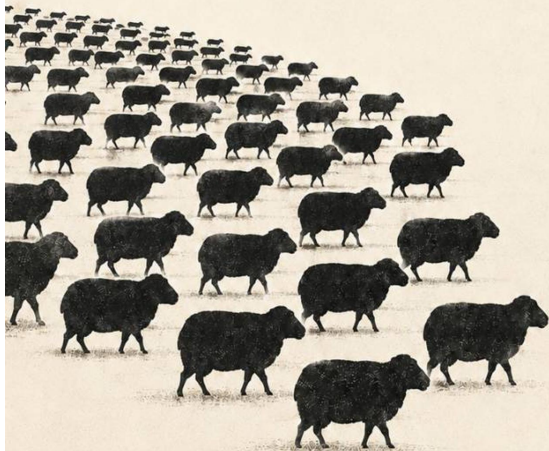


НИКОЛАЙ ЗУХАВА

КАК ДУМАТЬ СВОЕЙ ГОЛОВОЙ

И не стать овцой в эпоху
манипуляций и фейков



Николай Зухава

Как думать своей головой: И не стать овцой в эпоху манипуляций и фейков

<https://litres.ru/74298773>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мы живём во время, когда информации стало больше, а ясности — меньше. Новости, реклама, блогеры, политики и близкие убеждают нас в своей правоте. Но как отличить факт от мнения, сильный аргумент — от красивой фразы, статистику — от игры цифрами, а здоровое сомнение — от привычки никому не верить?

«Как думать своей головой» — практическая книга о логике и критическом мышлении без академической тяжеловесности. На примерах из бизнеса, отношений, интернета и обычной жизни автор разбирает логические ошибки, манипуляции, когнитивные искажения, влияние алгоритмов и нейросетей, а также решения в условиях неопределённости.

Эта книга не обещает научить тебя никогда не ошибаться. Но она поможет мыслить яснее, принимать взвешенные решения и вовремя замечать обман. Тобой станет сложнее манипулировать,

навязать тебе удобную ложь или заставить поверить в уверенно сказанную глупость. Ты не станешь безошибочным — зато станешь человеком, которого действительно трудно обмануть.

Содержание

Предисловие	5
Часть I	12
Глава 1. Факт, мнение, оценка и прогноз	14
Глава 2. Ложь, ошибка и заблуждение	26
Глава 3. Утверждение и доказательство	36
Глава 4. Уверенность не равна правоте	48
Часть II	59
Глава 5. О чём мы вообще спорим	61
Глава 6. Из чего состоит аргумент	72
Конец ознакомительного фрагмента.	83

Как думать своей головой: И не стать овцой в эпоху манипуляций и фейков

Предисловие

Изначально я решил написать эту книгу для своих друзей.

Не потому, что считаю их глупыми. И не потому, что считаю себя намного умнее. Скорее наоборот: мне всегда казалось странным, насколько много важных для обычной жизни вещей мы осваиваем как придётся — на собственных ошибках, в спорах, после неудачных решений или просто случайно.

Нас учат профессии. Учат пользоваться программами, составлять таблицы, водить машину, считать налоги, продавать, управлять людьми. Мы читаем книги о деньгах, отношениях, карьере и саморазвитии. Много говорят о soft skills — навыках, которые помогают договариваться, принимать решения и работать с людьми.

Но есть навык, который стоит немного раньше всех остальных: способность нормально думать.

Не «быть умным». Не знать много сложных слов. Не уметь выиграть любой спор. И уж точно не иметь мнение по каж-

дому поводу.

Я говорю о гораздо более приземлённых вещах.

Уметь остановиться и спросить себя: «А почему я вообще в это поверил?»

Отличить аргумент от красивой фразы.

Заметить, что тебе дали два варианта выбора, хотя на самом деле их десять.

Не принять уверенность человека за доказательство его правоты.

Не поверить новости только потому, что она подтверждает то, во что тебе и без неё хотелось верить.

Понять, когда спор уже давно идёт не о фактах, а о самолюбии.

Признать: «Я не знаю».

И — что иногда гораздо сложнее — сказать: «Похоже, я был неправ».

В реальной жизни всё, конечно, не работает настолько чисто, насколько хотелось бы.

Нельзя открыть учебник на странице 84, найти там логическую ошибку оппонента и торжественно объявить себя победителем. Информации почти всегда не хватает, факты бывают неполными, источники ошибаются. Два разумных человека способны посмотреть на одно событие и прийти к разным выводам. А мы сами принимаем решения не в стерильной лаборатории: устаём, злимся, влюбляемся, боимся, торопимся и очень не любим признавать собственные ошибки.

ки.

Поэтому эта книга — не инструкция по превращению в безошибочную машину. Таких машин среди людей, насколько мне известно, пока нет.

Когда я начал интересоваться логикой и критическим мышлением чуть серьёзнее, обнаружилась другая проблема. Хорошей литературы много: учебники по логике, философские работы, книги по когнитивной психологии, научные статьи. Есть и старые советские учебники — основательные, строгие и местами действительно прекрасные.

Только человеку, который просто хочет научиться чуть лучше думать в повседневной жизни, зачастую совсем не хочется начинать с суждений, силлогизмов, кванторов и формул. И я его прекрасно понимаю. Более того, не уверен, что ему это вообще необходимо.

Можно замечать плохой аргумент, не изучая математическую логику. Проверять информацию, не становясь профессиональным фактчекером. Разобраться в базовых когнитивных искажениях без психологического образования. Научиться задавать хорошие вопросы и распознавать манипуляцию, не превращаясь в философа.

Именно поэтому мне захотелось собрать то, что считаю практически полезным, и объяснить это максимально обычным языком.

Если сложную вещь можно объяснить просто — я постараюсь объяснить просто. Если термин действительно нужен

— мы его разберём. Если без него можно спокойно прожить — не вижу смысла заставлять тебя его запоминать.

Поскольку эта книга изначально писалась для своих, мне хотелось, чтобы она оставалась удобоваримой: чтобы её можно было спокойно читать вечером после работы, а не гуглить незнакомые термины на каждой второй странице.

Поэтому там, где можно обойтись без академического языка, я без него обхожусь. Где достаточно обычного примера — выбираю пример. Иногда что-то упрощаю или утрирую, иногда говорю слишком прямо, а временами позволяю себе острые формулировки.

Педантичного читателя это наверняка временами будет раздражать. Где-то захочется возразить: «Вообще-то всё немного сложнее». И чаще всего это будет справедливое замечание: мир действительно сложнее почти любого объяснения на нескольких страницах. Ничего страшного.

Простота здесь — сознательный выбор, а не попытка сделать вид, будто у сложных вопросов всегда есть простые ответы. Мне важнее, чтобы мысль можно было понять и потом узнать в реальной жизни. А если какая-нибудь формулировка заставит тебя со мной поспорить — тем лучше.

Эта книга вообще не столько о логике в её строгом академическом понимании. Она о мышлении.

О том, как мы строим выводы и как ошибаемся. Как нас убеждают и как нами манипулируют. Почему мы верим в удобные объяснения. Как отличать сильный аргумент от сла-

бого, проверять информацию, обращаться со статистикой и принимать решения, когда полной уверенности нет и быть не может.

Мне хотелось сделать книгу, которую можно дать другу со словами: «Вот это действительно пригодится».

Мы живём в необычное время. Никогда раньше у обычного человека не было такого лёгкого доступа к такому количеству информации. За несколько секунд можно найти научную работу, посмотреть выступление политика, прочитать мнение специалиста и тут же увидеть двадцать комментариев, объясняющих, почему этот специалист — идиот.

Проблема больше не в том, где найти информацию. Проблема — в том, что с ней делать.

Что правда? Что ложь? Где факт, а где его интерпретация? Почему один и тот же график используют для доказательства противоположных тезисов? Можно ли доверять человеку, если он приводит исследование? А самому исследованию? Почему нам так нравится то, что подтверждает наши взгляды? Почему умный человек способен искренне верить в совершенную ерунду?

И, наконец, один из самых неприятных вопросов: а что, если ошибается не человек напротив — а я?

Мне кажется, именно способность время от времени задавать себе этот вопрос и отличает самостоятельное мышление от простой уверенности в собственной правоте.

Название этой книги — «Как думать своей головой». Но

думать своей головой не означает никому не доверять, отвергать авторитеты, во всём искать заговор и каждое утро самостоятельно перепроверять существование Австралии.

Самостоятельное мышление вообще не равно тотальному недоверию. Скорее это привычка понимать, почему ты во что-то веришь. Уметь оценить основания своего убеждения. Различать «я знаю», «я предполагаю», «мне кажется» и «мне очень хочется, чтобы это было правдой».

Эта книга не сделает тебя неуязвимым для манипуляций. Меня тоже не сделала.

Знать о когнитивных искажениях — ещё не значит перестать им поддаваться. Знание логических ошибок тоже не гарантирует, что завтра ты сам не совершишь одну из них. Иногда знание приёмов аргументации лишь позволяет изобретательнее защищать собственную глупость.

Поэтому цель здесь другая: не научиться никогда не ошибаться, а ошибаться немного реже — и немного раньше это замечать.

На следующих страницах я собрал базовый набор инструментов для обычной жизни: разговоров с друзьями, отношений, работы, интернета, чтения новостей, рекламы, принятия решений и споров с человеком, который совершенно очевидно неправ.

Особенно в последнем случае полезно помнить, что этим человеком иногда оказываешься ты.

Читай, спорь с написанным, проверяй меня, попробуй зада-

ния и не принимай ничего в этой книге за истину только потому, что это напечатано в книге.

В конце концов, если после почти двухсот страниц о самостоятельном мышлении ты просто поверишь автору на слово, получится довольно иронично.

И, пожалуй, именно с этого и стоит начать.

Часть I

Что именно перед тобой

Человек редко ошибается потому, что совсем не умеет думать. Чаще он начинает думать слишком поздно — после того, как уже возмутился, испугался, обрадовался или переслал сообщение знакомому. А иногда и вовсе не поддает анализу прочитанное.

Мы живём внутри непрерывного потока утверждений. Нам сообщают, что закон уже приняли, хотя его только внесли. Объясняют, почему выросли цены, хотя пока известно лишь то, что они выросли. Показывают человека с уверенным голосом и предлагают принять эту уверенность за доказательство. В семейном споре говорят: «Ты меня не уважаешь», хотя речь началась с невымытой кружки. В рабочем чате пишут: «Проект провален», когда срок сдвинулся на два дня.

