



РОАН МИЛЛЕР

СЛЕПЫЕ ЗОНЫ МЫШЛЕНИЯ

Почему мы не замечаем
собственных ошибок
и как научиться
их видеть

Роан Миллер

**Слепые зоны мышления. Почему
мы не замечаем собственных
ошибок и как научиться их видеть**

«Автор»

2026

Миллер Р.

Слепые зоны мышления. Почему мы не замечаем собственных ошибок и как научиться их видеть / Р. Миллер — «Автор», 2026

Плохая ошибка не та, которую вы совершили. А та, для которой мозг уже нашел красивое объяснение. Эта книга лишает вас любимой привилегии: считать, что когнитивные искажения в основном случаются с другими. Подтверждающее смещение, самооправдание, иллюзия опыта, эффект «я и так знал», благие намерения с плохими последствиями, ошибки в работе, деньгах и отношениях разбираются как единая система защиты собственного образа. А затем начинается самое полезное: честный наблюдатель, отложенное суждение, поиск опровергающих фактов, записи и еженедельный аудит решений. Это не книга для повышения самооценки. Это зеркало, которое труднее уговорить. Если вы хотите ошибаться реже, сначала придется научиться ловить момент, когда вы слишком быстро себя оправдали. При работе над текстом применялся ChatGPT как вспомогательный редакторский инструмент

Содержание

Введение: «Слепое пятно» в «слепом пятне»	6
1. Неверие в наличие у себя «слепых зон» — это первая «слепая зона»	7
2. Вы услышите голос	8
3. На самом деле вы не хотите его найти	9
4. Одна история из моей жизни	10
5. Эта книга ничего не обещает	11
6. Как читать эту книгу	12
Часть 1. Сущность «слепых зон»	13
1. Невежество заставляет вас колебаться, а «слепое пятно» — быть уверенным	14
2. Мозг не сообщит вам, что он «дополнил» картину	15
3. От глаз до конференц-зала	16
4. Закон этой главы	17
Контрольные вопросы по «слепым пятнам»	18
Глава 2. Эволюционные корни самообмана: энергосбережение, имидж, выживание	19
1. Первая потребность: экономия энергии	20
2. Вторая потребность: имидж	21
3. Третья потребность: социальное выживание	22
4. Расширение масштаба до компании и цивилизации	23
Контрольные точки для выявления «слепых зон»	25
Глава 3. Эгоистическое смещение: хорошее приписываем себе, плохое — обстоятельствам	26
1. Один и тот же случай, два разных подхода	27
2. Почему вам не нужно лгать, чтобы добиться результата	28
4. Закон этой главы	31
Контрольные вопросы для выявления «слепых зон»	32
Часть 2. Самооценка в контексте когнитивных искажений	33
1. Последовательность обратная	34
2. Два этапа, два набора критериев	35
3. Комплексная проверка и уголовное расследование	36
4. Закон этой главы	37
Контрольные точки для выявления «слепых зон»	38
Глава 5. Эффект Дарка: чем больше невежества, тем больше уверенности	39
1. Недостатки могут побочно вывести из строя детектор	40
2. Только освоив материал, ты понимаешь, насколько плохо у тебя получалось раньше	41
3. Честное признание относительно самого этого эффекта	42
4. Учебный зал и строка поиска	43
Контрольные точки для выявления «слепых зон»	45
Глава 6. Иллюзия заднего числа: иллюзия «Я это давно знал»	46
1. Как только вы узнаете ответ, задача меняется	47
2. Каждый раз, когда вы извлекаете информацию, переписывайте её заново	49

3. Человек, знающий результат, должен оценивать ситуацию того момента	50
4. Закон этой главы	51
Контрольные точки для выявления «слепых зон»	52
Глава 7. Мотивационное мышление: сначала вывод, потом обоснование	53
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Роан Миллер

Слепые зоны мышления. Почему мы не замечаем собственных ошибок и как научиться их видеть

Введение: «Слепое пятно» в «слепом пятне»

Сейчас вы держите в руках книгу о слепых пятнах.

За несколько секунд до того, как вы её открыли, в вашей голове промелькнула мысль. Возможно, она была такой: «Я отношусь к числу людей, склонных к самоанализу». А может быть, такой: «Я знаю, что у меня есть слепые зоны, я просто хочу узнать, какие именно».

Сама эта мысль и является первой темой, которую рассматривает эта книга.

Сначала проведите небольшой эксперимент — он ничего не стоит, займет всего тридцать секунд.

Прочитайте название этой книги вслух десяти своим знакомым: «Слепые зоны: почему вы не видите свои слепые зоны». Затем посмотрите на их лица.

Первая реакция большинства людей — это не мысли о себе. Они думают о конкретном человеке.

Этим человеком может быть ваш начальник, тёща, бывшая девушка или коллега, который никогда не прислушивается к советам. Человек улыбнется и скажет: «Эту книгу нужно подарить такому-то».

Из десяти человек обычно восемь поступят именно так.

А те двое, кто так не скажет, не обязательно думают о себе. Иногда просто неудобно говорить об этом в данной ситуации.

Можно сначала посмеяться над этими восьмью. Но обратите внимание: если тот самый «коллега, который никогда не прислушивается к советам», о котором вы только что подумали, тоже держал бы сейчас эту книгу, то человеком, которого он мысленно назвал бы, вполне могли оказаться вы.

Это не ироничный анекдот. Это отправная точка этой книги.

Рассмотрим ещё один вариант, который ещё сложнее опровергнуть.

Один человек сменил три работы и сталкивался с тремя начальниками. Все три начальника в разные годы, в разных отраслях и разными словами говорили ему об одном и том же. Его две бывшие партнерши тоже говорили почти то же самое, когда они расставались.

Он помнит каждый из этих разговоров. Он может объяснить всё по порядку: у первого начальника были проблемы со стилем управления, в компании второго царил нездоровая корпоративная культура, а третий как раз проводил сокращения. У бывших партнёров тоже были свои причины.

Каждое объяснение, рассматриваемое отдельно, выглядит убедительно: есть время, место и свидетели.

Просто он никогда не рассматривал эти пять событий в совокупности.

Если сопоставить их, то прослеживается определённая линия. Он не видит её не потому, что глуп, и не потому, что не хочет думать. А потому, что каждый раз он думает очень серьёзно, но каждый раз сосредотачивается только на одном.

1. Неверие в наличие у себя «слепых зон» — это первая «слепая зона»

Термин «слепое пятно» используется слишком небрежно, поэтому я сначала хочу дать ему чёткое определение.

Слепое пятно — это не «незнание».

Вы не знаете курса валют на следующий месяц — это называется незнанием. Незнание безопасно, потому что оно подсказывает вам проверить, спросить или оставить себе запас. Вы знаете, что у вас есть пробел, и обходите его стороной.

Слепое пятно — это совсем другое. Слепое пятно — это когда вы не знаете, что чего-то не знаете. На этом месте нет пустоты, а есть целостная картина, которая выглядит вполне разумной. Вы смотрите на эту картину и принимаете решения — плавно и уверенно.

Из этого определения вытекает один весьма неприятный вывод.

Особенность слепого пятна в том, что его невозможно непосредственно почувствовать, поэтому фраза «я считаю себя достаточно трезвым» ничего не доказывает.

Ведь свидетельство даёт именно та сторона, чья способность к оценке сейчас и проверяется.

Вы оцениваете, открыты ли вы, с помощью своего мозга. А ваш мозг — это именно тот механизм, который и порождает слепые зоны. Он одновременно является и обвиняемым, и адвокатом, и присяжными, и в конце концов признает себя невиновным — причём делает это весьма убедительно.

Поэтому эта книга не может начинаться с вопроса «Какие у вас есть слепые зоны?». Она должна начинаться с шага, предшествующего этому: вы не верите в то, что у вас есть слепые зоны — и это неверие само по себе является первой слепой зоной.

Именно с этим и предстоит разобраться, как и обещает название книги: со слепым пятном внутри самого слепого пятна.

2. Вы услышите голос

Сначала я хочу предупредить вас об одном моменте, потому что это обязательно произойдёт.

Начиная со следующей главы, каждый раз, когда вы будете читать о каком-нибудь механизме, эксперименте или выводе вроде «в такой ситуации люди обычно поступают так», в вашей голове будет звучать один голос.

Этот голос будет очень коротким, обычно всего три слова.

Но у меня по-другому.

Когда он появляется, он не вызывает подозрений. Наоборот, он сопровождается целым набором аргументов, и все эти аргументы верны. Вы действительно читаете больше, чем обычный человек, думаете глубже, пережили больше неудач и испытали тот провал, который изменил вас. Все это верно.

Проблема в том, что этот голос появляется в голове каждого человека, включая тех, кто впоследствии оказался в самой вопиющей ошибке. Момент его появления тоже всегда один и тот же: не тогда, когда доказательств недостаточно, а именно тогда, когда доказательства как раз указывают на вас.

Я не собираюсь рассматривать его прямо сейчас. В восьмой главе этой книги мы вернёмся к этому вопросу.

Сейчас вам нужно сделать только одно: каждый раз, когда этот голос появляется, не спешите ни спорить с ним, ни соглашаться. Просто отметьте про себя, в каком именно месте текста он возник.

Эти места ценнее любого другого текста в книге.

3. На самом деле вы не хотите его найти

Ещё одно замечание вступления.

Когда люди говорят о «слепых пятнах», их тон обычно непринуждённый, как будто речь идёт лишь об интересной интеллектуальной игре: «Давай, посмотри, что я упустил».

На самом деле это не так.

Когда вы действительно обнаруживаете собственное слепое пятно, ощущения обычно неприятные.

Потому что дело почти никогда не ограничивается одной ошибкой. Вы обнаруживаете не просто «я сейчас неправильно рассудил», а нечто гораздо более неприятное: «возможно, этот способ рассуждать подводил меня много лет».

Затем приходится переосмысливать те прошлые споры, в которых ты считал себя победителем, те разговоры, в которых, как тебе казалось, собеседник в конце концов признал свою ошибку, а также некоторые отношения, в отношении которых ты до сих пор считаешь себя чистым перед совестью.

Никто не станет платить такую цену ради знаний.

Поэтому будьте готовы: во время чтения этой книги вам несколько раз захочется закрыть её и заняться чем-нибудь другим. Обычно это происходит не потому, что книга скучная.

В такие моменты это происходит потому, что вы действительно что-то поняли.

4. Одна история из моей жизни

Однажды мне нужно было поручить одному человеку ответственность за проект.

В то время я относился к нему с недоверием. Не мог назвать конкретной причины, просто чувствовал, что он, скорее всего, не справится.

В итоге я всё-таки поручил это ему. Причина была вполне весомая: сроки поджимали, у него как раз было свободное время, а все остальные были заняты другими делами.

В результате проект провалился, и пришлось долго наводить порядок.

Позже, во время анализа ситуации, я сказал одну фразу, и сказал её с полной уверенностью: «Если бы я знал заранее, то послушал бы свой внутренний голос».

Никто не возразил. Эта фраза звучала как поучение, как слова человека, который извлек урок из случившегося.

Только спустя долгое время я понял, что в этой фразе была проблема.

«Я тогда сразу почувствовал, что он не справится» — я не могу привести ни одного доказательства этого. Я не записал это, никому не говорил об этом и не предпринял никаких действий, основываясь на этом предчувствии. Единственное, что у меня осталось, — это воспоминание о том, что произошло после провала.

И это воспоминание сформировалось только после того, как я узнал результат.

Есть ещё и второй аспект, ещё более неприглядный, чем первый.

Даже если это предчувствие действительно существовало в тот момент, оно не было сутью проблемы.

