

ЛОВУШКА РАЗУМА



Руфат Джабраилов

Ловушки разума

<https://litres.ru/74676863>

SelfPub; 2026

Аннотация

Книга о том, как устроено наше мышление и почему мы часто решаем быстрее, чем думаем. Разобраны ловушки, которые мешают ясности: спешка, страх потерь, самообман, давление группы и влияние эмоций. Каждая глава даёт простые вопросы, примеры из жизни и короткие упражнения, которые можно применить на этой неделе.

Руфат Джабраилов

Ловушки разума

Ловушки разума

Руфат Джабраилов

Оглавление

Введение 4

Глава 1. Быстрый ответ и медленный труд 9

Глава 2. Первое число и первое слово 25

Глава 3. Жалко терять 37

Глава 4. Мы ищем то, что уже думаем 48

Глава 5. Почему это произошло 56

Глава 6. Память, которая переписывает прошлое 65

Глава 7. Уверенность, которая опережает знание 73

Глава 8. Мы похожи на окружающих 81

Глава 9. Строгие к другим, мягкие к себе 88

Глава 10. Сегодня важнее, чем завтра 95

Глава 11. Эмоции, усталость и настроение 101

Глава 12. Пауза и инструменты 107

Глава 13. Привычки, которые защищают 114

Глава 14. Деньги и ловушки покупок 121

Глава 15. Работа, которая съедает решения 127

Глава 16. Семья и близкие люди 133

Глава 17. Здоровье и решения о теле 140

Глава 18. Лента новостей и шум 146

Глава 19. Большие решения жизни	152
Глава 20. Практика: тренировка ясного мышления	158
Глава 21. Когда ясность не помогает	3
Глава 22. Спорить честно	168
Глава 23. Любовь и выбор партнёра	173
Глава 24. Страх перемен	178
Глава 25. Одиночество и решения	183
Глава 26. Как помогать другим думать яснее	188
Глава 27. Почему мы откладываем важное	193
Глава 28. Умные ловушки: когда анализ мешает	197
Глава 29. Прощение и отпускание прошлого	202
Глава 30. Ценности и смысл	207
Глава 31. Разбор решения: как учиться на своих выборах	212
Глава 32. Первое впечатление о людях	218
Глава 33. Как говорить так, чтобы тебя поняли	223
Глава 34. Ясность и технологии: поиск, советы и умные программы	227
Глава 35. Самооценка и решения	231
Глава 36. Учиться и помнить	235
Глава 37. Ловушки воспитания	239
Глава 38. Слишком много вариантов	243
Глава 39. Возраст и решения	247
Глава 40. Переписка без ошибок	251
Заключение	255
Приложение. Короткий справочник ловушек	259

Введение

Вы когда-нибудь были уверены в решении, а через месяц поняли, что ошиблись? Может быть, вы купили вещь, которая быстро надоела. Может быть, поверили человеку, который потом подвёл. Может быть, отказались от идеи, которая потом принесла бы пользу, потому что тогда она казалась рискованной. Такие истории знакомы почти каждому. Обычно мы объясняем их просто: не повезло, не хватило информации, человек оказался не таким, каким казался. Это понятные объяснения, но часто они неполные. Во многих ошибках виноват не внешний мир, а сам способ думать. Эта книга о том, как работает наше мышление, когда мы решаем, верим и помним. Она не о том, как стать умнее всех. Она о том, как перестать обманывать себя там, где это важнее всего.

Наш мозг не любит долгих размышлений. Он устроен так, чтобы экономить силы. Большую часть времени мы не анализируем каждую мелочь. Мы замечаем, оцениваем и решаем почти сразу, по привычке, по чувству, по первому впечатлению. Это очень полезно. Представьте, что вы переходите дорогу и каждый раз взвешиваете все возможные варианты движения машин. Вы просто не успели бы никуда пойти. Быстрые решения помогают жить, потому что позволяют не тратить силы на мелочи. Но быстрота имеет цену. Иногда мозг принимает решение раньше, чем мы успели подумать. Иногда он подменяет трудный вопрос простым, а по-

том уверенно отвечает на простой вопрос, не замечая подмены. Именно в таких местах и возникают типичные ошибки мышления.

Ловушка мышления - это повторяющаяся ошибка, которая возникает у большинства людей. Она не говорит о глупости. Умные, образованные и опытные люди попадают в такие ловушки так же часто, как и все остальные. Иногда даже чаще, потому что у них больше уверенности в собственной правоте. Важно понимать, что ловушки не случайны. Они возникают там, где мозг использует короткие пути. Эти пути обычно работают хорошо, но в некоторых ситуациях приводят к систематическим сбоям. Ошибка повторяется, потому что повторяется ситуация, в которой она возникает. Учёные, которые изучают такие ошибки, давно описали десятки подобных явлений. Одни связаны с памятью, другие с эмоциями, третьи с тем, как мы воспринимаем других людей. В этой книге мы не будем разбирать их как список из двадцати пунктов. Вместо этого мы пойдём по жизненным ситуациям: как мы покупаем, спорим, помним, рискуем, ждём, сравниваем себя с другими.

Книга состоит из трёх частей. В первой части мы говорим о решениях: почему первое число или первое слово так сильно влияют на нас, почему жалко терять уже потраченное и почему мы редко честно оцениваем свои вложения. Во второй части речь идёт о том, как мы видим мир. Мы поговорим о том, почему замечаем только то, что подтверждает на-

ши мысли, почему придумываем причины событий и почему память переписывает прошлое. В третьей части мы разберём, как мы оцениваем себя и других, как поддаёмся влиянию группы, как обманываем себя со временем и эмоциями. Завершают книгу практические главы о том, как поймать ловушку в момент решения и как выстроить привычки, которые защищают от ошибок.

Порядок глав можно не соблюдать. Если вам интересна конкретная тема, например деньги или отношения, начните с той главы, которая ближе к вашей жизни. Перекрёстные ссылки помогут вернуться к нужным мыслям. Не читайте книгу как учебник, который надо выучить до экзамена. Читайте её как разговор, в котором вы сами вспоминаете свои ситуации. Лучший способ понять ловушку - узнать её в собственной жизни. Хорошо читать по одной главе за раз и делать паузу. Когда встретите описание ошибки, попробуйте вспомнить случай, где вы сами так думали. Не нужно стыдиться таких случаев. Они показывают, что вы умеете замечать свои ошибки.

В конце каждой главы есть короткий вопрос для размышления. Ответьте на него письменно, даже в двух предложениях. Записанная мысль работает лучше, чем мысль, которую только прочитали. В книге не будет обещаний, что после чтения вы никогда не ошибётесь. Это невозможно. Мозг будет ошибаться и дальше, и это нормально. Цель другая: ошибаться реже, замечать ошибку раньше и исправлять её

быстрее. Здесь также нет простых рецептов для всех случаев жизни. Каждая ситуация своя. Иногда правильным решением будет интуиция, иногда - тщательный расчёт. Задача книги в том, чтобы вы умели отличить одно от другого.

Наконец, это не книга о том, что все вокруг глупы. Чаще всего ошибаемся не мы и не они, а все мы вместе, потому что мозг у всех устроен похоже. Понимание этого делает разговор честнее и добрее. Если запомнить одну мысль из введения, пусть она будет такой: ошибки мышления - это не признак слабости. Это свойство обычного человеческого ума. Хорошая новость в том, что свойство можно изучить. Когда вы знаете, как работает ловушка, вы получаете шанс заметить её в момент, когда она только начинает действовать. Давайте начнём с первой части и посмотрим, почему мозг так любит быстрые ответы.

Книга состоит из нескольких частей. Первые главы объясняют, как устроен наш ум: откуда берутся быстрые ответы, почему мы боимся потерь, как память меняет прошлое и почему мы уверены в том, что не знаем. Эти главы дают словарь. Без него трудно замечать ловушки в собственной жизни. Средние главы переходят от теории к практике. Мы смотрим, как ловушки работают в деньгах, работе, семье, здоровье, в новостях и в больших решениях. Каждая глава содержит примеры, вопросы и небольшие упражнения. Примеры помогают увидеть принцип в живой ситуации. Последние главы говорят о том, как тренировать ясность, где её гра-

ницы, как спорить честно, как помогать другим и как разбирать собственные решения. В конце книги есть короткий справочник. Его удобно перечитывать перед важным выбором.

Не обязательно читать книгу подряд. Если вас интересуют деньги, начните с главы о деньгах. Если сейчас сложный период в семье, откройте главу о семье и близких. Но первые главы полезно прочитать раньше остальных, потому что в них дано общее объяснение механизмов. Читайте медленно. Остановитесь после каждой главы и подумайте о вопросах в конце. Возможно, вы захотите записать свои ответы в блокнот. Записи делают мысли более точными и помогают вернуться к ним позже. Не пытайтесь применить всё сразу. Выберите одну идею и попробуйте её в течение недели. Потом переходите к следующей. Так знания становятся привычкой, а не списком правил.

В книге много историй и примеров. Это не документальные рассказы о реальных людях. Имена, профессии и детали выдуманы или собраны в обобщённые ситуации. Их задача - показать, как работают ловушки, а не описать чью-то конкретную жизнь. Если в примере вы узнали свою ситуацию, это нормально. Многие люди сталкиваются с похожими проблемами. Главное - задать себе вопрос, что в этой истории можно применить к собственному опыту. Книга не заменяет врача, юриста, финансового консультанта или психолога. Там, где речь идёт о серьёзных решениях, важно обращаться

к специалистам. Эта книга помогает подготовиться к такому разговору и задать правильные вопросы.

Глава 1. Быстрый ответ и медленный труд

Переключение



Попробуйте за секунду назвать столицу Франции. Ответ появился сам. Вы не вспоминали карту, не сравнивали города, не проверяли свои знания. Ответ просто пришёл. Теперь попробуйте умножить в уме 17 на 24. Здесь всё иначе. Нужно держать числа в голове, идти по шагам, возвращаться к промежуточным результатам. Многие люди при этом морщатся, теряют темп или откладывают задачу на потом. Разница в том, что в первом случае работает быстрое мышление, а во

втором нужно медленное. Быстрое мышление почти не требует усилий. Медленное требует внимания, времени и энергии. Мозг устроен так, чтобы по возможности выбирать первый вариант.

Причина простая. Думать трудно. Даже небольшой умственный труд расходует силы. Если бы мозг относился к каждой мелочи как к важной задаче, мы бы быстро выдохлись. Поэтому он экономит. Он заранее подбирает готовые ответы, узнаёт знакомые ситуации и действует по шаблону. Экономия работает почти всегда. Вы узнаете знакомое лицо, понимаете интонацию собеседника, чувствуете, что на улице опасно, и даже без слов знаете, что нужно убрать ногу с педали тормоза, когда загорается красный свет. Всё это результат быстрых процессов, которые накопились за годы жизни. Проблема начинается тогда, когда быстрый ответ появляется в ситуации, которая на первый взгляд похожа на знакомую, но на самом деле другая. Мозг не всегда замечает разницу. Он узнаёт знакомые признаки и выдаёт привычное решение. Мы чувствуем уверенность, хотя ответ ошибочен.