Проблема не только в том, что люди лгут. Иногда они ошибаются. Иногда пересказывают чужую ошибку. Иногда выдают оценку за факт. Иногда сообщают правду, но подталкивают нас к выводу, который из неё не следует. А иногда мы проделываем всю эту работу самостоятельно — совершенно бесплатно и с удивительным энтузиазмом.

Поэтому, прежде чем решать, верить сообщению или нет, полезно задать более простой вопрос: что именно находится

передо мной?

Факт? Мнение? Оценка? Прогноз? Обвинение? Догадка? Обещание? Аргумент? Просто человек, который говорит громче остальных?

Первые четыре главы посвящены именно этому навыку. Здесь мы ещё не будем разбирать десятки логических ошибок по названиям. Сначала научимся видеть материал, из которого они сделаны.

Глава 1. Факт, мнение, оценка и прогноз

Закон уже запретили. Или ещё нет?

Представь обычное утро. Ты открываешь мессенджер и видишь сообщение:

«>Интернет ВСЁ. Госдума запретила искать запрещённые материалы в интернете. Теперь за любой неудачный запрос — штраф».

Под сообщением — скриншот заголовка, несколько возмущённых комментариев и совет срочно удалить VPN. Один бот пишет, что страна окончательно закрылась. Другой уверяет, что обычных пользователей это не коснётся. Третий сообщает, что его знакомый юрист уже всё изучил и скоро начнут проверять телефоны на улице.

В этот момент перед нами не одно сообщение, а сразу несколько разных вещей, склеенных в одну эмоциональную конструкцию:

В Государственной думе рассматривают определённую норму.

Норма уже действует.

Она относится к любому поисковому запросу.

Пользователей будут массово проверять.

Это ужасное решение.

Это решение никак не затронет обычного человека.

Первое может быть фактом. Второе — тоже, но только после проверки стадии принятия и даты вступления в силу. Третье требует чтения текста нормы. Четвёртое является прогнозом. Пятое и шестое — оценками, даже если их проносят очень убеждённо.

Но в голове всё это легко превращается в одно короткое ощущение: «Запретили».

Попробуй ответить сам

Что необходимо проверить прежде, чем пересылать такое сообщение или начать его переваривать?

Достаточно ли увидеть заголовок? Если законопроект приняли в первом чтении, означает ли это, что правило уже действует? Если депутат заявил, что норма будет применяться только в определённых случаях, является ли его объяснение частью закона? А если журналист написал, что начнутся массовые проверки, сообщил ли он факт или сделал прогноз?

Не спеши искать правильный ответ. Важнее заметить, что эти вопросы относятся к разным уровням сообщения.

Факт существует независимо от нашего отношения к нему

Факт — это то, что произошло или существует и в принципе может быть проверено.

Законопроект внесён в Государственную думу. За него проголосовало определённое число депутатов. Президент подписал закон. Закон опубликован такого-то числа. Компания получила за месяц определённую выручку. Человек пришёл на встречу в 19:20. Сообщение было отправлено в 14:37.

Можно одобрять событие или ненавидеть его, но отношение не меняет сам факт. Если поезд отправился в 18:10, он не становится более пунктуальным оттого, что мы очень устали ждать.

Есть, однако, тонкость: факт и сообщение о факте — не одно и то же.

Само событие либо произошло, либо нет. А фраза «событие произошло» может оказаться точной, ошибочной, неполной или ложной. Поэтому выражение «это факт» ещё ничего не доказывает. Оно всего лишь сообщает, в какую категорию говорящий хочет поместить свои слова.

В споре часто происходит маленькая подмена:

— Отдел продаж плохо работает.

— Почему ты так решил?

— Это не я решил. Это факт.

Но «плохо работает» — не факт. Это оценка. Фактами могут быть падение выручки на 15 процентов, невыполнение плана, увеличение числа возвратов или снижение конверсии. Даже эти показатели нужно сравнивать с периодом, планом и условиями. Возможно, компания подняла цены, остановила рекламу и потеряла крупнейшего поставщика. Циф-

ра будет настоящей, а удобное объяснение — нет.

Факт обычно отвечает на вопросы: что именно произошло, когда, где, с кем, в каком количестве и чем это подтверждается?

Мнение сообщает не только о мире, но и о человеке

Мнение — это суждение человека о событии, причине, качестве или возможном решении.

«Я думаю, отдел продаж плохо обучен».

«Мне кажется, этот закон будет трудно применять».

«На мой взгляд, зумер не готов руководить компанией».

Мнение не становится бесполезным только потому, что оно не факт. Иногда мнение опытного специалиста ценнее десятка сырых цифр. Врач интерпретирует результаты обследования. Инженер оценивает риск. Руководитель предполагает, почему команда сорвала срок.

Проблема начинается не там, где появляется мнение, а там, где оно начинает претворяться целкой после 15-го аборта (фактом).

Слова «я думаю», «вероятно», «по моей оценке» не делают речь слабой. Они честно показывают статус высказывания. Человек сообщает: вот данные, а вот мой вывод из них. Ты можешь проверить и то и другое отдельно.

Гораздо опаснее фраза, в которой вывод спрятан:

«Коля, я рассказала девочкам в чате, как ты бил меня во

время секса. Они сказали, что это рэд-флаг и мне лучше с тобой не встречаться»

Формально почти всё правда: Коля действительно её бил, подруги действительно это осудили и действительно посоветовали прекратить общение. Только в пересказе потерялось несколько мелочей: всё происходило по взаимному согласию, границы были оговорены заранее, а после стоп-слова Коля почти сразу остановился.

В итоге подругам задали вопрос примерно так: «Стоит ли мне продолжать встречаться с мужчиной, который меня бьёт?» Ответ оказался неожиданно единогласным: конечно, не стоит. Чат провёл экстренное заседание, Колю признали неадекватом, отношения постановили завершить. Самого обвиняемого к обсуждению не привлекли — видимо, материалов дела и так хватило.

Проблема в том, что подруги оценивали не саму ситуацию, а её сокращённую версию. Из неё убрали согласие, заранее установленные границы и стоп-слово. После этого согласованная практика действительно стала выглядеть как обычное насилие.

Здесь факты не обязательно подменяют — их отбирают. Можно не сказать ни одного прямого слова лжи, но убрать из рассказа именно те обстоятельства, которые меняют его смысл. В результате окружающие честно отвечают на вопрос, который им предложили. Только этот вопрос уже почти не имеет отношения к тому, что произошло на самом деле.

Это и есть сила фрейминга: Коля ещё ничего не успел объяснить, а в чате уже закончились прения сторон и началось исполнение приговора. Оценка всегда нуждается в критерии «Хороший», «плохой», «сильный», «слабый», «эффективный», «опасный», «нормальный», «справедливый» — это не свойства, которые лежат внутри предметов как масса или температура. Они зависят от критерия.

Автомобиль может быть хорошим для города и неудобным для бездорожья. Сотрудник может быть сильным переговорщиком и слабым администратором. Закон может повысить раскрываемость одного вида преступлений и одновременно создать риск злоупотреблений. Политическое решение может быть выгодным одной группе и дорого обойтись другой.

Когда человек говорит «это эффективная мера», полезно спросить: эффективная для достижения какой цели и какой ценой?

Без критерия оценка превращается в красивую наклейку. Её можно приклеить почти к чему угодно.

Особенно хорошо это видно в политике. Одно и то же решение называют «жёстким» и «безумным», «осторожным» и «людоедским», «компромиссным» и «глупым». Фактическое содержание решения не изменилось. Изменилась рамка, в которую его поместили.

Это не значит, что все оценки одинаково разумны. Оценку можно обосновать. Но для этого нужно назвать критерий,

показать данные и объяснить связь между ними.

Прогноз — это утверждение о будущем, а не сообщение из будущего

Прогноз может быть профессиональным, осторожным и хорошо рассчитанным. Но он всё равно остаётся прогнозом.

В основных направлениях денежно-кредитной политики, подготовленных до событий 2022 года, Банк России ожидал замедление инфляции до 4–4,5 процента к концу 2022 года. Фактически инфляция за 2022 год составила 11,94 процента. Это не доказывает, что специалисты Банка России ничего не понимают в экономике. Между прогнозом и результатом произошли события, радикально изменившие условия. Но пример хорошо показывает: даже прогноз серьёзного учреждения с моделями, данными и квалифицированными аналитиками не превращается в факт только из-за точной цифры.

Точная цифра создаёт особое впечатление. Фраза «инфляция будет высокой» звучит как предположение. Фраза «инфляция составит 4,3 процента» похожа на знание. Хотя иногда вторая фраза всего лишь аккуратно посчитанная версия первой.

Прогноз нужно оценивать по четырём вопросам:

На каких данных он построен?

Какие условия предполагаются неизменными?

Какой диапазон неопределённости допускается?

Что способно сделать прогноз неверным?

Чем дальше будущее, чем сложнее система и чем больше в ней людей, тем осторожнее следует относиться к точности.

Реальный кейс: как стадия законопроекта превращается в готовый запрет

В июле 2025 года в России обсуждались штрафы за умышленный поиск материалов, включённых в федеральный список экстремистских материалов, в том числе с использованием средств доступа к ограниченным ресурсам. На разных стадиях рассмотрения появлялись заголовки в духе «в России вводят штрафы за поиск запрещённого».

Само обсуждение было реальным. Но статус сообщения менялся буквально по дням.

17 июля Государственная дума сообщала о принятии поправок во втором чтении и отдельно использовала условную формулировку: законопроект «в случае его окончательного принятия» может установить штрафы. 22 июля Дума сообщила уже о принятии изменений. 31 июля был официально опубликован федеральный закон. Правило должно было вступить в силу с 1 сентября 2025 года.

Фразы «предложили ввести», «приняли во втором чтении», «приняли закон», «закон подписан», «закон опубликован» и «норма вступила в силу» описывают разные факты.

Регламент Государственной думы предусматривает три чтения законопроекта. В первом обсуждается концепция.

Между первым чтением и действующим правилом ещё лежат последующие чтения, рассмотрение Советом Федерации, подписание, опубликование и установленная дата вступления в силу.