Настоящая проблема заключалась в другом: от начала до конца я ни разу не использовал чёткий метод, чтобы проверить, способен ли этот человек справиться с задачей. Ни критериев, ни списка, ни мнения со стороны. Было только предчувствие, окружённое оправданиями вроде «сроки поджимают» и «у него есть время».

А тот урок, который я извлёк для себя задним числом — в следующий раз нужно доверять своей интуиции — как раз указывал на единственное направление, не требующее от меня никаких изменений в подходе.

Это даже придало мне немного больше уверенности в собственной способности судить.

Скажу прямо: я и сейчас не всегда хорошо справляюсь с такими ситуациями.

Позже я действительно составил чек-лист и действительно использовал его несколько раз. Но все же было несколько случаев, когда я, зная, что должен его открыть, не открывал его. Причины каждый раз были разные, и каждый раз они казались обоснованными.

Поэтому то, о чём идёт речь в этой книге, — это не то, на что я смотрю со стороны.

5. Эта книга ничего не обещает

Я хочу сразу об этом сказать, чтобы вы не разочаровались, дочитав книгу до конца.

Эта книга не поможет вам ясно увидеть себя.

Любая книга, обещающая, что «если вы будете следовать её советам, то увидите своё истинное я», просто продаёт утешение. Утешение не лишено ценности, но это не то, чем занимается эта книга.

Причина проста и довольно сурова.

Вы не сможете решить проблему, возникшую из-за того, как работает ваш мозг, опираясь только на свой мозг.

Это утверждение лежит в основе всей книги. Первые главы доказывают его верность, а последующие отвечают на вопрос: «Что же тогда делать?».

И причины, по которым это утверждение верно, лежат не только в психологии, но и в физиологии.

В ваших глазах есть дыра, которую вы не видите. Она всегда была там, с самого дня вашего рождения — по одной в каждом глазу. Вы никогда этого не замечали.

В первой главе речь пойдет об этом отверствии, а также о более сложной проблеме: почему вы его никогда не замечали.

Эта книга обещает только две вещи: уменьшить размер слепого пятна и повысить вероятность того, что вы его обнаружите.

Звучит не слишком щедро. Но это единственное честное утверждение.

Ещё несколько слов о материалах.

Многие из экспериментов, о которых вы прочитаете в этой книге, были проведены несколько десятилетий назад. Это не проявление лени. Это сделано намеренно.

Чтобы какой-либо вывод попал в книгу, я требую, чтобы он был многократно подтвержден, а не просто набирал популярность в интернете в течение недели. За последние годы в психологии было опровергнуто немало когда-то очень известных исследований, и я стараюсь не затрагивать те, которые были опровергнуты.

Те, что остались, объединены тем, что одно и то же явление неоднократно наблюдается в разные эпохи, в разных странах и у людей разных профессий.

Они остаются в книге не потому, что звучат впечатляюще, а потому, что пока не были опровергнуты.

6. Как читать эту книгу

Книга разделена на три части.

Первая часть призвана убедить вас в одном: «слепые зоны» — это базовые настройки человеческого познания, а не недостаток какого-то конкретного типа людей. Противоположностью этой части является упомянутая ранее фраза «Я не такой».

Во второй части эти механизмы будут соотнесены с вашей жизнью — с вашим самовосприятием, вашей работой, вашим браком, вашими деньгами, экраном вашего мобильного телефона. Противником этой части становится другая фраза: «Я понял, но это меня не касается».

Третья часть посвящена методам. Сначала в ней довольно подробно объясняется, почему все пути, направленные внутрь, заходят в тупик: самоанализ будет захвачен другими мыслями, воспоминания будут переписаны, а для самооценки используется именно та способность, с которой и возникают проблемы; а если спросить окружающих — они, скорее всего, уже давно думают точно так же, как и вы.

И только потом в книге предлагаются методы. Все эти методы находятся снаружи, а не внутри. Они некрасивы и не вдохновляют, в большинстве своём представляя собой просто скучные процедуры.

Эти три части следует читать по порядку.

Я знаю, что многие, покупая такие книги, сразу листают их до последней части в поисках методов. Вы можете поступить так, но эти методы покажутся вам непонятными и даже немного лишними — вам покажется, что об этом можно просто подумать самому.

Целых четыре главы пятой части предназначены именно для того, чтобы опровергнуть вариант «сам подумаю». Если пропустить их, то последующие методы утратят смысл, и вы не станете их применять.

Что касается темпа чтения, достаточно читать по одной главе за раз.

Эту книгу не стоит читать за один присест. Если читать слишком много глав подряд, эти механизмы начнут превращаться в набор терминов, а термины не кусаются. Прочитав главу, отложите книгу, дайте ей соприкоснуться в вашем сознании с каким-нибудь реальным событием, и только потом переходите к следующей.

И, наконец, одно требование к чтению.

Когда вы будете читать эту книгу, вам будет постоянно приходить на ум какой-то человек. Это неизбежно, я не могу этому помешать.

Я прошу только об одном: каждый раз, когда вы вспомните кого-то, замените это имя на своё, а затем перечитайте этот абзац ещё раз.

Если после замены вы не почувствовали ни малейшего дискомфорта, то, возможно, вы не поняли этот отрывок.

Если после замены вы почувствуете легкое укольчишко, значит, всё правильно. То место, где вы почувствовали укольчишко, и есть вход.

Единственное требование этой книги к вам — не верить мне.

— оставить щель.

Часть 1. Сущность «слепых зон»

Глава 1. Что такое психологические «слепые зоны»: почему мозг обманывает сам себя

Возьмите лист белой бумаги и сделайте следующее.

Нарисуйте крест слева, а справа, примерно в десяти сантиметрах от него, нарисуйте чёрную точку. Закройте левый глаз, устремите взгляд правого глаза на крест и не смотрите украдкой на чёрную точку. Затем медленно поднесите лист к лицу.

На определенном расстоянии чёрная точка исчезнет.

Это не фокус, а анатомия. Чтобы выйти из глазного яблока, зрительный нерв должен проходить через отверстие в сетчатке. В этом месте нет светочувствительных клеток, поэтому оно не воспринимает никаких изображений. У каждого глаза есть по одному такому месту, и оно с вами с самого первого дня жизни, ни на секунду не покидая вас.

На самом деле нужно смотреть не на то, что чёрная точка исчезла, а на то, чем становится это место после её исчезновения.

Оно превращается в белую бумагу.

Не чёрная дыра, не серый туман, не размытое пятно. А чистый, сплошной белый цвет, точно такой же, как вокруг.

Возьмите другой лист и попробуйте ещё раз. На этот раз сначала зарисуйте его горизонтальными линиями или клетками, а потом нарисуйте чёрную точку. Когда точка исчезнет, в этом месте не будет разрыва. Линии будут плавно соединяться, а клетки будут выстраиваться ровными рядами.

В это место не проникает ни один луч света. Но картина остаётся цельной.

Этот рисунок создает ваш мозг. Он берет цвета, текстуры и направления из окружающей среды и мгновенно заполняет пробел, не сообщая вам об этом.

Каждое изображение, которое вы видели за всю свою жизнь, имеет такой участок. Вы никогда не задумывались об этом.

Психологическое «слепое пятно» — это то же самое явление, происходящее на уровне мышления.

1. Невежество заставляет вас колебаться, а «слепое пятно» — быть уверенным

Для начала разграничим несколько видов «незнания».

Первый вид: ты знаешь, что чего-то не знаешь. Ты не знаешь, каким будет курс валюты в следующем месяце, и тебе совершенно ясно, что ты этого не знаешь. Это невежество. У невежества есть одно преимущество, которое часто недооценивают — оно заставляет тебя искать информацию, спрашивать и оставлять себе запасной вариант. Оно заставляет тебя замедлиться.

Второй тип: вы не знаете, и вам всё равно. Вы не знаете группу крови соседа, и это никак не влияет на ваши решения.

Третий вид: вы не знаете, что вы этого не знаете.

Именно третий вид и является «слепой зоной». Отличие его от первых двух заключается не в том, сколько информации отсутствует, а в том, что на месте этого пробела находится нечто другое. Там не пустота, а цельная картина. Вы смотрите на эту картину и принимаете решение — легко и уверенно.

Чтобы различить их, достаточно одной фразы: незнание заставляет вас колебаться, а «слепое пятно» — действовать с уверенностью.

Поэтому фраза «Я не считаю, что у меня есть эта проблема» никогда не является опровержением. Согласно определению «слепого пятна», «не ощущать» — это как раз признак его нормального функционирования. Если бы вы его ощущали, это было бы не «слепое пятно», а «беспокойство».

Приведу пример с вождением.

Многие сталкивались с ситуацией, когда за секунду до перекрестка обнаруживали, что рядом находится мотоцикл. После этого вы не скажете: «В моём поле зрения был пробел», — вы скажете: «Он внезапно выскочил».

В течение этой доли секунды картина перед вашими глазами была целостной, непрерывной и не содержала мотоцикла. Пробел не проявляется в виде пробела. Он проявляется в виде «он внезапно появился».

Именно поэтому слепое пятно трудно устранить с помощью дополнительной информации. Человек, у которого недостаточно информации, осознает это, но слепое пятно не вызывает у вас такого ощущения. Оно дает вам картину, в которой информации вполне достаточно.

Вопрос в том, почему в этой дополненной картинке не ощущается, что она дополнена?

Потому что восстановление происходит до того, как вы осознаете, что об этом думаете. К моменту, когда вы это осознаете, готовый образ уже лежит на столе.

2. Мозг не сообщит вам, что он «дополнил» картину

Начиная с 1960-х годов, группе пациентов с тяжелой формой эпилепсии проводилась операция: пересечение мозолистого тела, в результате чего основной канал связи между левым и правым полушариями мозга был разорван. То, что видит левое полушарие, неизвестно правому; то, что видит правое полушарие, неизвестно левому.

Газзанига (1978) провёл с этими пациентами один тест.

Одновременно левому полушарию показывали изображение куриной лапки, а правому — изображение снежного пейзажа. Затем пациентов просили выбрать из стопки карточек по одной, соответствующей показанному изображению, используя обе руки.

Правая рука, управляемая левым полушарием, выбрала курицу. Левая рука, управляемая правым полушарием, выбрала лопатку.

До этого момента всё было логично. Проблема заключалась в следующем вопросе.

Исследователь спросил его: «Почему вы выбрали лопатку?»

За речь отвечает левое полушарие. Левое полушарие с самого начала и до конца не видела того изображения снежного пейзажа. Честный ответ мог состоять всего из четырёх слов: «Я не знаю».

Но он так не ответил. Он сказал: «Потому что лопатой нужно убирать курятник».

Он не просто отмазывался перед исследователем. Он верил, что это его собственная причина.

В распоряжении левого полушария было две вещи: результат (левая рука взяла лопату) и неполная информация (куриные лапки). Оно, используя имеющийся материал, мгновенно сформировало причинно-следственную связь, а затем передало готовый результат сознанию.

Это тот же самый процесс, что и с тем листом бумаги на сетчатке.

Вы, возможно, подумаете, что так поступают только люди с вскрытым мозгом. Но для этого не нужна операция.

Нисбетт и Уилсон (1977) выставили в торговом центре четыре пары чулок и попросили прохожих выбрать пару наилучшего качества. На самом деле все четыре пары были абсолютно одинаковыми — из одной партии.

В результате количество людей, выбравших правую пару, в несколько раз превысило количество тех, кто выбрал левую. Решающим фактором при выборе оказалось расположение.

Затем исследователи спросили каждого: «Почему вы выбрали именно эту пару?»

