

12+

Кейлос Холмс

ПОЗИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ И ОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР



Кейлос Холмс

Когнитивные искажения и осознанный выбор

<https://litres.ru/74340492>

ISBN 9785007095921

Аннотация

Каждый день мы попадаем в ловушки мышления — и даже не замечаем этого. Книга «Когнитивные искажения и осознанный выбор» научит видеть эти ловушки и обходить их. Практики для бытовых, рабочих и эмоционально заряженных решений, мини-упражнения и готовые паттерны помогут принимать решения спокойно, без прокрастинации и самобичевания.

Содержание

Часть I. Почему мозг нас обманывает	6
Глава 1. Что такое когнитивные искажения: определение, границы понятия, чем отличаются от ошибок, заблуждений и предрассудков	6
Глава 2. Эволюция и экономия энергии: почему мозгу выгодно ошибаться — скорость вместо точности	10
Глава 3. Две системы мышления по Канеману: как Система 1 и Система 2 создают конфликты в решениях	14
Глава 4. Нейробиологические основы: какие зоны мозга и процессы участвуют в искажениях	19
Глава 5. Эмоции и мышление: как чувства искажают восприятие и решения	24
Глава 6. Эффект слепого пятна: почему мы легко видим искажения у других, но не у себя	30
Глава 7. Когнитивный диссонанс: как мозг «подтягивает» факты под уже готовые убеждения	35
Глава 8. Ограниченная рациональность: почему мы не можем быть идеально	41

логичными	
Глава 9. Роль неопределённости: как мозг заполняет пробелы, когда данных мало	46
Глава 10. Практический старт: первые вопросы для самопроверки и дневник наблюдений	52
Часть II. Каталог самых опасных искажений	58
Глава 11. Предвзятость подтверждения: как мы ищем и интерпретируем факты в пользу своих убеждений	58
Типичные последствия	61
Конец ознакомительного фрагмента.	63

Когнитивные искажения и осознанный выбор

Кейлос Холмс

© Кейлос Холмс, 2026

ISBN 978-5-0070-9592-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Часть I. Почему мозг нас обманывает

Глава 1. Что такое когнитивные искажения: определение, границы понятия, чем отличаются от ошибок, заблуждений и предрассудков

Вы когда-нибудь ловили себя на мысли: «Ну вот, я же знал, что так будет!» — хотя буквально неделю назад были уверены в совершенно противоположном? Или замечали, как после одной неудачной встречи с таксистом начинаете подозревать всех водителей подряд? Это не признак слабости, не свидетельство «плохого характера» и даже не случайность. Это работает ваш мозг — и делает он это так, как умеет лучше всего: быстро, экономно и... не всегда точно.

Когнитивные искажения — это систематические отклонения в мышлении, которые возникают из-за особенностей работы нашего мозга. Слово «систематические» здесь ключевое: речь не о случайных промахах, а о повторяющихся, предсказуемых ошибках восприятия, памяти и логики. Они не случаются редко — они происходят постоянно, в каждом

решении, от выбора йогурта в супермаркете до оценки кандидата на вакансию.

Но важно сразу отделить когнитивные искажения от других похожих понятий, потому что в быту эти слова часто смешивают, и в результате теряется смысл.

Ошибка — это единичный промах. Вы неправильно посчитали сдачу, перепутали день встречи, забыли выключить утюг. Это сбой, который может быть вызван усталостью, невнимательностью, стрессом. Ошибка — как опечатка в тексте: досадно, но не системно.

Заблуждение — это ложное убеждение, которое человек искренне считает истиной. Оно может быть основано на недостатке информации, на искажённых данных или на неправильной интерпретации фактов. Заблуждение — это скорее «неправильное знание», а не особенность мышления. Например, человек может искренне верить, что прививки вызывают аутизм, потому что когда-то прочитал об этом в сомнительном источнике. Это заблуждение, но оно не обязательно является когнитивным искажением само по себе.

Предрассудок — это устоявшееся, часто эмоционально окрашенное мнение о группе людей, основанное на стереотипах. Предрассудки могут подпитываться когнитивными искажениями (например, эффектом подтверждения или внутригрупповым искажением), но сами по себе они — социальные установки, а не механизмы мышления.

А вот **когнитивное искажение** — это именно способ,

которым мозг обрабатывает информацию. Это не «незнание» и не «плохое отношение», а встроенный алгоритм, который в одних условиях помогает, а в других — подводит.

Представьте, что вы идёте по лесу и вдруг слышите шорох в кустах. Ваш мозг мгновенно выдаёт: «Опасность!» — и тело готовится к бегству или драке. Позже оказывается, что это был просто ёжик. Это ошибка? Да. Но это полезная ошибка. Лучше один раз зря испугаться, чем один раз не испугаться тогда, когда действительно нужно. Именно так и работают когнитивные искажения: они — результат эволюционного компромисса между скоростью и точностью.

Ещё один пример. Вы читаете новость: «В городе произошло три нападения собак за неделю». И тут же начинаете бояться выходить на улицу, хотя статистика говорит, что вероятность быть укушенным ничтожно мала. Почему так происходит? Потому что вашему мозгу проще оценить вероятность события по тому, насколько легко оно вспоминается. Это называется искажением доступности — и это одно из самых распространённых когнитивных искажений.

Важно понимать: когнитивные искажения — не признак «глупости» или «недостатка интеллекта». Напротив, они часто встречаются у людей с высоким IQ, потому что умный человек умеет очень убедительно обосновывать свои ошибки. Более того, когнитивные искажения — это не всегда плохо. В повседневной жизни они помогают нам принимать решения быстро, экономить энергию и ориентироваться в огром-

ном потоке информации. Проблема начинается тогда, когда эти автоматические механизмы начинают управлять важными решениями — о здоровье, деньгах, отношениях — и мы даже не замечаем, что нас ведут не факты, а иллюзии.

В этой книге мы не будем пытаться «вылечить» мозг от искажений — это невозможно и не нужно. Вместо этого мы научимся их замечать, понимать, как они работают, и использовать это знание, чтобы принимать более осознанные решения.

Глава 2. Эволюция и экономия энергии: почему мозгу выгодно ошибаться — скорость вместо точности

Если бы наш мозг был автомобилем, он был бы не спорткаром, а гибридом с режимом «максимальной экономии топлива». И это не недостаток, а преимущество, которое позволило нашим предкам выжить в суровых условиях дикой природы.

Мозг человека составляет всего около 2% от массы тела, но потребляет примерно 20% всей энергии организма. Это колоссальные затраты. Для сравнения: у большинства млекопитающих мозг использует около 8—10% энергии. Такая «прожорливость» мозга — результат миллионов лет эволюции, и она же объясняет, почему мозг постоянно ищет способы сэкономить.

Эволюция не стремилась сделать нас идеально логичными. Она стремилась сделать нас выживающими. А для выживания в условиях неопределённости и угрозы гораздо важнее скорость реакции, чем абсолютная точность. Лучше ошибиться и выжить, чем быть правым и погибнуть.

Именно поэтому мозг использует эвристики — простые правила, которые позволяют быстро принимать решения на

основе ограниченной информации. Например: «Если что-то большое и движется на меня — беги». Это правило не учитывает всех нюансов, но в критической ситуации оно спасает жизнь. Когнитивные искажения часто являются побочным эффектом таких эвристик.

Рассмотрим классический пример. Представьте, что вы древний человек, собирающий ягоды. Вы съели одну, и вам стало плохо. Ваш мозг делает мгновенный вывод: «Эти ягоды опасны». И вы больше никогда их не едите. Возможно, вам просто не повезло, и одна ягода была испорчена, а остальные — съедобны. Но для эволюции важнее, чтобы вы избегали риска, чем чтобы вы точно классифицировали все виды ягод.

Этот механизм сохранился и сегодня. Мы склонны обобщать на основе единичных случаев, избегать неопределённости, доверять знакомому и бояться нового — и всё это имеет глубокие эволюционные корни.

Ещё один важный фактор — ограниченность когнитивных ресурсов. Наш мозг не может обрабатывать всю поступающую информацию. Каждую секунду через органы чувств в мозг поступает около 11 миллионов бит данных, но сознание способно осознанно обработать только около 40 бит. Остальное фильтруется, упрощается, интерпретируется автоматически. Это как если бы вы пытались прочитать огромную книгу, глядя на неё сквозь узкую щель, и при этом должны были бы мгновенно делать выводы о сюжете.