Обычному читателю необязательно становиться юристом. Достаточно не превращать процесс в результат раньше времени.

Сравни четыре фразы:

«Депутаты предложили ввести штраф». Это сообщение об инициативе.

«Дума приняла поправки во втором чтении». Это факт о стадии процедуры.

«Теперь любого оштрафуют за случайный запрос». Это интерпретация нормы и прогноз её применения.

«Этот закон опасен». Это оценка, для которой нужно назвать конкретный риск.

Человек может одновременно быть точным в первой фразе и совершенно бездоказательным в остальных.

Почему мы всё смешиваем

Потому что мозгу удобнее получить готовую историю, чем хранить четыре отдельных ящика.

Факт: ночью я написал бывшей: «Спишь?» Она не ответила.

Интерпретация: она специально меня игнорирует.

Оценка: ей вообще плевать на меня и всё, что между нами

было.

Прогноз: скорее всего, она сейчас с другим и больше никогда мне не напишет.

Эмоция: тревога, ревность и внезапное желание узнать, кто подарил ей подарок за 50 звезд в тг.

Действие: написать ещё раз, удалить сообщение, вернуть сообщение, проверить её онлайн, выложить загадочную историю и в 03:47 окончательно решить, что все они одинаковые.

Вся цепочка может занять меньше минуты. И уже к четвёртому утра человек искренне рассказывает другу не «бывшая не ответила на сообщение», а «она специально меня игнорирует, потому что...».

Хотя единственный установленный факт состоит в том, что ночью она не ответила на вопрос «Спишь?». Возможно, самым точным ответом на него как раз и было отсутствие ответа.

Как отвечать, не превращаясь в душнила

Необязательно произносить: «Вы смешали дескриптивное и нормативное высказывания». Скорее всего, после этого спор станет логичнее только в одном смысле: собеседник логично решит уйти.

Можно сказать проще:

«То, что законопроект внесли, — факт. Что его примут именно в таком виде, — пока прогноз».

«Падение выручки я вижу. Но почему причиной ты считаешь именно отдел продаж?»

«Ты сейчас сообщаешь, что произошло, или объясняешь, почему это произошло?»

«По какому критерию ты называешь это решение эффективным?»

«Что мы знаем наверняка, а что додумали сами?»

Эти вопросы не гарантируют согласия. Но они возвращают разговор к точке, где разногласие можно увидеть.

Небольшая тренировка

Определи основной тип каждого высказывания. В некоторых фразах смешано несколько типов.

«За последний месяц цена выросла на 12 процентов».

«Магазин пользуется ситуацией и наживается на покупателях».

«Если так продолжится, через полгода товар станет недоступен большинству».

«Это несправедливая цена».

«Законопроект внесён в Государственную думу».

«Власть решила запретить людям читать неудобные материалы».

«Он не ответил на сообщение с утра».

«Ему совершенно безразличны мои чувства».

«Эксперты ожидают снижение ставки».

«Ставка обязательно снизится».

Возможный разбор: 1, 5 и 7 могут быть проверяемыми сообщениями о фактах; 3, 9 и 10 — прогнозы разной степени осторожности; 4 — оценка; 2, 6 и 8 содержат интерпретацию мотивов и оценку. Но даже «фактические» фразы требуют источника: кто измерил цену, где опубликован законопроект, что считать отсутствием ответа и за какой период.

Правило главы

Перед тем как соглашаться или спорить, разложи сообщение на четыре части:

Что произошло? Что человек об этом думает? Как он это оценивает? Что, по его мнению, произойдёт дальше?

Пока эти части склеены, тобой легко управлять. Когда они разделены, появляется возможность думать.

Глава 2. Ложь, ошибка и заблуждение

«Ты соврал» — самая короткая дорога к спору о намерениях

Человек говорит, что придёт в семь, и приходит в девять.

Начальник обещает выплатить премию в конце месяца, а потом сообщает, что денег нет.

Политик уверяет, что непопулярного решения не будет, а через несколько лет поддерживает именно такое решение.

Во всех трёх случаях хочется сказать: «Ты соврал».

Иногда это будет верно. Но слово «ложь» содержит не одно обвинение, а сразу два:

Сказанное не соответствует действительности.

Говорящий знал это и намеренно ввёл нас в заблуждение.

Первое нередко можно проверить. Второе относится к чужому знанию и намерению. А в чужую голову у нас, к счастью или сожалению, прямого доступа пока нет.

Попробуй ответить сам

Друг сказал, что вернёт деньги в пятницу. В пятницу денег нет. Он тебя кинул?

Возможны разные версии:

ещё в момент обещания он знал, что возвращать нечем;

он рассчитывал получить зарплату, но её задержали;
деньги были, но он потратил их на другое;

он не собирался обманывать, но снова переоценил собственную дисциплину;

он сказал то, что от него хотели услышать, не задавая себе вопроса, сможет ли выполнить обещание.

Ответственность есть во всех версиях, но характер ответственности различается. В первой перед нами вероятная ложь. Во второй — неисполненное обещание из-за изменившихся обстоятельств. В третьей — сознательный выбор нарушить обещание. В четвёртой — самоуверенность. В пятой граница между ложью и самообманом становится особенно неприятной.

Ошибка не требует намерения

Ошибка — это неверное утверждение или вывод, сделанный без намерения обмануть.

Ты посмотрел не на ту дату. Перепутал два похожих закона. Неверно понял график. Доверился старой версии документа. Услышал половину фразы и достроил вторую. Решил, что «после» означает «из-за».

Ошибающийся человек может быть совершенно искренним. Более того, искренность часто делает ошибку убедительнее. Лжец хотя бы иногда осторожничает, потому что боится разоблачения. Человек, который заблуждается, ничего не скрывает: он уверенно приводит аргументы, возмущает-

ся сомнениями и охотно повторяет свою версию всем знакомым.

Искренность отвечает на вопрос «верит ли человек в свои слова?». Истинность отвечает на вопрос «соответствуют ли слова действительности?». Это разные вопросы.

Заблуждение — ошибка, в которой человек пошел

В бытовой речи ошибку и заблуждение часто используют как синонимы. Для нашей задачи полезно провести рабочее различие.

Ошибка может быть единичной: человек неправильно назвал дату и исправился после проверки.

Заблуждение — более устойчивая система. Оно поддерживается привычными объяснениями, окружением, wybranymi источниками и защитой от неудобных фактов.

Например, середнячковый ИПшник считает себя выдающимся комбинатором. Когда бизнес растёт, он объясняет это своим талантом. Когда бизнес падает — рынком, сотрудниками, государством и ретроградным Меркурием, если остальные причины временно закончились. Любой результат сохраняет исходное убеждение. Успех доказывает его правоту. Неудача доказывает, что мир мешает его правоте проявиться.

Такое убеждение трудно исправить одним фактом, потому что оно состоит не из одного факта. Это целая система

обслуживания самооценки.

Реальный кейс: обещание о пенсионном возрасте

27 сентября 2005 года во время прямой линии Владимир Путин сказал, что выступает против увеличения пенсионного возраста, и добавил: «пока я Президент, такого решения принято не будет».

3 октября 2018 года был подписан закон, предусматривавший поэтапное повышение возраста выхода на пенсию. Президентом оставался тот же человек.

Две зафиксированные позиции очевидно противоречат друг другу. Но что именно мы можем заключить из этого противоречия?

Минимальный и наиболее надёжный вывод: публичное заверение 2005 года не было соблюдено.

Можно сказать, что позиция изменилась. Можно обсуждать, были ли названы убедительные причины изменения. Можно оценивать политическую ответственность за обещание. Можно сравнивать аргументы 2005 и 2018 годов.

А можем ли мы строго доказать, что фраза 2005 года была ложью уже в момент произнесения?

Для этого пришлось бы показать, что в 2005 году говорящий знал: решение будет принято при его президентстве, — и сознательно утверждал обратное. Само последующее изменение политики этого не доказывает. За тринадцать лет могли измениться демография, бюджетные расчёты, политиче-

ские планы и взгляды самого человека.

Это не оправдание решения и не попытка уйти от оценки. Это точность обвинения.

Фраза «обещание нарушено» подтверждается сопоставлением двух официальных событий. Фраза «он заранее знал и сознательно лгал» требует дополнительных данных о намерении. Если мы не разделяем эти утверждения, то даём собеседнику удобную возможность отбросить весь наш аргумент, оспорив только самое сильное слово.

Вместо разговора о нарушенном обещании собеседники быстро начинают просто тележить:

— Он солгал.

— Нет, обстоятельства изменились.

— Всегда у вас обстоятельства.

— Вы просто ничего не понимаете в экономике.

Исходный факт исчезает. Все спорят о внутреннем мире политика, в который ни у кого нет доступа.

Точная формулировка звучит менее эффектно, зато выдерживает давление:

«В 2005 году было дано однозначное публичное заверение. В 2018 году принято противоположное решение. Даже если позиция изменилась из-за новых обстоятельств, общество вправе требовать объяснения причин и оценивать ответственность за несоблюдённое обещание».

Здесь не нужно читать мысли. Достаточно документов.

Изменившееся мнение — не всегда обман

Мы часто требуем от человека двух несовместимых вещей.

Сначала говорим: «Умный человек умеет признавать ошибки и менять мнение».

Потом достаём его старую фразу и говорим: «Ага, раньше ты говорил другое. Значит, ты переобулся».

Если любое изменение позиции считать ложью, рациональный человек окажется в ловушке. Он либо продолжает защищать ошибку ради последовательности, либо признаёт её и получает обвинение в нечестности.

Поэтому важен не сам поворот, а способ, которым он сделан.

Честное изменение позиции обычно содержит четыре элемента:

Что я утверждал раньше.

Какие новые данные или аргументы появились.

Почему они меняют мой вывод.

За какие последствия прежней позиции я всё равно отвечаю.

Нечестный поворот выглядит иначе: человек отрицает собственные слова, меняет их смысл задним числом, обвиняет слушателей в неправильном понимании или делает вид, что всегда говорил именно то, что говорит сейчас.

Фраза «я изменил мнение» не снимает ответственность автоматически. Но она логически возможна. Фраза «я нико-

гда этого не говорил» проверяется скринами.

Когда незнание становится удобным

Есть ещё одна зона между ошибкой и ложью — сознательное нежелание проверять.

