10 долларов не равнозначно расстройству от потери 10 долларов. Потеря причиняет гораздо больше боли, чем прирост дает удовольствия. Более того, если человек почти получил что-то очень желаемое и в последний момент он это упускает, то он отреагирует также, как если бы уже владел этой вещью и потерял ее. Под термином Преувеличение значимости потерь я буду подразумевать естественные человеческие реакции на оба вида потерь – потеря того, чем владел человек и потеря того, что почти стало ему принадлежать.

В рамках паттерна преувеличения реакции на потери человек часто имеет негативные последствия ввиду неверного восприятия своих проблем. Он всегда будет учитывать близкое и очевидное, вместо того, что действительно имеет значение. Например, человек с 10 миллионами долларов на своем брокерском счете зачастую будет сильно расстроен при случайной потере 100 долларов из трехсот, находящихся в данный момент у него в кошельке.

Когда-то у семьи Мангеров была отличная-выдрессированная породистая собака, которая демонстрировала преувеличение значимости потери в собачьем варианте. Был только один способ быть покусанным этой собакой – попытаться вырвать еду из ее рта. Если бы вы сделали это, добродушная собака бы вас автоматически укусила. Собака ничего не могла с этим поделать. Нет ничего глупее для собаки, чем укусить своего хозяина. Но здесь не вопрос в уровне дрессировки собаки, а в автоматической чрезмерной реакции на потерю, составляющей природу собаки.

Люди очень похожи на этого пса Мангеров. Человек часто преувеличенно реагирует даже на небольшие и предполагаемые потери собственности, любви, дружбы, территории, возможности, статуса или иной вещи, обладающей ценностью. Естественным результатом является бюрократическая подковерная война по перетягиванию одеяла между различными отделами организации, что наносит огромный ущерб всему учреждению в целом. Устранение этой и других проблем было основной задачей мудрого управлена Джека Уэлча, который вел долгую борьбу с бюрократией в General Electric. Лишь немногим лидерам удавалось нечто подобное.

Паттерн чрезмерной реакции на потери защищает идеологические и религиозные взгляды, вызывая негативное отношение к оппоненту. Так происходит ввиду того, что мнение оппонента, в случае его распространения приведет к снижению воздействия защищаемой позиции, которая сейчас находится в комфортной среде, включая мощную систему ее поддержания. Либеральные факультеты искусств в различных университетах, школы права и бизнес структуры применяют множество основанных на идеологии методов группового мышления, которое отвергает любые противоречащие их идеологии предложения. Если критикующий является бывшим адептом определенной идеи, то степень враждебности к нему будет усиlena, т.к.:

- 1) Он воспринимается как предатель, что стимулирует повышенную реакцию на потери, т.к. один из членов группы выпал и
- 2) Страх, что новые контраргументы будут иметь дополнительное воздействие, т.к. исходят от бывшего соратника.

Вышеизложенные соображения, позволяют обвинить старое верование в ереси, которое само веками обвиняло остальных в том же, применяя пытки и сжигая еретиков на кострах заживо.

Почти везде можно встретить примеры того, как радикальная идеология поддерживается крайне мощно и относится с максимальным презрением к оппонентам, что приводит к заблуждениям в мышлении. Я полагаю, что причиной тому является одновременное действие двух психологических паттернов, приводящих к столь печальному результату:

- 1) Избегание противоречий
- 2) Чрезмерные реакции на потери

Одним из методов противостояния групповому мышлению является наивысшая степень вежливости, проявляемая несмотря на разницу идеологических взглядов, подобно поведению судей Верховного Суда США в наши дни. Еще одним способом борьбы

является преднамеренное включение противников определенной идеи в данное сообщество. Примером противодействия негативным последствиям группового мышления являются действия Дерека Бока, который будучи президентом Гарварда, начал отклонять предлагаемых идеологами Гарвардской школы права кандидатов на различные посты.

Сокрытия даже одного из 180-ти градусов угла обзора иногда достаточно для активации паттерна чрезмерной реакции на потери и превращения соседа во врага, чему я однажды был свидетелем, когда покупал дом у одного из двух соседей конфликтующих из-за крошечного дерева, посаженного одним из них.

Как видно из кейса с двумя соседями, любые соседские конфликты по борьбе за каждую пядь земли, вызванные нерациональным и чрезмерным реагированием на потери, являются не самым приятным зрелищем. Подобное деструктивное поведение вытекает из стремления защитить свою территорию. Однажды я покупал гольф клубы у одного собственника, который в прошлом был очень успешным адвокатом. Когда я спросил его, на урегулировании каких видов споров он разбогател, я ожидал услышать – “бракоразводные споры”, но он ответил, что это были “территориальные”.

Чрезмерная реакция на потери имеет ужасные проявления в трудовых отношениях. До 1-й Мировой Войны большинство смертельных случаев при противостоянии в трудовых отношениях наступало, когда работодатели пытались понизить зарплаты. В наши дни мы встречаем меньше смертей и гораздо больше случаев гибели огромных компаний, т.к. конкуренция требует выжимать все соки из сотрудников (на что они зачастую не согласны) либо компания обречена на гибель. Противостояние потерям приводит к многочисленным спорам в трудовых отношениях, иногда это происходит там, где определенные уступки в итоге пойдут на пользу персоналу, но они этого не замечают.

В контексте, не относящемся к трудовым отношениям, выжить все из имеющегося не всегда возможно. Множества трагедий можно избежать, если быть более рациональным и меньше прислушиваться к голосу подсознания, управляемому паттерном Чрезмерной реакции на потери.

Этот паттерн является основной причиной интереса человека к азартным играм. Во-первых, игрок верит в свою победу, даже если он однажды проиграл и его страстное желание только растет с каждой потерей. Во-вторых, большинство азартных игр, приводящих к зависимости, дают игроку почувствовать, что он уже почти выиграл и каждый раз это стимулирует Завышенную реакцию на потери. Некоторые производители игровых автоматов крайне искусно используют это слабое место человека. Игровой автомат часто показывает почти выигрышную комбинацию на барабане (например, когда

2 из 3-х совпали) и это очень стимулирует игрока продолжать играть, т.к. он думает, что джекпот почти у него в кармане.

Паттерн чрезмерной реакции на потери часто приводит к проблемам в ходе продажи на открытых аукционах. Признание общественного мнения, которое мы рассмотрим далее, убеждает участника, что последняя цена, названная предыдущим участником, была обоснована и в этот момент чрезмерная реакция на возможную потерю заставляет его повысить ставку. Наилучшим способом не платить завышенные цены на аукционах является предложенный Баффеттом: “Просто не ходи на такие аукционы.”