Чтобы справиться с этим потоком, мозг использует множество стратегий экономии энергии:

— **Автоматизация рутинных действий.** Когда вы учитесь водить машину, вы сознательно думаете о каждом движении: сцепление, газ, тормоз, зеркала. Но через несколько месяцев эти действия становятся автоматическими, и вы можете вести машину, одновременно слушая музыку и разговаривая. Автоматизация освобождает ресурсы для более сложных задач, но делает нас менее внимательными к деталям.

— **Стереотипизация и категоризация.** Мозг группирует объекты и людей по категориям, чтобы быстрее их распознавать. Это экономит время, но может приводить к предвзятости и упрощению.

— **Прогнозирование на основе прошлого опыта.** Мозг постоянно строит прогнозы о том, что произойдёт дальше. Это позволяет действовать проактивно, но также делает нас уязвимыми к иллюзиям и ожиданиям.

— **Эмоциональная регуляция.** Эмоции — это быстрые сигналы, которые помогают принимать решения без долгих размышлений. Но они же могут искажать восприятие реальности.

Всё это приводит к тому, что мозг часто выбирает «достаточно хорошее» решение вместо «идеального». В повседневной жизни это работает отлично: мы можем быстро выбрать продукты в магазине, определить, кто нам нравится, и решить, куда пойти вечером. Но в ситуациях, где цена ошибки

высока — инвестиции, медицинские решения, оценка рисков — эти автоматические механизмы могут серьёзно подвести.

Интересно, что современные условия жизни во многом противоречат тем условиям, в которых формировались эти механизмы. В древности опасность была физической и немедленной: хищник, голод, стихия. Сегодня опасности чаще абстрактны и отсрочены: финансовые риски, долгосрочные последствия решений, информационные манипуляции. Наш мозг, заточенный под выживание в саванне, не всегда хорошо справляется с этими новыми вызовами.

Например, страх перед полётами. Статистика показывает, что авиаперелёты — один из самых безопасных видов транспорта, но многие люди боятся летать. Почему? Потому что мозг плохо воспринимает абстрактные цифры и хорошо реагирует на яркие, эмоционально насыщенные образы. Новости о крушениях самолётов запоминаются лучше, чем статистика безопасности, и это создаёт иллюзию повышенной опасности.

Таким образом, когнитивные искажения — это не «поломки» мозга, а его адаптивные механизмы, которые в одних условиях помогают, а в других — мешают. Понимание эволюционных причин этих искажений помогает не винить себя за ошибки, а относиться к ним как к особенностям системы, которую можно научиться учитывать.

Глава 3. Две системы мышления по Канеману: как Система 1 и Система 2 создают конфликты в решениях

Представьте, что вы стоите перед полкой в супермаркете. На одной полке — знакомый йогурт, который вы берёте уже третий год подряд. На соседней — новый, с незнакомым названием, но с заманчивой надписью «на 30% меньше сахара». Вы на секунду замираете, потом всё-таки тянетесь к привычному. И тут же в голове мелькает мысль: «А вдруг новый лучше? Надо было почитать состав...» Но рука уже кладёт в корзину старое доброе.

В этом крошечном, будничном эпизоде столкнулись две силы, которые управляют почти каждым нашим решением. Даниэль Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономике и один из главных исследователей человеческого мышления, назвал их Системой 1 и Системой 2. И именно их постоянное, порой драматичное взаимодействие и порождает большинство когнитивных искажений.

Система 1 — это наш внутренний автопилот. Она работает быстро, автоматически, без усилий. Она распознаёт эмоции на лице собеседника, подсказывает, куда повернуть, когда вы идёте по знакомому маршруту, и мгновенно решает, что «этот человек выглядит подозрительно». Система 1

опирается на шаблоны, ассоциации, прошлый опыт и эмоции. Её девиз: «Действуй сейчас, разбирайся потом».

Система 2 — это наш внутренний аналитик. Она медленная, требовательная, энергозатратная. Ей нужно внимание, тишина и время. Именно она решает квадратные уравнения, взвешивает «за» и «против» перед крупным приобретением и пытается понять, не манипулируют ли нами в споре. Её девиз: «Проверь, подумай, не торопись».

В идеале они должны работать в тандеме: Система 1 сканирует обстановку и подаёт сигналы, а Система 2 подключается, когда ставки высоки. Но в реальности мозг — великий любитель экономить силы. Он старается переложить как можно больше задач на Систему 1, а Систему 2 включать как можно реже. Это как держать мощный компьютер в спящем режиме и пользоваться калькулятором для всех расчётов — быстро и дёшево, но не всегда точно.

Конфликт возникает в тот момент, когда Система 1 выдаёт мгновенное, интуитивное решение, а реальность требует более глубокого анализа. Чаще всего Система 2 просто не успевает проснуться.

Возьмём простой пример. Вам предлагают две инвестиционные стратегии. Первая обещает доходность 8% годовых с умеренным риском. Вторая — 15% с тем же риском. Система 1 мгновенно реагирует на цифру 15: «Это же больше! Берём!» Она не анализирует статистику, не проверяет репутацию компании, не смотрит на рыночные тренды. Для неё

15> 8 — и точка. Система 2 могла бы напомнить, что высокая доходность почти всегда означает и высокий риск, и что обещания в 15% могут быть признаком финансовой пирамиды. Но если вы устали, спешите или просто не считаете эту тему важной, Система 2 промолчит. И вы примете решение на эмоциях и простых ассоциациях.

Другой пример — конфликт в отношениях. Партнёр задерживается на работе и не берёт трубку. Система 1 тут же выстраивает мрачную цепочку: «Он меня избегает... Наверное, что-то скрывает... Возможно, у него кто-то есть...» В голове уже разворачивается драма, вы чувствуете обиду и злость. Система 2, если бы она включилась, предложила бы более прозаичные и вероятные варианты: «У него совещание, телефон сел, в метро нет связи». Но эмоции, которые уже запустила Система 1, настолько сильны, что заглушают голос разума. В результате вы можете устроить скандал из-за пустяка.

Именно в этих точках переключения и рождаются искажения. Система 1 склонна к упрощениям, стереотипам и эмоциональным оценкам. Она любит находить закономерности даже там, где их нет, и доверять тому, что кажется знакомым. Система 2 призвана это проверять. Но когда она «спит», ошибки Системы 1 становятся нашими решениями.

Канеман и его соавтор Амос Тверски в своих экспериментах показали, насколько легко Система 1 может нас обмануть. В одном из самых известных примеров людям предла-

гали решить простую задачу: «Бита и мяч вместе стоят 1 доллар 10 центов. Бита стоит на 1 доллар дороже мяча. Сколько стоит мяч?» Большинство людей мгновенно отвечают: «10 центов». Это ответ Системы 1. Но если включить Систему 2 и потратить несколько секунд на подсчёт, становится ясно, что мяч стоит 5 центов, а бита — 1 доллар 5 центов. Разница между быстрым интуитивным ответом и правильным логическим — это и есть та самая зона, где живут когнитивные искажения.

Важно понимать: ни одна из систем не является «плохой». Система 1 спасает нам жизнь, когда нужно мгновенно отскочить от несущейся машины. Без неё мы бы тратили часы на простейшие решения и просто не выжили бы. Система 2 нужна для сложных, важных решений, где цена ошибки высока. Проблема не в самих системах, а в том, что мы часто не осознаём, какая из них сейчас управляет нами. Мы искренне верим, что действуем рационально (то есть через Систему 2), хотя на самом деле просто поддались интуиции и эмоциям (Системе 1).

Как научиться замечать этот конфликт? Первый шаг — научиться распознавать ситуации, где полагаться на интуицию опасно. Это решения, связанные с деньгами, здоровьем, долгосрочными планами, оценкой других людей. В таких случаях нужно сознательно «разбудить» Систему 2: остановиться, сделать паузу, задать себе вопрос: «А почему я так думаю? Какие факты у меня есть? Что может говорить про-

тив этого?»

Второй шаг — принять, что чувство уверенности не равно правильности. Система 1 даёт нам не только быстрые ответы, но и ощущение их абсолютной правильности. Мы можем быть невероятно уверены в ошибочном решении. Осознание этого парадокса — уже половина пути к более взвешенным решениям.

