

# Розмова з незнайомцями

Що ми повинні знати про людей,  
яких не знаємо



Найкраща книга 2019 року  
за версією The Financial Times

Малкольм Гладуелл – автор кількох  
бізнес-бестселерів

Bloomberg, Chicago Tribune,  
Detroit Free Press виділяють це видання  
серед найкращих книг 2019 року

**Малкольм Гладуелл** – автор п'яти бестселерів The New York Times. Співзасновник компанії Pushkin Industries, яка випускає подкасти. Увійшов до списку 100 найвпливовіших людей за версією The Time.

## Основна ідея

Малкольм Гладуелл вважає, що є щось докорінно неправильне в інструментах та стратегіях, які ми використовуємо, щоб зрозуміти людей, яких не знаємо. І оскільки ми не знаємо, як розмовляти з незнайомцями, то створюємо проблеми, конфлікти та непорозуміння, які впливають на наше життя. У нас немає вибору – чи говорити з незнайомцями, особливо в нинішньому світі без меж. Ми більше не живемо в селах. Нам здається, що ми можемо легко та безболісно перетворити незнайомця на знайомого, однак часто це не так. І тим важливіше розуміти, як працює наше мислення, на що ми не звертаємо уваги, а чому приділяємо надмірну увагу.

### Людина vs комп'ютер

Гарвардський економіст Сендхил Маллайнтан вирішив провести дослідження, використовуючи Нью-Йорк як тестовий майданчик. Його команда збила записи про 554689 обвинувачуваних, чії справи слухалися в судах з 2008 по 2013 роки. Проаналізувавши статистику, дослідники дізналися, що судді Нью-Йорка відпустили під заставу понад 400 тисяч з них.

На наступному етапі Маллайнтан створив систему штучного інтелекту (ШІ) і завантажив у неї ту саму інформацію про підсудних, яку обвинувачі надавали суддям (наприклад, вік і історію скоєних злочинів). Комп'ютер повинен був скласти власне судження про те, кого із цих людей варто випустити під заставу.

Виявилось, що списки, складені суддя-ми-людьми та ШІ, сильно відрізнялися. Ті, хто потрапив у число найменш небезпечних за версією комп'ютера, з імовірністю на 25% меншою могли скоїти новий злочин в очікуванні суду. Інакше кажучи, ШІ приймав набагато поміркованіші рішення, ніж люди. Особливо була помітна різниця стосовно 1% обвинувачуваних, яких ШІ вважав найнебезпечнішими. Судді, дивлячись на документи тих самих людей, випустили 48,5% з них під заставу.

У чому полягала причина такої різниці? Суддя отримував інформацію про затриманих із трьох джерел: документів (вік, історія приводів тощо), виступів адвоката захисту та обвинувача в суді, а також власних спостережень. Комп'ютер користувався тільки документальними даними. І завдяки цьому приймав кращі рішення. На відміну від судді, він не думав про те, які почуття викликає в нього обвинувачуваний.

Очевидно, що інформація, яка здавалася корисною, насправді заважала приймати якісні рішення. Виявляється, що особиста зустріч із ув'язненим не лише не була потрібна для винесення вироку – вона погіршувала шанси судді на адекватну оцінку справи.

### Поріг правди

Гладуелл розповідає про аналітика Гаррі Маркополоса, який вважає, що математика – це істина. Коли він досліджує інвестиційну можливість або аналізує бізнес, то воліє не зустрічатися з керівниками цих компаній особисто. Маркополос пояснює своє рішення так: «Я прагну бачити та чути, що вони говорять у своїх публічних виступах, а потім аналізувати цю інформацію математично... Я прагну докопатися до правди. Я не хочу складати особисту думку про

# П'ять основних думок

1 У повсякденному житті ми рідко зустрічаємося з неправдою, тому наше невміння відрізнити її від правди, як правило, не має катастрофічних наслідків.

2 Саме життя привело нас до того, що незнайомцям можна довіряти: ризики натрапити на брехуна набагато нижчі за переваги ефективної комунікації, яка була б неможлива в атмосфері постійних підозр.

3 Численні дослідження показують, що ми часто переоцінюємо те, наскільки наші обличчя демонструють наші почуття.

4 Якщо ви прагнете залишатися собою при взаємодії з незнайомцями, то потрібно уникати спілкування в стані сп'яніння.

5 Спілкуючись із незнайомцем, важливо враховувати не лише його поведінку, але й інші обставини, зокрема, де й коли ви з ним зіткнулися.

когось, тому що це може негативно вплинути на справу». Автор вважає, що в розумі Маркополоса немає жодного порогу між сумнівами та недовірою: він підозріливий за замовчуванням.