Руководитель сообщает клиенту, что заказ будет готов завтра. Он не спрашивал производство, не смотрел загрузку и не знает, закуплен ли материал. Формально он может сказать: «Я не лгал, я правда надеялся».

Но если человек обязан был проверить и специально не проверил, чтобы иметь возможность произнести приятный ответ, его невиновность выглядит сомнительно.

Это можно назвать виновным незнанием. Человек не знает не потому, что информации нет, а потому, что знание помешало бы ему говорить уверенно.

В политике, бизнесе и личной жизни такая конструкция встречается постоянно:

«Мне никто не докладывал».

«Я не читал договор, но был уверен».

«Я не спрашивал, потому что доверял».

«Я переслал новость, потому что она была похожа на правду».

Намерение обмануть доказать трудно. Но можно оценить качество проверки и обязанность человека знать.

Почему мы слишком быстро называем ложью то,

что нам не нравится

Слово «ложь» даёт моральное преимущество. Если собеседник ошибся, с ним ещё надо спорить. Если он лжец, его можно не слушать.

Поэтому обвинение часто появляется раньше доказательства.

Человек приводит статистику, которая нам не нравится, — «заказная ложь».

Партнёр иначе помнит разговор — «ты опять врёшь».

Эксперт изменил прогноз — «переобулся».

Журналист исправил публикацию — «поймали на лжи».

Иногда обвинение справедливо. Но сама неприятность сообщения не доказывает злой умысел.

Особенно осторожно стоит обращаться со словом «ложь» там, где возможны разные определения. Допустим, чиновник говорит, что доходы выросли. Один показатель действительно вырос в номинальных рублях, другой снизился с учётом инфляции, у разных групп динамика различается. Спор может идти не о подделке числа, а о том, какое число выбрали и какую картину им создали.

Это уже не обязательно прямая ложь. Возможно, перед нами выборочная правда, умолчание или манипулятивная рамка. В следующих частях мы разберём их отдельно.

Как отвечать точнее

Вместо мгновенного «ты врёшь» можно пройти по ступе-

ням.

Первая ступень: несоответствие.

«Эта фраза не совпадает с тем, что указано в документе».

Вторая ступень: источник ошибки.

«Ты посмотрел старую редакцию или у тебя другой источник?»

Третья ступень: ответственность за проверку.

«Перед тем как обещать срок клиенту, нужно было уточнить его у производства».

Четвёртая ступень: намерение — только если для него есть основания.

«Ты уже знал, что денег не будет, но всё равно пообещал скинуть. Вот переписка, которая это подтверждает».

Такая последовательность не делает нас мягче. Она делает обвинение прочнее.

Небольшая тренировка

Ниже описаны пять ситуаций. В каждой из них мы знаем слишком мало, чтобы уверенно судить о причинах. Для каждой ситуации:

Придумай минимум два правдоподобных объяснения произошедшего.

Назови факты, которые помогли бы проверить каждое объяснение.

Укажи, что мы можем утверждать уже сейчас, а о чём пока остаётся только гадать.

Журналист опубликовал неверную дату и через час исправил её без пояснений.

Знакомый третий раз пообещал скинуть деньги «в следующую пятницу».

Руководитель пообещал клиенту срок, который производство сразу назвало невозможным.

Политик поддержал решение, против которого выступал десять лет назад.

Человек переслал поддельный скриншот со словами: «Об этом уже все пишут».

Не нужно придумывать человеку оправдание или сразу разоблачать его. Задача проще: отделить то, что мы действительно знаем, от объяснения, которое первым пришло нам в голову.

Правило главы

Неверное утверждение ещё не доказывает ложь. Для обвинения во лжи нужно показать не только несоответствие действительности, но и осведомлённость или намерение говорящего.

При этом отсутствие доказанного умысла не отменяет ответственности за обещание, небрежность, отказ проверять и последствия ошибки.

Глава 3. Утверждение и доказательство

Восемьдесят процентов россиян снова что-то решил

Есть особый жанр новости:

«Большинство россиян поддержали...»

Дальше можно поставить почти что угодно: запрет, разрешение, возвращение старой традиции, новую технологию, обязательную форму одежды, четырёхдневную неделю или решительную борьбу с тем, о существовании чего большинство респондентов узнало из вопроса социолога.

Цифра производит впечатление доказательства. Если написано 78 процентов, спорить как будто уже поздно. Народ высказался, таблица построена, круговая диаграмма закрашена.

Но число — это не доказательство само по себе. Это результат процедуры. Авторы могли опросить тридцать учащихся местного ПТУ в курилке, получить двадцать четыре одинаковых ответа и написать: «Большинство россиян поддержали инициативу». Математически 80 процентов посчитаны верно. Небольшая проблема лишь в том, что тридцать человек из одной курилки — это ещё не вся Россия, как бы уверенно ни выглядела диаграмма. А ты уже поверил в этот

блудняк и защитпостил его себе в канал на 3 подписчика.

Поэтому важно знать не только результат, но и то, кого спрашивали, сколько было участников, как их отбирали, когда и как задавали вопрос, какие варианты ответа предложили. И главное — что именно автор заголовка назвал «поддержкой». Иногда исследование действительно показывает мнение большинства россиян. А иногда — настроение большинства людей, случайно вышедших покурить во время большой перемены.

Попробуй ответить сам

Представь два вопроса:

«Поддерживаете ли вы дополнительные меры защиты детей от опасной информации в интернете?»

«Поддерживаете ли вы расширение государственного контроля за тем, какие материалы граждане ищут в интернете?»

Казалось бы, те же яйца, только в профиль. И формально оба вопроса могут относиться к одной инициативе. Получат ли они одинаковые ответы?

Если нет, значит, опрос измеряет не только мнение людей. Он частично измеряет то, как исследователь назвал предмет.

Это не делает все опросы бесполезными. Это напоминает: доказательство нужно читать вместе с методом его получения.

Утверждение — это то, что просят принять за истину

«Удалённая работа снижает продуктивность».

«Социальные сети делают людей несчастнее».

«Большинство граждан поддерживает закон».

«Этот сотрудник не подходит на руководящую должность».

«Она специально пытается вызвать ревность».

«У них денег куры не клюют, а нам на водку не хватает»

Каждая фраза является утверждением. Она может оказаться истинной, ложной, частично верной или слишком расплывчатой для проверки.

Первый навык — найти утверждение внутри речи.

Человек может говорить пять минут, приводить истории, шутить, возмущаться и ссылаться на «очевидные вещи», но так и не сформулировать, что именно он доказывает. Тогда спорить почти невозможно: позиция меняется вместе с каждым возражением.

Полезный вопрос звучит так:

«Если выразить твою мысль одним предложением, что именно ты утверждаешь?»

Иногда после этого выясняется, что спор шёл не о фактах, а о разных тезисах.

Один человек доказывал, что удалённая работа подходит не всем должностям. Другой отвечал так, будто первый требовал навсегда закрыть офисы. Оба устали, но ни один не

приблизился к предмету разговора.

Доказательство — это мост, а не куча кирпичей

Хорошее обоснование состоит как минимум из трёх элементов:

Тезис — что именно мы утверждаем.

Основания — на какие данные, наблюдения или правила опираемся.

Связь — почему эти основания поддерживают именно этот тезис.

Последний элемент чаще всего пропускают.

Например:

«После перехода на удаленку число звонков снизилось на 20 процентов. Значит, удалённая работа неэффективна».

Тезис понятен. Цифра есть. Но мост между ними ещё не построен.

Снизилось ли количество звонков у всех сотрудников? Изменилось ли число продаж? Не внедрили ли одновременно новый регламент? Не закончилась ли рекламная кампания? Сопоставимы ли периоды? Возможно, звонков стало меньше, а сделок больше, потому что менеджеры перестали звонить всем подряд.

Данные без связи с тезисом похожи на кирпичи, высыпанные рядом с рекой. Материал имеется, перейти нельзя.

Что считается достаточным доказательством

Универсального ответа нет. Всё зависит от силы утверждения.

Для фразы «мне не понравился фильм» достаточно личного переживания. Доказывать вкус лабораторным экспериментом было бы необычным способом провести вечер.

Для фразы «этот фильм вреден подросткам» личного впечатления уже мало. Нужно определить вред, показать данные и учесть альтернативные объяснения.

Для фразы «человек совершил преступление» стандарт доказательств должен быть намного выше, чем для фразы «мне кажется, он поступил некрасиво».

Чем серьёзнее обвинение, шире обобщение и тяжелее последствия решения, тем сильнее должны быть основания.

Можно представить лестницу:

- личный случай;
- несколько похожих случаев;
- систематические наблюдения;
- документы и проверяемые записи;
- репрезентативные данные;
- исследования, которые можно воспроизвести и проверить;
- совокупность независимых источников.

Это не строгая иерархия на все случаи. Поддельный документ хуже честного наблюдения, а плохое исследование не становится хорошим из-за сложной формулы. Но лестница напоминает: один яркий пример обычно не выдерживает тя-

жёлого общего вывода.

Реальный кейс: что доказывает опрос

Возьмём типичный общероссийский опрос на 1600 человек. У читателя сразу возникает вопрос: как 1600 человек могут представлять страну с населением более ста миллионов?

Могут — если выборка построена правильно. Для статистической точности важна не только доля опрошенных от всего населения, но и способ отбора. ВЦИОМ, например, описывает телефонную стратифицированную случайную выборку мобильных номеров, последующее взвешивание данных по социально-демографическим параметрам и предельную погрешность. В публикациях центр отдельно предупреждает, что, помимо ошибки выборки, на результат могут влиять формулировки вопросов и обстоятельства полевых работ.

Это важное и честное замечание. Даже математически корректная выборка не спасает вопрос, который подталкивает к ответу. Не спасает она и от социальных условий, при которых человек может не захотеть откровенно отвечать незнакомцу.

Поэтому фраза «73 процента опрошенных выбрали вариант ответа X» может быть точным сообщением о результатах конкретного исследования.

Но фраза «73 процента россиян твёрдо убеждены в X»

уже добавляет несколько предположений:

выборка достаточно хорошо представляет нужную группу;

формулировка не исказила ответ;

люди поняли вопрос одинаково;

выбранный вариант отражает твёрдое убеждение, а не ближайший доступный ответ;

ситуация не изменилась после даты опроса.