Глава 4. Нейробиологические основы: какие зоны мозга и процессы участвуют в искажениях

Если бы мы могли заглянуть внутрь головы в тот момент, когда человек принимает решение, мы бы увидели не единого «центрального процессора», а целый город, где разные районы отвечают за свои задачи и постоянно обмениваются сигналами. Когнитивные искажения — это не признак «сломанного» мозга, а результат того, как именно эти районы взаимодействуют между собой.

Когда срабатывает быстрая, интуитивная Система 1, основную работу берёт на себя **миндалевидное тело** (амигдала) — небольшой участок в глубине мозга, который отвечает за эмоции и реакции на угрозу. Именно амигдала заставляет нас замирать при резком звуке или чувствовать тревогу перед важным разговором. Она работает молниеносно: получает сигнал от органов чувств, оценивает его на предмет опасности и запускает реакцию — «бей, беги или замри» — ещё до того, как сознание успевает осознать, что вообще произошло.

Рядом с амигдалой находится **гиппокамп**, отвечающий за память. Вместе они формируют эмоциональные воспоминания: не просто «что случилось», а «как я себя при этом

чувствовал». Именно поэтому эмоционально насыщенные события — ссоры, аварии, победы — запоминаются гораздо лучше, чем рутинные. И именно это лежит в основе искажения доступности: мы считаем событие более вероятным, если легко можем его вспомнить. А легко вспоминается то, что вызвало сильные эмоции и было обработано амигдалой и гиппокампом.

За медленную, аналитическую Систему 2 отвечает в первую очередь **префронтальная кора** — передняя часть лобных долей. Это наш «центр управления»: здесь происходит планирование, оценка последствий, контроль импульсов, логическое рассуждение. Префронтальная кора — эволюционно самая молодая часть мозга, и она же — самая энергозатратная. Именно поэтому, когда мы устали, голодны или испытываем стресс, она первой «отключается», уступая место более старым и быстрым механизмам. Вы наверняка замечали: после тяжёлого дня, когда сил почти не осталось, вы становитесь раздражительнее, легче поддаётесь импульсам и хуже справляетесь со сложными задачами. Это не слабость характера — это физиология: префронтальной коре просто не хватает энергии, чтобы сдерживать эмоциональные реакции амигдалы.

Связь между этими зонами объясняет, почему эмоции так сильно искажают наше мышление. Когда амигдала активируется (например, из-за страха или гнева), она буквально «перетягивает» ресурсы мозга на себя, подавляя активность

префронтальной коры. В такие моменты мы становимся менее рациональными не потому, что не хотим думать, а потому, что физически не можем. Это состояние нейробиологи называют «захватом амигдалы»: эмоциональный сигнал становится настолько сильным, что блокирует логический анализ.

Ещё один важный игрок — **островковая доля** (инсула), которая отвечает за телесные ощущения и интуицию. Она помогает нам считывать внутренние сигналы: «мне некомфортно», «это кажется неправильным». Часто мы называем это «шестым чувством». Но интуиция — это не магия, а быстрая обработка огромного массива данных, которую мозг проводит неосознанно. Проблема в том, что эти данные могут быть неполными или искажёнными, а мы склонны доверять телесным ощущениям как абсолютно надёжным.

Дофаминовая система, отвечающая за мотивацию и вознаграждение, тоже вносит свой вклад. Дофамин усиливает внимание к тому, что мы считаем важным или приятным, и заставляет мозг искать подтверждения своим ожиданиям. Это нейробиологическая основа предвзятости подтверждения: мы не просто случайно замечаем то, что нам нравится, — наш мозг буквально настроен на поиск этих сигналов, а остальное отфильтровывает как «шум».

Интересно, что мозг не просто пассивно обрабатывает информацию — он активно её предсказывает. Кора головного мозга постоянно строит модели окружающего мира и срав-

нивает поступающие сигналы с этими ожиданиями. Если реальность совпадает с прогнозом — отлично, мы экономим энергию. Если нет — мозг либо корректирует модель, либо (что бывает чаще) пытается подогнать реальность под ожидания. Этот механизм помогает объяснить, почему мы так упорно держимся за свои убеждения, даже когда сталкиваемся с противоречащими фактами: мозг сопротивляется изменению устоявшихся моделей, потому что это требует дополнительных ресурсов.

Современные методы нейровизуализации, такие как фМРТ (функциональная магнитно-резонансная томография), позволяют учёным видеть эти процессы в реальном времени. Например, в экспериментах, где людям предлагали принимать рискованные финансовые решения, исследователи наблюдали, как при выборе с высоким риском активировалась амигдала (эмоции, страх), а при анализе статистики — префронтальная кора (логика, расчёт). И чем сильнее была активность амигдалы, тем более импульсивными и рискованными были решения.

Понимание нейробиологических основ помогает снять с себя излишнее чувство вины за «ошибки мышления». Мы не можем просто «приказать» себе быть рациональнее — мы работаем с биологической системой, у которой есть свои ограничения и приоритеты. Но мы можем научиться учитывать эти особенности: давать себе время на обдумывание, избегать важных решений в состоянии усталости, отделять

эмоции от фактов.

Например, зная, что префронтальная кора истощается к концу дня, можно перенести сложные разговоры или финансовые решения на утро. Зная, что сильные эмоции временно подавляют рациональное мышление, можно ввести правило: не принимать важных решений сразу после ссоры или сильного стресса, а подождать, пока уровень возбуждения снизится.

Таким образом, когнитивные искажения — это не абстрактные психологические понятия, а вполне конкретные процессы, происходящие в определённых зонах нашего мозга. Понимая, как они устроены, мы получаем не просто знания, а инструменты для более осознанного управления своими решениями.

Глава 5. Эмоции и мышление: как чувства искажают восприятие и решения

Вы когда-нибудь замечали, что в плохом настроении даже хорошая новость кажется не такой уж и хорошей? Или наоборот: когда на душе светло, любая мелочь радует и все вокруг будто становится чуть добрее? Это не просто «настроение влияет на взгляд» — это прямое доказательство того, как тесно переплетены эмоции и мышление. И именно эта связь — один из главных источников когнитивных искажений.

Эмоции не просто сопровождают наши решения — они активно их формируют. Причём делают это настолько незаметно, что мы искренне считаем свой выбор «логичным» и «обоснованным», хотя на самом деле он продиктован внутренним состоянием.

Представьте, что вы сидите в кафе, листаете резюме кандидатов на вакансию и параллельно переживаете из-за утреннего конфликта с коллегой. Вы доходите до резюме человека, который окончил тот же вуз, что и ваш обидчик, и внезапно ловите себя на мысли: «Что-то он не внушает доверия». Вы не можете чётко сформулировать, в чём проблема: опыт хороший, рекомендации отличные, навыки совпадают. Но внутри есть это неприятное чувство — и вы ставите ре-

зюме в стопку «сомнительно». Это не объективная оценка — это эмоциональный перенос: раздражение от утреннего разговора «перетекло» на кандидата, и мозг тут же нашёл для него оправдание.

Так работает эмоциональная предвзятость: наше текущее состояние незаметно окрашивает восприятие фактов. Исследования показывают, что даже такие базовые оценки, как «этот человек надёжный» или «этот продукт качественный», сильно зависят от настроения в момент оценки. В хорошем настроении мы склонны видеть больше плюсов, в плохом — больше минусов, даже если перед нами один и тот же объект.

Ещё один мощный механизм — **эмоциональное обусловливание**. Это когда мы принимаем свои чувства за объективные доказательства. «Мне страшно — значит, это опасно», «Мне обидно — значит, он хотел меня задеть», «Я волнуюсь — значит, всё пойдёт не так». Чувства — это важные сигналы, но они не являются фактами. Страх может быть реакцией на неизвестность, а не на реальную угрозу. Обида может говорить о наших уязвимых местах, а не о злых намерениях собеседника. Но мозг склонен трактовать эмоции как истину: «Раз я так чувствую, значит, так и есть».

Особенно ярко это проявляется в стрессовых ситуациях. Когда ставки высоки и времени мало, мозг включает режим «быстрых решений», и эмоции становятся главным ориентиром. Это эволюционный механизм: в момент опасности некогда взвешивать все «за» и «против», нужно действовать.

Но в современной жизни этот механизм часто срабатывает там, где он не нужен: в спорах, в оценке рисков, в принятии важных решений.