Практично в кожній культурі є архетип юридичного: це хтось несхожий на більшість, іноді навіть божевільний, однак той, хто каже правду, якої не бачать або не хочуть помічати інші. Той, хто стоїть осторонь соціальної ієрархії, вільніший, тому може поставити під сумнів те, над чим інші навіть не замислюються. Яскравий приклад – дитина з казки Андерсена, яка кричить: «А король голий!».

Представників архетипу «юридичний» відрізняє вміння побачити неправду. Автор стверджує, що в повсякденному житті ми рідко зустрічаємося з неправдою, тому наше невміння відрізнити її від правди, як правило, не має катастрофічних наслідків. За замочуванням ми налаштовані на те, що інформація, яка до нас надходить, є правдивою. І в цьому є логіка: це заощаджує час.

Статистика свідчить, що ймовірність неправди – досить мала, і нам зазвичай цього достатньо, щоб вірити. Однак юридичний не думає в таких термінах, його не цікавить статистика.

Час від часу кожному суспільству потрібні юридичні, тому що вони виконують важливу функцію. Гаррі Маркополос став героєм історії про розслідування фінансової афери Бернарда Мейдоффа (він створив справжню піраміду в серці Волл-Стріт).

Однак інша сторона правди полягає в тому, що всі не можуть бути юридичними. Саме життя привело нас до того, що незнайомцям можна довіряти: ризики натрапити на брехуна набагато нижчі за переваги ефективної комунікації, яка була б неможливою в атмосфері постійних підозр. Так, іноді трапляється обман, часом досить значний (як у випадку з аферою Мейдоффа).

Однак якби на Волл-Стріт усі були юридичними, подібними до Гаррі Маркополоса, тоді Волл-Стріт взагалі не існувало б.

## Ідея про прозорість

Але все ж, чому судді настільки погано, порівняно зі ШІ, оцінювали, чи варто випустити підозрюваного під заставу? Щоб дати відповідь, автор розповідає про теорію прозорості. Вона свідчить: людська поведінка й те, як ми презентуємо себе назовні, відкриває вікно до нашого внутрішнього світу. Коли ми не знаємо когось або не можемо поговорити з ним, то віримо: можна зробити правильні висновки про нього, керуючись його поведінкою та зовнішнім образом.

Ця ідея почасти пояснює успіх серіалу «Друзі». Можна не дивитися шоу повні-

## Інформація, яка здається нам корисною, насправді може заважати приймати якісні рішення

стю, а ввімкнути на будь-якому епізоді – і все буде зрозуміло, бо міміка акторів точно відображає емоції, які переживають герої. Тому дивитися серіал легко та зрозуміло: він повністю прозорий.

Ідея про прозорість має довгу історію. Почалася вона в 1872 році, коли Чарльз Дарвін опублікував роботу «Вираження емоцій у людини й тварин». Він першим висловив думку про те, що посмішка, зморщування носа та інші мімічні прояви – частина еволюційної адаптації, загальна для всіх людей. Правильно передавати емоції було настільки важливо для виживання виду, що наші обличчя поступово перетворилися на «білборд для серця».

Інтуїтивно ми згодні з ідеєю про прозорість: справді, діти посміхаються, коли ра-

## Спілкування з незнайомцями: базові факти

Наше невміння відрізнити брехню від правди найчастіше не має катастрофічних наслідків

Ми віримо у те, що можемо зробити правильні висновки про людину, орієнтуючись на її поведінку та зовнішній образ

Ми сильно переоцінюємо те, наскільки наші обличчя відображають наші емоції

Спілкуючись з незнайомцем, важливо звертати увагу на контекст, зокрема, де і коли ми з ним зустрілися

Якщо ми будемо постійно підозрювати незнайомця у брехні, ми втрачимо можливості, які може надати ефективна комунікація

діють, і супляться, коли гніваються, хоча їх ніхто цьому не навчав. А коли ми дивимося «Друзів», то розуміємо емоції героїв, навіть якщо наша культура далека від американської. Судді, про яких йшлося вище, теж покладаються на теорію прозорості: вони вірять, що для винесення вердикту важливо побачити підозрюваного на власні очі.

Гладуелл розповідає історію, яка стала декілька років тому. Жінка-мусульманка, яка виступала позивачкою в справі, прийшла до суду в нікабі. Суддя попросив зняти нікаб, позивачка відмовилася – і він відхилив справу. Аргументація судді була наступною: «Коли я слухаю покази, мені потрібно бачити ваше обличчя – бачити, що на ньому відбувається. Без цього я не зможу зрозуміти, чи говорите ви правду».

Багато людей згодні з думкою судді. Проте комп'ютер в експерименті Маллайнатана ухвалював судові рішення краще за людину. Тому що реальне життя – це не серіал, і теорія прозорості в ньому не працює так, як припускав Дарвін.