Завышенная реакция на потери и избегание непоследовательности часто приводят к неудачам в бизнесе. Это проявляется, когда человек постепенно использует все свои активы в надежде, что он сможет спасти крупный проект, оказавшийся на грани. Наилучший способ противодействия этому дает покер, которому я научился в юности. Ценность уроков, которым учит покер демонстрирует, что не всегда эффективное образование можно получить стандартным академическим методом.

Рассказывая вам об этом, я должен отметить, что много десятилетий назад сам совершил большую ошибку, отчасти вызванную подсознательным действием завышенной реакции на потери. Мой брокер позвонил и предложил приобрести 300 акций Belridge Oil по 115\$, что было и впрямь очень дешево, и я их взял. На следующий день он позвонил мне и предложил уже 1500 акций по той же цене, на что я отказался, т.к. мог приобрести их только если продам что-то из уже имеющегося портфеля либо воспользуюсь кредитом, чтобы набрать необходимые для покупки 173,000 долларов. Я поступил нерационально. Я прочно стоял на ногах и мог получить кредит, не было практически никаких рисков понести потери; а подобные возможности с минимальными рисками крайне редки на рынке. Через 2 года Shell приобрела Belridge oil по 3,700 долларов за акцию, что сделало меня беднее на незаработанные 5,4 миллиона долларов, которые могли бы быть моими, будь я более психологически подготовлен.

Как видно из этой истории, игнорирование психологии может обойтись очень дорого.

Некоторые назовут мое определение Завышенной реакции на потери, включающее реакцию на упущенную прибыль, проявляющуюся у любителей игровых автоматов слишком общим. Хотя я уверен, что я не сделал определение данного паттерна столь всеобъемлющим, как это следовало бы сделать. Мое желание сделать определение как можно более широким вызвано тем, что, например, большинство акционеров Berkshire Hathaway никогда не продали ни единой акции несмотря на колоссальный рост их стоимости. В некоторых случаях это вызвано банальным расчетом, но иногда это вызвано следующей комбинацией:

- 1) Паттерн ожидаемого вознаграждения
- 2) Статус-кво, паттерна Избегания непоследовательности
- 3) “эффект владения” из паттерна Чрезмерного самомнения

Но я уверен, что основной причиной является Завышенная реакция на потери. Некоторые из этих акционеров просто не могут принять идею, что они будут владеть меньшим количеством акций Berkshire Hathaway. Частично они считают, что потеряют определенный статус, который стал частью их личности, но в основном они боятся упустить выгоду от будущего роста акций, если они продадут их сейчас.

Пятнадцатое: Доверие социуму

Сложное человеческое поведение значительно упрощается, если человек автоматически думает и делает то, что исходя из его наблюдений могут думать и делают окружающие. И это всегда прекрасно работает. Например, что может быть проще, чем последовать за толпой болельщиков, если вы ищете стадион в незнакомом городе? По каким-то причинам эволюция наградила нас Доверием к социуму, который автоматически проявляется в том, что человек начинает думать и действовать подобно тому, как думают и действуют люди вокруг.

Профессора психологии любят эксперименты с паттерном Доверия социуму, т.к. это приводит к забавным результатам. Например, в эксперименте, когда человек входит в лифт, в котором находится 10 членов контрольной группы, стоящих спиной к выходу из лифта, входящий неосведомленный об эксперименте человек часто встает так же. Профессора психологии применяют паттерн Доверия социуму вводя людей в заблуждения, приводящие к огромным ошибкам в различных суждениях.

И, конечно, родители подростков узнают гораздо больше, чем им хотелось бы, об ошибках мышления подростков именно в результате воздействия паттерна Доверия социуму. Этот феномен стал причиной прорыва Джудит Рич Харрис, которая доказала, что чрезмерное доверие и уважение к сверстникам, а не к родителям или иным взрослым в значительной степени вызвано генетической предрасположенностью молодых людей к подобному поведению. Данный вывод указывает, что родителям следует больше контролировать окружение своих чад, чем давать личные наставления. Люди, подобные Мисс Харрис, сделавшие столь существенные открытия, определенно прожили жизнь не напрасно.

И в высших кругах бизнеса, не является редкостью проявление подобного подростковому ведомого поведения. Если одна нефтяная компания безосновательно

покупает новые нефтяные месторождения в определенном регионе, то и другие нефтяные компании тут же вторят ей. Либо, если одна из нефтяных компаний приобретает завод по производству удобрений, то в итоге обе нефтяные компании, скорее всего получат отрицательные результаты от этих сделок.

Конечно, нелегко понять и однозначно оценить все возможные варианты распределения денежных средств нефтяной компании. Поэтому руководители этих компаний, как и все остальные, принимают множество ошибочных решений, будучи ведомы дискомфортом от сомнений. И доверие социуму, в виде наблюдения за действиями конкурентов убирает этот дискомфорт естественным образом.

Когда проще всего активизировать действие паттерна Доверия социуму? Многие эксперименты дают однозначный ответ: Активизация происходит достаточно легко в состоянии замешательства или стресса, и особенно, если присутствуют оба этих фактора.

Т.к. стресс повышает влияние Доверия социуму, недобросовестные компании по продажам, которые, к примеру, продают непригодные заболоченные участки школьным учителям, манипулируют поведением своих жертв объединяя факторы изоляции и стресса. Изолирование жертвы усиливает доверие к окружению, состоящему из мошенников и того, кто приобрел участок ранее, и стресс усиливается усталостью жертвы, повышая ее доверие социуму. И, конечно, некоторые религиозные культуры повторяют поведение этих мошенников. Одна из таких сект даже использовала гремучих змей для повышения уровня стресса при вербовке своих адептов.

Ввиду того, что как плохое, так и хорошее поведение, вызываемое Доверием социуму так заразительно, обществу необходимо:

- 1) Останавливать любое деструктивное поведение до того, как оно начало распространяться
- 2) Поощрять и показательно поддерживать любое положительное поведение.

Отец рассказывал мне, что в начале своей юридической практики в Омахе, в составе большой группы из Небраски он отправился на охоту на фазанов в Южную Дакоту. Разрешение на охоту в Южной Дакоте стоило 2 доллара для местных жителей и 5 долларов для приезжих. Все члены группы из Небраски один за другим получали разрешения как местные, т.к. указывали фальшивые адреса в Южной Дакоте, пока не дошла очередь до моего отца. Он предостерег себя от совершения подобного деяния, т.к. это являлось уголовным преступлением.