А фраза «раз большинство поддерживает X, значит X правильно» вообще переходит от описания популярности к доказательству правильности. Опрос не способен сделать моральное или политическое решение верным. Он измеряет ответы людей, а не истину.

Ссылка на источник ещё не является доказательством

В интернете существует удобный ритуал. Человек делает смелое заявление. Его просят привести источник. Он присылает ссылку. После этого считает вопрос закрытым.

Но ссылка может вести:

на статью, которая ссылается на другую статью;

на исследование, где вывод автора скромнее заголовка;

на старые данные;

на документ, в котором нужной фразы вообще нет;

на мнение эксперта по соседней специальности;

на тысячу страниц текста с расчётом на то, что никто не

станет искать нужное место.

Источник нужно не предъявить, а связать с утверждением.

Если ты говоришь «закон запрещает X», покажи норму и объясни, почему X подпадает под её формулировку.

Если утверждаете «исследование доказало Y», покажи, что именно измеряли, с чем сравнивали и какой вывод сделали сами авторы.

Если ссылаетесь на видео, укажи полную фразу, дату и контекст, а не только пятнадцатисекундный фрагмент.

Скриншот доказывает меньше, чем кажется

Скриншот хорошо доказывает, что на чьём-то экране в какой-то момент находилось определённое изображение. Почти всё остальное требует проверки.

Его можно отредактировать. Сообщение могло быть удалено. Аккаунт мог быть поддельным. Дата может относиться не к публикации, а к пересылке. Заголовок мог измениться. Фрагмент переписки может скрывать предыдущее сообщение, которое полностью меняет смысл ответа.

Тем не менее мы относимся к скриншоту как к цифровому нотариусу. Видимо, прямоугольная рамка придаёт словам особую юридическую силу.

Правильная реакция не в том, чтобы объявить все скриншоты подделкой. Нужно понимать их вес.

Скриншот — повод проверить первоисточник. Иногда это

хорошее вспомогательное подтверждение. Редко — достаточное доказательство серьёзного обвинения.

Кто утверждает, тот и показывает основания

Если человек заявляет: «Мессенджер макс тайно следит за пользователями», он не может завершить аргумент словами: «А ты докажи, что не следит».

Бремя доказательства лежит прежде всего на том, кто выдвигает проверяемое утверждение.

Иначе можно объявить что угодно:

«На соседней улице живёт человек, который умеет читать мысли. Докажи, что это не так».

Невозможность немедленно опровергнуть заявление не делает его истинным.

Но и здесь нужен здравый смысл. В обычной беседе мы не обязаны прикладывать архив документов к каждой фразе. Требование доказательств должно соответствовать значимости утверждения. Если знакомый говорит, что утром шёл дождь, можно ему поверить. Если на основании этого он требует признать страховой случай на десять миллионов рублей, появится разумная потребность в дополнительных данных.

Отсутствие доказательств и доказательство отсутствия

Фраза «доказательств нет» может означать две разные ве-

щи:

Мы искали там, где доказательство должно было остаться, и ничего не нашли.

Мы просто пока ничего не нашли или даже не искали.

Если в помещении круглосуточно работала исправная камера, а на записи человека нет, это аргумент против его присутствия.

Если камеры не было, отсутствие видео ничего не доказывает.

Точно так же отсутствие публикации в знакомых тебе СМИ не означает, что событие не произошло. Но и фраза «об этом просто все молчат» не доказывает событие.

Нужно спросить: если утверждение верно, какие следы мы ожидали бы увидеть? Искали ли мы эти следы? Насколько надёжен способ поиска?

Как проверять аргумент за пять вопросов

Что именно утверждается?

Какое доказательство приведено?

Подлинно ли оно и относится ли к нужному времени?

Почему оно подтверждает именно этот вывод?

Какие ещё объяснения согласуются с теми же данными?

Эти вопросы работают в политике, бизнесе и отношениях.

«Она поздно ответила, значит, потеряла интерес».

Утверждение найдено. Доказательство — поздний ответ.

Связь слабая: поздний ответ совместим с десятком других

причин.

«После прихода нового руководителя прибыль упала, значит, он развалил компанию».

Есть последовательность событий. Но необходимо проверить рынок, расходы, сезонность, бюджеты, решения прежней команды и временной разрыв.

«После принятия закона показатель снизился, значит, закон сработал».

Возможно. Но без сравнения и альтернативных причин это пока гипотеза, а не доказанная причинная связь.

Небольшая тренировка

Найди недостающий элемент.

«Большинство моих знакомых не смотрит телевизор. Телевидение больше никому не нужно».

«В статье есть ссылка на исследование, значит, статья научная».

«После назначения нового директора ушли три сотрудника. Он разрушает команду».

«Никто не доказал, что эта добавка вредна. Значит, она безопасна».

«За инициативу выступили 70 процентов опрошенных».

В первом случае личный круг не представляет всё население. Во втором наличие ссылки не говорит о качестве и содержании исследования. В третьем последовательность событий не доказывает причину. В четвёртом отсутствие дока-

занного вреда не равно доказанной безопасности. В пятом не хватает формулировки вопроса, выборки, даты, вариантов ответа и метода.

Правило главы

Утверждение не становится доказанным оттого, что рядом поставили цифру, ссылку, скриншот или уверенного эксперта с соплями пызырем. Между основанием и выводом должна существовать проверяемая связь.

Если связь приходится достраивать самому, возможно, именно в этом месте тебя и убеждают.

Глава 4. Уверенность не равна правоте

Человек, который никогда не говорит «возможно»

Почти в каждой компании есть сноб, который знает всё.

Он знает, почему упали продажи, хотя впервые открыл отчёт пять минут назад. Знает, кто победит на выборах. Знает, каким будет курс валюты через год. По фотографии определяет характер, по профессии — интеллект, по одному сообщению — намерения женщины, а по заголовку — содержание закона.

Если прогноз сбывается, он напоминает о нём несколько лет. Если не сбывается, выясняется, что обстоятельства изменились, его неправильно понял или он говорил «в более широком смысле».

Самое неприятное: рядом с таким человеком мы начинаем сомневаться в себе. Он отвечает сразу, а нам нужно подумывать. У него простая картина, у нас — оговорки. Он говорит: «Всё очевидно». Мы говорим: «Здесь не хватает данных».

В публичном споре первая позиция часто выглядит сильнее. Но скорость ответа измеряет скорость ответа. Громкость измеряет громкость. Уверенность измеряет субъективное состояние говорящего. Ни один из этих показателей напрямую не измеряет истинность.

Попробуй ответить сам

Перед тобой два эксперта.

Первый говорит: «Ставка точно снизится до конца года. Другого варианта нет».

Второй говорит: «При текущей инфляции снижение маловероятно, но прогноз зависит от новых данных и решений регулятора».

Кто из них кажется убедительнее? А кто рассуждает ответственнее?

Мы инстинктивно тянемся к первому. Он избавляет от неопределённости. Второй возвращает её нам обратно, хотя мы специально пришли к эксперту, чтобы её забрали.

Почему уверенный тон действует

Уверенность служит быстрым сигналом компетентности. В обычной жизни это не бессмысленно. Человек, который хорошо знает маршрут, обычно объясняет его спокойнее, чем тот, кто пытается вспомнить. Опытный врач быстрее распознаёт типичную картину. Мастер по звуку двигателя иногда определяет неисправность раньше диагностического прибора.

Проблема в том, что уверенный тон научились производить отдельно от знания.

Ведущий говорит без пауз, потому что это его работа. Блогер вырезал сомнения на монтаже. Продавец повторял пре-

зентацию двести раз. Политик не может каждый раз заканчивать выступление словами «но всё сложно». Мошенник заранее подготовил ответы на типичные возражения.

Плавность речи легко перепутать с качеством мысли.

Есть и другая причина: уверенная версия уменьшает тревогу. Неопределённость неприятна. Нам хочется знать, кто виноват, что будет дальше и на чьей мы стороне. Человек, который даёт ясную историю, предлагает не только объяснение, но и психологическое облегчение.

Иногда мы покупаем именно облегчение, а объяснение получаем в подарок.

Точность числа создаёт ложную точность знания

Вернёмся к прогнозу Банка России. До резкого изменения внешних и внутренних условий ожидалось, что инфляция к концу 2022 года замедлится до 4—4,5 процента. Фактический результат составил 11,94 процента.

Важно не использовать этот пример примитивно: «Вот, ЦБ ошибся, значит, его прогнозам нельзя верить». Наоборот, профессиональная организация пересматривает прогнозы при изменении данных и публикует условия сценария.

Урок в другом: точный диапазон не отменяет неопределённости. Число 4,5 выглядит твёрже слов «мы ожидаем замедления», но остаётся результатом модели, построенной на предположениях.

Если ошибаться могут люди, которые имеют доступ к

огромному массиву данных, то знакомый, уверенно предсказывающий курс рубля по ощущению от новостной ленты, тоже заслуживает хотя бы одного уточняющего вопроса.

Авторитет может усилить аргумент, но не заменить его

Мы не можем лично проверять всё. Приходится доверять врачам, инженерам, статистическим службам, судам, журналистам и «проверенным каналам». Разумное доверие к компетентному источнику — не ошибка, а условие нормальной жизни.

Но авторитет работает только внутри определённых границ.

Хороший кардиолог не становится специалистом по международным отношениям. Успешный предприниматель не получает вместе с прибылью безошибочное понимание психологии. Популярный актёр может иметь политическое мнение, но количество зрителей не добавляет к нему доказательств.

Даже специалист в своей области может:

выйти за пределы компетенции;

опираться на неполные данные;

иметь конфликт интересов;

ошибиться;

передать позицию учреждения как личную уверенность;

говорить о прогнозе так, будто сообщает факт;

Быть предвзятым.

Поэтому вопрос не только «кто это сказал?», но и «почему мы должны считать, что именно в этом вопросе он знает больше?»

Уверенность бывает откалиброванной

Рациональность не требует сомневаться во всём одинаково.

Я могу быть почти уверен, что утром взошло солнце, достаточно уверен в расписании поезда на официальном табло и умеренно уверен в прогнозе погоды через неделю. Было бы странно сопровождать каждую фразу словами «возможно, но я ничего не утверждаю».

Полезна не постоянная неуверенность, а соответствие уверенности качеству оснований.

Это можно назвать калибровкой.