Учёные, которые изучают принятие решений, часто говорят о двух режимах мышления. Первый режим быстрый, интуитивный и автоматический. Он работает почти без участия нашего сознательного внимания. Второй режим медленный, рассудочный и требовательный. Он включается, когда мы сознательно задаём себе вопрос и хотим разобраться. Удобно представлять их как двух помощников. Первый по-

мощник очень расторопен. Он быстро приносит ответы, часто правильные, иногда нет. Второй помощник основательный, но медлительный. Он проверяет, считает и сомневается. Если первый помощник работает один, мы получаем быстрые решения с возможными ошибками. Если второй занят всем подряд, мы быстро устаём и начинаем делать ошибки уже от усталости.

Хорошая новость в том, что второй помощник может вовремя вмешаться. Вопрос в том, когда он это делает. Чаще всего он молчит, пока что-то не привлечёт внимание. Например, резкое противоречие, сильная эмоция или явный признак того, что задача сложная. Если ничего такого не случилось, первый помощник продолжает решать сам. Важно понимать, что эти два режима не разделены на две отдельные части мозга, как ящики в комод. Это скорее разные способы работы одних и тех же систем. Но для практики удобно говорить о них как о двух режимах, потому что они по-разному влияют на наши решения.

Быстрый ответ обладает одним важным свойством: он ощущается правдивым. Когда мы решаем быстро, у нас нет чувства, что мы что-то упустили. Всё кажется ясным. Именно эта ясность и обманывает. Представьте задачу: в магазине товар стоит 900 рублей, а скидка составляет 10 процентов. Сколько вы заплатите? Многие отвечают почти сразу: 810 рублей. Ответ верный. Но посмотрите, как изменилась картина, если задача звучит иначе. Товар стоит 900 рублей, он

подорожал на 10 процентов, а потом подешевел на 10 процентов. Сколько он стоит теперь? Многие уверенно отвечают, что он вернулся к исходной цене. Это неверно. После роста на 10 процентов цена станет 990 рублей. После снижения на 10 процентов она будет 891 рубль. Разница небольшая, но сам ответ звучал убедительно.

Здесь важен не сам пример, а то, что произошло с уверенностью. Быстрый ответ появился сразу, и мы поверили ему без проверки. Медленный режим не участвовал, потому что ничто не заставило его включиться. Задача казалась простой, а значит, и решение казалось очевидным. Так работает большинство ловушек мышления. Они не пугают нас сложностью. Они успокаивают нас простотой. Поэтому мы редко ловим себя на ошибке. Было бы неправильно считать быстрое мышление врагом. В большинстве повседневных ситуаций оно работает прекрасно. Оно помогает нам общаться, ориентироваться в знакомом месте, узнавать людей и выполнять привычные действия.

Представьте опытного водителя. Он не анализирует каждое движение руля. Он чувствует дорогу, замечает пешехода на обочине, понимает, что машина впереди собирается перестроиться. Если бы он каждый раз думал медленно, он бы попадал в аварии чаще, а не реже. Или возьмём опытного повара. Он берёт щепотку соли и понимает, что блюдо почти готово. Он не измеряет граммы каждый раз. Его интуиция выросла из тысяч похожих случаев. Здесь быстрый режим не

ошибается, потому что опыт был накоплен в похожих условиях, и обратная связь приходила регулярно. Главное условие здесь: быстрые решения хорошо работают тогда, когда есть много повторений, понятная обратная связь и стабильные правила. Если вы много раз готовили одно и то же блюдо, вы получили быстрый и точный ответ. Если же вы каждый день сталкиваетесь с новыми ситуациями, где результат приходит через месяц или год, быстрое чутьё работает хуже.

Быстрый ответ подводит, когда ситуация редкая, сложная или долгосрочная. Тогда опыта мало, обратная связь слабая, а признаки могут обманывать. Возьмём решение о крупной покупке, например о квартире или машине. Такое решение принимают редко. Опыта может не быть вообще. Результат виден не сразу, а иногда только через годы. В таких условиях интуиция часто опирается на эмоции, рекламу, чужое мнение и первое впечатление. Всё это не дает честной картины. Или возьмём разговор о здоровье. Человек чувствует слабость и решает, что это просто усталость. Быстрый ответ успокаивает. Но если признак повторяется, медленный режим должен был бы подключиться и задать вопросы. Без таких вопросов ошибка может стоить дорого.

Есть и третий случай: эмоционально заряженная ситуация. Когда мы злимся, радуемся или боимся, быстрый режим получает сильный толчок. Он начинает выдавать ответы, окрашенные чувствами. Мы уверены, что видим ситуацию ясно, хотя на самом деле смотрим через эмоциональ-

ный фильтр. Во всех этих случаях полезно заметить сигнал: «Здесь что-то важное, и я отвечаю слишком быстро». Этот сигнал может прозвучать как лёгкое сомнение, как желание ответить сразу, как резкая уверенность без повода. Именно в такой момент стоит притормозить. Медленное мышление стоит усилий. Поэтому мы часто выбираем короткий путь, даже когда он ведёт в сторону от правильного ответа. Это не слабость характера. Это общее свойство человеческого ума.

Есть простое наблюдение: многие люди охотнее пойдут по знакомой дороге, даже если она чуть длиннее, чем новая. Новая дорога требует внимания, карты, проверки поворотов. Знакомая дорога не требует ничего. Так же и с мышлением: проще повторить старую мысль, чем пересмотреть её. Цена усилия становится особенно заметной, когда мы устали. Усталый человек легче соглашается, быстрее выбирает первый вариант и меньше проверяет детали. Это не означает, что усталость всегда ведёт к ошибке. Но она заметно снижает качество решений, особенно тех, где нужен спокойный анализ. Поэтому полезно помнить: важное решение лучше принимать тогда, когда вы отдохнули, не голодны и не в сильной эмоции. Если это невозможно, стоит отложить решение или хотя бы проверить его на следующий день. Пауза часто даёт второму помощнику время, чтобы подключиться.

Медленный режим оставляет заметные следы. Вы начинаете задавать вопросы. Вы сравниваете варианты. Вы ищете противоречия и проверяете, не упустили ли чего-то. Вы даже

можете почувствовать лёгкое раздражение, потому что думать трудно. Такие признаки полезны. Если вы замечаете их, значит, вы уже не полностью полагаетесь на первый ответ. Это хороший знак. Но и здесь есть ловушка: иногда медленный режим лишь подтверждает то, что быстрый уже решил. Мы делаем вид, что проверяем, а на самом деле ищем доводы в пользу своей первой мысли. Чтобы отличить честную проверку от имитации, задайте себе простой вопрос: «Что бы убедило меня в обратном?» Если ответ приходит легко и вы понимаете, какие факты могли бы изменить решение, проверка честная. Если же вы не можете представить ничего, что поменяло бы ваш выбор, вероятно, работает не анализ, а защита первой мысли.

Практика: три вопроса перед важным решением

Чтобы использовать эти идеи в жизни, достаточно трёх вопросов. Задавайте их перед решениями, которые действительно важны: деньги, здоровье, отношения, работа. Первый вопрос: «Это знакомая ситуация или похожая на знакомую?» Если ситуация знакомая, быстрый ответ может быть верным. Если она только похожа, нужна осторожность. Второй вопрос: «Есть ли у меня быстрая и честная обратная связь?» Если да, интуиция заслуживает доверия. Если нет, лучше опираться на факты и расчёты. Третий вопрос: «Я сейчас спокоен или сильно эмоционален?» Если эмоции сильны, отложите решение, если это возможно. Эти вопросы занимают меньше минуты. Но они меняют качество решений заметно,

потому что переводят разговор с собой из режима «я уже знаю» в режим «давай проверим».

Все следующие главы описывают конкретные ловушки. Но у большинства из них один и тот же корень: быстрый режим отвечает раньше, чем медленный успевает включиться. Когда вы поймёте этот механизм, вам будет легче узнать любую ловушку, даже если её нет в этой книге. Поэтому мы начнём с того, что чаще всего влияет на наши первые решения. Это не сама информация, а первое число, первое слово и первый образ, который попал в голову. Этим займёмся в следующей главе. Один из самых частых способов ошибиться выглядит очень безобидно. Мозг получает трудный вопрос и незаметно заменяет его другим, более простым. Потом он отвечает на простой вопрос и даёт нам ощущение, что ответили на исходный.

Возьмём пример. Вопрос звучит так: «Стоит ли мне менять работу?» Это сложный вопрос. Он затрагивает деньги, карьеру, отношения с людьми, личные ценности и страхи. Чтобы ответить на него честно, нужно много думать. Мозг предлагает другой вопрос: «Нравится ли мне сейчас мой начальник?» Это гораздо проще. Ответ приходит быстро: «Не очень». И вот уже кажется, что решение принято. Или другой случай. Вопрос: «Этот человек хороший специалист?» Ответить на него трудно, ведь нужно знать его работу, результаты, методы. Мозг подменяет вопрос: «Мне приятно с ним общаться?» Приятный собеседник кажется компетент-

ным. Неприятный может оказаться очень сильным профессионалом, но мы сочтём его слабым.

Подмена незаметна, потому что новый вопрос тесно связан со старым. Он как будто продолжает его. Мы не замечаем шага в сторону. Поэтому полезно привыкнуть задавать себе контрольный вопрос: «На какой вопрос я сейчас отвечаю на самом деле?» Такой вопрос часто показывает разрыв. Например, вы спрашиваете себя, выгодна ли покупка, а отвечаете на вопрос, нравится ли вам вещь в магазине. Или вы решаете, стоит ли доверять человеку, а думаете о том, как он выглядит и говорит. Как только разрыв виден, можно вернуться к исходному вопросу и попробовать ответить на него. Теперь посмотрим, как эти механизмы работают в обычных ситуациях. Никаких сложных терминов здесь не нужно. Достаточно внимательно посмотреть на собственный опыт.

Покупка телефона Человеку нужен новый телефон. Старый стал медленным, батарея садится к вечеру. Он заходит в магазин, и продавец показывает модель с большим экраном и ярким цветом. Продавец говорит, что это новинка, и что такие телефоны расходятся быстро. Человек не сравнивает характеристики, потому что уже чувствует: эта модель лучше. Вечером он читает отзывы и видит, что у модели есть проблемы с аккумулятором. Но решение уже принято, и он начинает искать доводы в пользу покупки. Он думает: «Экран большой, фотографии хорошие, а батарею ведь можно заменить». Так медленный режим включился не для

проверки, а для защиты первого выбора.

Что здесь можно было сделать иначе? Перед походом в магазин записать три главные потребности: сколько должна держать батарея, какие фотографии нужны, сколько денег можно потратить. Тогда образ новинки уже не будет главным критерием. Вы будете сравнивать модели по тем параметрам, которые действительно важны. ### Выбор врача Женщина чувствует боль в спине. Знакомая посоветовала одного врача. Та говорит, что он очень внимательный и быстро помог. Женщина приходит на приём, врач задаёт несколько вопросов и назначает лечение. Женщина уверена, что он лучший. Она не спрашивает, как он работает с другими пациентами, какие у него результаты и есть ли у него похожие случаи.

Здесь быстрый ответ сработал на основе чужого мнения и первого впечатления. Это не значит, что врач плохой. Возможно, он действительно хорош. Но уверенность появилась раньше, чем проверка. Если бы женщина задала себе вопросы о фактах, она бы почувствовала большую спокойность в выборе. ### Решение переехать Семья думает о переезде в другой город. Родители одного из супругов живут там, и это кажется хорошей возможностью. Работа на новом месте тоже обещает рост. Но первые эмоции связаны с ярким образом солнечных улиц и тёплых вечеров, которые они видели во время отпуска. Все разговоры постепенно сходятся к одной мысли: надо ехать.