Далеко не все могут противостоять массовому проявлению деструктивного поведения. Так, часто можно наблюдать “Синдром Серпико”, названный так в честь детектива Фрэнка Серпико, руководившего коррумпированным Нью-Йоркским отделением полиции. Однажды его чуть не застрелили за нежелание участвовать в коррупционных схемах своего подразделения. Коррупция в этом участке возникла на почве доверия социуму и под влиянием стимулов, что привело к Синдрому Серпико. История Серпико, своей назидательной силой, должна быть поОнита нами не только в противостоянии злу, имеющему место в этой истории, но в первую очередь потому что причина подобного явления обусловлена движущей силой паттерна Доверия социуму.

В случае с доверием социуму дело не только в действии, приводящем к заблуждению, но и в бездействии. При наличии сомнений бездействие окружающих приводит к суждению, что бездействие это правильный выбор. Именно так произошло, когда бездействие очевидцев привело к гибели Китти Дженовезе, в случае, широко освещенном на начальных курсах по психологии.

Доверяя социуму, приглашенные члены совета директоров обычно максимально бездействуют. Они не возразят даже против убийства топором, если возмущение иных членов совета не заставит их вмешаться. Присущая членам совета директоров культура была отлично описана моим другом Джо Розенфельдом членом совета директоров Northwest Bell, который сказал так: “Они спросили меня, хочу ли я стать приглашенным членом совета директоров Northwest Bell, и это было последнее о чем они меня когда-либо спрашивали”.

В рекламе и продвижении товаров Доверие социуму применяется настолько сильно, что сложно даже себе вообразить. “Обезьяна увидела, обезьяна повторила” – этой фразой можно охарактеризовать то, как Вася часто хочет что-то сделать или иметь только потому, что это уже есть у Пети”. Подтверждением является то, что рекламодатель готов заплатить очень много только за то, что бы именно его банка супа появилась на втором плане в сцене с супом в каком-либо фильме, вместо другого супа.

Паттерн Доверия социуму обычно усиливается завистью/ревностью и завышенной реакцией на потери. Подобное проявление как-то надолго запомнилось моей семье и до сих пор со смехом вспоминается, когда мой двоюродный брат Расс и я, нам тогда было по 3 и 4 года, неистово сражались друг с другом за обломок черепицы, когда вокруг нас было целое море этих обломков.

Во взрослом проявлении данного поведения, усиливаемого психологическими паттернами, поддерживающими некую идеологию не столь забавны, и могут истребить целые цивилизации. Подобная угроза сейчас нависла над Ближним Востоком. На

сегодняшний момент объем ресурсов, которые потратили израильтяне, арабы и другие стороны из-за небольшой спорной территории, настолько велик, хотя проблему можно было бы разрешить привлечением независимой третьей стороны, что было бы лучше для всех, даже не беря в расчет снятие напряжения от постоянного пребывания в состоянии войны, не исключено, что и с применением ядерного оружия.

В ситуациях, не связанных с домашними взаимоотношениями, крайне редко можно встретить, чтобы разногласия разрешались с применением специальных психологических техник, включая разъяснительные беседы. Учитывая влияние неподготовленности участников, которое будет присуще подобным ситуациям и психологических проблем, о которых мы с вами узнали, подобные действия могут иметь смысл, в условиях наличия атомных станций и столь значительного количества безуспешных межгосударственных переговоров дляящихся десятилетиями, я все же убежден, что однажды применение открытых в психологии в конечном итоге приведет к успеху. В таком ключе изучение психологии является крайне важным. И если уважаемые профессора психологии не желают применять новые подходы несмотря на их очевидную жизнеспособность, в еще меньшей степени, чем профессора физики, то, по заветам Макса Планка выходит, что нам нужно новое поколение профессоров психологии, способное мыслить с учетом новых условий.

Если бы можно выбрать только один урок, которому нас может научить паттерн Доверия социуму, то я бы остановился на этом: Учись игнорировать неправильные примеры поведения окружающих и старайся улучшать собственные навыки и экспертизу.

Шестнадцатое: Контраст

Т.к. нервную систему человека невозможно измерить в абсолютных научных величинах, нужно использовать что-то более простое. У глаз есть ограничение по количеству воспринимаемого спектра цветов: глаз передает в мозг те цвета и оттенки, которые смог распознать. И как и в зрении, это свойство можно ретранслировать на другие области. Более того, мышление устроено также, как и восприятие органами чувств. В результате появляется паттерн Контраста.

Лишь несколько психологических паттернов столь же негативно влияют на мышление. Малозначительные негативные последствия заметны в примерах, когда человек готов переплатить 1000 долларов за обитую кожей приборную панель т.к. эта сумма незначительна в сравнении с происходящей в этот момент покупкой автомобиля за 65,000 долларов. Серьезные последствия этого паттерна часто калечат целые жизни, когда прекрасная женщина, которую воспитали ужасные родители выходит замуж за человека, который ведет себя сносно только в сравнении с жестокостью ее родителей.

Или когда мужчина берет в жены вторую жену, которая воспринимается им как приемлемая только в сравнении с его первой женой.

Особенно предосудительный способ продаж применяется в некоторых риэлторских фирмах. Покупатель из другого города приходит в офис фирмы в городе, куда он, скорее всего хочет перевезти свою семью, и ему говорят, что сейчас у риэлтора очень мало времени. Затем ему умышленно показывают несколько отвратительных домов, выставленных по баснословной цене. После ему показывают еще один не самый лучший дом, но по более приемлемой цене в сравнении с предыдущими, который и выбирает покупатель.

Паттерн контраста обычно используют для скрытия недостатков в глазах покупателя некоего товара или услуги. Чтобы стандартная цена выглядела в глазах покупателя приемлемой, продавец часто выставляет завышенную цену, а затем указывает в рекламе, что она была значительно снижена до нужной ему. Даже, когда человек догадывается о подобной манипуляции продавца, он, тем не менее, может купить товар. Частично этот феномен используют в успешной газетной рекламе. Это указывает на то, что знание психологических уловок не является наилучшей защитой.

Когда человек постепенно продвигается к катастрофе, с каждым небольшим шагом, паттерн Контраста дополнительно подталкивает человека к опасности, так, что ее уже невозможно предотвратить. Это происходит из-за того, что каждый шаг настолько незначителен на контрасте с тем, где он уже находится.