Возьмём пример из финансов. Вы видите акцию, которая резко выросла в цене, и чувствуете азарт: «Вот оно, моё окно возможностей!» Эмоция азарта подталкивает к покупке, хотя логика могла бы подсказать: резкий рост часто означает повышенный риск. Или, наоборот, вы боитесь потерять деньги, и этот страх заставляет вас держать убыточную позицию дольше, чем разумно, или вообще избегать любых инвестиций. Страх потери — одна из самых сильных эмоций, влияющих на решения, и именно он лежит в основе многих финансовых ошибок.

В отношениях эмоции ещё сильнее искажают восприятие. Когда мы обижены, мы начинаем замечать только те поступки партнёра, которые подтверждают нашу обиду, и игнорировать всё, что говорит об обратном. Это сочетание эмоционального обусловливания и предвзятости подтверждения: чувства задают направление, а мозг подтягивает факты под это направление. В результате мы можем прийти к выводу: «Он меня не ценит», хотя объективных оснований для этого нет — есть только обида, которая окрасила восприятие.

Интересно, что эмоции влияют не только на то, *какие* факты мы замечаем, но и на то, *как* мы их интерпретируем. В одном эксперименте участникам показывали одни и те же фотографии людей с нейтральным выражением лица, но пе-

ред этим вызывали у них разные эмоции: одних радовали, других расстраивали. Те, кто был в хорошем настроении, чаще воспринимали лица как дружелюбные, а те, кто был расстроен, — как враждебные. То есть мозг не просто «видит» лицо — он сразу наделяет его смыслом, исходя из текущего эмоционального состояния.

Как эмоции искажают процесс принятия решений на практике?

— **Сужение внимания.** В состоянии стресса или сильных эмоций мы фокусируемся на самом ярком и тревожном, игнорируя остальные детали. Это как смотреть на мир через узкую трубу: вы видите только то, что прямо перед глазами, и можете упустить важные нюансы.

— **Упрощение.** Эмоции заставляют мозг искать быстрые, простые решения. Вместо того чтобы взвесить все варианты, мы выбираем первый, который кажется «подходящим» эмоционально.

— **Искажение памяти.** Эмоционально окрашенные события запоминаются лучше, и именно они становятся основой для будущих решений. Мы склонны опираться на яркие, но не обязательно типичные примеры, потому что они легче вспоминаются.

— **Усиление стереотипов.** В стрессе мозг активнее использует готовые шаблоны и стереотипы, потому что это экономит энергию. Отсюда — поспешные суждения о людях и ситуациях.

Но эмоции — не враги рационального мышления. Они выполняют важные функции: сигнализируют о том, что для нас важно, помогают быстро реагировать на угрозы, мотивируют к действию. Проблема не в самих эмоциях, а в том, что мы часто позволяем им принимать решения за нас, даже не замечая этого.

Что можно сделать, чтобы снизить влияние эмоций на решения?

— **Заметить эмоцию.** Первый шаг — просто признать: «Сейчас я злюсь/боюсь/взволнован, и это может влиять на моё восприятие». Осознание уже снижает силу влияния.

— **Сделать паузу.** Если решение важное, дайте себе время: хотя бы 10—15 минут, а лучше — до следующего дня. За это время эмоциональный накал спадёт, и Система 2 сможет включиться в работу.

— **Разделить чувства и факты.** Задайте себе вопрос: «Что я чувствую? И какие объективные факты у меня есть?» Запишите отдельно эмоции, отдельно факты — и посмотрите, насколько они совпадают.

— **Сменить перспективу.** Попробуйте взглянуть на ситуацию глазами стороннего наблюдателя: «Что бы я посоветовал другу в такой ситуации?» Часто это помогает увидеть более сбалансированную картину.

— **Использовать внешние критерии.** Для важных решений заранее пропишите объективные критерии: «Я куплю эту акцию, если её Р/Е ниже X, а доходность выше Y». Это

помогает отделить эмоции от фактов.

Понимание того, как эмоции искажают мышление, — это не призыв «отключить чувства». Это приглашение стать более осознанными: замечать, когда эмоции берут руль, и вовремя включать «ручное управление» — логику, факты, анализ.

Глава 6. Эффект слепого пятна: почему мы легко видим искажения у других, но не у себя

Есть один парадокс, который встречается почти в каждом разговоре о когнитивных искажениях: люди с готовностью признают, что «все вокруг подвержены искажениям», но когда речь заходит о них самих, тут же добавляют: «Ну, я-то стараюсь быть объективным». Это и есть эффект слепого пятна — склонность замечать когнитивные искажения у других и не видеть их у себя.

Этот эффект настолько устойчив, что исследователи даже измеряли его количественно. В одном из экспериментов участников просили оценить, насколько они подвержены 15 разным когнитивным искажениям (вроде предвзятости подтверждения, эффекта ореола и других). Почти все участники оценивали себя как менее подверженных искажениям, чем «среднего человека». Причём это не зависело от уровня интеллекта, образования или осведомлённости о самих искажениях. Даже те, кто только что прочитал о когнитивных искажениях, всё равно считали себя «более рациональными», чем остальные.

Почему так происходит?

Во-первых, **мы не видим собственных автоматиче-**

ских процессов. Когда мы принимаем решение, нам доступны только его результаты и наши рассуждения — но не те скрытые механизмы, которые к ним привели. Мы видим «я решил так, потому что...», но не видим, как эмоции, усталость, стереотипы и прошлый опыт незаметно подталкивали нас к этому выбору. А вот когда мы наблюдаем за другими, мы видим их поведение, их поспешные выводы, их эмоциональные реакции — и легко замечаем искажения. Мы судим о себе по своим намерениям, а о других — по их действиям.

Во-вторых, **работает мотивация к самоуважению.** Нам хочется верить, что мы разумные, объективные, справедливые люди. Признание собственных искажений угрожает этой картине: «Если я ошибаюсь из-за эмоций или стереотипов, значит, я не такой уж рациональный». Мозг защищает наше самоощущение, мягко подталкивая к мысли: «Да, искажения есть, но я стараюсь их избегать». Это не злонамеренность — это естественная психологическая защита.

В-третьих, **самоанализ ограничен.** Мы можем размышлять о своих мотивах и решениях, но наши попытки «заглянуть внутрь себя» часто опираются на те же самые искажённые механизмы, которые мы пытаемся обнаружить. Это как пытаться починить компьютер, используя его же повреждённое программное обеспечение: система не способна увидеть собственные ошибки.

В-четвёртых, **разная доступность информации.** Когда мы оцениваем других, у нас есть только внешние данные:

слова, поступки, реакции. Мы не знаем их внутренних мотивов, сомнений, страхов — и поэтому склонны объяснять их поведение через искажения. А про себя мы знаем «всю историю»: какие обстоятельства были, какие цели преследовали, какие сомнения испытывали. Эта дополнительная информация помогает нам оправдывать собственные решения и считать их обоснованными.

Простой пример: вы спорите с коллегой о проекте. Он настаивает на своём варианте, игнорирует ваши аргументы и повторяет одни и те же тезисы. Вы думаете: «Он явно подвержен предвзятости подтверждения и не хочет слышать ничего, что противоречит его идее». А когда вы сами упорно отстаиваете свою точку зрения, вы объясняете это иначе: «Я просто хорошо разобрался в теме и вижу, что мой вариант лучше». В обоих случаях могут работать одни и те же механизмы, но интерпретация будет разной.

Другой пример — оценка собственных способностей. Вы замечаете, как ваш друг переоценивает свои навыки в новой области, и думаете: «Это эффект Даннинга—Крюгера». Но когда вы сами берётесь за что-то новое и чувствуете уверенность, вы трактуете это как «я быстро схватываю суть» или «у меня есть смежные навыки». Опять же, механизмы могут быть схожими, но самооценка остаётся более благосклонной.

Эффект слепого пятна особенно опасен тем, что он мешает нам учиться на ошибках. Если мы не видим своих искажений, мы не можем их корректировать. Более того, он уси-

ливаает поляризацию: мы считаем себя «объективными», а оппонентов — «подверженными искажениям», и это делает диалог почти невозможным.

Как можно ослабить эффект слепого пятна?

— **Признать его универсальность.** Первый шаг — принять: искажения есть у всех, включая вас. Это не признак слабости, а особенность работы мозга. Чем меньше вы воспринимаете это как обвинение, тем легче замечать собственные проявления.