Ответы касались материала, плетения, эластичности, цвета. Никто не упомянул о расположении.

Затем исследователи задали прямой вопрос: «Не может быть, это потому, что она расположена крайней справа?»

Почти все отрицали это и сочли этот вопрос странным.

Они не лгали. Для того чтобы солгать, нужно знать правду. У них был только один результат — «я взял эту пару» — и на его основе они сформировали обоснование, причём настолько плавно, что сами не могли отличить, что это воспоминание, а что выдумка.

Вам нужно запомнить именно это «не могут отличить».

Механизм восполнения не дает звукового сигнала. Он не зажигает в вашем сознании лампочку с надписью «Здесь — домыслы». Вы всегда получаете готовый результат, к которому прилагается вполне разумное объяснение.

Поэтому попытка «подумать ещё раз» бесполезна в отношении слепых зон. Когда вы думаете, вы используете тот же самый механизм и читаете тот же самый файл, который уже был «дополнен».

3. От глаз до конференц-зала

Одно и то же действие можно рассматривать в разных масштабах.

Сначала рассмотрим индивидуальный уровень.

Симонс и Чабрис (1999) попросили участников посмотреть короткий видеоролик и посчитать, сколько раз игроки в белой форме передавали мяч. В середине ролика человек в костюме гориллы вышел в центр кадра, остановился, похлопал себя по груди, а затем медленно ушел. Все это длилось примерно девять секунд.

Примерно половина людей этого совершенно не заметила.

Но самое интересное не в том, что они это пропустили. Самое интересное — это реакция этих людей при повторном просмотре.

Первая фраза многих из них была: «Вы подменили видео».

Они скорее поверили бы, что исследователи подменили видео, чем признали, что их глаза пропустили девять секунд. И это не просто упрямство. В их памяти в том ролике просто не было гориллы, а память у них целостна — без трещин и без участков с пометкой «здесь есть сомнения».

Вы сталкиваетесь с такой реакцией каждую неделю.

Коллега говорит вам, что вы часто перебиваете других на совещаниях. Вашим первым действием становится попытка вспомнить. Вы просматриваете свою память, но не находите таких сцен. И тогда вы приходите к выводу: либо он слишком чувствителен, либо он ошибся.

Вы проверяете свои собственные воспоминания. А ваша память — это как раз тот файл, который был отредактирован. Используя его для проверки самого себя, вы всегда пройдете проверку.

Рассмотрим это на более высоком уровне — с точки зрения организации.

При любом анализе неудачи представляемый отчет всегда выглядит исчерпывающим. Изменение рыночной конъюнктуры, субсидии конкурентов, неподходящий момент, нехватка персонала, перебои с поставками от поставщиков. Причинно-следственные связи тесно связаны, предложения красиво сформулированы, диаграммы аккуратно подобраны.

Вы почти никогда не увидите отчет об анализе, в котором было бы написано: «До сих пор мы не знаем, почему это произошло».

Организация, как и мозг, не оставляет пробелов. Одна из функций совещаний — заполнить эти пробелы, превратив их в целостный рассказ. Как только рассказ сформирован, анализ завершается, и никто больше не возвращается к тому настоящему пробелу.

Причем чем крупнее организация, чем умнее команда и чем больше данных, тем полнее получается воссозданный сюжет. Настолько полный, что в нём нет ни одной трещины, в которую можно было бы вставить хоть какое-то сомнение.

Красивый отчет по итогам анализа и пациент, у которого вскрыли мозг, делают одно и то же: у них на руках есть результат, данных не хватает, поэтому из имеющихся материалов они складывают цепочку причинно-следственных связей, в которую затем все верят.

Разница лишь в том, что у пациента есть только левое полушарие мозга, которое сочиняет для него историю, а в компании над ней работают двадцать человек, которые после собрания еще и оформляют ее в виде слайдов.

4. Закон этой главы

Если сжать всю главу в одно предложение:

Ваш мозг не оставляет пустоты. Там, где он ничего не видит, он дорисует картину, которая выглядит совершенно нормально, и не сообщит вам об этом.

Поэтому цена слепого пятна — не отсутствие части, а появление лишней, ложной части.

Если чего-то не хватает, вы поймете, что нужно это восполнить. А если появится лишний фрагмент, вы просто будете следовать ему, двигаясь быстро и уверенно.

Ещё одна вещь: запомните её сейчас, мы вернёмся к ней позже в этой книге.

Материалом для воссоздания картины служат ваши знания, ваш опыт и ваша способность к логическому мышлению. Чем лучше материал, тем тоньше, последовательнее и сложнее опровергнуть полученную картину.

Поэтому: чем умнее человек, тем лучше он умеет оправдывать свои слепые зоны.

На первый взгляд это звучит как комплимент, но на самом деле это самая плохая новость в этой книге.

Следующий вопрос возникает сам собой: раз заполнение пробелов в картине приводит к ошибкам, почему мозг всё равно это делает? Разве не безопаснее оставить пробелы?

Ответ не в том, что «мозг неисправен». Ответ в том, что цена пустоты гораздо выше.

Контрольные вопросы по «слепым пятнам»

1. Вспомните последний случай, когда кто-то указал вам на проблему в вашем поведении. Что вы сделали в первую очередь: начали искать ответ в своей памяти или обратились к третьему человеку? Если вы выбрали первый вариант, то вы просто перечитали отчет, написанный вами самим.

2. Сколько времени у вас ушло на то, чтобы объяснить, почему вы приняли то или иное решение? Если причина пришла без усилий, за секунду, то, скорее всего, она была сгенерирована, а не вспомнена. По-настоящему обдуманые причины обычно сопровождаются колебаниями.

3. Выберите одно событие, в причине которого вы «абсолютно уверены» — почему вы уволились, почему расстались, почему выбрали именно этот вариант. Запишите свои причины. Затем спросите себя: если бы я тогда сделал противоположный выбор, смог бы я столь же плавно изложить набор обоснований? Если да, то этот набор обоснований — не причина, а инструкция.

Глава 2. Эволюционные корни самообмана: энергосбережение, имидж, выживание

Сначала посмотрите на один счет.

Мозг взрослого человека весит примерно 1,4 килограмма, что составляет около 2 % от общей массы тела.

Он потребляет 20 % вашей суточной энергии.

Если пересчитать на повседневные единицы: если человек потребляет 2000 ккал в день, мозг забирает себе около 400 ккал. Причём независимо от того, думаете вы или нет. Когда вы лежите и просто смотрите в пустоту, он всё равно берёт свою долю.

В те сотни тысяч лет, когда ещё не было супермаркетов и еды на вынос, 400 ккал стоили жизни. Приходилось проходить огромные расстояния, рисковать быть убитым охотником, добираться до добычи раньше других.

Эволюция не позволила бы такому дорогостоящему органу тратить энергию без отдачи.

Поэтому вопрос становится очень острым: если самообман приводит к ошибочным суждениям, а ошибки могут стоить жизни, почему эволюция не отсеяла его?

Потому что точность суждений никогда не была его единственной задачей.

1. Первая потребность: экономия энергии

Точность имеет свою цену.

Каждый раз, когда мы говорим: «Подождите, возможно, я ошибся», — это означает, что нужно заново собрать данные, заново сравнить их и заново произвести расчёты. Все эти действия требуют энергии и времени.

В большинстве случаев время ценнее точности.

В траве что-то зашевелилось. У вас есть два варианта: потратить три секунды на то, чтобы определить, это ветер, дикий кролик или леопард, или сразу бежать.

Два ошибочных суждения приведут к совершенно разным результатам. Приняв ветер за леопарда, вы потеряете три секунды и немного сил. Приняв леопарда за ветер, вы потеряете всю свою жизнь.

Хазелтон и Басс (2000) сформулировали этот принцип так: когда цена двух возможных ошибок явно несимметрична, система стремится не к минимальному числу ошибок вообще, а смещает решение в сторону той ошибки, которую дешевле допустить.

Это не устройство для поиска истины. Это устройство, которое не даст вам умереть слишком рано.

Как только этот принцип будет принят, возникнет побочный эффект.

Система, которая для экономии времени заранее задает ответы, в большинстве случаев будет давать непроверенные ответы и не сообщит вам, что их не проверяла.

Она даже не сможет вам об этом сказать. Если бы к каждому выводу добавлялась фраза «Данный вывод не проверен», вы бы вернулись назад, чтобы проверить его, и тогда энергосбережение было бы невозможно. Ключ к энергосбережению заключается именно в том, чтобы вы почувствовали, что больше не нужно думать.

Поэтому то ощущение плавности, когда «с первого взгляда становится ясно» или «я с самого начала так чувствовал», не является доказательством хорошей способности к суждению.

Это доказательство того, что режим энергосбережения работает нормально.

На самом деле в вашем мозгу существуют две скорости: одна — быстрая, «дешевая», практически не требующая ресурсов; другая — медленная, «дорогая», которой вы не хотите пользоваться. В большинстве случаев решения принимает первая, а вы думаете, что это вторая. Как работает эта двухскоростная структура и когда она дает сбой, подробно рассмотрено в восемнадцатой главе.

А пока вам нужно запомнить только первый вывод: обмануть вас обходится дешевле, чем проверять факты.

2. Вторая потребность: имидж

Вторая потребность сложнее для восприятия, поскольку она напрямую противоречит такой добродетели, как «честность перед самим собой».

Рассмотрим сначала один эксперимент.

Alloy и Abramson (1979) предложили участникам нажать на кнопку и понаблюдать, загорится ли лампочка. На самом деле кнопка и лампочка не были связаны между собой: загоралась ли лампочка, решал компьютер случайным образом.

Затем каждого участника спрашивали: «Насколько, по вашему мнению, вы контролируете работу лампочки?».

Люди с нормальным психическим здоровьем, как правило, переоценивали его. Они верили, что их действия повлияли на результат.

А участники, которым тогда поставили диагноз лёгкой депрессии, оценивали свои возможности точнее.

Этот результат впоследствии неоднократно обсуждался, при этом его масштаб и условия вызывали споры. Однако тенденция, на которую он указывает, неоднократно подтверждалась в последующих исследованиях: люди, которые более точно оценивают себя, часто находятся в худшем состоянии.

Тейлор и Браун (1988) обобщили большое количество подобных данных и пришли к довольно непопулярному выводу: умеренная склонность видеть себя в несколько более благоприятном свете положительно, а не отрицательно коррелирует с психическим здоровьем.

Это не означает, что «самообман делает вас счастливыми».

Это означает, что самообман позволяет вам встать с постели.

Человек, чрезвычайно точно оценивающий свои способности, своё влияние и вероятность успеха в будущем, придёт к выводу, что большинство дел не стоит делать. У него невысокие шансы на успех, его усилия в большинстве случаев останутся незамеченными, а о том, что он сделал, через десять лет никто не вспомнит.

Все эти суждения могут оказаться верными.

Но человек, делающий эти правильные выводы, не будет искать партнера, не будет бороться за что-либо и не станет пробовать в пятый раз после четырёх неудач.

Самооценка — это не тщеславие, а топливо. Мозг готов пожертвовать частью точности, лишь бы сохранить этот бак топлива.

Поэтому, когда что-то угрожает вашему самоощущению, ваш мозг не спросит сначала: «Это правда?». Он сначала спросит: «Разрушит ли это мой резервуар с топливом?».

3. Третья потребность: социальное выживание

Первые две потребности ещё можно простить. Третья выглядит гораздо непригляднее.

Андерсон и др. (2012) провели серию исследований: в группах, состоящих из незнакомых людей, те, кто переоценивал свои способности, оценивались участниками той же группы как более авторитетные, способные и заслуживающие внимания.