Когда семья начинает считать, выясняется, что жильё до-

роже, чем казалось, и дорога до работы займёт два часа в день. Но уже поздно, потому что решение эмоционально закреплено. Семья продолжает убеждать себя, что всё получится. Здесь полезно было бы задать вопрос о будущей повседневности, а не только о празднике. Как выглядит обычный вторник через год? Что будет с дорогой, с друзьями, с деньгами? Такой вопрос переводит решение из эмоции в жизнь. Может показаться, что рецепт простой: думай медленнее и будешь ошибаться реже. На практике всё сложнее. Перепроверка тоже может навредить, если её делать неправильно.

Бывает, что человек начинает анализировать так подробно, что теряется в деталях. Он собирает сто отзывов, сравнивает двадцать параметров, открывает десять вкладок в браузере. В конце он чувствует усталость и не понимает, что выбрать. Иногда в такой ситуации человек выбирает первый попавшийся вариант, просто чтобы закончить. Получается, что перепроверка привела к тому же результату, что и быстрый выбор, только с большей усталостью. Есть и другая крайность. Человек настолько боится ошибиться, что откладывает любое решение. Он всё время ждёт дополнительной информации, которая никогда не станет полной. Так решение не принимается, а жизнь идёт мимо. Иногда это называют парализмом выбора.

Поэтому важно не просто замедляться, а замедляться с умом. Перепроверка должна отвечать на конкретный во-

прос, а не превращаться в бесконечный поиск идеала. Хорошее правило звучит так: проверяем то, что может изменить решение. Если проверка не меняет выбор, её можно остановить. Полезно также заранее установить срок. Например, «до пятницы я собираю информацию, а в пятницу решаю». Срок помогает мозгу понять, что анализ имеет конец. Без срока внимание расползается, и мы крутим одну и ту же мысль по кругу. Чтобы лучше понимать свои ловушки, полезно вести простой дневник. Он нужен не для того, чтобы себя ругать. Он нужен для того, чтобы видеть закономерности.

Каждый день выберите одно решение, которое вы приняли быстро. Это может быть покупка, ответ на письмо, выбор блюда, согласие на встречу, спор с коллегой. Запишите четыре вещи: что вы решили, за сколько секунд, что повлияло на решение, и как вы себя чувствовали. Через две недели перечитайте записи. Обратите внимание на повторы. Может быть, большинство быстрых решений связано с усталостью. Может быть, вы часто соглашаетесь, когда собеседник говорит уверенно. Может быть, решения, принятые в спешке, потом вызывают сожаление. Дневник помогает разглядеть свой собственный рисунок ошибок. У каждого человека он свой. Кому-то мешает спешка, кому-то страх потерять возможность, кому-то желание понравиться. Когда рисунок виден, его легче изменить.

Важно записывать честно. Не нужно приукрашивать. Если вы поддались влиянию, так и напишите. Такой честный

взгляд сам по себе снижает силу ловушки, потому что её легче заметить. Замедляться можно не только перед крупными решениями. Небольшие привычки помогают сохранять ясность в обычной жизни. Первая практика: короткая пауза перед ответом. Прежде чем ответить на важное сообщение или вопрос, сделайте один медленный вдох и выдох. Это простое действие даёт второму помощнику немного времени. Ответ становится спокойнее и точнее. Вторая практика: проверка по простому вопросу. Перед тем как согласиться, спросите себя: «Я соглашаюсь, потому что это правда нужно, или потому что неудобно отказать?» Ответ часто удивляет.

Третья практика: записывать решение словами. Когда вы формулируете выбор на бумаге, мысль становится конкретнее. Заметно видно, какие факты есть, а каких нет. Четвёртая практика: отделять сигнал от шума. Иногда в голове звучит много голосов сразу. Один голос говорит «срочно», другой «не спеши», третий «все так делают». Полезно выбрать один вопрос и смотреть только на факты, которые к нему относятся. Пятая практика: помнить о состоянии. Прежде чем принимать важное решение, оцените, как вы себя чувствуете. Если вы голодны, устали, злитесь или сильно радуетесь, отложите выбор на несколько часов или на день.

Итоги главы

Быстрое мышление помогает жить, но не всегда помогает думать. Оно даёт удобные ответы, которые кажутся правильными. Чтобы не попадать в ловушку, нужно уметь заме-

чать момент, когда быстрый ответ появился слишком легко. Ключевые мысли главы просты. Мозг экономит усилия и часто выбирает короткий путь. Быстрые решения хорошо работают в знакомых ситуациях с понятной обратной связью. В сложных, редких и эмоциональных ситуациях они подводят. Полезно задавать себе вопросы о своей ситуации и о том, на какой вопрос вы отвечаете. Перепроверка помогает только тогда, когда она связана с решением и имеет срок. Дневник решений и простые практики помогают увидеть свои привычные ошибки.

В следующей главе мы поговорим о первом числе и первом слове. Они влияют на нас сильнее, чем кажется, и часто незаметно задают направление всему решению. Чтобы понять ловушки, полезно представить, как работает решение внутри головы. Этот рассказ упрощённый, но он помогает увидеть главное. Когда вы видите что-то новое, мозг сразу сравнивает это с тем, что уже хранится в памяти. Он ищет знакомые признаки: форму, цвет, интонацию, слова, выражение лица. Если признаки совпадают с чем-то привычным, в голове быстро возникает ответ. Иногда он появляется в виде образа, иногда в виде чувства, иногда в виде короткой фразы: «да, это то, что нужно» или «нет, с этим лучше не связываться».

Такой ответ приходит раньше, чем мы успеваем его осознать. Мы узнаём о своём решении уже после того, как оно сложилось. Поэтому многие люди говорят: «Я почувствовал,

что это правильно», хотя не могут объяснить, почему. Ощущение правильности здесь очень важно. Оно сообщает нам, что сомневаться не нужно. Но сигнал не всегда точен. Он реагирует на знакомость, а не на правду. То, что кажется знакомым, часто воспринимается как надёжное, даже если на самом деле таким не является. Представьте, что вы идёте по городу и видите кафе с похожей вывеской на ту, что была у вашего любимого места детства. Внутри что-то теплеет. Вы думаете: «Здесь, наверное, хорошо». Но вывеска похожа, а кухня может быть совсем другой. Тепло появилось от воспоминания, а не от реального качества еды.

Так работает многое в нашей жизни. Знакомость создаёт ощущение доверия. Незнакомость создаёт ощущение опасности. Эти чувства полезны, но их нельзя принимать как готовую оценку ситуации. Вернёмся к задаче с ценой. Она хорошо показывает, как быстрый ответ может увести в сторону, а медленный вопрос помогает вернуться на дорогу. Сначала посмотрим, что произошло при быстром ответе. Человек читает, что цена товара 900 рублей и её подняли на 10 процентов, а потом снизили на 10 процентов. Мозг сразу замечает два числа, 10 и 10. Они кажутся одинаковыми, и возникает ощущение симметрии. Симметрия приятна, потому что делает мир понятным. Поэтому мозг выдаёт ответ: «Цена вернулась к 900».

Теперь медленный вопрос. Что означает «подняли на 10 процентов»? Это значит, что нужно взять 10 процентов от

900 рублей. Это 90 рублей. Новая цена 990 рублей. Потом снижение на 10 процентов. Но от какой суммы? От 990 рублей. Десять процентов от 990 это 99 рублей. Новая цена 891 рубль. Здесь важно заметить, что проценты считаются от разных базовых сумм. Первое изменение считалось от 900, второе от 990. Мозг, который привык к симметрии, не отметил эту разницу. Медленный режим заметил её, когда мы задали вопрос о базе расчёта. Этот пример полезен тем, что ошибка здесь совсем не сложная. Она возникает из-за привычки считать, что одинаковые числа дают одинаковый результат. Такая привычка помогает во многих случаях. Но в процентах она подводит.

Если вы хотите закрепить этот урок, попробуйте сами. Возьмите любую сумму, например 1 000 рублей. Поднимите её на 20 процентов, а потом снизьте на 20 процентов. Вы увидите, что вернуться к исходной цене не получилось. Такое упражнение быстро меняет привычку думать о процентах. Работа - одно из мест, где ловушки быстрого мышления особенно заметны. Там много задач, сроков, встреч и ответов на сообщения. В такой обстановке трудно замедляться, но именно там замедление часто даёт самый большой эффект. Представьте руководителя, который получает письмо от клиента с жалобой. Клиент пишет резко и требует немедленного решения. Руководитель чувствует раздражение и сразу отвечает: «Мы всё исправим, ждите». Ответ звучит уверенно, но он не основан на проверке. Руководитель ещё не знает,

что произошло, кто виноват и можно ли исправить ситуацию быстро.

Через день выясняется, что проблема сложнее, чем казалось. Нужно привлекать другой отдел, менять поставщика, объяснять задержку. Обещание, которое было дано в спешке, теперь мешает. Руководитель вынужден оправдываться и терять доверие клиента. Если бы он сделал паузу на десять минут, у него появилось бы время спросить себя: «Что здесь известно, а что нет?» Ответ мог быть коротким: «Я ещё не знаю причину, поэтому напишу, что проверю и вернусь с ответом сегодня до пяти вечера». Такой ответ спокойнее и честнее. Другой пример из работы: решение нанять нового сотрудника по первому впечатлению на собеседовании. Кандидат понравился, говорил уверенно, быстро отвечал на вопросы. Руководитель почувствовал, что это подходящий человек. Но уверенность в ответах не всегда означает умение работать. Быстрая речь может скрывать слабые знания, а спокойная манера может скрывать сильную экспертизу.

Чтобы решение было точнее, полезно заранее определить, что важно для роли. Например, умение решать конкретные задачи, опыт в похожих проектах, способность работать в команде. Потом задавать одинаковые вопросы всем кандидатам и сравнивать ответы по этим критериям. Это не убирает эмоции полностью, но делает их менее главными. Когда вы замечаете, что решаете слишком быстро, полезно иметь в запасе несколько простых фраз. Они помогают переключо-

читать внимание с эмоции на вопрос. Можно сказать: «Я пока не знаю всех фактов». Эта фраза честная и снижает давление. Она напоминает, что решение ещё не закончено. Можно сказать: «Что я упускаю?» Этот вопрос открывает место для поиска. Он заставляет мозг искать то, чего не видно сразу.

Можно сказать: «Что будет, если я ошибусь?» Ответ на этот вопрос показывает цену ошибки. Если цена маленькая, быстрое решение можно оставить. Если цена большая, нужна проверка. Можно сказать: «Я могу отложить решение до завтра». Эта фраза помогает избавиться от ощущения срочности. Многие решения и правда могут подождать, но мы привыкли думать, что откладывать нельзя. Все эти фразы короткие. Их легко вспомнить в спешке. Главное не в точности слов, а в том, чтобы дать себе сигнал: сейчас я переключаюсь в медленный режим.

Итоги главы

Быстрое мышление - это удобный помощник. Оно экономит силы, помогает узнавать знакомое и действовать без лишних раздумий. Но оно же создаёт ощущение уверенности там, где проверка ещё не сделана. Ловушки начинаются тогда, когда быстрый ответ подменяет трудный вопрос. Чтобы этого не происходило, полезно задавать вопросы о собственном вопросе: на какой вопрос я отвечаю, какие факты у меня есть, что будет, если я ошибусь. Перепроверка помогает, если она связана с решением и имеет срок. Дневник решений помогает увидеть свой рисунок ошибок. Простые фразы

и паузы помогают переключиться в медленный режим, когда ставки высоки.