— **Искать внешние точки зрения.** Просите обратную связь у людей, которым доверяете, и будьте готовы услышать неудобное. Иногда чужой взгляд помогает увидеть то, что вы сами не замечаете.

— **Вести дневник решений.** Записывайте важные решения, свои аргументы и ожидания, а потом — результаты. Со временем вы начнёте замечать повторяющиеся паттерны и искажения.

— **Практиковать «премортем» для собственных убеждений.** Представьте, что ваше решение провалилось. Какие искажения могли к этому привести? Этот приём помогает заранее увидеть слабые места.

— **Снизить эмоциональную значимость.** Когда вопрос касается наших ценностей, убеждений или самооценки, эффект слепого пятна усиливается. По возможности отделяйте такие темы от рутинных решений и давайте себе больше времени на обдумывание.

Важно: цель не в том, чтобы стать «идеально объективным» — это невозможно. Цель в том, чтобы развить привычку сомневаться в собственной правоте, задавать себе неудобные вопросы и оставлять пространство для корректировки курса.

Глава 7. Когнитивный диссонанс: как мозг «подтягивает» факты под уже готовые убеждения

Вы когда-нибудь замечали, как после трудного, но дорогого сердцу решения все вокруг будто начинает подтверждать его правильность? Вы купили машину — и вдруг видите её на каждом углу, слышите от знакомых: «Классная модель!» — и сами себе говорите: «Ну вот, я же знал, что не зря выбрал». Или наоборот: вы долго сомневались, а потом отказались от выгодного предложения — и почти сразу начинаете находить аргументы, почему это было мудрым шагом. Это не магия и не внезапное озарение. Это работает когнитивный диссонанс — один из самых мощных механизмов, с помощью которых наш мозг сохраняет внутреннюю гармонию, даже если для этого приходится слегка «подкрутить» реальность.

Термин «когнитивный диссонанс» ввёл психолог Леон Фестингер в середине XX века. Суть проста: когда в голове сталкиваются два противоречащих друг другу убеждения (или убеждение и поступок), возникает внутренний дискомфорт — напряжение, похожее на зуд, который хочется почесать. Мозг терпеть не может противоречий: они тратят энергию, вызывают тревогу. Поэтому он стремится как можно

быстрее восстановить равновесие — и делает это одним из трёх способов: меняет поведение, меняет убеждение или находит оправдание, которое примиряет несовместимое.

Классический пример, который любил приводить Фестингер, связан с сектой, ожидавшей конца света. Когда предсказание не сбылось, многие последователи не разочаровались, а, напротив, стали ещё убеждённые: они объяснили провал тем, что их вера и молитвы буквально спасли мир. Вместо того чтобы признать ошибку, они переписали историю так, чтобы она соответствовала их убеждениям. Это звучит как крайность, но в повседневной жизни мы делаем то же самое — только в более бытовых масштабах.

Представьте, что вы твёрдо верите: «Я забочусь о здоровье». И в то же время вы любите сладкое и иногда съедаете целую плитку шоколада за вечер. Возникает конфликт: «Я забочусь о здоровье» и «Я ем много сахара» плохо уживаются в одной голове. Чтобы снять напряжение, мозг предлагает варианты:

— **Изменить поведение:** отказаться от шоколада. Это самый честный, но и самый энергозатратный путь — и поэтому редкий.

— **Изменить убеждение:** признать, что забота о здоровье не означает полного отказа от сладкого. Это зрелый, сбалансированный подход.

— **Найти оправдание:** «Сегодня был тяжёлый день, мне нужно было поднять настроение», «В тёмном шоколаде есть

антиоксиданты», «Я завтра пропущу десерт, чтобы компенсировать». Именно этот путь выбирает большинство — он позволяет сохранить и убеждение, и привычку.

Именно так рождаются рационализации — не потому что мы сознательно хотим себя обмануть, а потому что мозгу проще оправдать, чем перестроиться.

В быту когнитивный диссонанс проявляется на каждом шагу. Вы долго выбирали между двумя вакансиями, наконец приняли предложение — и тут же начинаете замечать все плюсы выбранного варианта и минусы отвергнутого. Даже если до этого они казались равноценными. Вы не стали умнее за ночь — просто мозг уже «поставил на кон» и теперь активно собирает доказательства, что ставка была верной.

Ещё один частый сценарий — покупка дорогой вещи. Вы потратили значительную сумму на гаджет, который, честно говоря, не так уж и нужен. Возникает лёгкий укол вины: «Зачем я это купил?» Чтобы его заглушить, вы начинаете убеждать себя: «Это инвестиция в продуктивность», «Мне это пригодится для работы», «Я давно этого хотел». Иногда эти аргументы даже звучат убедительно — настолько, что спустя пару недель вы искренне верите, что покупка была необходима.

В отношениях когнитивный диссонанс тоже работает по полной. Вы цените честность, но однажды солгали партнёру из страха его расстроить. Теперь в голове звучит: «Я честный человек» и «Я соврал». Чтобы примирить эти факты, мозг

может пойти разными путями: обесценить поступок («Это была ложь во спасение, она не считается»), переложить вину («Он бы всё равно не понял»), или даже переписать восприятие ситуации («На самом деле я не солгал, я просто не стал вдаваться в детали»).

Особенно ярко диссонанс проявляется, когда мы сталкиваемся с информацией, которая противоречит нашим устоявшимся взглядам. Например, вы убеждены, что «натуральное всегда лучше», и тут читаете исследование, где говорится, что некоторые синтетические компоненты эффективнее и безопаснее натуральных. Вместо того чтобы спокойно обдумать новую информацию, вы можете подумать: «Это исследование проплачено корпорациями», «Автор некомпетентен», «Это частный случай, он ничего не доказывает». Мозг не столько анализирует, сколько защищает уже имеющуюся картину мира.

Фестингер показал, что сила диссонанса зависит от важности убеждений и поступков: чем значимее для нас идея, тем сильнее дискомфорт от противоречия и тем активнее мы будем его устранять. Именно поэтому самые горячие споры возникают не вокруг мелочей, а вокруг ценностей: политики, религии, воспитания детей. Там, где на кону наше представление о себе, мозг будет защищать его до последнего.

Но когнитивный диссонанс не всегда враг. Иногда он становится двигателем изменений. Если мы готовы признать внутренний конфликт и не искать быстрых оправданий, он

может подтолкнуть к росту. Например, человек, который курит и верит в важность здоровья, может не оправдывать себя, а бросить курить — и тем самым привести поведение в соответствие с ценностями. То есть диссонанс может быть не только механизмом самообмана, но и сигналом: «Что-то здесь не сходится, пора разобраться».

Как научиться замечать когнитивный диссонанс и использовать его во благо?

— **Ловите моменты оправданий.** Если вы ловите себя на том, что активно ищете причины, почему ваше решение было правильным, — возможно, вы уже испытываете диссонанс. Это не значит, что решение плохое, но стоит остановиться и спросить: «А если бы я не сделал этого выбора, какие аргументы я бы привёл против?»

— **Допускайте возможность ошибки.** Привычка говорить себе: «Я могу ошибаться» снижает потребность в оправданиях и делает восприятие новой информации менее болезненным.

— **Разделяйте ценности и поступки.** Можно быть человеком, который ценит здоровье, и при этом иногда есть сладкое. Главное — не притворяться, что одно исключает другое.

— **Практикуйте «взгляд со стороны».** Представьте, что ваш друг оказался в такой же ситуации. Какие оправдания показались бы вам неубедительными? Часто к себе мы гораздо снисходительнее, чем к другим.

— **Фиксируйте расхождения.** Записывайте: «Я верю в X, но делаю Y. Почему?» Иногда сам процесс формулирования помогает увидеть нестыковки, которые раньше ускользали.

Когнитивный диссонанс — это не признак слабости, а свидетельство того, что у нас есть ценности и убеждения, которые нам дороги. Задача не в том, чтобы избавиться от него, а в том, чтобы не позволять ему полностью управлять нашими выводами.

Глава 8. Ограниченная рациональность: почему мы не можем быть идеально логичными

Мы привыкли думать о себе как о существах разумных. В школе нас учили логике, в университетах — анализу, в быту мы гордимся тем, что «всё просчитали». Но правда в том, что наша рациональность имеет чёткие границы — и они продиктованы не ленью или недостатком ума, а самой природой человеческого мышления.