При этом оценивающие их люди даже не подозревали, что те переоценивают себя.

Чрезмерная уверенность в себе в данном случае — не недостаток, а сигнал. Другие интерпретируют её как «этот человек действительно разбирается в деле».

Еще раньше Триверс (1976) выдвинул более радикальное предположение.

Люди очень хорошо умеют распознавать ложь. Взгляд, паузы, темп речи, лишние объяснения — всё это выдаёт лжеца. Человеку, осознающему, что он лжёт, трудно не оставить следов.

Поэтому самый эффективный способ лгать — это не хорошая игра.

а в том, чтобы сначала поверить в это самому.

Человек, искренне верящий в свои способности, не дает никаких поводов для подозрений, когда говорит, потому что ему нечего скрывать. Самообман нужен не для того, чтобы обмануть себя, а для того, чтобы более эффективно обманывать других.

На рынке поиска партнёров этот механизм приносит самые непосредственные результаты. Уверенность воспринимается как способности, способности — как ресурсы, а ресурсы — как безопасность. А за те несколько секунд, что длится первое впечатление, никто не способен отличить «настоящие способности» от «искренней веры в свои способности».

То же самое происходит и в комнате для собеседований.

Два соискателя с похожим опытом. Первый говорит: «В этой сфере я проработал два года, а в той части я не уверен, мне нужно поучиться». Второй говорит: «Я уже сталкивался со всем этим, проблем нет».

После собеседования интервьюеры считают второго кандидата «более надёжным». Они не всегда могут объяснить почему, но это ощущение очень сильное.

А первый кандидат, на самом деле, сказал правду. Ценой за это стала сама честность.

Со временем чему научится человек? Не тому, как лгать. А тому, что не стоит тщательно проверять, насколько он действительно разбирается в деле. Если не проверять, то и не придется сталкиваться с дилеммой: быть честным или нет.

Сложив эти три требования, можно прийти к однозначному выводу.

«Слепое пятно» — это не повреждение, оставшееся после сбоя в работе мозга. Это неизбежный побочный продукт одновременного действия трёх механизмов: экономии энергии, поддержания мотивации и борьбы за статус.

Это не сбой, а задумка.

4. Расширение масштаба до компании и цивилизации

Если применить ту же логику, но рассмотреть её в более широком масштабе, можно увидеть нечто гораздо большее.

Рассмотрим сначала организационный уровень.

Любое внутреннее совещание по предложениям в компании — это борьба за ресурсы. Два человека соревнуются за один и тот же бюджет.

Первый говорит: «У этого проекта 60 % шансов на провал, но в случае успеха доход будет в три раза больше».

Второй говорит: «Это обязательно получится».

Бюджет обычно получает второй.

Не потому, что лица, принимающие решения, глупы. А потому, что при недостатке информации уверенность — это единственное, что можно сразу сравнить.

В результате организация систематически продвигает по карьерной лестнице людей, чрезмерно уверенных в себе. Поднявшись наверх, эти люди становятся лицами, принимающими решения, и продолжают использовать тот же критерий для отбора следующих кандидатов.

Компания не игнорирует существование рисков. Просто её механизм продвижения по службе в долгосрочной перспективе поощряет тех, кто не говорит о рисках вслух.

Рассмотрим это в масштабах цивилизации.

Все те масштабные миграции, далекие плавания и освоение новых земель в истории человечества были основаны на одной и той же ошибочной оценке. Если бы отправляющиеся в путь точно знали, сколько людей погибнет по дороге, большинство из них не отправилось бы.

Сегодня ситуация такая же. В крупных проектах по всему миру перерасход средств и задержки являются нормой, а не исключением. Каждый раз при планировании все искренне верят, что на этот раз будет иначе.

И вот в чём заключается парадокс: именно эти ошибочные оценки и поддерживают всю цивилизацию.

Если бы каждое поколение точно оценивало риски, человечество, вероятно, до сих пор оставалось бы на месте — в безопасности, но так и не выйдя за пределы привычного.

Поэтому нельзя просто так сказать, что самообман — это плохо.

Оно полезно. Просто в тот момент, когда вы принимаете решение, оно не на вашей стороне.

5. Закон одной фразы

Если сжать всю главу в одно предложение:

Ваш мозг — это не машина, ищущая истину, а машина, стремящаяся к выживанию. Истина сохраняется только тогда, когда она способствует выживанию.

Это предложение объясняет, почему то действие по «заполнению пробелов», о котором шла речь в первой главе, не исчезнет.

Это не неисправность, ожидающая ремонта. Это функция, заложенная в техническом задании, которое составлялось на протяжении сотен тысяч лет и не изменится только потому, что вы прочитали несколько книг.

Поэтому при любом подходе, направленном на «повышение осознанности» или «тренировку внимательности», сначала нужно принять один факт: вы не ремонтируете сломанную машину, а боретесь с машиной, работающей нормально. Каждый раз, когда она обманывает вас, она просто работает как положено.

Из этих трёх потребностей наиболее близка к нам вторая.

Чтобы поддерживать свой имидж, необходим определённый способ ведения счётов: хорошее — на мой счёт, плохое — на счёт окружающей среды. Эти счёты ведутся совершенно естественно, настолько естественно, что вы даже не замечаете, что ведёте их.

В следующей главе мы разберем эту систему учета.

Контрольные точки для выявления «слепых зон»

1. Вспомните свой последний случай, когда вы «с первого взгляда» сделали вывод. Прошло ли более трёх секунд с момента осознания до вывода? Если нет, то этот вывод подсказал вам «энергосберегающий режим», а не вы сами. Возможно, он верный, но вы его не проверили.

2. Выберите одно дело, за которое вы сейчас упорно держитесь — работу, отношения, план. Честно оцените вероятность его успеха. Если вы оценили её выше 70 %, задайте себе ещё один вопрос: из десяти человек, находящихся в точно такой же ситуации, как и я, действительно семь добились успеха?

3. Вспомните человека, которого вы считаете «очень способным». На чем основано ваше мнение? Если главная причина — его манера говорить (уверенно, без колебаний, никогда не говоря «я не уверен»), то, возможно, вы оцениваете не его способности, а его уверенность в себе. Эти две вещи выглядят совершенно одинаково.

Глава 3. Эгоистическое смещение: хорошее приписываем себе, плохое — обстоятельствам

Если сегодня вечером будет футбольный матч, сделайте следующее.

Посмотрите интервью после матча — у обеих команд. Не обращайтесь к содержанию, просто послушайте, на что они возлагают причину.

Победители скажут: «Мы отлично подготовились, корректировки во втором тайме оказались эффективными, игроки отлично выполнили задачу».

Проигравшая сторона скажет: «Поле было скользким, тот судейский вердикт был спорным, в решающий момент удача не была на нашей стороне».

Лау и Рассел (1980) действительно провели исследование по этой теме. Они проанализировали огромное количество газетных репортажей о футбольных матчах и послематчевых интервью, классифицировали каждое объяснение и определили, указывает ли оно на внутреннее или внешние факторы.

Результаты оказались весьма однозначными. После победы объяснения, как правило, касались собственных факторов: мастерства, усилий, тактики. После поражения объяснения, как правило, касались внешних факторов: удачи соперника, судейских решений, погоды, травм и болезней.

Вы, возможно, подумаете, что это всего лишь пиар-фразы — спортсмены же не могут ругаться на себя перед камерой.

Это сомнение вполне обосновано. Где камера, там зрители, а где зрители, там и элемент спектакля.

Поэтому, чтобы проверить это, нужно перенести ситуацию в место, где нет камер, и дать человеку возможность ответить так, чтобы никто не видел его ответа.

Но даже в таких условиях результат остался прежним.

1. Один и тот же случай, два разных подхода

Бернштейн и др. (1979) провели в университете очень простое исследование. После того как студенты сдали экзамен и получили оценки, их попросили объяснить, почему они получили именно такие результаты.

Студенты, получившие высокие оценки, объясняли это своими собственными качествами: «Я достаточно подготовился», «Я глубоко понял материал», «Я умею выделять главное».

Студенты, получившие низкие оценки, приписывали причину внешним факторам: «На этот раз вопросы были слишком каверзные», «Профессор изначально неясно излагал материал», «Объем материала вообще не был четко обозначен».

Здесь есть одна ключевая деталь: они сдавали один и тот же экзамен и слушали лекции одного и того же профессора.

Один и тот же аудиторий, один и тот же экзамен, один и тот же преподаватель. Но результаты разные, и объяснения кардинально расходятся.

Это и есть «эгоистическое смещение»: успех приписывается себе, а неудачу — внешним обстоятельствам.

Сначала я хочу развеять одно из самых распространенных заблуждений.

«Эгоистическое смещение» — это не поиск оправданий.

Предпосылкой поиска оправданий является то, что вы в душе знаете истинную причину, а затем приводите другую причину, чтобы отмазаться. Это ложь, и для этого требуется участие сознания.

Эгоистическое смещение в этом не нуждается. Тот студент, получивший низкий балл, искренне верит, что задания были составлены неправильно. Даже если подключить к нему детектор лжи, ничего не выявится, потому что он не лжет.

Ему не нужно лгать, потому что у этого явления есть два вполне обоснованных источника.

2. Почему вам не нужно лгать, чтобы добиться результата

Первый источник — информационная асимметрия.

У вас есть полная картина вашего собственного процесса, но только результаты других.

Вы знаете, как пережили те три недели, знаете, от чего отказались, что вытерпели, во сколько ложились спать. Все это есть в вашем досье, вместе с картинками и ощущениями.

В то же время у того однокурсника, который сдал экзамен лучше вас, в вашем досье есть только одна оценка.

Дело не в том, что ты не признаёшь его усилия. Просто у тебя нет записей о том, как он старался.

Сравнивая запись с картинками, деталями и эмоциями с голым цифрой, вы почти автоматически приходите к выводу: мои усилия были более реальными.

Второй источник — это тот самый бак с бензином, о котором шла речь во второй главе.

Чтобы сохранить самооценку, нужно топливо. А фраза «на этот раз я не справился» напрямую вытягивает из бака значительную часть топлива.

У мозга есть более экономичный способ: не менять самооценку, а изменить интерпретацию события.

Изменение интерпретации практически ничего не стоит. У любого события в мире изначально есть множество реально существующих внешних факторов — время, рынок, начальник, семья, здоровье, удача. Все они действительно существуют, и вам нужно лишь выбрать один из них и переставить их в новом порядке.

Ни одно из этих утверждений не является ложным.

Просто выбранная фраза всегда оказывается именно той, которая не указывает на вас.

Сложив эти два источника, можно прийти к весьма неприятному выводу: вам не нужно быть нечестным, чтобы систематически оправдывать себя.

Поэтому фраза «Я не из тех, кто сваливает ответственность на других» не может служить опровержением.

Свенсон (1981) задал группе водителей один вопрос: «Как вы оцениваете свои навыки вождения по сравнению с другими водителями?»

В приведённой американской выборке около 90 % респондентов оценили свои навыки выше медианы. Шведская выборка оказалась скромнее: около 70 %.

С математической точки зрения это невозможно.

Но ни один из тех 90 % не лгал. Каждый мог привести конкретные примеры: «Я никогда не попадал в аварию», «Я уступаю дорогу», «В дождь я снижаю скорость».

Все приведенные ими примеры правдивы.

Именно в этом заключается самая сложная сторона корыстного смещения. Оно не строится на ложных доказательствах, а отбирается из правдивых.

Однако у этого механизма есть слабое место, о котором стоит помнить.