Эта глава была первой ступенькой. Дальше мы поговорим о том, как первое число и первое слово влияют на наши решения. Это одна из самых частых и самых незаметных ловушек.

Вопросы для размышления

Вспомните решение, которое вы приняли быстро и потом пожалели. Что в тот момент казалось очевидным?

Какой трудный вопрос вы обычно заменяете простым? Попробуйте записать оба варианта рядом.

Что для вас служит сигналом, что пора замедлиться? Запишите один такой сигнал и попробуйте заметить его в течение недели.

Возьмите любую сумму и проверьте упражнение с процентами. Что вы заметили?

Глава 2. Первое число и первое слово

Первое число

тянет к себе



Наша оценка

Представьте, что вы делаете покупку в магазине одежды. На вешалке висит куртка. На ценнике написано 12 000 рублей. Вы смотрите на цену и понимаете, что это дорого. Потом вы замечаете рядом такую же куртку, но с ценой 20 000 рублей, перечёркнутой, и новой ценой 12 000. Теперь 12 000 кажется отличной покупкой. Хотя сама цена не изменилась. Эта ловушка называется эффектом якоря. Первое число, которое мы видим, становится точкой отсчёта. Все следующие оценки мы делаем относительно неё. Даже если первое число случайное или вовсе не связано с товаром, оно влияет на наше суждение.

Учёные проверили это много раз. В одном известном опыте людей просили оценить количество африканских стран в

ООН. Перед этим им показывали колесо фортуны, которое останавливалось на случайном числе. Когда колесо останавливалось на большом числе, участники называли более высокие оценки. Когда на маленьком, оценки были ниже. Колесо не имело отношения к вопросу, но число всё равно сработало как якорь. Это простое наблюдение объясняет многое. Цены в магазинах, зарплаты, сумма в договоре, даже первое предложение в переговорах могут задавать направление. Тот, кто первым назвал число, часто задаёт рамку, внутри которой идёт весь разговор.

Якорь работает тонко. Мы редко замечаем, что на нас повлиял первый номер. Мы думаем, что сами оцениваем, сравниваем и делаем выводы. Но сравнение обычно идёт не с нейтральной точкой, а с той, которая уже стоит в голове. Возьмём переговоры о зарплате. Работодатель говорит: «Мы рассчитываем на 90 тысяч». Кандидат начинает думать вокруг этой суммы. Если он был готов принять 100 тысяч, он может попросить 110, но уже не будет выходить далеко за рамку, которую задал работодатель. Если бы первым назвал цифру сам кандидат, например 130 тысяч, разговор пошёл бы совсем иначе.

Такой же механизм работает в торге на рынке. Продавец называет высокую цену, покупатель предлагает половину. Между ними выбирается компромисс. Тот, кто назвал первую цифру, часто получает больше, даже если его цифра была произвольной. Якорь действует и на собственные оцен-

ки. Представьте, что вы пытаетесь понять, сколько времени займёт ремонт кухни. Если в голове первой появилась цифра «две недели», вы будете корректировать её вверх или вниз, но обычно не очень далеко. Если первой появилась цифра «месяц», оценка сдвинется в другую сторону. Исходное число влияет сильнее, чем мы думаем. Есть несколько причин, по которым якорь так незаметен. Первая причина в том, что мозгу трудно оценивать что-то без опоры. Нам нужна точка сравнения. Когда она есть, мы чувствуем себя увереннее. Поэтому первое число становится полезным инструментом, даже когда оно ничего не говорит о реальности.

Вторая причина в том, что мы склонны корректировать оценку, а не строить её заново. Мозг берёт якорь и делает поправки. Поправки обычно недостаточны. Мы думаем, что сильно отошли от первой цифры, а на самом деле остались рядом с ней. Третья причина в том, что якорь работает даже тогда, когда мы знаем о нём. Люди, которые изучают эту ловушку, тоже иногда попадают на неё. Осознание помогает, но полностью не защищает. Главный признак якоря - ощущение, что число или фраза задают рамку. Вы думаете: «Тридцать тысяч многовато, но, наверное, нормально». Или: «Пять дней - это долго, значит, три дня будет быстро». Обратите внимание на слова «много», «мало», «нормально», «быстро». Они показывают, что вы сравниваете с точкой отсчёта.

Полезный вопрос: «Какую цифру я назвал бы, если бы

никто не говорил мне ни одного числа?» Попробуйте ответить честно. Потом сравните свою первую оценку с той, которая уже задана. Разница покажет силу якоря. Другой вопрос: «Кто первым назвал число и почему?» Иногда первый номер появился в рекламе, в договоре, в разговоре с человеком, который заинтересован в определённом результате. Понимание источника помогает спокойнее оценить предложение. Покупки - одно из самых частых мест, где якорь работает. Цены с зачёркнутыми значениями, скидки «от», первые предложения в каталоге - всё это задаёт рамку. Хорошая привычка: перед покупкой определить свою цену. Например, записать, сколько вы готовы заплатить за вещь, исходя из её пользы, а не из цен в магазине. Эта цифра становится вашим личным якорем. Теперь сравнивать можно уже с ней.

Ещё одна привычка: искать несколько вариантов и смотреть на диапазон цен. Если все предложения находятся в районе 5 000 рублей, а одно стоит 15 000 с пометкой «хит», то цена 15 000 будет выглядеть как нормальная. Но если посмотреть на весь рынок, картина станет другой. Третья привычка: отложить покупку на сутки. Многие скидки и акции рассчитаны на срочность. Отсрочка уменьшает силу первого впечатления. Через день вы заметите, что многие цены были лишь рамкой. В переговорах якорь работает особенно сильно, потому что давление времени и эмоций выше. Поэтому полезно готовиться заранее.

Перед разговором запишите свою позицию: какая цена или условие вам подходят, какой минимум вы готовы принять, какой вариант будет идеальным. Эти числа помогут не опираться только на первое предложение оппонента. Если вас первым назвали цифру, не спешите реагировать сравнением с ней. Можно спокойно ответить: «Спасибо, мне нужно подумать над условиями. Давайте сначала разберём, что для нас важнее». Так вы выигрываете время и переносите разговор от одного числа к содержанию. Если сами хотите задать рамку, назовите первое число осознанно. Оно должно быть обоснованным, чтобы его можно было защитить фактами: сравнением с рынком, стоимостью работы, данными проекта. Тогда якорь работает в вашу пользу, но при этом честно.

Якорь - это не только числа. Первое впечатление о человеке, о предмете или о ситуации тоже задаёт направление. Психологи давно заметили, что порядок информации влияет на суждения. Есть известный опыт, в котором людям описывали незнакомого человека. Одну группу знакомили с набором качеств в таком порядке: умный, трудолюбивый, импульсивный, критичный, упрямый, завистливый. Другую группу знакомили с теми же качествами, но в обратном порядке: завистливый, упрямый, критичный, импульсивный, трудолюбивый, умный. Первая группа оценивала человека заметно выше. Первые качества задали тон, а последующие воспринимались через него. Это явление иногда называют эффектом первенства. То, что мы узнали первым, сильнее окраши-

вает всё остальное. Поэтому первая встреча с человеком может определить то, как мы будем его воспринимать месяцами.

Важно понимать: это не значит, что первое впечатление всегда ошибочно. Иногда оно очень точное. Проблема в том, что мы редко перепроверяем его. Мы продолжаем видеть человека через первый образ, даже когда появляется новая информация. Слова тоже работают как якоря. Когда в начале разговора звучит определённая фраза, она задаёт тон всей беседе. Если начать с «Я уверен, что вы захотите это купить», собеседник будет защищаться. Если начать с вопроса «Что для вас важно в таком продукте?», разговор пойдёт в сторону поиска. Слово «проблема» настраивает на тревогу. Слово «возможность» - на интерес. Слово «ошибка» делает людей осторожнее, а слово «опыт» - спокойнее. Это не манипуляция, если вы говорите честно. Но важно понимать, что выбор слов влияет на решение собеседника.

В собственных мыслях тоже стоит следить за словами. Если вы говорите себе «я опять всё испортил», вы настраиваете себя на поиск доказательств. Если вы говорите «что здесь можно исправить», вы настраиваете себя на действие. Первая фраза задаёт якорь вины, вторая якорь решения. Рассмотрим историю Ольги. Она решила записаться на курсы английского языка. В первом магазине ей сразу показали дорогой пакет на год с большими скидками. Продавец сказал, что это лучший выбор для серьёзного человека. Ольга по-

чувствовала, что цена высокая, но предложение выглядит солидно. Она подписала договор. Через месяц она поняла, что занятия мешают работе, а группа не подходит по уровню. Но расторгать договор было неприятно, и она продолжала ходить. Первое предложение задало рамку. Сравнение с другими курсами она не делала, потому что стартовая цена уже казалась нормой.

Если бы Ольга перед визитом записала свой бюджет и цель, она могла бы спросить себя: «Сколько я готова платить в месяц и какой уровень мне нужен?» Тогда первый пакет стал бы одним из вариантов, а не точкой отсчёта. Другая история: Максим покупал подержанную машину. Первое объявление показалось ему дешёвым. Цена была ниже, чем у других, и он решил, что это удача. Он не проверил состояние кузова и историю владельцев, потому что первая цифра уже создала ощущение выгоды. Позже выяснилось, что машина требует дорогого ремонта. Выгода оказалась мнимой. В обоих случаях первое число сработало как сигнал. Оно сказалось мозгу: «здесь всё хорошо» или «здесь всё дорого». Дальше включилась уже не проверка, а подгонка.

Практика: вторая оценка

Чтобы ослабить действие якоря, полезно делать вторую оценку независимо от первой. Вот как это работает. Сначала задайте вопрос без чисел. Например: «Сколько стоит такая услуга в моём городе?» Запишите свою оценку, не глядя на предложения. Потом сравните с реальными ценами.

Если разница большая, значит, первое число повлияло на вас. Второй способ: попросить друга назвать свою цену до того, как вы назовёте свою. Сравнение с независимой оценкой показывает, насколько ваша собственная позиция зависит от первого впечатления. Третий способ: менять порядок информации. Если вы читаете два отзыва, начните сначала с худшего, а потом с лучшего, и наоборот. Заметное различие в выводах подскажет, что порядок влияет на оценку.

Якорь работает и в обычной торговле. Представьте, что вы ищете подержанную машину. Первое объявление стоит очень дорого, и вы сразу думаете, что другие варианты тоже будут дорогими. Когда вы видите объявление дешевле, оно кажется выгодным, даже если на самом деле цена высокая для такой машины. Продавец знает эту особенность и часто начинает переговоры с высокой цены, чтобы потом снизить её до нужной суммы. Защититься помогает простой приём. Перед разговором о цене запишите, сколько, по вашей оценке, стоит товар или услуга, и откуда взялась эта цифра. Не смотрите на первую названную сумму, пока не сделали свою оценку. Если сумма сильно отличается, спросите, на чём она основана. Такой вопрос часто переводит разговор из эмоциональной плоскости в деловую.

Якорь также влияет на переговоры о зарплате, аренде и сроках. Тот, кто первым назвал число, задал рамку. Поэтому полезно заранее знать свой диапазон и не принимать первую цифру как окончательную. Спокойно ответьте: «Понятно.