Концепцию «ограниченной рациональности» сформулировал Герберт Саймон, лауреат Нобелевской премии по экономике. Он показал, что люди не принимают решения как идеальные компьютеры, которые взвешивают все возможные варианты и выбирают самый выгодный. Вместо этого мы ищем «достаточно хороший» вариант — тот, который удовлетворяет нашим основным критериям, и останавливаемся на нём. Это не ошибка, а адаптация: в мире, где информации слишком много, а времени слишком мало, идеальная рациональность просто невозможна.

Чтобы понять, как это работает, представьте, что вы выбираете квартиру. У вас есть десятки параметров: цена, район, этаж, вид из окна, наличие парковки, близость к работе, уровень шума, состояние ремонта... Если бы вы хотели

принять идеально рациональное решение, вам пришлось бы собрать данные по всем доступным вариантам, оценить каждый по каждому критерию, присвоить вес каждому параметру, рассчитать итоговые баллы и выбрать лучший. На практике никто так не делает — потому что это заняло бы годы. Вместо этого вы задаёте себе несколько ключевых условий: «Не дороже X, не дальше Y минут от работы, без пятого этажа без лифта» — и берёте первый вариант, который им соответствует. Это и есть ограниченная рациональность: вы не ищете абсолютный оптимум, а ищете то, что «достаточно хорошо».

Наш мозг постоянно использует такие «сокращения» — эвристики, о которых мы уже говорили. Они экономят время и энергию, но именно из-за них возникают искажения. Например, эвристика доступности: мы оцениваем вероятность события по тому, насколько легко оно вспоминается. Если вы недавно слышали о крушении самолёта, вам будет казаться, что летать опасно — хотя статистика говорит об обратном. Это не глупость, а следствие ограниченной рациональности: мозг выбрал самый доступный ориентир, потому что искать статистику — долго и энергозатратно.

Ограничения проявляются и в том, как мы обрабатываем информацию. У нашего внимания есть жёсткий лимит: мы можем осознанно держать в фокусе лишь несколько вещей одновременно. Когда информации становится больше, мы начинаем упрощать, отсекал лишнее, опираться на сте-

реотипы. Это как пытаться управлять автомобилем, глядя в узкое окошко: вы видите только часть дороги и вынуждены достраивать картину по обрывкам.

Ещё одно ограничение — наша память. Мы не храним факты как компьютеры, а реконструируем их каждый раз заново, и в эту реконструкцию неизбежно попадают наши ожидания, эмоции и контекст. Поэтому два свидетеля одного и того же события могут рассказывать о нём совершенно по-разному — и каждый будет искренне верить, что говорит правду.

Кроме того, мы плохо работаем с неопределённостью. Мозг любит чёткие ответы, а реальность часто их не даёт. Поэтому мы склонны преувеличивать уверенность в своих прогнозах. Исследования показывают, что люди, оценивая вероятность будущих событий, почти всегда считают свои прогнозы более точными, чем они есть на самом деле. Это не самоуверенность, а побочный эффект ограниченной рациональности: мозгу проще сказать «я уверен», чем признать: «Я не знаю, и это неприятно».

В экономике это проявляется особенно наглядно. Человек может одновременно копить на отпуск и иметь долг по кредитной карте с высокой ставкой. Логично было бы сначала погасить долг, но мы этого не делаем — потому что «отпуск важен», «я скоро получу премию», «это ненадолго». Это не отсутствие финансовой грамотности, а столкновение разных систем ценностей и временных горизонтов: краткосрочные

желания часто перевешивают долгосрочные расчёты.

Даже в науке, где рациональность возведена в культ, ограниченная рациональность влияет на процесс. Учёные тоже люди: они привязаны к своим гипотезам, склонны замечать подтверждающие данные и пропускать противоречащие, выбирают темы, которые популярны или перспективны для карьеры. Это не делает науку плохой — это делает её человеческой. Именно поэтому в науке так важны механизмы проверки: рецензирование, репликация, открытые данные — всё это внешние «тормоза», которые компенсируют нашу ограниченную рациональность.

Почему важно признавать эту ограниченность? Потому что, пока мы верим, что можем быть идеально логичными, мы будем винить себя за ошибки, которых невозможно избежать. А когда мы понимаем, что рациональность по своей природе ограничена, мы можем строить более реалистичные стратегии: не пытаться объять необъятное, а создавать системы, которые помогают обходить узкие места.

Что можно сделать, чтобы учитывать ограниченную рациональность в повседневной жизни?

— **Заранее задавать критерии.** Прежде чем принимать решение, пропишите, какие параметры для вас действительно важны и какие минимальные требования должны быть выполнены. Это поможет не утонуть в деталях и не поддаться импульсу.

— **Ограничивать выбор.** Исследования показывают,

что слишком большой выбор не делает нас счастливее — он вызывает усталость и сожаление. Если возможно, сокращайте количество вариантов: например, при выборе товара сначала отсейте неподходящие по ключевым параметрам, а потом сравнивайте оставшиеся.

— **Использовать внешние инструменты.** Списки, таблицы, чек-листы, приложения для учёта финансов — всё это берёт на себя часть когнитивной нагрузки и помогает компенсировать ограничения памяти и внимания.

— **Делегировать и проверять.** Если решение важное, обсудите его с кем-то, кто смотрит на ситуацию иначе. Чужой взгляд может заметить то, что вы пропустили из-за ограниченности своего фокуса.

— **Принимать неопределённость.** Учитесь формулировать прогнозы с оговорками: «Скорее всего, произойдёт X, но возможен и Y». Это снижает иллюзию контроля и делает планирование более гибким.

Ограниченная рациональность — не приговор, а описание реальности. Мы не можем быть идеальными компьютерами, но можем стать более осознанными пользователями своего мышления: понимать, где наши естественные ограничения, и строить вокруг них защитные механизмы.

Глава 9. Роль неопределённости: как мозг заполняет пробелы, когда данных мало

Представьте, что вы стоите на краю тёмного леса. Вы не видите, что там, внутри: ни тропы, ни зверей, ни ям. Но стоять вечно на границе вы не можете — нужно либо идти вперёд, либо возвращаться. И вот, ещё до того как вы сделаете шаг, мозг уже рисует картину: «Там, скорее всего, тропа идёт направо... Наверное, звери сейчас спят... Вряд ли тут глубокая яма». Вы не знаете этого наверняка — у вас нет ни карты, ни свидетельств, ни даже намёка. Но мозг не терпит пустоты. Он берёт крохи информации — направление ветра, запах хвои, тишину — и достраивает из них целую историю.

Именно так работает мозг в условиях неопределённости: он не говорит «я не знаю». Он говорит: «Скорее всего, это так» — и действует. И в этом кроется источник огромного количества когнитивных искажений.

Неопределённость — один из самых сильных стрессоров для мозга. С эволюционной точки зрения не знать, где прячется хищник, опаснее, чем ошибиться в его местоположении. Поэтому мозг выработал стратегию: лучше иметь хоть какую-то модель реальности, чем не иметь никакой. Даже если эта модель не совсем точная.

Этот процесс называется **достраиванием реальности**. Мозг берёт несколько доступных фактов, добавляет к ним прошлый опыт, эмоции и стереотипы — и выдаёт целостную картину. Чаще всего она кажется убедительной. Проблема в том, что мы редко замечаем, где заканчиваются факты и начинаются домыслы.

Возьмём простой бытовой пример. Вы пишете сообщение коллеге, отправляете, а в ответ — тишина. Ни через час, ни через день. Что происходит в голове? «Он меня игнорирует... Наверное, недоволен моей работой... Или вообще хочет меня заменить...» Вы построили целую драму — и всё на основе одного факта: отсутствия ответа. При этом реальных объяснений может быть десятки: телефон сел, совещание, заболел, просто не увидел уведомление. Но мозг выбрал самый тревожный или самый знакомый сценарий и заполнил им пробел.