Он не является постоянным. При определённых условиях его влияние заметно уменьшается.

Первое условие — когда результат невозможно переосмыслить. Если ты провалил экзамен, можно винить вопросы, но если ты пробежал сто метров за шестнадцать секунд, тут нечего объяснять. Чем более «жесткие» цифры, тем сложнее «подправить отчёт».

Второе условие — вам приходится отчитываться перед осведомлённым человеком. Перед тем, кто не в курсе дела, вы можете свободно выбирать, о чём рассказывать; перед тем, кто присутствовал на протяжении всего процесса, выбор значительно сужается.

Третье условие заключается в том, что запись была сделана до появления результата. Формулировка суждения, записанного вами три месяца назад, не будет автоматически скорректирована из-за неблагоприятного результата.

У этих трех условий есть одна общая черта: все они находятся за пределами вашего сознания.

Это не совпадение — именно так выглядят все методы, описанные во второй половине этой книги. В шестой части мы рассмотрим их по очереди.

А сейчас давайте посмотрим, как этот механизм выглядит в увеличенном масштабе.

3. Домашние дела, годовые отчёты и бесконечные «100»

Тот же механизм, но рассмотрим его в двух разных масштабах.

Сначала обратимся к вашей семье.

Росс и Сиколи (1979) попросили супругов по отдельности оценить: на сколько процентов вы отвечаете за повседневные дела в доме?

Вопросы задавались по отдельности, чтобы партнёры не видели ответы друг друга. Покупка продуктов, уборка, слежение за делами детей, оплата счетов, общение с родственниками обеих сторон — оценка производилась по каждому пункту.

Затем исследователи сложили цифры обоих партнеров.

Полученная сумма явно превышала сто.

Никто из них не претендовал на заслуги — они отвечали по отдельности, и в тот момент у них не было соперника. Они просто честно вспоминали.

И именно в этих воспоминаниях и заключается проблема.

Вы помните каждый раз, когда вы выносили мусор, потому что это происходило с вами: были действия, ощущения, конкретные моменты времени. Вы не помните, сколько раз мусор выносил ваш партнер, потому что в те моменты вас не было рядом, или вы были рядом, но занимались чем-то другим.

Вы не переоцениваете себя. Вы точно подсчитали то, что смогли сосчитать.

Как это проявляется в отношениях между супругами, мы рассмотрим в пятнадцатой главе. А пока вам достаточно запомнить следующую схему: обе стороны честны, обе считают, что вкладывают больше, и сумма этих двух цифр превышает сто.

Теперь рассмотрим организационный уровень.

Откройте любой годовой отчет компании с неудовлетворительными результатами — раздел «Обсуждение руководством» составлен в одном и том же духе.

Годы с хорошими результатами: наша стратегия сработала, команда выполнила поставленные задачи, позиционирование продукта было точным.

В годы с плохими результатами: «Неблагоприятные макроэкономические условия, колебания валютных курсов, общее замедление роста в отрасли, низкий уровень потребительского доверия, влияние разовых факторов».

Это те же самые формулировки, что и у студента, получившего низкую оценку.

Интересно то, что если сложить самооценки всех компаний одной отрасли, то получится результат, аналогичный тому, что был в эксперименте с супругами: все компании заявляют, что их показатели лучше, чем у конкурентов.

Общая доля рынка превысит сто процентов.

При этом версию, подготовленную организацией, исправить гораздо сложнее, чем личную. Человек, по крайней мере, время от времени сталкивается с ситуацией, когда его партнер прямо опровергает его слова, а заявления компании проходят через отдел по связям с общественностью, юридический отдел и совет директоров, и на каждом уровне есть мотивы, чтобы сгладить их и сделать более гладкими.

Правдивая фраза, пройдя через весь этот цикл, выходит наружу уже в виде правильной, но бесполезной фразы.

Есть ещё одна версия, которую заметить ещё сложнее.

Когда у компании дела идут хорошо, редко кто задаётся вопросом: «Насколько это было удачей?». Когда всё идёт гладко, никто не хочет проверять отчёты, ведь проверка выявит только плохие новости.

В результате каждый успех полностью записывается в графу «компетентность». Через несколько лет внутри компании формируется своя собственная «теория успеха»: мы побеждаем благодаря нашему такому-то принципу.

Позже эти принципы включаются в учебные материалы и рассказываются новичкам.

Настоящая проблема всплывает на поверхность только тогда, когда меняются условия. И тогда компания обнаруживает, что часть этих принципов так и не была проверена на практике. Они просто совпали по времени с периодом благоприятных обстоятельств.

А различать, что является принципом, а что — просто удачным стечением обстоятельств, — это работа, которой никто не хочет заниматься, пока компания приносит прибыль.

4. Закон этой главы

Если свести всю главу к одному предложению:

Для успеха и неудачи используются разные методы ведения счетов. И в тот момент, когда приходится менять бухгалтерскую книгу, вас никогда нет рядом.

Из этого вытекает прямое следствие, касающееся всех методов, описанных во второй половине этой книги.

Поскольку корыстное смещение работает на основе реальных доказательств и реальных воспоминаний, то «еще раз тщательно вспомнить» бесполезно. Чем тщательнее вы вспоминаете, тем толще становится файл, в котором записано только о вас, и тем прочнее становится вывод.

Чтобы разрушить его, нужно не усилить воспоминания, а найти записи, сделанные не вами.

Цифры в графе «партнёр». Протокол совещания, составленный коллегой. Твоё суждение, записанное тобой три года назад, когда ты ещё не знал результата.

Общим для всех этих вещей является то, что они были написаны ещё до того, как у вас появилась мотивация.

Эгоистическое смещение отвечает за распределение заслуг и ответственности. Но для того, чтобы распределение прошло гладко, вам нужны доказательства.

А сам способ сбора доказательств уже не является нейтральным.

Об этом пойдет речь в следующей главе.

Контрольные вопросы для выявления «слепых зон»

1. Попросите своего партнера или коллегу, с которым вы давно работаете вместе, написать на листе бумаги по одному числу: «Какую долю в повседневных делах я беру на себя в процентах?». Не советуясь, пишите только после того, как придумали ответ. Разница между этими двумя числами и их отклонение от ста — это масштаб действия этого механизма в ваших отношениях.

2. Напишите три причины вашей последней неудачи. Затем рядом с каждой причиной отметьте: находится ли это в пределах моего контроля. Если все три причины находятся вне вашего контроля, это не означает, что вам не повезло, а означает, что ваша система учета работает нормально.

3. Вспомните, когда вы в последний раз говорили: «Если бы не...». Удалите из этой фразы все внешние факторы, оставив только свои собственные действия, и прочитайте её ещё раз. Если оставшаяся фраза вызывает у вас неприятные ощущения, значит, вы нашли точку отсчёта.

Часть 2. Самооценка в контексте когнитивных искажений

Глава 4. Потвѣрждающее смещение: выбор только тех доказательств, которые соответствуют собственным представлениям

Предположим, кто-то шепнул вам на ухо: «Возможно, ваш партнер что-то от вас скрывает».

Никаких доказательств, только одна фраза.

С этого момента вы не будете делать ничего особенного. Вы по-прежнему будете ходить на работу, есть, спать. Но ваше внимание уже переключилось на другой режим.

Его телефон лежит экраном вниз на столе — раньше вы никогда не обращали внимания на этот жест.

Кажется, в этом месяце он чаще работает сверхурочно.

Он берет телефон с собой в ванную, когда принимает душ.

Вчера он внезапно стал особенно добр к тебе и даже принес тебе подарок.

Все четыре пункта подтверждаются. Все четыре — это события, которые действительно имели место.

А теперь посмотри на это с другой стороны.

Если бы он не клал телефон экраном вниз, ты бы подумала: «Чего ему скрывать? Наверное, он сменил телефон». Если бы он в этом месяце вообще не работал сверхурочно, ты бы подумала: «Это даже подозрительнее». Если он холоден с тобой — это признак вины; если он добр к тебе — это тоже признак вины.

Обратите внимание на эту структуру.

В такой системе ни одно наблюдение не может служить опровержением.

А гипотеза, которую невозможно опровергнуть, не называется «подкреплѣнной весо-
мыми доказательствами». Она называется «не прошедшей проверку».

1. Последовательность обратная

Большинство людей считает, что их мыслительный процесс выглядит так: сначала изучают информацию, а потом формируют суждение.

На самом деле порядок часто бывает обратным: сначала появляется суждение, а потом ищутся данные.

Уэйсон (Wason, 1960) продемонстрировал это очень наглядно.

Он сказал испытуемым: «У меня в голове есть правило, которое позволяет генерировать числовую последовательность. Цифры 2, 4, 6 соответствуют этому правилу».

Вы можете сами предложить любую группу из трёх чисел, и я скажу вам, соответствует она правилу или нет. Вы можете предлагать столько раз, сколько захотите. Только когда будете уверены, назовите правило, которое, по вашему мнению, я использую.

Первым предположением большинства людей было: «Каждый раз прибавляется два».

Затем они начинают называть числа: 8, 10, 12. Соответствует. 20, 22, 24. Соответствует. 100, 102, 104. Соответствует.

Получив подряд более десяти ответов «соответствует», они с большой уверенностью заявляют: правило заключается в том, что к каждому числу прибавляется два.

Неверно.

Настоящее правило заключается просто в том, что «числа становятся всё больше». Любая последовательность из трёх чисел, увеличивающихся по порядку, подходит.

Чтобы обнаружить это, достаточно было бы один раз предложить «1, 2, 30» или «5, 4, 3» — последовательность, которая, как можно было бы ожидать, не соответствовала бы правилу.

Но большинство людей ни разу не предложили таких вариантов.

Они не ленивы — они называли такие комбинации более десятка раз, проявив большую усердность.

Просто каждый раз они задают один и тот же вопрос: «Я прав?» — и никогда не задают другой: «А может, я ошибаюсь?»

Эти два вопроса приведут вас к совершенно разным результатам. На первый всегда есть ответ, и ответ всегда будет «да».

В этой статье есть одна деталь, которую легко упустить из виду.

Те, кто ответил неправильно, не потому что не понимают логику. Если той же группе людей задать вопрос «Как нужно доказать правило?», большинство из них сможет правильно сформулировать принцип.

На бумаге они знают, что нужно искать контрпримеры. Но когда дело доходит до того, чтобы самим сформулировать задачу, они ни разу не привели ни одного.

Знать принцип и применить его в конкретной ситуации — это две разные вещи. Этот разрыв будет постоянно возникать в этой книге.

Есть ещё один момент, заслуживающий особого внимания: их уверенность была раздута ими самими.

Каждое «совпадение» — это реальный ответ, исследователи их не обманывали. Когда накапливается более десятка реальных «совпадений», любой человек почувствует, что уже проверил всё достаточно тщательно.

Доказательства были подлинными, процесс — усердным, а вывод — ошибочным.

Эти три вещи могут иметь место одновременно.

2. Два этапа, два набора критериев

Искажение подтверждения на самом деле происходит в двух местах, но многие замечают только первое.

Первый этап — поиск.

Вы решаете, где искать, что искать и у кого спрашивать. Это решение принимается ещё до того, как вы увидите какие-либо данные, и оно уже определяет общее направление результата.

Если вы хотите купить ту или иную машину, вы посмотрите обзоры именно этой модели. Если вы подозреваете какого-то коллегу, вы спросите у того, кто с ним не ладит.

Никто не скажет, что вы предвзяты, ведь вы действительно проверили информацию.

Второй этап более скрыт: интерпретация.

Одна и та же информация лежит перед вами — как вы её интерпретируете?