Мне нужно подумать и сравнить с рынком». Пауза лишает якорь силы, потому что дает время подумать самостоятельно.

Итоги главы

Первое число, первое слово и первое впечатление задают направление нашим решениям. Это происходит незаметно, потому что мы думаем, что сами сравниваем и делаем выводы. Но сравнение обычно идёт относительно якоря. Чтобы защититься, полезно иметь собственную оценку до того, как вы услышали чужую. Полезно спрашивать, кто назвал первое число и с какой целью. Полезно делать вторую оценку независимо от первой и менять порядок информации. В следующей главе мы поговорим о деньгах, потерях и вещах, которые мы считаем своими. Там тоже есть ловушки, которые работают очень тихо. Якорь - это число, которое мы видим первым. Рамка - это способ, которым нам подают информацию. Две вещи тесно связаны, и обе сильно влияют на решения.

Представьте, что врач говорит пациенту о новой операции. Первый вариант: «Из ста человек, которые делают эту операцию, девяносто выживают». Второй вариант: «Из ста человек десять погибают». Факты одинаковы. Но многие люди после первой фразы чувствуют себя спокойнее, а после второй тревожатся. Одна и та же информация создаёт разные эмоции, а эмоции влияют на решение. Учёные, которые изучали эту ловушку, предлагали людям выбрать между дву-

мя программами борьбы с опасной болезнью. В одной формулировке говорили о числе спасённых людей, в другой о числе тех, кто умрёт. Выбор менялся в зависимости от формулировки, хотя ожидаемый результат был одинаковым.

Так работает рамка. Она не меняет смысл напрямую, но меняет то, что мы почувствуем и на что обратим внимание. Поэтому важно видеть не только содержание сообщения, но и то, как оно подано. Новости часто строятся вокруг рамки. Заголовок может рассказывать об одном событии так, что оно выглядит пугающим, а может описывать то же событие спокойно. Обе версии содержат факты, но выводы у читателя получаются разными. Полезный приём: переписать заголовок своими словами, сохранив только факты. Например, заголовок «Рост цен напугал семьи» можно переписать как «Цены на продукты выросли на шесть процентов за год». Вторая версия не содержит оценки. Она оставляет решение за читателем.

Ещё один приём: спросить себя, что было бы в заголовке, если бы событие было хорошим. Если бы рост доходов описывали так же драматично, как рост цен, значит, рамка работает. Важно понимать, что рамка не всегда злонамеренна. Иногда журналисты или специалисты выбирают слова, которые им кажутся понятными. Но результат для читателя тот же: мнение формируется раньше, чем проверка фактов. Якорь и рамка работают не только в магазинах и новостях. Они присутствуют в самых близких разговорах. Представь-

те родителей, которые обсуждают с ребёнком выбор школы. Мать говорит: «В этой школе очень строгие учителя, но дети там много знают». Отец говорит: «В этой школе много нагрузки, но зато выпускники попадают в хорошие вузы». Обе фразы описывают одно и то же. Но ребёнок услышит разные образы и будет по-разному думать о школе. Первым словом становится то, что он запомнит.

Или представьте разговор о деньгах в семье. Один говорит: «Мы не можем себе позволить отпуск». Другой отвечает: «Мы можем поехать недорого, если выберем другой город». Фраза «не можем» закрывает разговор. Фраза «можем, если» открывает поиск решения. Выбор слов задаёт направление. Полезно замечать такие моменты в собственных разговорах. Когда вы говорите «никогда», «всегда», «невозможно», вы часто создаёте рамку, которая сужает выбор. Когда вы говорите «пока», «можно попробовать», «есть вариант», рамка расширяется. Оценка риска - место, где якорь особенно опасен. Мы склонны принимать первое число о вероятности за основу, даже если оно взято из случайного источника.

Допустим, вы читаете, что инвестиции в определённую отрасль принесли прибыль в прошлом году. Эта информация становится якорем. Вы начинаете думать, что такие инвестиции безопасны и выгодны. Но прошлый год не гарантирует будущего. Чтобы оценить риск честно, нужно посмотреть на разные периоды, на убытки, на колебания и на то, что говорят другие эксперты. Или возьмём страхование. Агент

говорит: «Большинство людей в вашем возрасте оформляют эту страховку». Фраза задаёт норму. Но норма - это не индивидуальная оценка. Ваша ситуация может отличаться по здоровью, доходу, образу жизни. Полезно спросить: «А что в моём случае?» и проверить расчёты.

Для оценки риска полезен простой приём: записать, какие данные вы знаете точно, а какие взяты из мнений или первых цифр. Разделение помогает понять, насколько сильно решение опирается на якорь. Есть любопытная закономерность. Когда мы получаем две оценки, мы склонны доверять той, которая пришла второй, особенно если она выглядит аккуратнее или точнее. Например, одна оценка звучит как «около миллиона», другая как «миллион двести тридцать четыре тысячи». Вторая кажется более серьёзной, хотя может быть менее точной. Точность формы не равна точности содержания. Большие и аккуратные числа создают ощущение знания. Но если они основаны на плохих данных, аккуратность только маскирует ошибку.

Полезно задавать вопрос: «Откуда взялась эта точность?» Если ответ неясен, цифра требует проверки. Если же источник понятен и данные надёжны, точная цифра может быть полезной. Бывает, что вы поняли, что решение задал якорь, уже после того, как купили, согласились или подписали. Что делать в таком случае? Во-первых, не нужно ругать себя слишком сильно. Ловушка работает на всех людей, и ваша ошибка не говорит о глупости. Лучше спокойно разо-

брать ситуацию. Во-вторых, посмотрите, есть ли у вас возможность пересмотреть решение. Иногда можно вернуть товар, отказаться от услуги, изменить условия. Иногда нельзя. Но даже в последнем случае понимание ошибки помогает в будущем.

В-третьих, сделайте вывод для себя. Что именно зада-ло рамку? Какое число или слово оказалось сильнее ваших критериев? Запишите это в дневник решений. Со временем вы увидите свои типичные якоря. Возьмите три заголовка или фразы из новостей, рекламы или разговоров за последний день. Для каждой запишите факты без оценок. Потом переформулируйте фразу в нейтральную, которая сохраняет смысл, но не задаёт эмоцию. Например, фраза «Ужасная авария на трассе» превращается в «На трассе произошло столкновение двух машин, пострадали два человека». Фраза «Невероятная скидка только сегодня» превращается в «Магазин объявил скидку на один день». После такого упражнения становится заметно, сколько эмоций вложено в обычные слова.

Упражнение помогает не только в чтении новостей. Оно учит видеть рамку в собственных мыслях. Если вы замечаете, что внутри звучит слово «ужасно» или «невероятно», спросите себя, какие факты за этим стоят. Рамка влияет на решения так же сильно, как якорь. Она определяет, на что мы обращаем внимание и какие эмоции испытываем. Чтобы не попадать в её ловушку, полезно переформулировать ин-

формацию в нейтральные факты, спрашивать себя о точности цифр и замечать свои собственные слова. В следующей главе мы поговорим о том, почему жалко терять уже вложенные деньги, время и силы, и почему это чувство часто мешает принимать разумные решения.

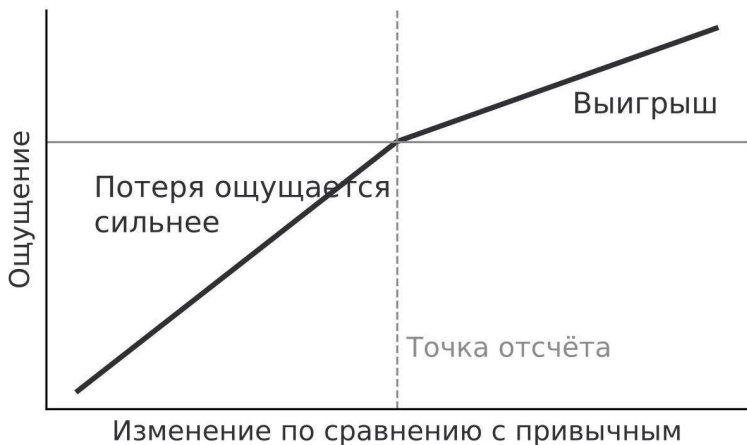
Вопросы для размышления

Какой заголовок или фразу из последних дней вы бы переписали в нейтральную форму? Что изменилось в вашем отношении?

Где в вашей жизни чаще всего звучат слова «никогда» и «невозможно»? Что бы изменилось, если бы вы использовали слова «пока» или «есть вариант»?

Вспомните переговоры или покупку, где первая цифра задала рамку. Что вы сделали бы иначе сегодня?

Глава 3. Жалко терять



Представьте монетку. Если выпадет орёл, вы получаете 1 000 рублей. Если выпадет решка, вы теряете 1 000 рублей. Шансы одинаковые. Многие люди на такую игру соглашаться не хотят. Потеря кажется болезненнее, чем приятен выигрыш той же суммы. Это одна из самых известных находок в изучении решений. Психологи Даниэль Канеман и Амос Тверски описали её в начале восьмидесятых годов в рамках теории, которую называли теорией перспектив. Они показали, что люди обычно сильнее реагируют на потери, чем на равные по размеру приобретения. Потеря ощущается примерно вдвое сильнее, чем выигрыш той же величины. Точная цифра зависит от ситуации, но направление устойчиво.

Почему это важно? Потому что многие наши решения

строятся вокруг страха потерять то, что уже есть. Мы избегаем рисков, которые могли бы принести пользу, если боимся неприятного исхода. Мы держимся за старые привычки, потому что отказ от них кажется потерей. Мы не продаём то, что упало в цене, потому что продажа означает признать убыток. Страх потери похож на тихий сторож. Он не кричит, но он всегда рядом и влияет на выбор. Чтобы понять его работу, полезно разобрать несколько ситуаций, где он особенно силен. Представьте человека, который купил акции компании за 100 000 рублей. Через год их цена упала до 60 000 рублей. Он видит, что компания теряет позиции, но не продаёт акции. Он говорит себе: «Я подожду, пока они вернутся к прежней цене». Продажа означала бы зафиксировать убыток, а этого он не хочет.

Такое поведение понятно. Никто не любит признавать ошибку. Но рынок не знает о нашем желании вернуть прежнюю цену. Акции могут снижаться и дальше, а деньги, которые можно было бы вложить в более перспективное место, остаются замороженными. То же самое происходит и в других сферах. Человек держит машину, которая постоянно ломается, потому что продажа даст убыток. Женщина остаётся в работе, которая её истощает, потому что уход означает потерю стабильности. Мужчина сохраняет дружбу, которая давно не приносит радости, потому что разрыв кажется потерей. Полезный вопрос: «Если бы у меня сейчас не было этой акции, этой машины или этой работы, согласился бы я

их получить по нынешним условиям?» Если ответ нет, то вы держите вещь не потому, что она хороша, а потому, что боитесь потери.

Есть близкая ловушка, которую называли эффектом владения. Суть проста: вещь, которая уже принадлежит нам, кажется ценнее, чем та же вещь, которой у нас нет. В одном известном опыте участникам дали кружки с логотипом университета. Затем их спросили, за какую сумму они готовы продать кружку. Другой группе предложили купить такую же кружку и спросили, сколько они готовы за неё заплатить. Продавцы просили заметно больше, чем покупатели были готовы платить. Вещь одинаковая, но ценность различалась в зависимости от того, владеет ли человек ею. Эффект владения работает в повседневной жизни. Мы хотим больше за свою старую квартиру, чем готовы заплатить за такую же соседнюю. Мы дорожим подарком, который нам не нужен, потому что он уже у нас. Мы сохраняем вещи «на всякий случай», потому что их уже не выкинуть.