В бизнесе неопределённость ещё сильнее провоцирует достраивание. Руководитель видит, что продажи в одном регионе упали. Данных мало: только цифры и пара отчётов. Но мозг тут же находит объяснение: «Виноват менеджер, он ленился», или «Рынок насытился», или «Конкуренты запустили агрессивную рекламу». Каждое из этих объяснений звучит логично — но ни одно не подтверждено. Тем не менее, на его основе могут приниматься серьёзные решения: увольнение, смена стратегии, дополнительные бюджеты. И всё потому, что мозгу невыносимо оставаться в состоянии «мы по-

ка не знаем причин».

Ещё один мощный механизм — **иллюзия понимания**. Это когда нам кажется, что мы разобрались в ситуации, хотя на самом деле знаем лишь пару поверхностных деталей. Например, вы прочитали одну статью про инвестиции, услышали пару терминов — и уже чувствуете, что «примерно понимаете, как работает рынок». Это не самоуверенность, а особенность обработки информации: мозг быстро склеивает обрывки знаний в целостную модель и тут же начинает ей доверять.

Особенно опасно достраивание в конфликтных ситуациях. Партнёры ссорятся, и каждый уверен, что «знает, о чём думает другой». «Ты меня не ценишь», «Тебе всё равно», «Ты специально тянешь время» — эти фразы почти всегда строятся на догадках, а не на фактах. Но звучат они как истина, потому что мозг уже заполнил пробелы самыми тревожными предположениями.

Почему мозг так охотно заполняет пустоты?

— **Эволюционная выгода**. В древности выживал не тот, кто дольше думал, а тот, кто быстрее делал выводы. «Шуршит в кустах — беги» работало лучше, чем «Подожду, пока разберусь, что там шуршит».

— **Экономия энергии**. Держать в голове неопределённость энергозатратно: она требует внимания, контроля, готовности к любому сценарию. Гораздо проще принять хоть какое-то объяснение и расслабиться.

— **Потребность в контроле.** Когда у нас есть модель реальности — даже неточная — мы чувствуем, что можем на неё влиять. «Если я знаю, почему он молчит, я могу что-то сделать: поговорить, извиниться, надавить». А «я не знаю» лишает ощущения контроля и вызывает тревогу.

— **Когнитивный комфорт.** Мозг любит завершённые истории. Неясность, многозначность, противоречивость — это когнитивная нагрузка. Достроив картину, мозг снижает напряжение.

Но у этой стратегии есть обратная сторона: чем меньше данных, тем сильнее искажения. В условиях неопределённости мозг активнее опирается на стереотипы, эмоции и прошлый опыт — и тем дальше его версия реальности может отстоять от фактов.

Как неопределённость порождает конкретные искажения?

— **Предвзятость подтверждения.** Когда данных мало, мы особенно охотно принимаем те факты, которые подтверждают нашу достроенную картину, и отбрасываем противоречия.

— **Эффект ореола.** Один небольшой признак (например, неуверенный взгляд) становится основанием для целого набора выводов: «Он не готов к проекту, не справится, лучше не давать ему задачу».

— **Катастрофизация.** В отсутствие информации мозг склонен предполагать худшее — это тоже эволюционный ме-

ханизм: лучше подготовиться к катастрофе, чем её пропустить.

— **Иллюзия знания.** Мы переоцениваем свою осведомлённость и действуем так, будто знаем больше, чем на самом деле.

Что делать, когда данных мало, а решение принимать нужно?

— **Назвать неопределённость вслух.** Просто сказать себе: «Сейчас у меня недостаточно данных, и всё, что я думаю, — это гипотеза». Это уже снижает уверенность в собственных домыслах и делает мышление более гибким.

— **Сформулировать несколько гипотез.** Вместо одной «очевидной» версии придумайте 3—5 возможных объяснений. Даже если они кажутся маловероятными. Это помогает увидеть, насколько широк диапазон возможных причин.

— **Проверить самую тревожную гипотезу.** Часто мозг выбирает самый пугающий сценарий. Задайте себе вопрос: «Что мне нужно узнать, чтобы подтвердить или опровергнуть эту версию?» И поищите именно эти данные.

— **Отложить выводы.** Если возможно, не делайте окончательных заключений, пока не появится больше фактов. Скажите: «Пока я не буду решать, подожду ещё пару дней».

— **Разделить известное и неизвестное.** Запишите в два столбца: «Что я точно знаю» и «Что я предполагаю». Визуальное разделение помогает увидеть, сколько в вашей кар-

тине домыслов.

— **Учитывать вероятность.** Вместо «скорее всего, это так» попробуйте сказать: «Есть вероятность X , что это так, и вероятность Y , что иначе». Это снижает иллюзию уверенности и делает решения более осторожными.

Важно понимать: мы не можем полностью избавиться от достраивания — это базовая функция мозга. Но мы можем научиться замечать, где начинаются домыслы, и не принимать их за факты.

Глава 10. Практический старт: первые вопросы для самопроверки и дневник наблюдений

До сих пор мы разбирали механизмы: как мозг обманывает, почему он это делает, какие зоны в этом участвуют, как эмоции и неопределённость искажают восприятие. Теперь пора перевести эти знания в практику. Потому что понимание искажений — это только половина дела. Вторая половина — научиться замечать их в своей повседневной жизни, пока они ещё не привели к серьёзным последствиям.

Эта глава — ваш стартовый набор инструментов: простые вопросы для самопроверки и структура дневника наблюдений, который поможет превратить абстрактные знания в реальные навыки.

Первые вопросы для самопроверки

Эти вопросы стоит задавать себе в моменты, когда вы чувствуете напряжение, принимаете важное решение или спорите с кем-то. Они помогают «включить» Систему 2 и заметить, где работает интуиция, эмоции или достраивание реальности.

— **«Что я сейчас чувствую?»** Эмоции — главный маркер того, что Система 1 взяла руль. Если вы злитесь, боитесь, раздражены или, наоборот, слишком воодушевлены, велика

вероятность, что на решение влияют не факты, а внутреннее состояние.

— **«Какие факты у меня есть, а какие я додумал?»** Особенно важно в ситуациях неопределённости. Выпишите отдельно то, что точно произошло, и то, что вы предположили. Разница часто оказывается поразительной.

— **«Почему я считаю это правильным? Какие аргументы против?»** Этот вопрос помогает обнаружить предвзятость подтверждения. Мы склонны видеть только «за», а вопрос про «против» заставляет мозг искать альтернативные версии.

— **«А как бы я оценил эту ситуацию, если бы она касалась не меня, а моего друга?»** Эффект слепого пятна заставляет нас быть снисходительнее к себе и строже к другим. Взгляд со стороны помогает увидеть искажения.

— **«Что может пойти не так? Какие риски я упускаю?»** Это противоядие от иллюзии контроля и чрезмерной уверенности.

— **«На основе чего я делаю этот вывод: данных или аналогии из прошлого?»** Если ответ — «это похоже на тот случай, когда...», значит, вы используете эвристику. Это нормально, но стоит проверить, насколько аналогия уместна.

— **«Если бы моя гипотеза оказалась неверной, как я об этом узнаю?»** Этот вопрос учит проверять свои убеждения, а не просто их защищать.

Попробуйте в течение недели задавать себе хотя бы один

из этих вопросов каждый раз, когда принимаете решение, которое кажется важным или эмоционально заряженным. Поначалу это будет казаться неестественным и даже утомительным — как учиться водить машину: нужно постоянно следить за рулём, педалями, зеркалами. Но со временем это войдёт в привычку, и замечать искажения станет легче.

Дневник наблюдений: как его вести и зачем

Дневник — это не про самобичевание и не про «я опять ошибся». Это инструмент осознанности: он помогает увидеть повторяющиеся паттерны и понять, какие искажения чаще всего управляют вашими решениями.

Вести его можно в блокноте, заметках на телефоне или в любом удобном формате. Главное — делать это регулярно и кратко.

Структура одной записи

— **Ситуация.** Опишите в 1—2 предложениях, что произошло. Без оценок, только факты. Например: «Коллега не ответил на письмо за два дня», «Выбрал более дорогой тариф, потому что он был первым в списке», «Поругался с партнёром из-за того, что он поздно пришёл».

— **Моя реакция/решение.** Что вы почувствовали и что сделали? «Злился, написал резкое письмо», «Сразу согласился, не читая мелкий шрифт», «Думал, что он меня не уважает, и обиделся».

— **Какие искажения могли здесь работать?** Попробуйте назвать 1—2 механизма. «Эффект слепого пятна —

я сразу решил, что он неправ», «Искажение доступности — вспомнил прошлый случай, когда он тоже опаздывал», «Достраивание реальности — решил, что причина в отношении ко мне, хотя не знал реальных обстоятельств».