Мой товарищ по игре в бридж однажды сказал мне, что лягушка, помещенная в горячую воду скорее всего выпрыгнет, но та же самая лягушка сварится, если ее поместить в воду комнатной температуры и постепенно нагревать на медленном огне. Мои небольшие познания в психологии заставили меня усомниться в этом утверждении. Но это не важно, т.к. множество бизнесов разрушаются по схожему с поведением лягушки сценарию. Мышление, вводимое в заблуждение небольшими изменениями и минимальным контрастом, наверняка упустит что-то важное, являющееся истиной.

Один из самых запоминающихся афоризмов Бенджамина Франклина таков: “Небольшая течь может утопить огромный корабль.” Истинность данного афоризма очевидна, потому что мозг часто упускает мысленный эквивалент небольшой пробоины в большом судне.

Семнадцатое: Стресс

Все знают, что внезапный стресс, например, при возникновении опасности, стимулирует выработку адреналина в человеческом теле, обеспечивая быструю и усиленную реакцию.

И все, кто знаком с базовой психологией знают, что стресс способствует более мощному воздействию паттерна Доверия социуму.

В другом случае, который не так очевиден, но знаком многим, небольшой стресс может немного увеличить производительность – к примеру, на экзаменах, но более мощное воздействие стресса приводит к неспособности действовать.

Но еще меньшему количеству людей известно, что сильный стресс приводит к депрессии. Например, большинству известно, что острая депрессия, вызванная стрессом, делает невозможным процесс мышления, т.к. человек пребывает в состоянии крайнего пессимизма, зачастую достаточно долгое время, сопровождаемое нежеланием делать что-либо и утомляемостью. К счастью, многим известно, как бороться с этим недугом. Даже до разработки современных медицинских препаратов, многим людям, страдающим от депрессии, таким как Уинстон Черчилль и Сэмюэль Джонсон, удалось достичь огромных высот в жизни.

При этом немногим известно, что сильный стресс также вызывает психические срывы, не связанные с депрессией. Но существует одно исключение, выявленное в работах академика Павлова, проведенных, когда ему было уже за 70. Павлов получил Нобелевскую премию за открытия в области физиологии пищеварения достаточно рано. После этого он прославился на весь мир работами по ассоциациям и слюноотделению у собак, с помощью которых он мог изменять физиологические процессы у животных, лишь с помощью ассоциаций. Открытия Павлова сейчас активно применяются в рекламе, что мы можем с вами заметить.

Что же сделало последнюю работу Павлова столь интересной? Во время наводнения в Ленинграде в 20-х годах прошлого века, у Павлова было много собак, содержащихся в клетках. Их естественные привычки были изменены, применяемым методом Павлова, реакцией на вознаграждение и рядом иных паттернов. Когда при наводнении вода поднялась, а затем отступила, напуганные собаки вытянулись к самому верху клеток, где оставалось немного воздуха, чтобы не задохнуться. Это вызвало у собак сильнейший стресс. Сразу после, Павлов заметил, что многие собаки больше не вели себя как прежде и не имели выработанных методами Павлова привычек. Например, собаки, которые раньше любили дрессировщика, теперь относились к нему недоброжелательно. Этот вывод напоминает одно современное когнитивное изменение, при котором любовь человека к своим родителям превращается в ненависть, если он сильно влюбляется в кого-то. Непредвиденные изменения поведения собак Павлова были крайне любопытны для всех ученых, занимающихся экспериментами. Но не многие ученые сделали то, что совершил Павлов затем.

Он посвятил остаток своей долгой жизни тому, что вводил собак в состояние нервного срыва, вызванного стрессом, после чего различными способами пытался вернуть их в нормальное состояние, о чём вел детальные записи. Он открыл:

- 1) Что способен еще до эксперимента определять собак, которые более подвержены срывам;
- 2) Что собаки, которых крайне тяжело было ввести в состояние нервного срыва, также тяжело возвращаются в свое нормальное состояние;
- 3) Что любую собаку можно довести до срыва;
- 4) Срыв нельзя побороть ничем, кроме повторения стрессового воздействия.

Сейчас многие возмущаются от того, как можно было так жестоко издеваться над собаками. Более того, Павлов был русским и свои последние открытия он сделал при коммунистах. Возможно, это и стало причиной столь очевидного игнорирования работ Павлова в наше время. Два психиатра, являющихся последователями Фрейда, с которыми я пытался обсудить работы Павлова заявили, что никогда о них не слышали. А декан одного из крупнейших медицинских факультетов спросил меня несколько лет назад, повторял ли кто-либо эксперименты Павлова после него. К сожалению, Павлов сейчас является забытым героем медицины.

Впервые я нашел описание работ Павлова в одной популярной книге, написанной психиатром, публикация которой осуществлялась на деньги Рокфеллера, из которой я хотел узнать следующее:

- 1) Каким образом различные культуры могут наносить столь значительный вред личности и
- 2) Что говорит закон о допустимых действиях родителей по излечению детей, которые, став жертвой воздействия, превратились в зомби с промытыми мозгами.

Естественно, закон против насильственного удержания зомби их родителями и применения определенных видов воздействия, вызывающего стресс, способный убрать влияние культа на сознание.

Я никогда не хотел вступать в юридическую полемику, которая периодически возникает вокруг этой темы. Т.к. я пришел к выводу, что полемика не имеет смысла, если учитываются выводы сделанные Павловым, о том, что лишь воздействие сильного

стресса способно вернуть такому человеку потерянный рассудок. Я решил сейчас рассказать о Павлове, по нескольким причинам:

- 1) Частично чтобы отметить, что есть много полезного в том, на что наложено табу;
- 2) Частично, чтобы сделать мою мысль о стрессе более завершенной;
- 3) Частично, в надежде, что кто-то из слушателей продолжит то, что я начал изучать с большим успехом.

Восемнадцатое: Неверное восприятие доступного

Этот паттерн напоминает слова из песни “Если я не рядом с той, которую люблю, то люблю я ту, которая рядом.” Ограниченный мозг человека легко переключается с того, что хотел на то, что ему доступно. И мозг не может оперировать тем, чего он не помнит или тем, что не способен распознать, т.к. он постоянно находится под влиянием различных психологических паттернов, подобно парню из песни, на которого влияет находящаяся рядом девушка. В результате мозг повышает значимость того, что находится рядом, в чем и проявляется паттерн неверного восприятия доступного.

Способом противодействия ошибкам вызванным неверным восприятием доступного является ряд процедур, включая составление чек-листов, которые очень помогают.

Иным способом является то, что делал Дарвин, когда усиливал значение любых опровергающих его теорию доказательств. Следует особенно усиливать значение условий, которые не способствуют тому, чтобы мы воспользовались тем, что рядом и легко доступно. Другим способом будет поиск и привлечение скептически настроенных людей со стратегическим мышлением, которые должны будут выступать в роли адвокатов позиции противоположной вашей.