Если человек говорит «я уверен на 90 процентов» десять раз, примерно в одном из таких случаев он должен ошибаться. Иначе его 90 процентов на деле были ближе к 100. Если он не ошибается никогда только в собственных воспоминаниях, проверить калибровку невозможно.

В обычной речи проценты необязательны. Можно использовать уровни:

«Я знаю: это указано в опубликованном документе».

«С высокой вероятностью: это подтверждают несколько независимых источников».

«Моя рабочая гипотеза: она лучше других объясняет данные, но проверка не закончена».

«Это догадка: у меня почти нет оснований».

Такая речь кажется менее эффектной. Зато собеседник понимает, где заканчивается знание и начинается авторская достройка.

Признание неопределённости — не поражение

В споре фраза «я не знаю» воспринимается как сдача позиции. Поэтому люди защищают ответы, которых у них никогда не было.

Представь разговор:

— Почему он принял такое решение?

— Не знаю. Возможно, на него давили.

— Значит, тебе нечего сказать.

На самом деле «не знаю» может быть самым точным ответом. У нас есть решение, но нет доступа к мотивам. Гипотезы возможны, знание — нет.

Человек, который признаёт пробел, оставляет место для новой информации. Человек, который заполнил пробел уверенной фантазией, будет вынужден защищать её как часть собственной личности.

Особенно трудно говорить «не знаю» в политическом споре. Там неопределённость воспринимается как недостаток веры в свою сторону. Если факт выгоден нашей позиции, мы требуем признать его немедленно. Если мешает — вспоми-

наем о сложности мира, контексте и невозможности делать поспешные выводы.

Логика начинается в момент, когда одинаковый стандарт применяется к удобным и неудобным сообщениям.

Уверенность задним числом

После события прошлое кажется очевидным.

После падения компании все знали, что её модель была нежизнеспособной. После резкого изменения курса валюты выясняется, что «к этому всё шло». После политического решения комментаторы находят десятки сигналов, которые якобы не оставляли другого исхода.

Но до события те же люди часто говорили иначе или молчали.

Чтобы отличать знание от красивого объяснения задним числом, полезно фиксировать прогноз заранее:

что именно должно произойти;

в какой срок;

при каких условиях;

что будет считаться ошибкой прогноза.

Без этих пунктов почти любой прогноз можно спасти.

«Экономика скоро рухнет».

Что значит «рухнет»? Когда наступит «скоро»? Какой показатель это зафиксирует? Если через три года произошёл спад на один процент, считается ли предсказание сбывшимся?

Чем туманнее формулировка, тем легче выглядеть пророком.

Как разговаривать с очень уверенным человеком

Бесполезно соревноваться с ним в громкости. Лучше опустить этого поэта-песенника на землю.

«На чём основана такая уверенность?»

«Это известный факт или твой прогноз?»

«Что могло бы изменить твоё мнение?»

«Какой результат покажет, что прогноз был неверен?»

«Есть ли у источника доступ к информации, которой нет у остальных?»

«Ты помнишь свои несбывшиеся прогнозы так же хорошо, как сбывшиеся?»

Последний вопрос полезно иногда задавать себе.

Если человек не способен назвать условие, при котором признает ошибку, перед нами, вероятно, не проверяемое убеждение, а предмет веры или часть идентичности. Продолжать спор можно, но ожидать результата не стоит.

Когда уверенность всё-таки имеет значение

Нельзя впадать в противоположную крайность и считать, что осторожный человек всегда умнее уверенного.

Неуверенность тоже можно имитировать. Фразы «всё неоднозначно» и «истина где-то посередине» иногда используются, чтобы не признавать хорошо установленные факты.

Если один человек говорит, что дважды два — четыре, а другой — что пять, зрелость не требует остановиться на четырёх с половиной.

Уверенность заслуженна, когда:
утверждение чётко сформулировано;
источник имеет отношение к вопросу;
данные доступны для проверки;
альтернативные объяснения рассмотрены;
степень уверенности соответствует качеству данных;
человек готов назвать условия, при которых изменит позицию.

То есть проблема не в твёрдом голосе. Проблема в твёрдом голосе без опоры.

Небольшая тренировка

Переформулируй фразы так, чтобы степень уверенности соответствовала основаниям.

«Он точно не ответил, потому что обиделся».

«Этот закон обязательно приведёт к массовым злоупотреблениям».

«Эксперт по телевизору сказал, значит, так и есть».

«Курс скоро резко изменится — это всем понятно».

«Я один раз нанял такого сотрудника и знаю весь этот тип людей».

Возможные варианты:

«Он не ответил; одна из версий — обиделся, но причин

я не знаю».

«Формулировка закона создаёт такие-то возможности для злоупотребления; чтобы оценить масштаб, нужно посмотреть практику применения».

«Эксперт утверждает это; нужно проверить его специализацию и основания».

«Я ожидаю изменения курса по таким-то причинам, но срок и масштаб зависят от таких-то условий».

«У меня был один неудачный опыт; его недостаточно для вывода обо всей группе».

Итог первой части

До того, как проверять сложную аргументацию, научись останавливать сообщение на входе.

Спроси:

— Что именно утверждается?

— Это факт, мнение, оценка или прогноз?

— Если сообщение неверно, есть ли основания говорить о лжи или пока только об ошибке?

— Чем утверждение подтверждается?

— Как доказательство связано с выводом?

— Не заменяет ли уверенный тон отсутствующие основания?

— Что могло бы изменить моё мнение?

Этот список не сделает человека безошибочным. Он делает другое: увеличивает расстояние между сообщением и

твоей реакцией.

Именно в этом небольшом расстоянии появляется свобода подумать.

Правило главы

Уверенность — это информация о состоянии говорящего, а не о состоянии мира.

Иногда уверенный человек прав. Иногда осторожный человек ошибается. Проверять нужно не громкость и не количество оговорок, а основания.

Часть II

Как устроен аргумент

В первой части мы учились не проглатывать сообщение целиком. Отделяли факт от оценки, прогноз от знания, ошибку от лжи, а уверенный голос — от доказательства. Теперь разберём, что происходит дальше: как человек соединяет несколько фраз и получает из них вывод.

Почти любой спор выглядит сложнее, чем устроен. Один человек что-то утверждает, затем объясняет почему. Между его «почему» и выводом должен быть переход. Иногда он крепкий. Иногда держится на честном слове. А иногда собеседник просто произносит «следовательно» с таким лицом, будто мост уже построен.

Поэтому люди могут двадцать минут обсуждать «отношения», хотя один говорит о верности, второй — о свободе, а третий всё ещё пытается понять, почему на его сообщение ответили словом «понятно». На работе спорят об «эффективности», имея в виду то выручку, то звонки, то скорость ответа, то личное спокойствие начальника. В политике говорят, что решение поддержало «большинство», но забывают уточнить большинство кого.

Количество слов аргумент не укрепляет. Иногда длинную речь можно без потерь сократить до двух строк:

Это произошло.

Следовательно, я прав.

Именно в огромной пропасти между этими строками обычно и прячется всё самое интересное.

В следующих четырёх главах мы научимся находить точный тезис, отделять основания от вывода, вытаскивать наружу молчаливые предположения и проверять, действительно ли одно следует из другого. Термины иногда будут звучать академично. Но разбирать мы будем обычные ситуации — без предупреждения «сейчас в вашу переписку войдёт скрытая посылка».

Глава 5. О чём мы вообще спорим

«Большинство поддержало». Большинство кого?

Представь два сообщения об одном и том же голосовании:

«Почти 80 процентов россиян поддержали решение».

«Решение поддержали около 53 процентов граждан, включённых в списки участников голосования».

Звучит так, будто кто-то ошибся примерно на четверть страны. Но обе фразы можно получить из одних и тех же официальных цифр — если делить на разные группы людей.

По итогам общероссийского голосования 2020 года вариант «да» выбрали 77,92 процента пришедших. Явка составила 67,97 процента. Представим сто человек, имеющих право участвовать. Пришли примерно 68, а «за» проголосовали около 53. Поэтому 77,92 процента отвечают на вопрос «как проголосовали участники?», а примерно 53 процента — «какая доля всех включённых в списки поддержала решение?»

Тезисы «большинство пришедших поддержало», «большинство имевших право участвовать поддержало» и «большинство россиян поддержало» похожи только издалека. В первом случае мы точно знаем знаменатель. Во втором считаем и тех, кто не пришёл. В третьем к результату незаметно присоединяют вообще всех россиян, включая тех, кто не имел права участвовать.

Цифра осталась прежней. Поменялась группа людей, к ко-

торой её приклеили. Именно так аккуратная статистика иногда превращается в очень удобный лозунг.

Попробуй ответить сам

Сначала ответь, какую группу описывает каждая цифра: пришедших, всех включённых в списки или всё население страны. Затем попробуй сформулировать результат одним предложением так, чтобы не потерять знаменатель. И наконец назови фразу, которая звучит эффектнее, но сообщает больше, чем позволяют данные.

Главный вопрос здесь не политический. Он логический: что именно утверждается?

Тезис — это предложение, которое нужно защитить

Тезис — это главная мысль, которую человек пытается доказать. Не тема разговора и не общее возмущение, а конкретное утверждение, которое можно записать одним предложением.

«Два дня удалённой работы снизят число закрытых сделок в отделе продаж».

«Партнёр нарушил нашу договорённость и поступил нечестно».

«Эта формулировка закона позволяет наказывать людей за такие-то действия».

«Блогер видел опровержение, но продолжил распространять прежнюю версию».

Эти фразы уже можно проверять. А исходные «удалёнка убивает бизнес», «он крыса», «закон людоедский» и «блогер всё врёт» в основном сообщают настроение автора.

Если говорят об эффективности, уточни показатель: звонки, сделки, выручка, прибыль или скорость ответа? Если об удалёнке — сколько дней, для каких сотрудников и за какой период? Без этого человек сможет после каждого возражения доставать из слова «эффективность» новое значение.

Если партнёра называют нечестным, нужно понять, что именно произошло: он нарушил прямую договорённость, скрыл важную информацию, солгал или просто не угадал ожидание, которое ему никто не озвучивал.

Если закон называют опасным, полезно назвать конкретный риск: какая норма, кому даёт какие полномочия и к каким последствиям это может привести.