Важно видеть, что здесь работает не расчёт полезности, а чувство принадлежности. Вещь становится частью нас, и её потеря воспринимается как урон самому себе. Есть ловушка, которую называют эффектом невозвратных затрат, или эффектом *irrecoverable costs*. Она связана с тем, что мы продолжаем вкладываться в проект, потому что уже много потратили, хотя дальнейшие траты не окупаются. Классический пример: люди покупают абонемент в спортзал, ходят туда два ра-

за в месяц и продолжают платить, потому что абонемент уже оплачен на год. Деньги за год уже потрачены, их не вернуть. Но продолжать ходить, если зал не приносит пользы, значит тратить время и силы, чтобы оправдать прошлые деньги.

В исследовании, которое стало классическим, людям предлагали билеты на спектакль. Одни заплатили полную цену, другие получили билеты бесплатно. Затем выяснилось, что люди, которые заплатили, чаще продолжали ходить на неинтересные спектакли, хотя могли уйти. Они не хотели, чтобы их деньги пропали зря. Для принятия решений важно понимать простую вещь: прошлые затраты не должны влиять на будущий выбор. Деньги, которые уже потрачены, не вернутся, сколько бы вы ни продолжали. Решать нужно только по тому, что будет дальше: какую пользу принесёт следующий шаг и какие затраты он потребует. Остановиться трудно не потому, что мы глупы. Причин несколько.

Первая причина - желание оправдать прошлое. Если мы вложили время и деньги, нам хочется показать, что это было не зря. Поэтому мы продолжаем, даже когда видим, что результат не будет таким, как ожидали. Вторая причина - социальное давление. Окружающие могут спрашивать: «Ты же столько вложил, зачем бросать?» Такая фраза звучит разумно, но она смешивает прошлое и будущее. Третья причина - надежда. Мы говорим себе: «Может быть, станет лучше». Иногда это правда. Но часто надежда просто удерживает нас от признания ошибки. Четвёртая причина - страх вы-

глядеть непоследовательным. Если сегодня мы меняем решение, которое принимали вчера, кажется, что мы нарушаем собственное слово. Но умение менять решение при новых фактах - признак здравомыслия, а не слабости.

Ловушка невозвратных затрат особенно заметна в больших проектах. Компании продолжают финансировать продукт, который не приносит прибыли, потому что уже инвестировали миллионы. Руководители не хотят признавать, что решение было ошибочным. Поэтому деньги продолжают течь в проект, который уже не имеет смысла. Тот же механизм работает и в личных проектах. Человек учится на специальность, которая ему не подходит, но уже потратил три года. Он продолжает учиться, потому что остановиться означает признать, что эти годы потрачены впустую. Но эти годы уже не вернуть, а следующие годы можно потратить на то, что действительно нравится.

Полезно разделять прошлое и будущее. Спросите себя: «Если бы я сейчас начинал этот путь с нуля, стал бы я его выбирать?» Если ответ нет, пора подумать о смене курса. Даже если это трудно и неприятно. Ловушка вложений часто проявляется в отношениях. Люди остаются в отношениях, которые причиняют боль, потому что уже вложили много времени, сил и надежд. Им кажется, что уход перечеркнёт все эти годы. Важно понимать: годы, прожитые вместе, остаются в памяти и опыте. Их не отменяет решение уйти. Оставаться только для того, чтобы не чувствовать потери прошлого,

значит платить настоящим ради прошлого. Это тяжёлый выбор, но он часто имеет смысл пересмотреть.

Так же и с дружбой. Если отношения давно стали тяжёлыми, а вы продолжаете их поддерживать из чувства долга или из-за прошлых лет, полезно спросить себя, что вы получаете сейчас. Иногда честный ответ звучит неприятно, но он помогает освободить силы для новых связей. Это не означает, что нужно легко разрывать отношения. Многие трудности можно преодолеть, и вложения здесь оправданы. Разница в том, что решение должно опираться на текущую картину, а не только на прошлое. В финансах ловушка вложений проявляется очень ясно. Инвестор держит акции, которые не оправдали ожиданий, потому что хочет вернуть свои деньги. Он не продаёт, потому что продажа зафиксирует потерю. Его решение строится вокруг прошлой цены, а не вокруг будущего.

Полезный приём - заранее определить условия выхода. Например, решить, что если цена упадёт на определённый процент от покупки или если изменятся основные факты о компании, вы продаёте. Такое правило помогает не принимать решение в момент эмоций. Другой приём - смотреть на вложение как на новое решение. Представьте, что у вас есть эта сумма наличными и вы выбираете, куда её положить. Если вы бы не стали покупать эту акцию сегодня, значит, держать её - это тоже решение, и его надо проверять. Не нужно стараться не испытывать потерь. Это невозможно и вредно.

Важно научиться относиться к ним честно.

Здоровое отношение означает признание ошибки без самоуничтожения. Вы можете сказать: «Я вложил время в это, и результат не оправдал ожиданий. Теперь я выбираю, что делать дальше». Такая фраза не отменяет прошлое, но открывает возможность для нового решения. Здоровое отношение означает также умение отделять чувство от расчёта. Потеря может быть болезненной, но это не значит, что её нужно избегать любой ценой. Иногда лучше потерять немного сейчас, чтобы не потерять гораздо больше потом. И наконец, здоровое отношение учит видеть ценность вещей и людей в настоящем. Вещь, которая лежит без дела, не станет ценнее от того, что она у вас есть. Отношения, которые не приносят радости, не станут ярче от того, что вы долго их поддерживали.

Первая практика: правило чистого листа. Перед продолжением любого проекта или вложения представьте, что вы начинаете с нуля. Ответьте на вопрос, что бы вы сделали сегодня, если бы не было прошлых затрат. Ответ покажет, нужен ли вам следующий шаг. Вторая практика: заранее назначать дату пересмотра. Например, сказать себе: «Через три месяца я оцениваю, приносит ли этот проект пользу». Дата помогает не застревать в бесконечном ожидании. Третья практика: записывать условия выхода. Что должно случиться, чтобы вы остановились? Запишите три понятных признака. Если признаки появятся, вы будете знать, что делать, без

долгих споров с собой.

Четвёртая практика: спрашивать совета у человека, который не участвовал в решении. Он видит ситуацию свежим взглядом и не так сильно привязан к прошлым вложениям. Пятая практика: отмечать успехи маленькими шагами. Если проект или отношения требуют сил, полезно видеть, что уже получилось. Это помогает принимать решение на основе фактов, а не только на основе усилий. Слово «бесплатно» имеет особую силу. Мы часто готовы сделать то, на что не решились бы за деньги, если нам предлагают что-то без цены. Причина в том, что ноль ощущается как полная выгода. Мы не сравниваем ноль с другой ценой, а воспринимаем его как подарок.

Экономисты, которые изучали это явление, проводили опыты с конфетами. Людям предлагали выбрать между дорогой трюфельной конфетой по низкой цене и дешёвой конфетой бесплатно. Многие выбирали бесплатную, хотя трюфель был заметно качественнее. Когда цена трюфеля снижалась на небольшую сумму, спрос на него резко возрастал. Но когда обе конфеты стоили один рубль или больше, выбор снова менялся. Ноль создаёт особое ощущение, которое сильнее разницы в качестве. В жизни это проявляется в рекламе «бесплатной доставки», «первого месяца без платы», «пробного периода». Мы соглашаемся, потому что не хотим потерять выгоду. Но потом пробный период заканчивается, и мы продолжаем платить, потому что отмена кажется поте-

рей уже выбранного. Так ноль превращается в ловушку.

Полезно перед согласием на бесплатное предложение спросить себя: «Что я буду платить через месяц или год?» Если ответ неприятный, значит, бесплатность была лишь первым шагом. Программы лояльности работают по тому же принципу. Баллы, мили, бонусы создают ощущение, что уже накопленное нужно использовать. Если баллы скоро сгорят, мы покупаем то, что не собирались покупать, лишь бы не потерять накопления. Представьте человека, который копил мили на поездку, но поездка уже не нужна. Баллы не дают ему свободы, они начинают управлять его решениями. Он летает туда, куда не хотел, или покупает ненужные услуги, потому что иначе накопления пропадут.

Здесь помогает простой вопрос: «Если бы у меня не было этих баллов, стал бы я покупать это сейчас?» Если нет, значит, баллы подталкивают к решению, которое вам не нужно. Тогда лучше оставить баллы и не тратить деньги на то, что не нужно. Иногда мы не можем расстаться с вещами потому, что они связаны с важными воспоминаниями. Письма, подарки, старая одежда, фотографии. Это понятно и человеку. Но эффект владения здесь создаёт особенно сильную привязку. Многие люди держат дома десятки предметов, которые давно не используют. Они говорят себе: «Может пригодиться». Но пригодиться им чаще всего не придётся. Вещи занимают место, создают беспорядок и напоминают о прошлом чаще, чем хотелось бы.

Полезно разделять два типа вещей. Первые нужны для повседневной жизни. Вторые служат памятью. Для вторых можно выбрать одну или две вещи, которые действительно дороги, а остальные оставить на фотографиях. Это не предательство воспоминаний. Это способ сохранить их, не загромождая жизнь. Честный вопрос к каждой вещи: «Я её использую или держу из страха потерять то, что с ней связано?» Если второе, можно сделать фото, записать историю или подарить вещь тому, кому она пригодится сейчас. Освобождение от лишнего часто идёт тяжело. Помогает простой порядок решений. Сначала разложите вещи по категориям. Одежда, книги, посуда, документы, подарки. Работа по категориям показывает, сколько всего накоплено, и делает задачу менее пугающей.

Затем задайте каждой вещи три вопроса. Пользуюсь ли я этим за последний год? Если бы я увидел эту вещь в магазине, купил бы я её сейчас? Что будет, если я её потеряю? Ответы часто показывают, что вещь не нужна. Наконец, сделайте решение обратимым. Вещь можно отложить в коробку на три месяца. Если за это время вы ни разу не вспомнили о ней, значит, она вам не нужна. Такая отсрочка снимает страх окончательного решения и помогает увидеть правду. Было бы неправильно считать, что нужно всегда держаться за то, что есть, или всегда избегать потерь. Иногда потеря даёт нам важный урок или открывает место для нового.

Представьте человека, который потерял работу, но за это

время понял, что хочет заниматься совсем другим делом. Потеря была болезненной, но она открыла дорогу. Или семью, которая потеряла привычную жизнь в одном городе и переехала в другой, где нашла лучшие условия. Потеря заставила их пересмотреть свой выбор. Важно не превращать каждую потерю в драму. Иногда стоит спокойно признать: это ушло, и я могу двигаться дальше. Такое отношение помогает быстрее восстанавливаться и не застревать в прошлом. Есть разница между потерей, которую вы выбрали осознанно, и потерей, которая с вами случилась. Осознанный выбор обычно легче пережить, потому что вы понимаете его причины. Поэтому полезно заранее объяснять себе, зачем вы идёте на изменение.