Лорд, Росс и Леппер (1979) собрали две группы людей: одна поддерживала смертную казнь, другая — выступала против. Им дали прочитать два одинаковых исследовательских отчета: в одном делался вывод, что смертная казнь имеет сдерживающий эффект, в другом — что нет.

Методология обоих отчетов была специально разработана исследователями и была примерно одинаковой по убедительности.

После прочтения обе группы стали ещё более убежденными в своей позиции.

Сторонники смертной казни стали ещё более убеждёнными, а противники — ещё более решительными. Одни и те же данные ещё больше увеличили расстояние между позициями обеих сторон.

Самое интересное — это то, как они читали.

Отчет, выводы которого им по душе, они прочитали быстро, без труда приняли и сочли хорошо написанным.

А отчет, выводы которого им не нравились, они читали очень внимательно. Они выявили проблемы с выборкой, контрольной группой и статистическими методами.

Многие из их критических замечаний были справедливы.

Проблема в том, что такая критика звучит только с одной стороны. Те же недостатки присутствуют и в другом отчете, но никто их не ищет.

Вот в чём заключаются двойные стандарты.

Доказательства, с которыми вы согласны, проходят через один барьер и сразу попадают внутрь. Доказательства, с которыми вы не согласны, должны пройти через пять барьеров, причем каждый из них вы лично охраняете.

Вы не почувствуете, что проявляете пристрастность. Вы просто посчитаете, что один из отчетов написан более тщательно.

Что касается того, как эти два набора стандартов автоматически смягчаются или ужесточаются, и что стоит за этим механизмом, — это будет подробно рассмотрено в седьмой главе.

А пока давайте примем один весьма неудобный вывод.

Предоставление обеим сторонам большего количества информации не сблизит их позиции. Оно их разобьёт.

Потому что после поступления новой информации обе стороны обрабатывают её по своим собственным критериям и каждая из них извлекает из неё ещё больше аргументов.

«Давайте сядем, выложим факты на стол и разберемся» — это звучит вполне разумно, но на деле часто только усугубляет ситуацию. И дело не в том, что кто-то ведет себя нерационально, а в том, что у каждого из участников свои «фильтры».

3. Комплексная проверка и уголовное расследование

Если рассматривать один и тот же случай в масштабах организации и системы, цена вдруг становится очень высокой.

Рассмотрим сначала организационный уровень.

Прежде чем компания примет решение о слиянии или поглощении другой компании, она проводит комплексную проверку. Привлекаются юристы и бухгалтеры, проверяются финансовые отчеты и контракты, что требует значительных затрат.

С точки зрения процесса это делается для того, чтобы принять решение о целесообразности сделки.

На самом деле во многих случаях решение уже принято руководством, и функция *due diligence* сводится к его обоснованию.

В чём же разница? В том, как реагируют на обнаруженные проблемы.

Если обнаруживается проблема, а решение ещё не принято, эта проблема будет рассматриваться как повод для отказа от сделки.

Если обнаруживается та же самая проблема, но решение уже принято, она рассматривается как «козырь при переговорах о цене» или «возможность для улучшений после интеграции».

Одно и то же открытие — две разные судьбы. Судьбу определяет не само открытие, а момент, когда оно произошло.

То же самое касается и найма на работу. Уже в первую минуту собеседования у большинства интервьюеров в голове формируется определённое мнение. В течение следующих сорока минут вопросы неосознанно будут направляться в сторону этого мнения.

Если собеседник производит хорошее впечатление, его спрашивают о том, в чём он силен, и, получив ответ, убеждаются, что он действительно хорош. Если же собеседник не вызывает доверия, его допрашивают о слабых сторонах, допрашивают до тех пор, пока он не сможет ответить, а затем убеждаются в своей правоте.

После собеседования интервьюер искренне верит, что провел всестороннюю оценку. Ведь он действительно задавал вопросы в течение сорока минут.

Теперь рассмотрим уровень цивилизованности.

В уголовном расследовании существует давняя проблема: как только подозреваемый определён, направление дальнейшего расследования сужается.

Доказательства, подтверждающие эту версию, тщательно проверяются, а улики, противоречащие ей, отбрасываются в сторону, причём по вполне разумным причинам — ресурсы ограничены, и нужно сосредоточиться на наиболее вероятном направлении.

Каждый шаг выглядит логичным. А значительная часть ложных приговоров, которые были опровергнуты спустя много лет, именно так и складывалась — шаг за шагом.

Никто не лгал на протяжении всего процесса. Возможно, в нём не было ни одного злоумышленника.

Просто все с самого первого дня задавали один и тот же вопрос: «Он ли убийца?». И никому не было поручено спросить: «Если не он, то кто же?».

Что касается того, как машины берут на себя эту задачу и как с помощью алгоритмов помогают заранее отфильтровать несоответствующую информацию, об этом пойдет речь в семнадцатой главе.

4. Закон этой главы

Если свести всю главу к одной фразе:

Вы ищете не ответ, а согласие. И в этом мире всегда найдётся достаточно материала, чтобы вы его нашли.

Из этого утверждения следует один очень практичный вывод.

Фраза «У меня есть доказательства» не несет практически никакой информации.

У любого человека, занимающего ту или иную позицию, есть доказательства. У человека, придерживающегося противоположной точки зрения, доказательств не меньше, чем у вас, и он тоже честно их собрал.

Информативной является другая фраза: «Искал ли я всерьёз аргументы против?».

Речь идет не о том, «слышали ли вы аргументы противоположной стороны», а о том, искали ли вы активно самую убедительную версию противоположной точки зрения и были ли готовы изменить свою позицию до того, как найдете её.

Как это сделать и какие ловушки могут возникнуть в процессе — методы будут представлены в двадцать четвёртой главе.

А пока достаточно просто запомнить, где находится эта глава.

Глава 3 — это тот «счетный журнал», который отвечает за распределение заслуг и ответственности. Механизм, описанный в этой главе, отвечает за поставку материала — он гарантирует, что в «счётном журнале» всегда будут доступны достоверные доказательства.

В совокупности это дает следующий эффект: вы постоянно собираете доказательства в свою пользу, и ваша уверенность стабильно растёт.

А связь между уверенностью и способностями гораздо слабее, чем вы думаете. Особенно тогда, когда вы знаете меньше всего.

Об этом пойдет речь в следующей главе.

Контрольные точки для выявления «слепых зон»

1. Выберите одно из ваших суждений, в котором вы абсолютно уверены. Запишите: «Если я ошибаюсь, что я должен был бы увидеть?» Если вы не можете придумать ни одного конкретного, наблюдаемого явления, то у вас на руках не суждение, а позиция.

2. Вспомните, когда вы в последний раз «проверяли факты». Куда вы тогда пошли и кого спросили? Если место и собеседник для проверки были выбраны уже после того, как у вас сформировалось мнение, то вы проверяли не факты, а согласие.

3. Найдите статью, которую вы считаете плохо написанной и представляющую противоположную точку зрения, а также статью, которую вы считаете хорошо написанной и разделяющую вашу точку зрения. Проверьте аргументы обеих статей по пунктам, руководствуясь одним и тем же критерием. Большинство людей, выполняя это упражнение, останавливаются, как только обнаруживают первую проблему на своей стороне. Обратите внимание на тот момент, когда вы остановились.

Глава 5. Эффект Дарка: чем больше невежества, тем больше уверенности

Выставка оружия, на которой собрались одни только любители. Большинство из них владеют оружием более десяти лет, а некоторые — с детства.

Эрлингер и др. (2008) попросили их выполнить на месте две задачи.

Во-первых, самооценка: как вы оцениваете свои знания в области безопасности при обращении с оружием?

Во-вторых, пройти объективный тест.

Затем данные были сопоставлены.

У тех, кто поставил себе самую высокую оценку, результаты теста оказались не самыми лучшими. А у тех, кто показал худшие результаты в тесте, степень завышения самооценки была наибольшей.

Здесь стоит остановиться.

Плохой результат на экзамене обходится одной оценкой. Неправильный ответ по безопасности обращения с огнестрельным оружием обходится чужой жизнью.

И те, кому больше всего нужно посещать дополнительные занятия, как раз и считают, что им это не нужно.

В этом и заключается проблема: почему те, кто допускает самые серьезные ошибки, меньше всего это ощущают?

1. Недостатки могут побочно вывести из строя детектор

Кругер и Даннинг (1999) провели серию экспериментов, которые сейчас стали очень известны.

Они предложили студентам пройти тестирование по трем направлениям: логическое мышление, грамматика английского языка и оценка того, насколько смешны анекдоты. По завершении тестирования каждого попросили оценить, на каком процентиле по результатам находится его оценка среди сверстников.

У четверти участников с самыми низкими результатами фактические показатели находились примерно на 12-м процентиле.

По их самооценке — примерно на 62-м.

Разница превышала пятьдесят процентилей.

Ключ к объяснению этого заключается не в их самонадеянности.

А в том, что для определения правильности ответа вам нужны именно те знания, которые требуются для решения этого задания.

Если вы не знаете грамматики, вы не сможете обнаружить грамматическую ошибку в своём собственном предложении. Инструменты для обнаружения ошибок и для составления правильных предложений — это один и тот же набор инструментов.

Если этот набор инструментов неисправен, вы не получите никаких сообщений об ошибках.

Скажем проще.

Человек, который фальшивит при пении, обычно фальшивит не из-за проблем с голосовыми связками, а потому, что не слышит, как фальшивит. Его уши и горло используют один и тот же механизм оценки интонации.

Поэтому бесполезно просить его «петь точнее». Он и так считает, что поет точно.

Единственный способ заставить его это услышать — дать ему прослушать запись — информацию, не поступившую от его собственного слуха в данный момент.

Обратите внимание на эту структуру — она будет неоднократно повторяться в дальнейшей части книги.

Поэтому «невежество» в здесь — не просто состояние, а двойной удар. Оно одновременно лишает вас двух вещей: вашего выступления и возможности обнаружить, что вы выступаете плохо.

У этого вывода есть ещё одна сторона, которую часто упускают из виду.

В той же серии экспериментов участники, показавшие лучшие результаты, как правило, недооценивали себя.

Их логика такова: эти задачи несложные, я с ними справляюсь, значит, все должны справляться.

Они оценивают уровень других по своему собственному уровню. По-настоящему способные люди часто ошибочно считают себя обычными.

В результате складывается весьма неприглядная картина: те, кто знает меньше всего, говорят громче всех, а те, кто знает больше всего, колеблются.

2. Только освоив материал, ты понимаешь, насколько плохо у тебя получалось раньше

Кругер и Даннинг провели ещё один интересный эксперимент.

Они отобрали группу людей с самыми низкими результатами, провели с ними короткий тренинг и научили их, как правильно подходить к решению подобных задач.

После обучения реальные результаты этих людей улучшились.

В то же время их самооценка прежней работы снизилась.

Другими словами: только после обучения они впервые увидели, насколько плохо у них получалось раньше.

До того, как они научились, эта слабость была незаметна.

Из этого можно сделать весьма важный вывод.

Первая отдача от обучения — это не повышение способностей, а более точная самооценка. И эта отдача воспринимается как негативная — вам покажется, что вы стали хуже.

Многие, достигнув определенного этапа в изучении чего-либо, внезапно испытывают чувство разочарования, думая, что чем больше учатся, тем хуже у них получается.

Обычно это не откат назад. Это просто «детектор» только начал работать.

3. Честное признание относительно самого этого эффекта

Я хочу здесь сделать небольшую паузу, чтобы сказать об одном моменте, поскольку в дальнейшем в этой книге мы еще столкнемся с подобными ситуациями.