Если блогеру приписывают намеренный обман, придётся показать не только ошибку, но и знание: когда он увидел опровержение и почему мы считаем, что понял его.

Уточнение не душит спор. Оно впервые даёт ему предмет.

Пока тезис размыт, каждый может доказывать свою версию и искренне не понимать, почему собеседник «не слышит очевидного». Ты и собеседник говорите об одном слове, но защищаете разные предложения.

Существительное часто прячет целый спор

Особенно осторожно стоит обращаться с большими сло-

вами: свобода, уважение, предательство, токсичность, справедливость, безопасность, эффективность, ответственность. В такое слово можно сложить половину отношений, закрыть крышкой и потребовать от собеседника оправдываться за всё сразу.

— Ты меня постоянно контролируешь.

— Что именно я сделал?

— Вчера спросил, где я.

— Мы договорились встретиться в восемь, в девять тебя не было, поэтому я и спросил.

Тезис «ты меня контролируешь» звучит серьёзно, но пока за ним стоит один вопрос человеку, который опаздывал на встречу. Возможно, контроль действительно есть — тогда нужны другие повторяющиеся примеры. А может быть, крупное слово просто надели на маленькую и довольно обычную ситуацию.

Или рабочий разговор:

— Нам нужен более ответственный менеджер.

— Что он делает не так?

— Приходится всё контролировать.

— Что именно вы контролируете?

— Слежу, чтобы он до конца дня заносил в CRM договорённости с клиентами.

Вместо поисков мифического «ответственного человека» появилось проверяемое требование: договорённости должны быть внесены в CRM до конца рабочего дня. С таким те-

зисом уже можно работать. А характеристика личности пока отправляется на склад громких слов.

Чем крупнее слово, тем больше вероятность, что собеседники наполнили его разными смыслами.

Подмена тезиса происходит не только намеренно

Подмена тезиса происходит, когда разговор начинался об одном утверждении, а отвечать стали уже на другое, «рядом». Иногда это сознательный трюк. Но часто мысль просто уходит туда, где человеку удобнее защищаться.

— Я предлагаю дать менеджерам два дня удалёнки и сравнить результаты за два месяца.

— С таким подходом скоро вообще никто не захочет работать.

Предложение проверить два дня удалёнки превратилось в отказ людей работать вообще. Теперь можно мужественно защищать трудовую дисциплину, хотя её никто не отменял и даже не трогал.

Другой пример:

— Мне неприятно, что ты пересказала подругам подробности нашей интимной жизни.

— Может, мне теперь вообще ни с кем не общаться и на улицу не выходить?

Один человек говорит о конкретных подробностях, которые просил не пересказывать. Второй отвечает на гораздо более жёсткое требование — полный запрет общения и, на

всякий случай, выхода из дома. Запрет защищать легко. Обсуждать нарушенную договорённость уже не приходится.

Иногда тезис не прыгает, а медленно расползается:

«У кандидата нет опыта управления отделом из десяти человек».

Через пять минут: «Он вообще ничего не умеет».

Ещё через десять: «Такие только по знакомству и устраиваются».

Первоначально обсуждался один пробел в опыте. В конце кандидат уже бесполезен, приближенный и, вероятно, лично виноват в состоянии рынка труда. Эмоция осталась той же, а тезис сменился дважды.

Как зафиксировать тезис

Попробуй уместить позицию в одно предложение. Не в лозунг из двух слов, но и не в речь на сорок минут. В хорошем тезисе понятно, о ком, о чём, при каких условиях и по какому признаку идёт речь.

Вместо «соцсети делают людей тупее»:

«У подростков, которые ежедневно проводят в коротких видео больше трёх часов, могут ухудшаться такие-то показатели концентрации по сравнению с контрольной группой».

Теперь придётся уточнить возраст, длительность использования, способ измерения концентрации и качество исследования. Тезис стал менее эффективным, зато перестал объяснять одним словом сразу всё поколение.

Вместо «начальник токсичный»:

«Начальник разбирает ошибки сотрудников при всей команде, переходит на личные оценки и не говорит, что нужно исправить».

Вместо «девушка из меня делает монстра»:

«Мы договорились, первое правило Бойцовского клуба — никому не рассказывать о Бойцовском клубе».

Вместо «бизнес невыгодный»:

«При нынешней цене привлечения клиента проект не возвращает вложения за двенадцать месяцев».

Точный тезис не обязан быть правдой. Но он обязан позволять понять, что нужно подтвердить и какой факт заставит его изменить. Иначе перед нами не позиция, а пластилин.

Спор о слове и спор о мире

Иногда люди согласны в том, что произошло, но спорят до хрипоты о названиях.

— Это была измена.

— Какая измена? Мы даже официально не встречались.

Допустим, оба знают факты: они не называли себя парой, но договорились не спать с другими, и один эту договорённость нарушил. Спор идёт уже не о событии, а о том, можно ли назвать его изменой.

Ещё один пересказ вечера ничего не решит. Можно определить слово «измена», а можно временно убрать ярлык и сформулировать поступок:

«Мы не называли себя парой, но договорились не вступать в близость с другими. Ты нарушил эту договорённость».

После этого можно отдельно обсуждать тяжесть поступка и дальнейшие отношения. Иногда выясняется, что люди спорили только о слове. Иногда — что слово просто закрывало настоящий конфликт ожиданий.

Полезно различать:

Спор о факте: что произошло?

Спор о значении: как мы употребляем слово?

Спор об оценке: хорошо это или плохо?

Спор о решении: что теперь делать?

Если один ещё выясняет, что произошло, второй уже защищает определение слова, а третий предлагает наказание, разговор быстро превращается в заседание, на котором все выступают по разным делам.

Реальный кейс: как меняется знаменатель

Вернёмся к голосованию. В официальных данных отдельно указаны явка и доля голосов «за» среди участников. В пересказе две цифры нередко сливаются во фразу «большинство россиян поддержало». Чтобы проверить её, нужно не спорить о политике, а вернуть пропавший знаменатель.

Знаменатель — это то целое, от которого посчитан процент. Пока мы его не знаем, число выглядит точным, но неизвестно, кого оно описывает.

Если 70 процентов ответили «да», спроси: 70 процентов

кого — всех приглашённых, начавших опрос, ответивших именно на этот вопрос или только тех, чьи анкеты потом признали пригодными?

Если 60 процентов сотрудников довольны новой системой, уточни: из всего штата или из семнадцати человек, которые добровольно открыли форму и дошли до последней страницы?

Если пишут, что «каждый второй брак заканчивается разводом», проверь, наблюдали ли одни и те же браки много лет или просто разделили число разводов в этом году на число новых браков в том же году. Это совсем разные расчёты.

Процент без названного целого похож на сообщение «я уже приехал» без ответа на вопрос куда. Звучит определённо, пользы немного.

Как отвечать, не уходя в спор о формулировках навсегда

Уточнения тоже можно довести до абсурда. Человек говорит: «Ты опоздал на сорок минут», а ему отвечают: «Сначала определим, что такое время и существует ли оно независимо от наблюдателя». Это уже не логика, а попытка переждать обвинение в философии.

Поэтому уточняй только то, что действительно меняет смысл или доказательство.

Можно сказать:

«Правильно понимаю, твой тезис в том, что два дня уда-

лётки снизят число закрытых сделок?»

«Ты говоришь о большинстве участников голосования или обо всех имевших право голосовать?»

«Мы сейчас спорим о том, было ли это обещание, или о том, обязан ли я его выполнять?»

«Под “неуважением” ты имеешь в виду конкретно то, что я перебил тебя при друзьях?»

Хорошее уточнение узнаётся просто: после него собеседнику легче защитить именно свою позицию. Если вопрос только создаёт туман и позволяет не отвечать, ты уже не проясняешь тезис, а помогаешь ему сбежать.

Небольшая тренировка

Ниже пять расплывчатых фраз. Для каждой сначала укажи, какое слово мешает проверке. Затем перепиши фразу так, чтобы появились конкретная группа, действие, показатель или срок. После этого назови один факт, который поддержал бы новый тезис, и один факт, который его ослабил бы.

«Все поддержали начальника».

«Этот человек ненадёжный».

«Нейросети делают людей глупее».

«В стране нет свободы слова».

«Наш маркетинг не работает».

Проверь новую формулировку двумя вопросами:
Какой факт мог бы подтвердить тезис?

Какой факт заставил бы его изменить?

Если ты не можешь представить ни подтверждение, ни опровержение, возможно, это не проверяемый тезис, а пароль «свой — чужой». Такая фраза показывает сторону автора, но почти ничего не сообщает о мире.

Правило главы

Прежде чем оценивать аргументы, зафиксируй утверждение, которое ими защищают.

Если тезис меняется по ходу разговора, верни его: «Мы начинали вот с этого». Если ключевое слово допускает несколько смыслов, замени его наблюдаемым описанием. Если используется процент, восстанови знаменатель.

Нельзя честно выиграть спор, в котором никто так и не понял, за что выдаётся победа.

Глава 6. Из чего состоит аргумент

Слово «потому что» ещё ничего не гарантирует

— Почему ты считаешь его плохим руководителем?

— Потому что нормальный руководитель так себя не ведёт.

Слово «потому что» прозвучало, но объяснения не появилось. «Плохого» руководителя просто переименовали в «ненормального». Это как ответить на вопрос «почему блюдо невкусное?» словами «потому что вкус у него плохой».

Другой пример:

— Почему эту квартиру нужно покупать прямо сегодня?

— Потому что завтра таких цен уже не будет.

Теперь основание хотя бы появилось: человек прогнозирует рост цены. Но прогноз ещё нужно подтвердить. Вместо одного тезиса мы получили второй, поставленный под него как табуретка. Если табуретка шатается, верхний тезис тоже долго не простоит.

Аргумент — это не любая фраза после «потому что». Это конструкция, в которой одни утверждения действительно дают причину принять другое.

Попробуй ответить сам

Разberi фразу: «Его нельзя брать в партнёры, потому что пять лет назад он на неделю задержал возврат долга».

Сначала найди вывод: что нам предлагают решить? Затем основание: какой факт приводят? После этого сформулируй пропущенный переход: почему задержка долга должна означать непригодность для партнёрства? И только потом уточняй сумму, причину задержки, давность события и поведение человека после.