— **Что было на самом деле (если узнали)?** «Оказалось, у него сломался ноутбук, поэтому не мог ответить», «В дешёвом тарифе не было нужной функции», «Он задержался на совещании, о котором не успел предупредить».

— **Что я сделаю в следующий раз?** «Сначала спрошу, всё ли в порядке, прежде чем злиться», «Буду выписывать плюсы и минусы, даже если выбор кажется очевидным», «Сделаю паузу 10 минут перед ответом».

Примеры записей

Пример 1.

Ситуация: Менеджер сказал, что сроки проекта могут сдвинуться.

Реакция: Я сразу подумал, что он плохо спланировал, и почувствовал раздражение.

Искажения: Эффект ореола — из-за одного прошлого опоздания я теперь жду от него провалов; достраивание реальности — сразу нарисовал картину срыва всех планов.

Что было на самом деле: Оказалось, ключевой подрядчик заболел, это невозможно было предсказать.

На будущее: Сначала узнавать причины, потом делать выводы. Задавать вопрос: «Какие внешние факторы могли повлиять?»

Пример 2.

Ситуация: Увидел рекламу курса, который обещает быстрый рост дохода.

Реакция: Почти сразу захотел купить, почувствовал азарт и предвкушение.

Искажения: Эмоциональное обусловливание — принял азарт за признак «это моё»; иллюзия знания — решил, что понимаю, как работает обучение, хотя не изучал программу.

Что было на самом деле: Отложил покупку на день, изучил отзывы и программу — понял, что курс поверхностный и не закрывает мои задачи.

На будущее: Правило 24 часов для любых покупок, связанных с деньгами и амбициями. Сначала — факты, потом — эмоции.

Как извлечь максимум пользы из дневника

— **Ведите его регулярно, но кратко.** Лучше 3 короткие записи в неделю, чем одна идеальная и забытая.

— **Ищите повторяющиеся искажения.** Через 2—3 недели вы заметите, что одни и те же механизмы всплывают снова и снова: например, вы часто достраиваете мотивы других людей или принимаете решения на эмоциях. Это ваши «точки роста».

— **Не судите себя строго.** Цель дневника — не доказать, что вы ошибаетесь, а увидеть, как работает ваш мозг. Каждая запись — это не провал, а наблюдение.

— **Используйте выводы на практике.** Если вы заме-

тили, что часто попадаетесь на эффект ореола, придумайте простое правило: «Перед тем как оценивать человека, выпи-сываю 3 нейтральных факта о нём».

— **Делитесь наблюдениями.** Иногда полезно обсудить свои записи с другом или коллегой: чужой взгляд помогает увидеть то, что вы сами не замечаете.

Практический старт — это не разовое упражнение, а начало новой привычки. Как спортсмен не становится сильным после одной тренировки, так и осознанность развивается по-степенно. Но каждая запись в дневнике, каждый заданный себе вопрос — это маленький шаг к тому, чтобы принимать решения не на автопилоте, а осознанно.

Теперь у вас есть и теория, и инструменты. Дальше мы перейдём ко второй части книги, где разберём конкретные искажения — и для каждого дадим не только объяснение, но и практические приёмы, как с ним справляться в реальной жизни.

Часть II. Каталог самых опасных искажений

Глава 11. Предвзятость подтверждения: как мы ищем и интерпретируем факты в пользу своих убеждений

Определение

Предвзятость подтверждения — это склонность искать, замечать, запоминать и считать более убедительными именно те факты, которые поддерживают уже имеющиеся у нас убеждения, и при этом игнорировать, обесценивать или не замечать противоречащие им данные. Это не просто «нежелание слышать правду» — это систематический, встроенный механизм работы мозга, который экономит силы, укрепляя уже сложившуюся картину мира.

Механизм

Работает предвзятость подтверждения сразу на нескольких уровнях:

— **На уровне внимания.** Мы замечаем то, что согласуется с нашими ожиданиями, и пропускаем остальное. Если

вы уверены, что «все таксисты грубые», вы будете автоматически выделять из толпы именно тех, кто разговаривает резко, и не замечать вежливых.

— **На уровне интерпретации.** Даже нейтральные или двусмысленные факты мозг склонен трактовать в пользу уже имеющегося мнения. Фраза «он промолчал» может означать и «ему нечего сказать», и «он обдумывает», но если вы подозреваете человека в неискренности, вы выберете первый вариант.

— **На уровне памяти.** Мы лучше запоминаем информацию, которая подтверждает наши взгляды, и быстрее забываем противоречивую. Это создаёт иллюзию, будто «всё всегда было именно так».

— **На уровне поиска.** Мы чаще ищем источники, которые разделяют нашу точку зрения, и реже — те, что могут её опровергнуть. В эпоху соцсетей этот эффект многократно усиливается алгоритмами, которые показывают нам всё больше «своего» контента.

В основе этого механизма лежит всё та же экономия энергии: мозгу проще укрепить уже существующую нейронную связь, чем строить новую. Кроме того, подтверждение убеждений приносит удовольствие — в игру вступает дофаминовая система, которая награждает нас за «попадание в цель». Поэтому соглашаться с тем, что мы и так думаем, приятно, а сталкиваться с опровержениями — неприятно и энергозатратно.

Примеры из жизни

— **Политика.** Человек убеждён в правильности определённой партии. Он читает только те СМИ, которые эту партию поддерживают, и считает любые критические статьи «пропагандой». При этом он искренне верит, что опирается на факты.

— **Отношения.** Партнёр однажды забыл о важной дате. Теперь каждый его промах воспринимается как доказательство невнимательности, а все старания — как «редкие исключения». Мозг активно собирает «досье» на свою версию реальности.

— **Карьера.** Руководитель уверен, что определённый сотрудник «не тянет». Он замечает каждую ошибку этого сотрудника и пропускает его успехи, а успехи объясняет внешними факторами: «ему помогли», «это случайность».

— **Здоровье.** Кто-то убеждён, что «натуральное всегда лучше». Он легко находит статьи и истории, подтверждающие это, и игнорирует научные обзоры, где говорится о рисках непроверенных средств.

Типичные последствия

— **Укрепление ложных убеждений.** Чем больше мы ищем подтверждения, тем крепче становится вера — даже если она не соответствует реальности.

— **Поляризация взглядов.** Люди всё сильнее расходятся во мнениях, потому что опираются на разные «наборы фактов».

— **Ошибки в решениях.** Из-за одностороннего взгляда можно принять неверное решение — от покупки ненужного товара до серьёзных карьерных или финансовых шагов.

— **Конфликты.** Когда каждый уверен, что опирается на «чистые факты», а оппонент — на «манипуляции», диалог становится почти невозможным.

Вопросы для самопроверки

Ответьте честно на эти вопросы — лучше письменно, чтобы ответы не «растворились» в потоке мыслей:

— Когда в последний раз вы меняли своё мнение из-за новых фактов? Что именно заставило вас пересмотреть позицию?

— Какие источники информации вы регулярно читаете или слушаете? Много ли среди них тех, что представляют противоположную точку зрения?

— Если кто-то оспаривает ваше убеждение, какую первую мысль вы ловите себя на: «интересно, а вдруг я неправ» или

«он просто не понимает»?

— Есть ли тема, по которой вы чувствуете раздражение при одном упоминании альтернативной позиции? Что в ней для вас особенно важно?

Мини-упражнение

Выберите одно своё устойчивое убеждение (не слишком эмоционально заряженное, например, «этот бренд делает лучшие кроссовки», «лучше работать в офисе, чем удалённо»).

— Найдите 3 источника с противоположной точкой зрения. Это могут быть статьи, отзывы, интервью — главное, чтобы они аргументированно спорили с вашей позицией.

— Прочитайте или прослушайте их, не пытаясь сразу опровергнуть. Выпишите по 2—3 аргумента «против» для каждого источника.

— Для каждого из этих аргументов задайте себе вопрос: «Какой факт или опыт мог бы опровергнуть этот аргумент?». Если не получается — честно отметьте: «Не знаю, возможно, аргумент сильный».

— В конце сформулируйте одну фразу: «Я по-прежнему считаю X, потому что...», или «Теперь я вижу, что Y тоже важно учитывать».

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.