Эффект Дарка — один из наиболее обсуждаемых и подвергаемых сомнению психологических выводов последних лет.

Основные сомнения носят статистический характер: некоторые исследователи указывают, что при использовании такого способа построения графика — «фактическое ранжирование против самооценки» — даже если испытуемые отвечали наугад, на графике все равно появилась бы похожая кривая. Частично этот эффект может быть связан с явлением регрессии, а не с психологическим механизмом.

Эта критика имеет под собой основания, и я не собираюсь её скрывать.

Однако под сомнение ставится степень объяснения, а не само явление.

После многочисленных повторных измерений в различных областях один факт остаётся неизменным: корреляция между самооценкой своих способностей и объективными результатами у людей, как правило, низкая. При этом степень переоценки у людей с низкими результатами обычно выше, чем у людей с высокими.

Именно эта часть будет использоваться в книге.

Что касается широко разошедшейся по Интернету кривой — сначала подъём на «гору невежества», затем падение в «долину отчаяния» и, наконец, медленный подъём, — это не данные Крюгера и Даннинга. Это более поздняя схематическая иллюстрация.

В качестве описательной модели она по-прежнему полезна, поскольку отражает реальный опыт: пик уверенности наступает не тогда, когда вы ничего не знаете, и не тогда, когда вы уже достигли настоящего мастерства.

Она находится посередине.

В тот момент, когда вы только что усвоили достаточно терминов, достаточно концепций и достаточно примеров, чтобы свободно высказываться, но ещё не настолько много, чтобы знать исключения из этих терминов.

Поэтому запомните одну фразу — мы вернёмся к ней в одиннадцатой главе:

Немного знаний — это самое опасное.

Тот, кто ничего не понимает, не осмеливается действовать. Тот, кто действительно разбирается, знает, где проходят границы. А тот, кто находится посередине, смелее всех выносит суждения и излагает свои мысли наиболее логично.

Почему так происходит?

Потому что первое, чему учат в любой области, — это её основная линия. Основная линия понятна, легко запоминается и может быть изложена в виде истории.

А исключения, ограничения, ситуации, когда эта основная линия не применима — всё это усваивается медленно и фрагментарно, и обычно на них натыкаешься только после нескольких практических попыток.

Поэтому на промежуточном этапе у вас уже есть полная система объяснений, которая в большинстве случаев действительно работает.

Вы излагаете её очень убедительно, и окружающие считают, что вы разбираетесь в деле. Эта обратная связь с внешним миром поднимает вашу уверенность на новый уровень.

Опасность заключается не в том, что вы знаете мало. Опасность в том, что вы знаете ровно столько, чтобы убедить себя и ровно столько, чтобы убедить других.

4. Учебный зал и строка поиска

Рассмотрим ситуацию на двух уровнях.

Сначала рассмотрим организационный уровень.

Компания организует для всех сотрудников однодневный тренинг, тема которого может быть связана с коммуникацией, лидерством или аналитическим мышлением. Тренинг проходит отлично: лектор блестяще ведет занятие, приводит примеры и предлагает практические задания.

После занятия раздают анкеты — оценки очень высокие. Сотрудники значительно повышают свою самооценку по «степени усвоения материала».

Через три месяца поведение не изменилось.

Подобная ситуация повторяется во многих организациях, и руководство обычно объясняет это тем, что «сотрудники недостаточно вовлечены» или «нужно провести тренинг ещё раз».

На самом деле проблема в том, что анкета измеряет самооценку, а после однодневного тренинга легче всего изменить именно самооценку.

Она дает вам термины и структуру, позволяющие сформулировать полное предложение. Поведение ещё не изменилось, но изменилась способность описывать своё поведение.

В результате организация получает положительный сигнал, но в реальности ничего не изменилось.

Рассмотрим теперь уровень культуры.

Фишер, Годду и Кейл (2015) провели очень интересный эксперимент.

Они попросили одну группу людей поискать в Интернете ответ на один вопрос, а другую — не пользоваться Интернетом. Затем обеим группам задали ряд совершенно не связанных с этим вопросов: как работает молния, как образуются облака, почему бывают высокосные годы.

Им было предложено оценить: насколько хорошо вы понимаете принципы этих явлений?

Группа, которая искала информацию в Интернете, заметно выше оценила свои знания в этих несвязанных областях.

При этом они даже не искали информацию о молнии.

Сам по себе процесс поиска зависил их оценку знаний, которые, как им казалось, хранились в их головах. В ощущении «найти» и «знать» неотделимы друг от друга.

Теперь умножьте это на устройство, которое находится в ваших руках более десяти часов в день.

Вы можете найти любую информацию в любой момент. Это реальность, и это прекрасно. Но одновременно это имеет побочный эффект: вам будет всё труднее отличить, что вы действительно понимаете, а что просто смогли найти.

Что касается того, как это устройство дополнительно фильтрует контент, который вы видите, об этом пойдет речь в семнадцатой главе. Здесь речь идет о другом: оно завышает даже вашу самооценку.

5. Закон этой главы

Если сжать всю главу в одно предложение:

Недостаток забирает сразу две вещи — ваши результаты и возможность обнаружить, что вы не справляетесь.

Оно никогда не забирает только одно.

Поэтому утверждение «если я действительно не справляюсь, я должен это почувствовать» логически несостоятельно. Чтобы почувствовать это, сама по себе требуется та способность, которой вам не хватает.

Именно поэтому в незнакомой вам области уровень вашей уверенности не имеет никакой ценности. Он не измеряет ваши способности, а лишь показывает, сколько терминов вы знаете.

А как насчёт памяти?

Вы, возможно, подумаете: «Хорошо, в данный момент я не могу точно оценить себя, но ведь после всё-таки можно. Когда дело будет сделано, результаты будут известны, и, оглянувшись назад, я пойму, правильно ли я тогда судил».

Звучит вполне разумно.

Проблема в том, что к моменту появления результата твои воспоминания о том, что ты думал в тот момент, уже будут переписаны.

Об этом пойдет речь в следующей главе.

Контрольные точки для выявления «слепых зон»

1. Выберите что-нибудь, в чём, как вам кажется, вы разбираетесь, и объясните принцип его работы человеку, совершенно не разбирающемуся в этом деле, не используя при этом жаргона. То место, где вы застрянете, — это и есть тот момент, где вы думаете, что всё понимаете, но на самом деле знаете только термины.

2. Вспомните последний раз, когда вы почувствовали: «Кажется, чем больше я учусь, тем хуже у меня получается». Как долго вы занимались этим делом в тот момент? Если это был этап, когда только начали добиваться успехов, то это чувство неудачи, скорее всего, не означало отставание — просто ваш «детектор» только что настроился.

3. В той области, в которой вы чувствуете себя наиболее уверенно, запишите три вещи, которых вы не знаете. Если вы не можете придумать три, проблема не в том, что эта область проста, а в том, что вы не видите границ своих знаний. По-настоящему опытные люди обычно могут за минуту перечислить десять вещей, причем чем дольше они пишут, тем конкретнее становятся их ответы.

Глава 6. Иллюзия заднего числа: иллюзия «Я это давно знал»

Вспомните событие последних лет, которое по-настоящему потрясло вас.

Выборы, исход которых, как вам казалось, не вызывал никаких сомнений. Компания, которая, как вы думали, не обанкротится. Отношения, которые казались очень стабильными, но внезапно закончились.

А теперь спросите себя: угадали ли вы, что это произойдет, до того, как это случилось?

Ответ большинства людей — не «угадал» и не «совсем не думал об этом». Ответ большинства находится где-то посередине: «Для меня это не было неожиданностью. Я тогда почувствовал, что что-то не так. Помню, что говорил что-то подобное».

Этот ответ практически невозможно опровергнуть, потому что он слишком расплывчат. «Было что-то странное» — без даты, без цифр, без конкретного объекта.

Поэтому давайте сформулируем вопрос по-другому, и этот вопрос будет не слишком вежливым.

За три месяца до того, как это произошло, говорили ли вы конкретному человеку конкретные слова? Помнит ли этот человек? Осталось ли это в сообщениях или записано где-нибудь?

Большинство людей на этом замирают.

Не потому, что у них на совести что-то, а потому, что они не могут ничего найти.

А когда ничего не удаётся найти, возникает вполне естественная реакция: «Я действительно так думал в тот момент, просто не высказал это вслух».

Эта фраза может быть правдой.

Проблема в том, что ты не можешь определить, является ли она правдой или же возникла только что.

Ведь в тот момент, когда вы возвращаетесь назад, чтобы поискать, вы уже знаете ответ.

1. Как только вы узнаете ответ, задача меняется

Фишхофф (1975) провёл очень тщательно спланированный эксперимент.

Он предоставил испытуемым исторический материал: информация о войне начала XIX века между британской армией и непальскими горцами-горками. Рельеф местности, численность войск, снабжение, оценки обеих сторон были описаны довольно подробно, но исход не указывался.

Затем он перечислил четыре возможных исхода и попросил каждого оценить вероятность каждого из них.

Одна группа участников совершенно не знала исхода.

Другим группам сообщили по одному из «действительно произошедших» исходов — обратите внимание, что содержание информации различалось.

Участники, которым сообщили об исходе, оценили вероятность этого исхода значительно выше, чем участники из группы, не знавшей об этом. Если им говорили, что победили британские войска, то им казалось, что их победа была более очевидной; если им говорили, что победили горцы-горки, то победа горцев-горков казалась более очевидной.

Один и тот же материал, четыре разных варианта «очевидности».

Есть ещё один, более важный вариант. Исследователи чётко попросили участников: при оценке представьте, что вы не знаете исхода.

Это оказалось невозможно. Эффект практически не уменьшился.

Запомните эту фразу: вы не можете полагаться на силу воли, чтобы забыть то, что уже знаете.

Потому что результат — это не просто новая информация, добавленная сбоку. Он возвращается и перестраивает весь материал.

То, что изначально было набором не связанных между собой деталей, внезапно выстраивается в одну линию. Те элементы, которые указывают на уже произошедший результат, становятся бросающимися в глаза, а остальные — несущественными. Вы не «помните более чётко», вы читаете переработанный файл.

Фишхофф дал этому явлению название: «скрытый детерминизм». Как только что-то происходит, кажется, что это было предначертано с самого начала.

Пока что изменилось лишь ваше суждение о незнакомом материале.

Еще более неловким является следующий вариант.

В 1972 году, перед визитом президента США в Китай и СССР, Фишхофф и Бейт (1975) попросили группу людей оценить вероятность каждого из более чем десяти возможных событий: состоится ли встреча, будет ли принято совместное заявление, будут ли реализованы те или иные конкретные меры.

Все было записано. Имеются оригинальные рукописи.

Спустя некоторое время после завершения визита исследователи вновь обратились к той же группе людей и попросили их вспомнить цифры, которые они тогда записали.

Цифры, которые они вспомнили, сместились в сторону того, что действительно произошло. В отношении событий, которые действительно произошли, они помнили, что изначально оценивали их вероятность выше; в отношении событий, которые не произошли, — что оценивали их вероятность ниже.

А исходные записи всё это время оставались у исследователей.

Обратите внимание на структуру этого раздела. В пятой главе речь шла о том, что в данный момент вы не можете точно оценить себя; в этой главе речь идет о более сложной проблеме — даже сама первоначальная оценка не сохраняется в первоначальном виде. Она переписывается результатами, и эта переделка не оставляет следов.

Вы думаете, что занимаетесь воспоминаниями. На самом деле вы занимаетесь реконструкцией: из имеющихся в вашем распоряжении материалов, включая уже известный результат, вы воссоздаете разумную картину «того времени».