Мы пока не решаем, брать его в партнёры или нет. Мы проверяем, достаточно ли один старый эпизод рассказывает о нынешнем риске. Возможно, эпизод важен. Но аргумент должен показать почему, а не просто положить его на стол с тяжёлым видом.

Если переход не удаётся сформулировать без новых спорных утверждений, значит, исходного основания для вывода пока недостаточно.

Три детали: тезис, основание и переход

В самом простом виде аргумент состоит из трёх деталей: что доказывают, чем доказывают и почему второе поддерживает первое.

Тезис: «Не стоит соглашаться на полную предоплату по этому договору».

Основание: «Поставщик трижды задерживал наши отгрузки за последний год».

Переход: «Повторяющиеся задержки повышают риск новой задержки, а после полной предоплаты у нас останется меньше способов влиять на поставщика».

Третья деталь часто не произносится, потому что кажется очевидной. Но именно там находится главная работа: почему задержки должны повлиять на условия оплаты и насколько сильно?

Сравни:

«Поставщик трижды задерживал отгрузку, следовательно, его директор неприятный человек».

Факт тот же, а вывод уже о характере директора. Возможно, он действительно неприятный. Только сроки поставки этого не доказывают. Можно улыбаться на каждой встрече и развалить производство; можно быть невыносимым человеком и отгружать всё день в день.

Аргументы удобно записывать коротко:

Что мне предлагают принять?

На что ссылаются?

Почему это основание должно вести именно к этому выводу?

Обычно третий вопрос экономит больше времени, чем поиск ещё десяти скриншотов.

Истинные послышки могут вести к плохому выводу

Посылки — это утверждения, на которых держится вывод. Даже если каждая посылка верна, переход между ними может оказаться слабым.

«Он окончил МГУ и работал в крупной компании. Значит, отлично справится с руководством нашим отделом из

пяти человек».

Оба факта могут быть точными. Но в маленьком отделе придётся самому ставить задачи, разбирать конфликты, нанимать людей и иногда объяснять собственнику, почему план не выполнен. Ни диплом, ни известный логотип в резюме сами по себе этого не подтверждают.

Обратная проблема тоже возможна: вывод оказался верным, хотя аргумент был плохим.

«Завтра будет дождь, потому что у меня снова ноет колено».

Если дождь действительно пошёл, колено не получило аккредитацию Росгидромета. Правильный ответ иногда получается неправильным способом — просто по совпадению.

Поэтому оценивай не только результат, но и способ, которым к нему пришли. Человек мог один раз угадать курс по совету таксиста. Это не делает таксиста аналитиком. И наоборот: разумный прогноз может не сбыться из-за события, которого невозможно было учесть заранее.

Один довод не обязан доказывать всё

В споре довод часто пытаются либо превратить в сто-процентную гарантию, либо выбросить как бесполезный. Но большинство жизненных оснований работает между этими крайностями.

— Он четыре раза опоздал на встречи, которые должен был координировать. Я бы не ставил его координатором сле-

дующего запуска.

— Ну и что? Пунктуальные люди тоже ошибаются.

Это правда, но она не отменяет исходный довод. Четыре опоздания не доказывают, что сотрудник плох во всём и дома тоже опаздывает к чайнику. Они показывают конкретный риск там, где время — часть работы.

Доводы имеют разную силу. Один делает вывод обязательным, другой заметно повышает вероятность, третий только слегка сдвигает нашу оценку. Не каждый кирпич обязан в одиночку быть целым домом.

Отпечатки человека на орудии преступления — серьёзный повод проверять его причастность. Но они ещё не сообщают, когда и при каких обстоятельствах появились.

Один злой отзыв о ресторане почти ничего не решает: посетителю могли не доложить салфетку, и он тут закатил истерику. Двести похожих свежих отзывов с фотографиями уже сильнее. Но и они могут описывать не вечную сущность ресторана, а провальный месяц после смены управляющего.

Полезный вопрос звучит не только «доказал или не доказал?», но и «насколько этот довод должен изменить моё мнение?»

Бремя доказательства: кто принёс утверждение, тот приносит и опору

— Ты меня не любишь.

— С чего ты это взяла?

— А ты докажи, что любишь.

Удобная схема: обвинение принёс один человек, а расследовать его почему-то должен другой. Причём доказать отсутствие скрытой программы намного труднее, чем показать хоть один признак её существования.

Базовое правило простое: кто выдвинул конкретное утверждение, тот первым и показывает опору. Чем серьёзнее обвинение, тем лучше должна быть опора.

Похожий принцип действует и в гражданском процессе: каждая сторона доказывает обстоятельства, на которые ссылается. Судебные правила сложнее бытового разговора, но здравый смысл тот же — нельзя просто положить обвинение на стол и ждать, пока другой человек докажет, что оно испарилось.

Это не запрещает отвечающему приводить встречные данные. Но фраза «ты не доказал обратное» не превращает исходную версию в правду.

Тот, кто что-то утверждает, должен привести доказательства. Нельзя просто высказать обвинение, а затем требовать от другого человека доказать обратное. Иначе любого можно обвинить в чём угодно, а оправдываться придётся уже ему.

Чем необычнее утверждение, тем важнее качество опоры

«Сосед вернулся домой» обычно не требует записи с трёх камер и экспертизы походки. «Сосед прошёл домой сквозь

стену» уже плохо держится на словах двоюродного брата, который «сам почти видел».

Дело не в запрете на необычные версии. Просто такое утверждение спорит со всем нашим опытом о людях, дверях и стенах. Поэтому и доказательство ему понадобится посерьёзнее.

В обычной жизни чудеса встречаются реже, но скачок в силе утверждения — постоянно:

«В компании сократили бюджет» — достаточно внутреннего документа или подтверждения ответственного лица.

«Руководитель урезал бюджет именно для того, чтобы я сам уволился» — это уже версия о намерении. Одной таблицы с новым бюджетом недостаточно.

«Конкурент запустил рекламу» — проверяемый факт.

«Конкурент запустил рекламу специально в ответ на наш пост» — это причинная связь. Нужно хотя бы показать время запуска, доступ к нашему посту и отсутствие более обычных объяснений вроде заранее утверждённого медиаплана.

Мы часто начинаем с простого факта, а заканчиваем тяжёлым обвинением, будто доказательства должны автоматически набрать вес по дороге.

Аргумент и иллюстрация — разные вещи

Яркая история помогает представить мысль, но не обязательно доказывает общее правило.

«Мой знакомый уволился, открыл бизнес и через год зара-

ботал десять миллионов. Значит, предпринимательство лучше найма».

Возможно, знакомый существует и даже не прибавил ноль. Но его история доказывает только одно: такой результат возможен. Мы не знаем, сколько людей открыли бизнес вместе с ним, потеряли деньги, вернулись в найм и теперь не записывают вдохновляющие подкасты.

Зато один пример действительно способен разрушить абсолютную фразу:

«Ни один человек без высшего образования не может построить крупный бизнес».

Достаточно одного подтверждённого исключения, чтобы слово «ни один» пришлось убрать.

Но тот же один пример почти ничего не доказывает в пользу общего правила:

«Люди без высшего образования обычно успешнее в бизнесе».

Чтобы сравнивать группы, нужны данные о многих людях, ясный критерий успеха и учёт других различий. Биография миллиардера здесь показывает возможность, но ничего не говорит о типичном результате.

Поэтому спрашивай: этот пример показывает, что так бывает, или что так происходит обычно?

Реальный кейс: почему суду недостаточно самого заявления

Гражданский процесс — не учебник логики, но его правила полезно приложить к обычному спору без мантии и мотка.

Статья 55 ГПК называет доказательствами сведения, с помощью которых устанавливают значимые обстоятельства. Статья 56 распределяет обязанность доказывания. Статья 67 требует оценивать каждое доказательство и их совокупность: относится ли оно к делу, допустимо ли, достоверно ли и достаточно ли. Отдельно указано, что ни одно доказательство не имеет заранее установленной силы.

Из-за немой кружки судебное заседание проводить не нужно. Но три вопроса пригодятся и без судьи:

Относится ли приведённое к тезису?

Можно ли доверять этому основанию?

Достаточно ли его для такого сильного вывода?

Скриншот может быть настоящим, но сделанным год назад. Свидетель может говорить искренне, но видеть только конец конфликта. Пять достоверных фактов могут подтверждать поступок и ничего не говорить о мотиве.

То есть качество отдельного кирпича и прочность всего моста — не один и тот же вопрос.

Как отвечать на слабовастенький аргумент

Необязательно отвечать: «Ваша имплицитная посылка не обоснована». Если после этой фразы разговор не закончится сам, можно сказать по-человечески:

«Я согласен, что он опоздал. Не понимаю только, как из опоздания получилось, что он украл деньги».

«Этот пример показывает, что так бывает. А почему ты решил, что так происходит обычно?»

«Допустим, цифра верна. Что именно она доказывает в твоём выводе?»

«Ты просишь меня опровергнуть версию. А почему ты сам сначала в неё поверил?»

«Это один довод в пользу решения, но не единственный. Что говорит против него?»

Такой ответ позволяет признать факт и не покупать вывод в комплекте. Не нужно отрицать опоздание только потому, что собеседник пытается прикрутить к нему кражу.

Небольшая тренировка

Для каждой фразы выполни четыре действия: найди вывод; подчеркни основание; допиши одним предложением скрытый переход между ними; реши, в чём слабость — основание неверно, его недостаточно или оно вообще не относится к выводу.

«Он удалил переписку, значит, ему есть что скрывать».

«Продажи упали после смены логотипа, значит, новый логотип отпугнул клиентов».

«Эту книгу советует известный предприниматель, поэтому она полезная».

«Сотрудник не выполнил план в первый месяц, поэтому

он нам не подходит».

«Никто не доказал, что этот способ вреден, значит, он безопасен».

Например, в первой фразе факт удаления переписки может быть верным. Но вывод «есть что скрывать» требует дополнительного правила: невиновный человек не удаляет переписку. Это правило спорно — люди удаляют сообщения по разным причинам. Твоя задача не угадать настоящую причину, а показать, где аргумент просит лишнего.

Правило главы

Аргумент — это не набор правдивых предложений. Это связь между основаниями и выводом.

Проверяй отдельно: верны ли посылки, относятся ли они к тезису и достаточно ли они сильны. А если человек требует опровергнуть утверждение, которое сам ничем не подтвердил, спокойно верни ему его часть работы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.