Це підтверджує дослідження, проведене антропологом Сергіо Джарілло та психологом Карлосом Кривеллі. Вони створили

картки із зображенням людей, які відчувають базові емоції (страх, щастя, смуток, відразу, злість), доповнили комплект нейтральним виразом обличчя – і показали іспанським школярам. У дітей не було проблем з розпізнаванням емоцій.

Потім учені поїхали на острови Тробріан у Соломоновому морі, де живе плем'я, далеке від сучасної цивілізації. І показали ті самі картки папуасам. Якщо мадрридські школярі в 100% випадків розпізнавали щастя, то тробріанці – лише в 58% (а ще 23% дивилися на картинку та вважали, що це – нейтральний вираз обличчя). Для інших емоцій у тробріанців цифри були ще нижчими.

Також дослідники зробили цікавий висновок: те, що в нашій культурі вважається проявом страху, у племені було виразом обличчя того, хто прагне налякати іншого. Саме почуття страху тробріанці відчувають так само, як ми – але з якоїсь причини показують його інакше.

Подібні дослідження проводилися неодноразово на інших племенах, і результат виходив однаковим: ці люди не називали емоції так само, як представники сучасної глобальної культури. Більше того, є ймовір-

## Як працює теорія міопії

Під впливом алкоголю наш поточний досвід справляє надто великий вплив на наші почуття та поведінку

Ефект алкоголю залежить від того, що ми робимо під час його вживання

Сп'яніння найбільше впливає на нас тоді, коли існує внутрішній конфлікт

Щоб залишатися собою під час спілкування з незнайомцями, слід уникати вживання алкоголю

ність, що й у Древньому Римі вирази обличчя тлумачилися по-іншому.

Гладуелл замислився: а чи діє теорія прозорості всередині однієї культури? Виявляється, ні. Численні дослідження показують, що ми часто переоцінюємо, наскільки наші обличчя відображають те, що ми відчуваємо. Скажімо, учені провели експеримент, у якому випробувані потрапляють у ситуацію, яка їх сильно дивує. За 10-бальною шкалою вони оцінили ступінь свого подиву в середньому на 8,14. Однак, проаналізувавши записи камер відеоспостереження, дослідники побачили тільки у 5% людей вираз обличчя, що відповідає нашим уявленням про здивування: розширені очі, підняті брови, щелепа, що впала. Ще в 17% спостерігалися дві з трьох ознак подиву.

Прозорість – міф, – робить висновок Гладуелл. Надивившись фільмів, де актори зображують емоції, люди вважають, що на їхніх власних обличчях почуття так само добре видно. Але насправді це не так. Здивовані люди не завжди виглядають здивованими, перелякані – переляканими. А якщо в людини є емоційні проблеми, далеко не завжди це можна зрозуміти за її зовнішнім виглядом. Саме тому комп'ютер робить

кращі висновки, ніж судді: він не покладається на те, на що покладатися не варто.

## Теорія короткозорості

Один з факторів, який сильно впливає на наше сприйняття навколишньої реальності, – це вживання алкоголю. Гладуелл вважає, що люди помиляються, вважаючи, що можна довіряти словам п'яного (тому що він нібито говорить те, що прагнув би сказати у тверезому стані).

Автор розповідає про теорію короткозорості (міопії), яка була запропонована психологами Клодом Стілом та Робертом Джозефсом. Вони стверджували, що основний ефект алкоголю – звужувати наше ментальне та емоційне поле зору. Психологи казали, що алкоголь створює стан, за якого певні аспекти нашого досвіду набувають диспропорційно великого впливу на поведінку та почуття.

Часто люди п'ють, перебуваючи в сумному настрої, й іноді це допомагає розвеселитися. Але в інших випадках – робить тривожну людину ще тривожнішою. Теорія міопії пояснює, чому так відбувається. Яким буде ефект – залежить від того, що робитиме людина під час вживання

## Варто замислитися

Чи довіряєте ви незнайомцям, чи ставитеся до них з підозрою за замовчуванням?

1  
Чи часто ви робите висновки про людину, **зважаючи на її зовнішній вигляд?**

2  
У яких випадках нібито корисна інформація **заважала вам прийняти правильне рішення?**

## Варто зробити

1  
**Не спиратися на інтуїцію,** висловлюючи думку про людей.

2  
Проаналізувати, **які позитивні та негативні сторони довіри до незнайомців** ви бачите.

3  
**Навчитися враховувати контекст,** у якому відбувається спілкування.

алкоголю. Скажімо, якщо вона перебувати-ме на стадіоні в оточенні галасливих фана-тів, це деякий час відволікатиме її від про-блем, тому що в центрі уваги опиниться гра, а все інше відступить на задній план. Однак якщо та сама людина буде наодинці сидіти в кутку в пабі, то їй стане ще сумніше: ніщо не відволікатиме її від внутрішнього болю. Алкоголь віддає вас до рук оточення. Усе, крім безпосередньо отриманого цієї хви-лини досвіду, стає не дуже значущим.