Одним из следствий данного паттерна является то, что наиболее очевидные доказательства и образы гораздо лучше запоминаются и легче доступны разуму. Их значение следует признавать, а вот доказательства, которые не столь очевидны следует рассматривать более пристально.

Хотя, особая сила очевидных образов, воздействующих на разум, может быть использована в конструктивном русле:

- 1) Если вы хотите склонить кого-то к определенному решению

2) Если вы хотите улучшить способность запоминать, ассоциируя нужную информацию с определенными живыми образами, что поможет дольше сохранить информацию в памяти.

Именно данный способ запоминания через образы применялся греческими и римскими ораторами древности при произнесении долгих, четко структурированных речей без каких-то записей.

Прекрасный алгоритм запоминания с применением данного паттерна прост: Идея или факт теперь более значительна для вашего сознания и легче вам доступна.

Девятнадцатое: Используй или потеряй

Все наши навыки забываются если их не применять. Я был великолепен в расчетах до 20 лет, после чего этот навык значительно ослаб ввиду невостребованности. Способом сохранить навык будет регулярное его применение, пусть даже в тренировочной ситуации, подобно тому, как пилоты постоянно должны заниматься на симуляторе, чтобы не потерять навыки, которыми они пользуются нечасто.

На протяжении жизни разумный человек берет себе за правило всегда практиковать свои полезные, редко используемые навыки, многие из которых не применяются в его повседневной деятельности. Если он снижает количество используемых навыков, соответственно он их теряет, что обязательно приведет его в состояние человека с молотком. Познавательные способности в этом случае также сократятся, т.к. возникнут пробелы в его восприятии общей картинки, что необходимо при усвоении нового опыта. Также для мыслящего человека важно вносить все свои навыки в определенный список, который он должен периодически проверять. Другие способы действий, скорее всего приведут его к тому, что он упустит какой-либо важный навык.

Наиболее сложные навыки можно сохранить лишь при ежедневном их использовании. Пианист Пaderewski однажды сказал, что если он не занимается один день, то замечает ухудшение своей игры, а если он не занимается неделю, то это ухудшение замечают зрители.

Суровое свойство паттерна Используй или потеряй не возникает лишь при прилежной практике. Если навык отработан до уровня неосознанной компетенции, а не только чтобы сдать какой-то тест, то навык, во-первых, будет уходить гораздо медленнее, а во-вторых, при необходимости его можно будет восстановить гораздо быстрее. Это не просто какие-то мелочи, ведь разумный человек, изучающий какой-либо важный навык не остановится, пока не станет в нем по настоящему хорош.

Двадцатое: Химическая зависимость

Отрицательные стороны данного паттерна и так широко известны своими частыми трагическими последствиями для мышления и жизни в целом, что здесь особо не о чем говорить сверх того, что мы уже разобрали при обсуждении паттерна Избегания боли.

Двадцать первое: Старение

В почтенном возрасте как правило приходит естественное угасание мыслительной активности, отличающееся лишь тем насколько рано это проявляется и как быстро прогрессирует. Практически никто не может показать выдающихся результатов по изучению нового навыка в пожилом возрасте. Но некоторым удается неплохо сохранять и практиковать полученные ранее навыки очень долго, что заметно во время соревнований по бриджу.

Пожилые люди, вроде меня, обладают отличным навыком скрывать свои возрастные изменения, т.к. социальные нормы, вроде одежды, очень способствуют этому.

Размышления и обучение, проделываемые с удовольствием, могут в некоторой степени отсрочить то, что неизбежно.

Двадцать второе: Зависимость от авторитетов

Существуя в доминантных иерархиях, подобно своим предкам, врожденной чертой человека является следование за лидерами в то время, как лишь немногие сами становятся лидерами. Таким образом, человеческое общество сформировано в виде доминантных иерархий, с соответствующей культурой, способствующей такому естественному поведению человека, как следование за лидером.

Но человеку, слепо следующему за лидером, суждено страдать, в случаях, когда лидер заблуждается либо когда идеи лидера неверно истолкованы. Здесь и лежит корень проблем мышления, вызванных паттерном Зависимости от авторитетов.

Некоторые заблуждения бывают забавны, как в экспериментах Чалдини. Врач оставил письменное указание медсестре по лечению боли в ушах следующего содержания: “По две капли, два раза в день, далее идет сокращение от двух английских слов “правое ухо”, что при неразборчивом подчерке или невнимательности можно понять, как “в задний проход”. В итоге, медсестра приказала пациенту повернуться и закапала ему лекарство для ушей в задний проход.

Иные версии неверно воспринятых приказов приводили к трагедиям. Во время Второй Мировой Войны, новый пилот одного генерала, сидящего позади на месте второго пилота, был столь встревожен, желая угодить начальству, что истолковал небольшое изменение в осанке генерала как сигнал к безрассудному поступку. В итоге пилот разбил самолет и остался парализован.

Случаи, подобные этому надолго врезаются в память внимательных и разумных людей, как, например, Баффетт, который теперь всегда ведет себя “тише воды и ниже травы”, находясь рядом с пилотом.

Подобным случаям уделяют особое внимание при подготовке летного экипажа, когда второго пилота учат игнорировать некоторые откровенно опасные команды старшего пилота, т.к. последний иногда может ошибаться. Даже во время подобного обучения на симуляторе, вторые пилоты очень часто допускают крушения, следуя преднамеренно допущенным ошибочным указаниям старшего пилота.

После того, как капрал Гитлер взял власть над Германией, направив многих католиков и лютеран на совершение геноцида и массового уничтожения, один профессор психологии (Стенли Милгрэм) решил провести эксперимент, чтобы понять насколько далеко авторитетный лидер может заставить обычного человека зайти в своих деструктивных действиях. В этом эксперименте, авторитетное лицо, в виде профессора, проводящего серьезное исследование, просило участников эксперимента воздействовать электрическим разрядом на невинных граждан, причиняя им сильную боль. Этот эксперимент демонстрирует нам ужасные последствия паттерна Зависимости от авторитетов, а также показывает сколь невнимательны профессора психологии в своих работах к тому, чему научила нас Вторая Мировая Война.