Практика: список «держу по инерции»

Чтобы увидеть ловушку вложений в собственной жизни, составьте список того, что вы держите по инерции. Это могут быть подписки, абонементы, старые обязательства, вещи, отношения, проекты, привычки. Для каждого пункта запишите три вещи: что вы получаете от него сейчас, сколько времени или денег оно забирает, и что произойдёт, если вы откажетесь. Честные ответы часто удивляют. Многие подписки мы оплачиваем, даже не пользуясь ими. Многие обязательства тянем, потому что боимся неудобного разговора. После списка выберите один пункт и примите решение в течение недели. Не нужно менять всё сразу. Один честный выбор уже снижает силу ловушки.

Ловушка вложений и страх потерь влияют на многие области жизни одновременно. Они заставляют нас тратить деньги, держаться за неудачные проекты, терпеть неподходящие отношения и хранить ненужные вещи. Каждое такое решение кажется маленьким, но вместе они складываются в заметную часть жизни. Когда вы начинаете видеть эту ловушку, у вас появляется больше свободы. Вы можете выбирать не из страха потерять, а из понимания того, что важно сейчас. Это спокойнее и разумнее. Невозвратные затраты действуют и в отношениях. Мы продолжаем разговор с человеком, который давно не приносит радости, потому что уже вложили много времени и сил. Мы думаем, что если уйти, все годы окажутся напрасными. Но прошлые годы уже прожиты, и они не станут больше или меньше от нового решения. Вопрос о будущем всегда один: что я получу, если продолжу, и что я потеряю.

Есть простая проверка. Представьте, что сегодня вы впервые встретили этого человека, или впервые увидели свою работу, или впервые начали этот проект. Хотели бы вы войти в него сейчас? Если ответ «нет», значит, основная причина продолжения находится в прошлом. Если ответ «да», значит, есть живой интерес, и его стоит поддержать. Важно не путать сожаление и ошибку. Сожаление говорит о том, что мы хотели бы другого исхода. Ошибка говорит о том, что решение было неверным при тех данных, которые были тогда. Сожаление можно пережить, а ошибку можно исправить. Когда

мы признаём, что вложили много, и при этом решаем уйти, мы не проигрываем, а выбираем будущее.

Итоги главы

Потери ощущаются сильнее, чем приобретения. Поэтому мы держимся за то, что уже есть, и боимся признать ошибку. Эффект владения делает вещи ценнее в наших глазах. Невозвратные затраты заставляют продолжать то, что уже не приносит пользы. Чтобы решать лучше, нужно отделять прошлое от будущего: прошлые затраты не вернутся, поэтому решение должно опираться на то, что будет дальше. Бесплатность, бонусы и накопления могут создавать ложное ощущение выгоды. Вещи-воспоминания важны, но их можно сохранять без лишней привязки. Потеря иногда открывает новые возможности, если относиться к ней честно. Полезные практики здесь простые: спросить себя о будущей цене бесплатного предложения, разложить вещи по категориям, составить список того, что держите по инерции, и сделать одно честное решение на этой неделе.

Вопросы для размышления

Какое бесплатное предложение или бонус недавно заставил вас что-то купить? Что вы на самом деле получили?

Есть ли в вашем доме вещь, которую вы держите из страха потерять воспоминание? Как можно сохранить воспоминание без этой вещи?

Какой пункт из вашего списка «держу по инерции» вы готовы пересмотреть на этой неделе?

Глава 4. Мы ищем то, что уже думаем



Представьте, что вы решили купить новый телефон и выбрали модель, которая вам понравилась. Вдруг вы начинаете замечать такие же телефоны повсюду: в метро, в кафе, в руках у коллег. Они не появились внезапно. Просто теперь вы смотрите на них внимательнее. Это простое наблюдение объясняет одну из самых важных ловушек мышления. Мы замечаем то, что подходит нашим ожиданиям, и пропускаем то, что им противоречит. Внимание работает как фильтр. Он пропускает одно и задерживает другое. Фильтр полезен. Без него мы бы утонули в потоке информации. Каждую секунду вокруг нас происходит тысяча событий, и мозг должен ре-

шить, на что смотреть. Но фильтр может искажать картину. Он часто выбирает то, что подтверждает наши мысли, а не то, что помогло бы увидеть реальность.

Поиск подтверждения - это склонность искать, толковать и запоминать информацию так, чтобы она согласовывалась с тем, во что мы уже верим. Мы не всегда делаем это сознательно. Чаще всего это происходит незаметно. Учёные давно изучают эту ловушку. В одном классическом эксперименте, проведённом в середине прошлого века, людям давали тест на логику. Им предлагали найти правило, которое объясняет последовательность чисел. Участники сначала предлагали простые варианты и получали подтверждение, что они правы. Вместо того чтобы проверить, нет ли других возможных правил, они искали только примеры, которые подтверждали их гипотезу. Многие так и не нашли правильный ответ.

Вывод прост: когда мы уверены в своей идее, мы чаще проверяем её на тех случаях, где она работает. Редко мы ищем случаи, где она может провалиться. А именно такие проверки дают настоящее знание. Возьмём пример с соседом. Вы считаете, что он невнимательный и часто нарушает правила парковки. Однажды он оставляет машину немного криво. Вы замечаете это и думаете: «Ну конечно, опять». Но в другие дни он паркуется аккуратно, и вы не обращаете на это внимания. Ваше мнение подтвердилось, хотя картина сложнее. Или возьмём пример с работой. Руководитель считает, что новый сотрудник не справляется. Когда тот допус-

кает ошибку, руководитель вспоминает её на совещании и делает вывод. Когда сотрудник решает сложную задачу, руководитель воспринимает это как удачу или помощь коллег. Факты одни и те же, но интерпретация подчиняется первому впечатлению.

Такое поведение не обязательно злое или нечестное. Оно часто возникает из желания быть последовательным. Мы хотим, чтобы наш мир был понятным, а мнения - стабильными. Поэтому мы склонны укреплять то, что уже есть в голове. В современной жизни поиск подтверждения усиливается тем, как устроены источники информации. Мы читаем новости, которые нам интересны. Мы подписываемся на тех, кто разделяет наши взгляды. Алгоритмы показывают нам то, что мы уже лайкали или комментировали. Постепенно вокруг формируется информационный пузырь. Внутри пузыря всё выглядит логичным. Мнения окружающих совпадают с нашими. Примеры подтверждают нашу картину. Иногда кажется, что весь мир думает так же. Но стоит выйти за пределы пузыря, как появляются другие факты и другие взгляды.

Полезная привычка: раз в неделю читать источник, с позицией которого вы не согласны. Не для того, чтобы переубедить себя любой ценой, а чтобы понять логику другой стороны. Иногда это приводит к изменению мнения. Иногда к более точной формулировке собственной позиции. Признать ошибку неприятно. Это затрагивает самолюбие, репутацию, иногда отношения. Поэтому мозг защищает наши мне-

ния, как крепость. Когда появляется факт, который им противоречит, мы часто ищем способ объяснить его так, чтобы сохранить картину. Например, человек уверен, что определённая диета не работает. Он видит историю успеха и говорит: «Это исключение» или «Наверняка там было что-то ещё». Исключения помогают сохранить правило, а не пересмотреть его.

Здесь помогает простой вопрос: «Что бы убедило меня в обратном?» Если вы не можете представить ни одного факта, который изменил бы вашу позицию, значит, вы не проверяете идею, а защищаете её. Честная позиция всегда имеет условия, при которых она может измениться. Есть и психологический механизм, который называют диссонансом. Когда наши действия и убеждения расходятся, появляется неприятное напряжение. Чтобы его снизить, мы чаще меняем не действия, а убеждения или объяснения. Например, человек потратил много денег на дорогой курс. Курс оказался средним. Чтобы не чувствовать себя глупо, он начинает говорить, что курс был отличным, просто он сам недостаточно старался.

Очень многое зависит от того, какие вопросы мы задаём себе. Вопрос «Почему я прав?» ведёт к поиску доводов. Вопрос «Где я могу ошибаться?» ведёт к поиску слабых мест. Вопрос «Что я упускаю?» открывает пространство для новых фактов. Полезно тренировать вопросы, которые открывают пространство. Например, спросите себя: «Какие три причины могут объяснить то, что я вижу, кроме той, в кото-

рую я верю?» Такой вопрос заставляет мозг искать альтернативы. Он не отменяет первую версию, но делает её одной из возможных. Другой полезный вопрос: «Если бы мой оппонент был прав, что бы тогда произошло?» Этот вопрос помогает увидеть логические последствия чужой позиции. Часто оказывается, что эти последствия не такие уж странные.

Учёные относятся к своим идеям скептически не потому, что любят спорить, а потому, что опровержение - самый сильный способ узнать правду. Если идея выдерживает честную проверку, она становится надёжнее. Вы можете применить тот же подход в жизни. Например, если вы думаете, что друг к вам равнодушен, запишите, какие его поступки могут означать обратное. Если вы считаете, что ваш проект не сработает, перечислите условия, при которых он может сработать. Такой список часто показывает, что картина сложнее, чем казалось. Важно не превращать эту практику в самообвинение. Цель не в том, чтобы считать себя постоянно неправым. Цель в том, чтобы видеть реальные границы своих выводов.

Споры - одно из самых ярких мест, где работает эта ловушка. Два человека спорят о политике, работе или семейных делах. Каждый приводит факты, которые подтверждают его позицию. Каждый уверен, что другой не слышит очевидных аргументов. Полезно в спорах задавать вопрос: «Что мне нужно услышать, чтобы изменить мнение?» Если собеседник ответит честно, вы поймёте, на что опирается его по-

зиция. Если вы тоже ответите честно, разговор станет спокойнее. Хорошо работает также пересказ. Прежде чем возражать, перескажите позицию собеседника своими словами и спросите, правильно ли вы поняли. Многие споры гаснут на этом этапе, потому что выясняется, что люди говорят о разных вещах.

Рассмотрим историю Игоря. Он решил, что его коллега Дмитрий не любит работать в команде. Однажды Дмитрий не ответил на сообщение в выходной день. Игорь вспомнил это и подумал: «Ну вот, опять». Потом Дмитрий не пришёл на встречу, и Игорь окончательно укрепился в своём мнении. Через месяц выяснилось, что Дмитрий был в больнице у ребёнка и не мог отвечать. Игорь почувствовал неловкость. Он понял, что все его наблюдения были отобраны через одну призму. Он видел только то, что подтверждало первую идею. После этого Игорь начал записывать факты отдельно от своих выводов. Например, в одной колонке он писал, что именно произошло, а в другой, что он думает по этому поводу. Через несколько недель он увидел, что многие его выводы не опираются на факты.

Другая история: Анна решила, что её новая идея для бизнеса обязательно сработает. Она собирала отзывы только от друзей, которые её поддерживали. Друзья говорили «отлично» и «давай». Анна чувствовала уверенность. Когда она решила поговорить с незнакомыми людьми, оказалось, что многие не видят в продукте пользы. Анна не сразу приняла

эту информацию, но позже изменила план и проверила гипотезу на небольшой группе.

Практика: ищем второй ответ

Попробуйте в течение недели применять простое правило: перед каждым важным выводом искать второй ответ. Запишите первую версию, а потом придумайте хотя бы одну альтернативную. Не нужно сразу выбирать между ними. Важно, что вы увидели возможность. Второй способ: проверять свои выводы по фактам, которые можно измерить. Например, если вы думаете, что тратите слишком много на еду, посчитайте траты за месяц. Цифры часто говорят иначе, чем ощущения. Третий способ: попросить кого-то из близких честно сказать, что он видит в вашем поведении, и не спорить с первыми словами. Иногда внешний взгляд показывает то, что мы сами не замечаем.