Ще одне положення теорії короткозо-рості свідчить, що стан сп'яніння має най-більший вплив у ситуації, де є конфлікт між двома точками зору: однією близькою, дру-гою віддаленою. Скажімо, людина вважає себе смішною, і навколишній світ із цим згоден. У цьому випадку конфлікту немає. Але якщо вона вважає себе смішною, але насправді такою не є, алкоголь згладить цю невідповідність, і в стані сп'яніння їй здава-тиметься, що всі навколо сприймають її як справжнього коміка. Інакше кажучи, коли ми перебуваємо під впливом алкоголю, наше розуміння справжніх себе змінюється.

Ми звикли вважати: «що у тверезого в голові, то у п'я-ного на язиці». Але це не-правда. Наш характер, наша особистість, власне, і скла-дається з управління кон-фліктами між короткостро-ковими та довгостроковими прагненнями. Наприклад, хорошим батьком нас ро-бить уміння відкласти негай-ні бажання (поспати, побу-ти на самоті) від життєвого пріоритету (правильно ви-ростити дитину). Під впливом алкоголю ми не демонструємо себе справжнього – ми справжні зникаємо, тому що ці конфлікти стираються.

Які наслідки цього ефекту? Людина, яка знає, що її жарти зазвичай не викликають сміху, під впливом алкоголю «забуває» про це та може пожартувати. А той, хто свідомо тримає свою агресію під контролем у нор-

мальному житті, у стані сп'яніння може зав-дати іншому шкоди.

Гладуелл пише про те, що люди недоо-цінюють силу теорії міопії. Скажімо, в одно-му дослідженні студентів запитали, що, на їхню думку, допомогло б зменшити рівень сексуального насильства. Тільки 33% ска-зали: менше пити. І лише 15% вважають, що допомогло б встановлення обмежень на алкоголь у кампусі.

Урок, який можна отримати з теорії мі-опії, простий: якщо ви прагнете залишити-ся собою під час взаємодії з незнайомцями (і не тільки), то слід уникати спілкування в стані сп'яніння.

### Поведінка в контексті

Після Першої світової війни багато бу-динків у Великобританії почали використо-вувати так званий міський газ для нагріван-ня води та плит. Він вироблявся з вугілля та складався з декількох компонентів, у тому числі монооксиду вуглецю (чадного газу), що не має запаху. У наступні десятиріччя

Правильно передавати емоції  
було настільки важливо  
для виживання виду, що  
наші обличчя поступово  
перетворилися на  
«білборд для серця»

отруєння чадним газом стало одним із най-популярніших способів самогубства в Бри-танії. Скажімо, в 1962 році 44,2% самогу-бців в Англії та Уельсі скористалися цим методом, щоб звести рахунки з життям.

Однак у 1960-х британська газова си-стема почала трансформуватися, і міський газ замінили на природний. Відповідно, до-могосподарства стали переходити на інші



плити, бойлери тощо. До осені 1977 року процес переходу на природний газ було закінчено. І з цього часу найстрашнішим, що могло трапитися після засування голови до духовки, був головний біль. Тому кількість самогубств, вчинених за допомогою газу, знизилася до нуля.

## Наша здатність розбиратися в людях досить обмежена. Але недовіра за замовчуванням – погана альтернатива

Гладуелл вирішив довідатися: чи змінилося загальне число самогубств? Чи стали потенційні самогубці відмовлятися від своїх планів, коли найпопулярніший спосіб став недоступним? Або знайшли інший спосіб довести задумане до кінця? Один варіант відповіді має на увазі так званий зсув: якщо в людини є серйозний намір, то вона знайде спосіб його реалізувати, навіть якщо найдоступніша альтернатива зникне. Друга гіпотеза свідчить про те, що суїцид – це поведінка, пов'язана з контекстом.

Автор досліджував статистику та дійшов висновку, що вірною є друга альтернатива. Якщо дивитися на графік кількості самогубств, то виявиться, що він рухався догори, коли з'явився міський газ, і пішов на спад, коли Британія стала переходити на природний газ.

Міркуючи про суїцид, ми рідко беремо до уваги сам метод. І підсвідомо ставимося скептично до ідеї про те, що якщо максимально ускладнити цей процес, то можна врятувати чимало життів, каже Гладуелл.

Цей випадок – лише один із прикладів зв'язку між поведінкою та контекстом. Автор радить: при взаємодії з незнайомцем важливо враховувати не тільки його поведінку, але й інші обставини, зокрема, де й коли ви з ним зіткнулися. Це багато в чому визначає, ким він для вас буде.

Із чого починати зміну свого мислення щодо незнайомців? По-перше, варто зрозуміти: наша здатність розбиратися в людях досить обмежена. А по-друге, прийняти, що недовіра за замовчуванням – погана альтернатива ●●