Почти любой разумный человек со списком паттернов, о которых я рассказываю, смог заметить, что в эксперименте Милгрэма проявляются 6 паттернов, объединение которых привело к таким жестоким действиям. К примеру, участник эксперимента выдающий разряд был под воздействием Доверия социуму, т.к. когда он нажимал на рычаг, вокруг находились люди, которые воспринимали происходящее, как должное. После того эксперимента были написаны еще тысячи книг по данному вопросу, в которые не попали выводы Милгрэма, ввиду сопротивления профессуры воспринимать новые идеи. При этом, любой разумный человек смог бы в этом разобраться, будь у него 1) базовый уровень психологических знаний, которые мы сейчас разбираем и 2) список паттернов. Подобные заблуждения в мышлении требуют дополнительного разъяснения выводов Милгрэма, что я и попытаюсь сделать далее.

Мы должны быть рады, что профессора психологии прошлых лет не вели себя также, как рыбак из моего следующего примера паттерна Зависимости от авторитетов.

Как-то мне довелось рыбачить на реке Колорадо в Коста-Рике, мой гид поведал мне страшную историю об одном рыбаке, который так и не поймал тарпона. Гид указывал мне куда плыть и давал различные рыболовные советы, ведя себя как признанный рыбак-авторитет. Родным языком гида был испанский, а у рыбака это был английский. На крючок рыбака попался большой тарпон и начал вилять в разные стороны. В итоге, в момент, когда удочка уже сильно изогнулась от давления, гид закричал рыбаку на английском “Отдай ему удочку, отдай ему удочку.”, подразумевая, чтобы тот немного ослабил леску, в итоге рыбак отпустил из рук свою дорогую удочку, которая уплыла вниз по реке Колорадо. Этот пример показывает, как влиятельен может быть лидер и к чему может привести неверное истолкование его слов.

Последний пример будет из бизнеса. Один профессор психологии, став генеральным директором крупной компании, приступил к созданию новой штаб-квартиры, с отдельным этажом для винной коллекции. В какой-то момент его сотрудники возмутились, т.к. в компании заканчивались деньги. Тогда генеральный директор приказал, взять деньги из амортизационных резервов. Что не так просто исполнить, т.к. амортизационные резервы находятся на заблокированном счете.

Так сильное чрезмерное уважение к некомпетентным лидерам, подобным этому генеральному директору, что они продолжают управлять крупными бизнес структурами долгое время, хотя должны быть уже давно уволены. Вывод очевиден: Будьте крайне осторожны, когда наделяете кого-то властью, т.к. убрать этого доминирующего лидера будет крайне сложно, ввиду влияния паттерна Зависимости от авторитетов.

Двадцать третье: Пустословие

Человек, являясь социальным животным, одаренным языком, рожден болтать и пустословить, что приводит к проблемам, когда нужно выполнить серьезную работу. Некоторые не могут замолчать ни на минуту, другие же, напротив, не столь многословны.

Проблема, возникшая как результат пчелиной версии пустословия, описана в одном эксперименте. Обычно пчела покидает улей, находит нектар, затем возвращается в улей и исполняет танец, с помощью которого показывает другим пчелам, где обнаружен нектар. После чего остальные пчелы улетают и собирают найденный нектар. Некоторые ученые, столь же сообразительные как профессор Скиннер, решили посмотреть, как пчела отреагирует на специальное усложнение. Они положили нектар прямо над ульем. Т.е. путь, который должна была показать пчела был наверх. В природе нектар никогда не находится над ульем, поэтому у пчелы нет генетической программы, как показать другим

пчелам это направление. Вы можете предположить, что пчела должна была молча вернуться в улей и сесть в уголок, но это не так. Она вернулась и начала исполнять совершенно бессмысленный танец. Всю свою жизнь я работал с человеческими версиями этой пчелы. Поэтому очень важной частью административного управления является содержание людей, распространяющих слухи и постоянно болтающих подальше от серьезной работы. Знаменитый профессор инженерии Калифорнийского университета, который больше склонен к открытиям, нежели к такту, однажды, выразил эту мысль следующим образом: “Главной задачей администрации является держать людей, не вовлеченных в работу подальше от тех, кто ею занят.” Я включил эту цитату, т.к. долгое время страдал от разницы своего восприятия данной проблемы и того, как ее определил этот профессор.

После многочисленных усилий я смог немного ужесточить свой подход, но включил цитату, т.к. хотел выглядеть чуть более тактичным в своих выражениях.

Двадцать четвертое: Непогрешимость доводов

В человеке развитой культуры имеется естественная потребность к глубокому мышлению и к получению удовольствия от его применения. Это выражается широким распространением кроссвордов, пазлов, головоломок, бриджа и шахмат, и различных игр, требующих приложения ума.

Это явление имеет очевидный смысл. Это делает человека склонным к добросовестному обучению особенно, когда учитель объясняет для чего это нужно изучать, а не просто вещает что-то с кафедры без объяснения причин. Очевидна эффективность, не только размышления о причинах необходимости совершения определенного действия, перед тем как поставить задачу, а полноценного донесения этих причин до исполнителя задачи.

Никто не знает это лучше, чем Карл Браун, который проектировал нефтеперерабатывающие заводы с выдающимся мастерством и талантом. Одно из простых правил в его большой тевтонской компании было следующим: Вы должны всегда объяснять человеку, который что-то должен выполнить, Что именно, Где, Когда и Для чего он должен сделать. И если бы вы не донесли до сотрудника причин, по которым он должен что-то выполнить, Браун, скорее всего бы вас уволил, т.к. знал, что любая идея будет реализована гораздо лучше, если предпосылки и значение идеи понятно для всех.

В целом, новый материал изучается легче и лучше усваивается и применяется, если на протяжении жизни люди закладывают весь свой опыт в основу своей личной теории, отвечающей на вопрос: Почему? Именно вопрос «Почему?» Является определенным видом Розеттского камня, открывающего огромный потенциал мышления.

К сожалению, паттерн непогрешимости доводов настолько силен, что даже предоставляемые человеком неверные и ложные причины способны тем не менее повысить восприятие его приказов и задач. Это подтверждено в ходе эксперимента, когда “мастера убеждения” вставали в начало очереди к ксероксу, обойдя других со словами: “Мне нужно сделать всего несколько копий.” Этот вид побочного проявления паттерна непогрешимости доводов является условным рефлексом, основанным на широко распространенном восприятии ценности и важности любых причин.

И, естественно, что практика использования бессмысленных обоснований часто используется коммерческими мастерами убеждения и диктаторами, для получения ими того, чего они не заслуживают.

Двадцать пятое: Лоллапалуза эффект - Комбинированный паттерн получения максимальных результатов при слиянии психологических паттернов, направленных на определенную цель.