Когда мы проверяем своё мнение, важно выбирать правильные вопросы. Плохой вопрос звучит так: «Разве я не прав?» Он почти всегда ведёт к подтверждению. Хороший вопрос звучит так: «Что я увижу, если моя мысль неверна?» Он заставляет искать данные, которые могут опровергнуть вывод. Полезно заранее записать признаки, по которым вы поймёте, что ошиблись. Например, если вы думаете, что новый сотрудник ненадёжен, запишите: «Он вовремя присылает задачи, отвечает на вопросы, сам предлагает помощь». Если такие признаки появляются, мнение нужно пересмотреть. Записи делают проверку честной, потому что они со-

зданы до того, как эмоции окрасили наблюдения.

Ещё один вопрос: кто мог бы не согласиться со мной и почему? Ответ на него показывает слабые места мысли. Если вы не можете назвать даже одного разумного несогласного, это признак узкого взгляда. Представьте руководителя, который решил сменить поставщика материалов. Он был уверен, что новый поставщик лучше, потому что тот много рассказывал о качестве. Все его разговоры с поставщиком были приятными, и он искал в них подтверждения. Тогда коллега предложил простое правило: записать три условия, при которых выбор будет неверным. Руководитель записал: задержки поставок больше недели, жалобы клиентов на материал, рост цены без причины. Через три месяца выяснилось, что задержки случались дважды. Он не стал сразу отказываться от поставщика, но начал сравнивать его с альтернативами. Решение стало основано на фактах, а не на первом впечатлении.

Итоги главы

Мы склонны искать и запоминать то, что подтверждает наши мысли. Это происходит незаметно и помогает сохранять ощущение порядка, но искажает картину. Информационные пузыри и защита собственного мнения усиливают эффект. Чтобы смотреть на мир честнее, полезно задавать вопросы о возможных альтернативах, искать опровержения, пересказывать чужие позиции и проверять выводы фактами. Эти привычки не делают нас равнодушными. Они делают нас

точнее. В следующей главе мы поговорим о причинах, которые мы придумываем, когда пытаемся понять, почему что-то произошло.

Вопросы для размышления

Какое ваше мнение о человеке или ситуации вы не проверяли в последнее время? Какие факты могли бы его изменить?

Вспомните спор, после которого вы чувствовали, что собеседник совсем не слушал. Что бы вы сделали, если бы сначала пересказали его позицию?

Какой источник информации вы читаете чаще всего? Есть ли в вашей ленте голоса, которые думают иначе?

Глава 5. Почему это произошло

Представьте, что утром вы проснулись, а на улице пошёл сильный дождь. Вы подумали: «Ну вот, испортили день». Потом выяснилось, что дождь пошёл именно тогда, когда вы вышли из дома. Вы сразу решили, что это знак, что день будет плохим. Хотя дождь никак не связан с вашими планами. В этом маленьком эпизоде виден важный механизм. Мы не любим случайность. Когда что-то происходит, мозг стремится найти причину. Причина даёт ощущение порядка и предсказуемости. Даже если причины нет, мы её придумываем. Это не глупость. Поиск причин очень помогает. Благодаря ему мы учимся на опыте, предсказываем опасности и понимаем других людей. Но у этой способности есть обратная сторона. Иногда мы находим причины там, где их не было,

или выбираем самую простую и удобную, а не самую точную.

Одна из самых известных ловушек в этой области называется ошибкой атрибуции. Она заключается в том, что мы объясняем чужие поступки характером человека, а свои поступки обстоятельствами. Представьте, что водитель впереди резко перестроился и подрезал вас. Вы думаете: «Какой невнимательный тип, наверное, всегда так ездит». Но если вы сами однажды резко перестроились, вы скажете: «Я просто опаздывал, дорога была плохой, мне пришлось». Ваши поступки объясняются ситуацией. Чужие объясняются личностью. Исследователи, которые изучали эту ловушку, давали людям простые задания. Участникам показывали эссе, которое якобы написал человек по заданию, например защищать определённую позицию. Даже когда все знали, что позицию навязали, участники всё равно считали, что автор действительно так думает. Они приписывали выбор личным взглядам, а не обстоятельствам.

Полезный вопрос здесь простой: «А какие обстоятельства могли бы объяснить этот поступок?» Если вы задаёте себе такой вопрос о чужом поведении, картина становится мягче и точнее. Если вы задаёте его о своём поведении, вы замечаете свою собственную ответственность. Ошибка атрибуции тесно связана с тем, как мы видим людей. Мы видим собственные мотивы изнутри, а чужие только снаружи. Мы знаем, сколько усилий стоило нам решение, и знаем, что нами двигало. О другом человеке мы знаем только поступок.

Поэтому нам легко считать чужие поступки результатом характера. «Он ленивый», «она эгоистичная», «они всегда так делают». Эти ярлыки проще и быстрее, чем анализ обстоятельств. Но они часто несправедливы.

Конечно, иногда поступки действительно отражают характер. Но полезно сначала проверить другие объяснения. Может быть, человек устал, болеет, не понял задачу, испугался. Может быть, его окружение заставило его так поступить. Только после такой проверки можно делать выводы о характере. Мозг не только ищет причины. Он создаёт связанные истории, которые объясняют события. Такие истории делают мир понятным. Но они часто упрощают сложную картину и убирают случайность. Учёные называют эту ловушку ошибкой повествования. Суть в том, что мы выбираем историю, в которой события выстраиваются в понятную последовательность, даже если на самом деле связи слабее.

Возьмём пример с компанией. Журналист пишет статью о том, что успешная фирма выросла потому, что её основатель был особенно смелым и упорным. Статья складная, понятная и вдохновляющая. Но в ней почти нет информации о рынке, о конкурентах, о везении, о команде. История сильнее фактов. Такие истории заполняют наши разговоры. Мы рассказываем друзьям, почему нас уволили, почему расстроились с сестрой, почему не получилось похудеть. Иногда в этих историях есть правда, но часто они выстраивают связь там, где её мало. Полезный приём: спросить себя, какие со-

бытия в истории были случайными. Что могло пойти иначе? Какие факты не вошли в историю? Такой вопрос не разрушает рассказ, но делает его честнее.

Есть ловушка, которая делает прошлое очевидным. Её называют ошибкой знания задним числом. Когда событие уже произошло, нам кажется, что мы могли его предвидеть. Представьте, что вы читаете о крахе компании. Вам кажется очевидным, что её руководство допустило глупые ошибки. Но тогда, когда эти решения принимались, у руководителей было меньше информации и много других вариантов. Сейчас вы знаете результат, и это меняет ваше восприятие. Исследователи, которые изучали эту ловушку, просили людей оценить вероятность событий до и после того, как результат становился известен. Когда результат уже был известен, люди считали его гораздо более вероятным, чем до этого. Прошлое казалось предсказуемым, хотя на самом деле таким не было.

Эта ловушка опасна тем, что она создаёт ложное ощущение контроля. Если мы думаем, что всё могли предвидеть, мы начинаем верить, что сможем предвидеть и будущее. А это приводит к самоуверенности и новым ошибкам. Полезно вспоминать, что тогда вы знали. Запишите, какие решения принимали в прошлом, какая информация была у вас в тот момент и какие варианты казались возможными. Так вы увидите, что прошлое не было таким очевидным, каким кажется сейчас. Ещё одна склонность мозга - видеть законо-

мерности в случайных событиях. Мы смотрим на облака и видим лица. Мы слышим шум и узнаём в нём голос. Мы замечаем, что три раза подряд нам не везло в очереди, и решаем, что очередь выбрана неправильно.

Это свойство помогает распознавать опасность. Лучше ошибочно принять шорох за хищника, чем не заметить настоящего хищника. Но та же способность создаёт множество ложных связей. Полезно помнить простое правило: серии случайны. Если монета выпала орлом пять раз подряд, следующий бросок всё равно имеет те же шансы. Мозг хочет найти порядок, но в случайном процессе его может не быть. Когда вы замечаете закономерность, задайте себе вопрос: «Сколько случаев я учёл? Были ли случаи, которые этой закономерности не подтверждают?» Если вы учитываете только яркие примеры, вы можете принять случайность за правило. Совпадения тоже часто ведут к ложным выводам. Мы думаем о человеке, и он звонит. Мы видим число, и оно повторяется в важный день. Мы решаем, что это знак свыше или значимая связь.

Совпадения происходят постоянно, потому что в мире очень много событий. Если вы замечаете только те, которые имеют для вас смысл, вы создаёте ощущение закономерности. Но число невероятных совпадений в мире огромно, поэтому часть из них неизбежна. Это не значит, что все интуитивные ощущения бессмысленны. Но полезно проверять их. Если вы чувствуете, что нужно изменить решение из-за зна-

ка, спросите себя: «Есть ли у этого знака реальная причина или я просто ищу подтверждение своим желаниям?» Когда дела идут плохо, мы склонны искать внешние причины. Погода, начальник, плохие условия, невезение. Когда дела идут хорошо, мы склонны приписывать успех себе. Эту особенность называют самообслуживающей ошибкой атрибуции.

Представьте, что студент сдал экзамен на высокий балл. Он думает: «Я хорошо подготовился». Тот же студент, получив низкий балл, думает: «Экзамен был несправедливым, преподаватель придирался». Одна и та же ситуация объясняется по-разному в зависимости от результата. Такое объяснение защищает самооценку, но мешает учиться. Если причины неудач всегда внешние, нет повода менять свои привычки. Если причины успехов всегда внутренние, мы можем переоценить свою роль и пропустить помощь окружающих. Полезно спрашивать себя после каждого результата: «Что здесь зависело от меня, а что от обстоятельств? Что я могу улучшить, и что просто не в моей власти?» Такой разбор помогает учиться и честно оценивать свой вклад.

Представьте, что в компании за полгода ушли три сотрудника. Руководитель объясняет это тем, что люди слабые и не готовы работать в напряжении. Он говорит: «Молодёжь сейчас такая». Это история про характер людей. Но если посмотреть внимательнее, можно увидеть другие причины. Заработная плата была ниже, чем на рынке. Задачи менялись каждую неделю. Руководитель редко давал обратную связь.

Эти обстоятельства могли быть важнее, чем характер сотрудников. Когда руководитель начал опрашивать уходящих людей, он услышал совсем другую историю. Проблема была в системе, а не в людях. Изменив несколько условий, он снизил текучесть кадров. История про характер оказалась удобной, но неверной.

Этот пример показывает, как объяснение влияет на решения. Если причина видится в людях, меры будут направлены на людей. Если причина в обстоятельствах, меры будут другими и эффективнее. Другой пример: Елена поссорилась с подругой. Подруга не ответила на важное сообщение и через неделю пришла на встречу с опозданием. Елена решила, что подруга её игнорирует и не ценит дружбу. Она начала злиться и отдаляться. Через некоторое время подруга объяснила, что у неё был тяжёлый период на работе, она старалась держаться, но не справлялась с ответами на все сообщения. Ей было стыдно, и она боялась признаться. Елена почувствовала облегчение и вину одновременно. Она поняла, что её объяснение было слишком поспешным.

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.