Это то же самое, что и действие по «заполнению пробелов» в первой главе. В первой главе заполнялись пространственные пробелы, а здесь — временные.

Настоящая цена этого заключается не в неточности воспоминаний.

Она заключается в том, что объект анализа утрачен.

Чтобы извлечь урок из ошибки, необходимо сначала увидеть, насколько вопиющей была твоя ошибка в тот момент. Но мудрость задним числом опережает тебя и исправляет тебя в прошлом, превращая в человека, который не совершал столь вопиющей ошибки. Ты анализируешь именно эту исправленную версию.

В результате вы приходите к весьма мягкому выводу: направление было правильным, просто выполнение оставляло желать лучшего, да и удача не сопутствовала.

И в следующий раз вы примете такое же решение.

Кто-то может подумать, что это недостаток обычных людей, а у обученных профессионалов с этим должно быть лучше.

Аркес и др. (1988) предоставили одну и ту же медицинскую карту клиническим специалистам. Одной группе не сообщили окончательный диагноз, а остальным группам сообщили по одному из нескольких различных «истинных диагнозов», после чего их попросили оценить: насколько вероятен каждый из диагнозов с учетом имевшейся на тот момент информации.

Каждая группа поставила более высокую оценку тому диагнозу, который ей сообщили. Каждой группе сообщили разное, и каждая считала, что именно их вариант и так был самым очевидным.

Эти специалисты прошли подготовку, направленную именно на то, чтобы не поддаваться влиянию одной единственной гипотезы.

В том же исследовании был обнаружен один действительно эффективный метод: участникам предложили для каждого возможного диагноза записать аргументы в его пользу. После этого предвзятость заметно уменьшилась. Как применять этот прием и в каких случаях он теряет эффективность, будет рассмотрено в 24-й главе.

2. Каждый раз, когда вы извлекаете информацию, переписывайте её заново

Память — это не видеокассета.

Воспроизведение воспоминаний — это не то же самое, что открыть файл, посмотреть его и вернуть в исходное состояние. Каждый раз при извлечении воспоминания перезаписываются, и в процессе записи в них проникают ваши текущие знания и уже известный вам исход событий.

Поэтому возникает результат, противоречащий интуиции: чем чаще вы вспоминаете что-то, тем прочнее становится воспоминание, но не тем точнее.

Прочность и точность — это две разные вещи. А прочность порождает уверенность.

В 1986 году «Челленджер» взорвался после взлета. На следующий день Нейссер и Харш (1992) попросили группу студентов записать на бумаге: где вы услышали эту новость, с кем были в тот момент и чем занимались. Записи нужно было сделать в тот же день и убрать на хранение.

Спустя два с половиной года они разыскали тех же людей и задали им тот же набор вопросов.

Большинство ответов не совпадали с первоначальными записями. У некоторых людей место, люди, ситуация — да и весь случай в целом — представлялись совершенно иначе. При этом их уверенность в своих ответах оставалась высокой.

Самым интересным оказался последний этап. Исследователи достали и показали им те листки бумаги, которые они написали собственноручно два с половиной года назад.

Кто-то, глядя на свой почерк, сказал: «Это мой почерк, но я не помню, чтобы я это писал».

Более того, после просмотра большинство людей не восстановили первоначальные воспоминания. Они признали, что написанное на листе может быть верно, но при этом продолжали считать, что именно более поздняя версия является правдивой.

В этом есть два момента.

Во-первых, этот листок оказался эффективным. Во всей этой истории он был единственной вещью, которую нельзя было переписать. Он представляет собой то же самое, что и аудиозапись из пятой главы — материал, который не был создан вами в данный момент.

Во-вторых, даже имея доказательство, ощущения не изменяются.

Второй пункт объясняет, почему фраза «в будущем я буду записывать более тщательно» бесполезна. Вам приходится иметь дело не с плохой памятью, а с системой, которая автоматически обновляется и не сохраняет старые версии после обновления.

Вам нужно нечто очень простое, но в то же время очень сложное: запись, зафиксированная до появления результата. Не впечатление, не «я помню, что тогда сказал», а документ с датой, конкретным суждением, который нельзя изменить задним числом.

В третьей главе, посвящённой корыстному смещению, этот элемент уже упоминался однажды — тогда он был третьим из трёх условий уменьшения смещения. В этой главе приводится второе обоснование его важности.

Как это должно выглядеть, что в него записывать и как часто к нему возвращаться — об этом пойдет речь в 23-й главе. А здесь сначала давайте установим одно: без этого все ваши последующие анализы будут сводиться к диалогу с уже отредактированной версией событий.

3. Человек, знающий результат, должен оценивать ситуацию того момента

Рассмотрим это на институциональном уровне.

Все механизмы последующего расследования в обществе имеют одинаковую структуру: группа людей, уже знающих результат, судит о том, было ли то или иное решение в тот момент обоснованным.

Суд. Следственная комиссия. Расследование авиакатастрофы. Санкции регулирующих органов.

Все эти механизмы необходимы. Проблема заключается в том, что в них заложена встроенная предвзятость: люди, занимающие эти должности, не могут выбросить результат из головы. А упомянутый выше эксперимент уже показал, что это невозможно сделать даже при явном требовании.

В результате оценка «это можно было предвидеть в тот момент» систематически завышается.

Медицина — самый наглядный пример.

У пациента возникло редкое осложнение. При последующем изучении медицинской карты действительно обнаруживается два-три показателя, выходящих за пределы нормы. Глядя на них с высоты знания исхода, эти два-три показателя бросаются в глаза.

А во время того самого приёма они терялись среди десятков других показателей, большая часть которых также незначительно отклонялась от нормы, причём в разных направлениях.

Врач принимает решение, которое в момент принятия кажется разумным, но впоследствии оказывается ошибочным. Эти два факта могут сосуществовать одновременно.

У этого явления есть одно весьма практическое следствие, называемое «защитной медициной». Когда задним числом начинают систематически переоценивать предсказуемость, рациональным ответом становится не повышение уровня суждения — ведь его невозможно повысить настолько — а проведение большего количества обследований и выписывание большего количества направлений к специалистам, чтобы распределить ответственность. Затраты растут, а безопасность пациентов не обязательно повышается.

Дело не в чьей-то халатности, а в том, что «мудрость задним числом» была заложена в саму систему.

То же самое происходит во всех исторических событиях, о которых вы читали.

Историю пишут те, кто знает, чем всё закончилось. Поэтому у каждой войны есть предвестники, у каждого краха — предупреждающие сигналы, а перед падением каждого режима кипит народное недовольство.

При чтении возникает ощущение: как же люди в то время могли быть настолько глупы.

Само это ощущение и есть «мудрость задним числом». Те сигналы тревоги в то время терялись среди сотен других сигналов, которые звучали так же, но впоследствии ни к чему не приводили. Сложность заключается не в том, чтобы услышать сигнал тревоги, а в том, чтобы выделить именно тот единственный среди сотен других — и сделать это, пока ответ ещё неизвестен.

После выборов на сайте можно увидеть мини-версию того же самого явления.

До дня голосования опросы, комментарии и прогнозы расходились во мнениях. Через несколько дней после объявления результатов нарратив быстро сводится к одной линии: так и должно было быть, и на то есть три причины.

Если бы победила другая сторона, то тоже нашлись бы три причины, столь же веские.

Обе версии объяснений всегда готовы. Решает, какая из них будет озвучена, не анализ, а результат.

4. Закон этой главы

Если сжать всю главу в одно предложение:

Как только появляются результаты, ваши воспоминания о том, что вы думали до этого, переписываются. А хранителем этих воспоминаний является именно тот, кто и занимается их переписыванием.

В пятой главе закрывается путь отступления: «В данный момент я могу точно оценить себя». В этой главе закрывается возможность: «Даже если в данный момент я не могу точно оценить себя, я всегда могу вернуться и проанализировать ситуацию задним числом».

Сложив эти два утверждения, мы видим, что пространства для маневра осталось не так много. Ваша самооценка в данный момент основана на тех способностях, которые как раз и вызывают проблемы; ваш анализ задним числом — это чтение записи, которая уже была переписана результатом.

Это также объясняет распространённое явление: некоторые люди переживают многое, но не становятся более точными в своих оценках.

Чтобы опыт превратился в способность судить, необходим промежуточный шаг: сопоставление прогноза, сделанного в тот момент, с последующим результатом. А для этого шага необходимо, чтобы тот прогноз сохранился.

Если его нет, то накопленный опыт превращается не в способность к правильной оценке ситуации, а в набор всё более плавных объяснений задним числом.

На данный момент в этой книге уже разобраны четыре аспекта: как распределяются заслуги, как отбираются доказательства, как переоцениваются способности и как переписываются воспоминания.

У этих четырёх аспектов есть одна общая черта: направление смещения всегда одинаково. Заслуги приписываются вам, доказательства отбираются в вашу пользу, самооценка завышается, а воспоминания переписываются в ту версию, где вы в тот момент выглядите умнее.

Если бы это был просто шум, направление должно было бы быть случайным.

Но он не случайный.

Наличие направления означает, что за этим стоит некая цель.

В четвёртой главе остался один вопрос: подходящие доказательства проходят через один барьер, а неподходящие — через пять. Как эти два набора критериев автоматически смягчаются или ужесточаются?

В следующей главе мы разберем этот механизм.

Контрольные точки для выявления «слепых зон»

1. Сейчас запишите одно событие, ответ на которое станет известен в течение трёх месяцев: одно суждение, один прогноз, одно событие, которое, по вашему мнению, развернётся именно так. Укажите дату и конкретное число в качестве вероятности, не пишите «должно быть». Сохраните запись и через три месяца проверьте её. Это единственный контрольный пункт во всей книге, который вы не сможете выполнить сегодня.

2. Вспомните последний раз, когда вы сказали: «Я давно так думал». Затем найдите доказательства: говорили ли вы об этом кому-то заранее? Помнит ли собеседник? Есть ли письменные записи? Если нет ни одного из этих трех, то эта фраза — не воспоминание, а выдумка, возникшая прямо сейчас.

3. Выберите одно решение, которое кто-то принял неправильно, а вам показалось «совершенно очевидным». Перечислите информацию, которой этот человек действительно располагал в тот момент — только ту, что была доступна тогда, не включайте то, что известно вам сейчас. После этого еще раз проанализируйте это решение. Если вам трудно отбросить из головы известный результат, то это и есть то, о чем идет речь в этой главе: вы наблюдаете это на собственном примере.

Глава 7. Мотивационное мышление: сначала вывод, потом обоснование

Вы прошли медицинское обследование. Через неделю пришли результаты, и один из показателей оказался повышенным.

Вашим первым шагом, как правило, не будет запись на повторный прием.

Вы подумаете: «В те дни я плохо спал. Накануне сдачи крови я что-то ел. Мой друг говорил, что результаты этой лаборатории не всегда точные. Может, стоит сменить лабораторию и пройти обследование ещё раз?».

А теперь представьте, что этот показатель в норме.

Вы не будете задаваться вопросом о точности результатов, не будете думать о смене лаборатории и не будете вспоминать о своем режиме дня в те дни. Вы просто уберете отчет.

Тот же самый отчет, та же самая лаборатория, тот же самый прибор.

Разница лишь в том, что один из результатов вам нужен, а другой — нет.

Если бы кто-то наблюдал за вами рядом с, он увидел бы очень странную картину: вы очень тщательно отсеиваете плохие новости, а хорошие новости не подвергаете никакой проверке.

А вы сами этой картины не видите. Вы видите лишь то, что в двух разных ситуациях у вас были две вполне обоснованные реакции.

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.