Этот паттерн я не встречал ни в одной книге по психологии, хотя он очень влияет на жизнь. Этот паттерн привел к столь чрезвычайным результатам в эксперименте Милгрэма и к особенному успеху некоторых культов, которые через множество неудачных попыток пришли к идеальному способу воздействия на человека через особенности его психики. Конечно, люди отличаются по степени восприятия, подобно собакам Павлова, но некоторые крайне легко, как по щелчу, становятся зомби под воздействием культа. И действительно, это подходящее название для феномена обращения человека: щелчок.

Что же нам следует делать с чрезмерным игнорированием всего нового в учебниках по психологии прошлых лет? Как мог кто-либо, изучающий самые современные достижения из курса физики или химии, быть столь нетребовательным к актуальности информации, о взаимодействии и воздействии психологических паттернов, при изучении психологии. Как человек может считать полученное им психологическое образование надлежащим, если его не ознакомили со сложностями проявлений взаимосвязанных психологических паттернов. Что может быть более ироничным чем профессора, использующие упрощенные психологические определения, при обучении студентов негативным последствиям склонности разума к упрощению.

Я высажу несколько предположений. Возможно многие профессора прошлого желали построить всю научную среду на основании одного ограниченного и постоянно повторяемого психологического эксперимента, который проводился в конкретном университете и был направлен на изучение одного конкретного психологического паттерна. Если это так, то ранние профессора психологии допустили огромный просчет

столь ограничив свой научный подход. Это похоже на то, как если бы физика игнорировала 1) астрофизику, т.к. ее явления невозможно воспроизвести в лаборатории и все иные сложные физические явления. Итак, какие же психологические паттерны могли быть исследованы профессорами при таком ограниченном подходе? Это мог быть паттерн Неверного восприятия доступного основанный на предпочтении использовать данные, которые легче изучить. Также подобные ограничения крайне способствуют появлению эффекта человека с молотком. Следующим был бы паттерн зависти/ревности, который бы испытывали профессора ранней психологии, которых никто не понимал, например, к физикам. И это предположение доказывает, что исключение паттерна зависти/ревности из курса академической психологии не является хорошей идеей.

Пожалуй, на этом я завершу рассказ этих историй для собственного блага.

На этом я заканчиваю свое короткое описание психологических паттернов.

Вопросы и ответы:

Теперь, как я и обещал, я задам и отвечу на несколько вопросов.

Мой первый вопрос будет сложным: Нет ли оттенка тавтологии в моем списке паттернов, в сравнении, например, с четкими алгоритмами Эвклида? Не накладываются ли одни паттерны на другие? И нет ли в этой связи возможности изложить материал как-то иначе?

Ответ да, да и да, но смысл в этом небольшой. Последующее уточнение паттернов, при желании, имеет ограниченный практический потенциал, потому что огромное количество разночтений в психологии, как в гуманитарной науке, все еще невозможно изменить.

Второй вопрос: Можете ли вы показать модель из реального мира, которая бы наглядно подтверждала выводы, сделанные Милгрэем в своих психологических экспериментах, о взаимодействии различных паттернов?

Ответ – да.

Одним из моих любимых является кейс с тестом по эвакуации авиалайнера производства McDonnel Douglas. До того, как новый авиалайнер поступит в продажу, правительством установлено требование о прохождении эвакуационного теста, во время которого все пассажиры должны в установленный короткий промежуток времени покинуть полностью загруженный борт. Правительственные чиновники следят, чтобы тест был правдоподобным. Поэтому нельзя привлекать только 20-ти летних спортсменов к участию в нем. McDonnel Douglas придумал проводить данный тест в темном ангаре и с участием

большого количества пожилых людей в качестве пассажиров. Пассажирский отсек находится на высоте примерно, 6-ти метров над бетонным полом ангаря и необходимо эвакуироваться по надувным резиновым трапам. Первый тест проведен утром. Было около 20 серьезных травм и эвакуация заняла так много времени, что тест был провален. Что же McDonnel Douglas сделал далее? Он повторил тест после обеда и на этот раз снова был провал – более 20 серьезных травм, а одного участника даже парализовало.

Какие психологические паттерны ведут к столь ужасным результатам? Используя мой список паттернов, я могу дать следующее объяснение. Паттерн вознаграждения заставлял McDonnel Douglas действовать быстрее. Они не могли продать самолет, пока не прошли тест. Также на компанию McDonnel Douglas воздействовал паттерн Избегания сомнений, что проявилось в желании безотлагательно исполнить принятое решение.

Также требование правительства о том, чтобы тест был реалистичным, активизировало паттерн Зависимости от авторитетов, что проявилось в создании слишком опасных и тяжелых условий при проведении теста. Теперь было определено направление деятельности и, ввиду паттерна избегания непоследовательности, почти идиотский план продолжал исполняться. Когда множество пожилых людей появились в темном ангаре, с высоко расположенным фюзеляжем и бетонным полом, сотрудники McDonnel Douglas должны были забить тревогу, но они видели вокруг себя таких же сотрудников и руководство, которые не проявляли беспокойства. Паттерн доверия социуму приглушил тревогу. И это привело к продолжению приведения плана в исполнение под воздействием паттерна Зависимости от авторитетов. Затем был проведен утренний тест да еще и с многочисленными жертвами. McDonnel Douglas проигнорировала очевидное доказательство недееспособности их плана, несмотря на провал первого теста, т.к. находилась под воздействием паттерна Преувеличенной реакции на потери, заставившего их продолжить следовать изначальному плану. Преувеличенная реакция McDonnel Douglas на потери была похожа на ту, которая вынуждает азартного игрока, надеяться на выигрыш, даже после серьезного проигрыша, и тогда он делает свою последнюю самую крупную ставку. После всего этого McDonnel Douglas понесла бы убытки, если бы тест не был пройден вовремя. Полагаю, что можно было бы найти больше психологических объяснений, но сказанного вполне достаточно, чтобы подтвердить жизнеспособность моей системы с использованием списка паттернов.

Третий вопрос тоже достаточно сложный: Какое практическое применение имеет система паттернов? Разве практическая польза не нивелируется тем фактом, что психологические паттерны столь глубоко запрограммированы в человеческом разуме на протяжении всей эволюции (как генетической, так и цивилизационной), что мы не сможем их искоренить?

Ответ таков, что паттерны, скорее несут больше пользы нежели вреда. Иначе, у нас бы их просто не было, учитывая особенности и ограничения человеческого мозга. Поэтому, паттерны не могут быть стерты автоматически и, собственно, это нам ни к чему. Несмотря на это, система мышления, обусловленная психологией, при должном понимании и применении, открывает просторы мудрости и верных решений, а также позволяет избежать различных катастроф. Паттерн - это не всегда неизбежность, так что знание паттернов и способов предотвращения их негативных последствий позволяет предотвратить проблемы, которые бы иначе произошли. Далее я перечислю примеры, призванные напомнить нам о способах практического применения базовых психологических знаний:

1. Коммуникационная практика Карла Брауна
2. Использование симуляторов при подготовке пилотов
3. Методы анонимных алкоголиков
4. Клиническая практика в медицинских школах
5. Филадельфийский конвент (процесс подписания Конституции США в 1787 г.): проходило в режиме абсолютной секретности, анонимное голосование, возможность отзыва своего голоса до момента окончания обсуждения, и возможность в одном голосовании принять или отклонить всю Конституцию полностью. Это крайне разумные правила, учитывающие особенности психологии. Если бы отцы-основатели использовали иной подход, то большинство участников были бы одолеваемы влиянием различных психологических паттернов, таких как непоследовательность и усложнение при принятии решения. Отцам основателям удалось принять Конституцию только благодаря их знаниям психологии.
6. Применение Бабушкиного правила, основанного на стимулах, для стимулирования лучшего выполнения человеком своих обязанностей.
7. Акцент Гарвардской школы права на использование Дерева принятия решений. Когда я был молод и глуп, я смеялся над своей альма-матер. Я говорил, “Они правда верят и обучают 28-летних молодых людей тому, что высшая математика применима в реальной жизни?” Позднее я осознал, что это было и впрямь важно, т.к. позволяет распознать некоторое деструктивное влияние психологических паттернов. Лучше поздно, чем никогда.
8. Проведения процедуры, подобной вскрытию, через подход компании Johnson & Johnson. В большинстве корпораций, если поглощение какой-то компании привело к катастрофе, то почти все причастные сотрудники, вся документация и презентации, которые привели

к неверному решению и поглощении довольно быстро забываются. Никто не хочет связывать свое имя со столь отрицательным исходом. Но в Johnson & Johnson используют правило, согласно которому все обязаны повторно пересматривать прошлые сделки поглощения и сравнивают реальное положение дел с изначальными прогнозами. Это крайне разумный подход.

9. Выдающийся пример Чарльза Дарвина о том, как он избегал фокуса на подтверждение своих теорий, через применение обратного подхода, поиска противоречащих теории доказательств, что крайне востребовано при проведении испытаний лекарственных препаратов Управлением по санитарному надзору США.
10. Правило Баффета по открытым аукционам: Неходить.

Мой четвертый вопрос: Какие особые научные проблемы различных дисциплин затронуты в вашей системе паттернов?

Ответ парадоксален. В общественной психологии, чем больше людей изучают ее, тем она становится бесполезнее, что дает системе особую ценность, дающую возможность предотвратить негативные последствия, приводя к положительным. Подобный вывод поистине парадоксален и не укладывается в традиционные подходы, применяемые, например, в элементарной физике, ну и что с того. Кто-то не может осознать все парадоксы обычной математики, так почему же психология должна бояться нескольких парадоксов?

Также имеются парадоксальные изменения в процессе мышления, которые срабатывают даже, если человек, которым манипулируют осознает происходящее. Это похоже на парадокс внутри парадокса, ну и опять же, что с того? Однажды меня порадовал один подобный случай. Однажды я ужинал с одной прекрасной девушкой, которую я встретил впервые. Она была замужем за уважаемым человеком в Лос-Анджелесе. Она села напротив меня, повернулась и спросила: "Чарли, каким одним словом вы бы назвали причины своего выдающегося успеха?" Я понимал, что мной пытаются манипулировать, но мне это нравилось. При взгляде на эту девушку меня всегда что-то будоражило. В итоге я ответил ей, что это слово – рациональность. Вам виднее, правда это или нет. Возможно, в тот момент я находился под воздействием какого-либо паттерна, сам того не желая.

Мой пятый вопрос: Не требуется ли более интенсивно объединять психологию и экономику?

Мой ответ – да, и я наблюдаю определенный прогресс в этом. Я слышал об одном подобном примере. Колин Камерер из Калифорнийского технологического, который работал над “экспериментальной экономикой” как-то проводил эксперимент, в котором студенты с высоким уровнем IQ, играя на реальные деньги, должны были заплатить стоимость в размере $X+Y$ за некий актив, который в конце дня можно было продать лишь за X . Эта убыточная покупка стала возможной, т.к. студентам было разрешено перепродавать этот актив друг другу в течении дня. И некоторые студенты решили заплатить за актив стоимость $X+Y$, в надежде перепродать его другим за большую цену до конца дня. Несмотря на результаты эксперимента Камерера, большинство профессоров экономики и корпоративных финансов так и не откажутся от своей веры в “Гипотезу эффективного рынка”. И здесь мы вновь замечаем, как нерационально могут действовать разумные люди, под влиянием психологических паттернов.

Мой шестой вопрос: Не приведет ли овладение данными знаниями о психологических паттернах кем-либо недобросовестным к новым морально-этическим проблемам?

Ответ да. Например, знание психологии позволит повысить навык убеждения, и, как любой навык, его можно применять во вред или во благо. Капитан Кук как-то исполнил один психологический трюк со своими моряками, он приказал им есть квашеную капусту, во избежание заболевания цингой. На мой взгляд, данный поступок был этичным и разумным, учитывая обстоятельства несмотря на то, что это была очевидная манипуляция. Но, обычно, когда вы хотите применить свои знания психологических паттернов для хитроумной манипуляции, над кем-то, чье доверие вам необходимо, вы как раз и совершаете аморальный поступок.

Подобные поступки очевидны, т.к. большинство разумных людей, на сознание которых нацелена манипуляция, скорее всего поймут это и будут возмущены этим.

Мой заключительный вопрос: Имеются ли в данной речи логические и фактические ошибки?

Ответ да, скорее всего да. Окончательная редакция готовилась по памяти в течении 50 часов, восьмидесятилетним пожилым человеком, который никогда не посещал курсов по психологии и не читал учебников, за исключением одного по психологии развития, за последние 15 лет.

Несмотря на это, в совокупности, моя речь достаточно полезна, и я надеюсь, что мои потомки и друзья будут ее переслушивать. Также я надеюсь, что многие профессора психологии присоединятся ко мне в следующем:

- 1) Применение инверсии

- 2) Полноценное описание психологических систем, с применением чек-листов и списков
- 3) Изучение поистине огромного влияния комбинации различных психологических паттернов.

Мое выступление подошло к концу. Надеюсь, вы получили от этой речи хотя бы десятую часть удовольствия, которое получил я, подготавливая ее.