**Кэрол Теврис, Эллиот Аронсон. Ошибки, которые были допущены (но не мной)**

После совершения ошибки мы обычно сочиняем «легенду», освобождающую нас от ответственности, восстанавливая веру в то, что мы являемся справедливыми и компетентными, чтобы оправдать себя и защитить свою самооценку от удара. Авторы на основе длительных исследований увлекательно объясняют, в чем причина самооправданий: как они работают, ущерб, который они могут нанести как нам, так и нашему окружению, и, самое главное, как мы можем распознать и остановить их, пока они не привели нас к безнравственным поступкам. Ссылку на эту книгу я нашел у Марии Конниковой в работе [Выдающийся ум. Мыслить, как Шерлок Холмс](http://baguzin.ru/wp/?p=9992).

Кэрол Теврис, Эллиот Аронсон. Ошибки, которые были допущены (но не мной). Почему мы оправдываем глупые убеждения… – М.: Инфотропик Медиа, 2012 – 336 с.



Великая страна подобна великому человеку:  
Когда он делают ошибку, то понимает это.  
Поняв, что сделал ошибку, он признает это.  
Признав ошибку – он исправляет ее.  
Он считает тех, кто указывает на его ошибки, своими самыми доброжелательными учителями.  
*Лао Цзы*

**Глава 1. Когнитивный диссонанс: механизм самооправдания**

Механизм, подталкивающий к самооправданиям, энергия, которая порождает потребность оправдывать наши действия и решения, особенно, неверные был назван психологом [Леоном Фестингером](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D1%80,_%D0%9B%D0%B5%D0%BE%D0%BD) «когнитивным диссонансом».[[1]](#footnote-1) Теория Фестингера посвящена тому, как люди стараются осмысливать противоречащие друг другу идеи и вести жизнь, которая, по крайней мере, им самим представляется последовательной и осмысленной. Эта теория бросает вызов многим представлениям, которые были «евангелием» для психологов и для обычных людей. Например, убеждению [бихевиористов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D1%85%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC) в том, что люди действуют в первую очередь для того, чтобы получать награды, воззрениям экономистов, предполагавших, что люди в целом принимают рациональные решения, или взглядам психоаналитиков, полагавшим, будто агрессивное поведение позволяет избавиться от агрессивных побуждений.

Эллиот Аронсон предсказал, что, если люди перенесут серьезную боль, дискомфорт, сделают существенные усилия или окажутся в неловком положении для того, чтобы что-то получить, они будут более счастливы, получив «это» в сравнении с теми, кому «это» досталось легко. Для бихевиористов такой прогноз выглядел нелепо. Почему вдруг людям понравится что-то, ассоциирующееся с болью? Но для Эллиота ответ был очевидным: самооправдание. Убежденность в том, что я – благоразумный и компетентный человек, диссонирует со знанием о том, что я прошел болезненную процедуру, чтобы достигнуть чего-то.

Я буду искать все новые доказательства, чтобы подтвердить то мнение, которое у меня уже есть.  
[*лорд Молсон*](http://en.wikipedia.org/wiki/Hugh_Molson,_Baron_Molson), британский политик (1903–1991 гг.)

Теория когнитивного диссонанса также подорвала льстящую нашему самолюбию идею, будто мы, *Homo sapiens*, логично анализируем информацию. Если новая информация не согласуется с нашими взглядами, мы думаем, что она обоснованная и полезная: «Именно то, что я всегда говорил!». Но если новая информация не согласуется с ними – мы считаем ее предвзятой или глупой: «Что за глупый довод!». Наша потребность в согласованности наших представлений настолько сильна, что, когда людей заставляют рассматривать противоречащие их взглядам доказательства, они находят способ критиковать, искажать или отбросить их, чтобы иметь возможность поддерживать и укреплять свои уже существующие представления. Это интеллектуальное смещение называется «ошибкой подтверждения».[[2]](#footnote-2)

В 2003 г., когда стало абсолютно ясно, что в Ираке не было оружия массового поражения, американцы, поддерживающие войну и обоснование ее необходимости президентом Бушем, начали испытывать диссонанс: Мы верили президенту, но мы (и он) заблуждались. Как разрешить диссонанс? Для демократов, которые поверили, будто у Саддама Хуссейна было оружие массового уничтожения, решение было относительно простым: республиканцы снова были неправы, президент лгал или, по меньшей мере, с готовностью верил ложной информации, как глупо было с моей стороны верить ему. Для республиканцев, однако, диссонанс был острее. Более половины из них разрешили его, отказавшись принять очевидное, и отвечали в опросе, проведенном организацией *Knowledge Networks*, что верят, будто оружие массового поражения в Ираке было найдено.

Эти механизмы предоставляют обоснование для известного наблюдения: если мы приняли какое-то решение или придерживаемся каких-то взглядов, нашу позицию трудно изменить.

Теория когнитивного диссонанса также показывает, почему люди продолжают оставаться предвзятыми, после того как они приняли важные решения. Социальный психолог Дэн Гилберт в книге «Спотыкаясь о счастье» (на русском языке вышла в 2008 г. в издательстве Питер), описывая выбор героини из двух возлюбленных, указывает что любое решение в долгосрочной перспективе сделало бы Ингрид счастливой. Она нашла бы доводы, оправдывающие любой из двух возможных выборов, как и доводы против того выбора, который она отвергла.

Как только мы приняли решение, в нашем распоряжении оказывается масса инструментов, помогающих нам его оправдать и обосновать. Потребность уменьшить диссонанс особенно усиливается необратимостью решения. Чем выше цена решения, связанная с потраченным временем, деньгами, усилиями или перенесенными неудобствами, чем необратимее его последствия, тем выше потребность ослабить диссонанс, подчеркивая позитивные аспекты сделанного выбора.

Одно из наиболее укоренившихся в нашей культуре убеждений основано на представлениях психоанализа о пользе [катарсиса](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%81): т.е., о том, что, если дать волю злости или вести себя агрессивно, то это поможет избавиться от раздражения и буквально «очиститься». В реальности десятилетия экспериментальных исследований обнаружили прямо противоположное: если люди дают волю своим агрессивным эмоциям, им часто становится еще хуже, у них повышается кровяное давление, и они злятся еще сильнее. Агрессия вызывает самооправдания, приводящие к еще большей агрессии. И наоборот, добрый поступок может создавать «спираль добродетели и сочувствия» или «добродетельный цикл». Как однажды заметил [Бенджамин Франклин](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BD,_%D0%91%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B6%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BD): Человек, который однажды уже сделал вам добро, с большей готовностью еще раз поможет вам, чем тот, кому вы сами когда-то услужили».

Диссонанс переживается особенно болезненно, когда люди делают что-то несовместимое с их представлениями о самих себе.

Механизм снижения диссонанса работает как термостат, позволяя нашей самооценке всегда находиться на высоком уровне. Вот почему мы обычно не замечаем своих самооправданий – этой маленькой лжи самим себе, позволяющей нам не признавать, что мы допустили ошибки или приняли глупые решения.

Пирамида выбора. Представьте себе двух молодых людей. Они сдают экзамен. Оба не знают ответа на ключевой вопрос. Но тут появляется возможность прочитав ответ другого студента. Два молодых человека борются с этим искушением. После долгих колебаний один из них поддается искушению, а второй – нет. Разница между их решениями минимальна: они легко могли бы поменяться местами. Каждый получает нечто важное, но платит за эту цену: один получает хорошую оценку, но жертвует своей честностью, а другой – жертвует хорошей оценкой, но остается честным.

Что они думают о жульничестве через неделю? Пройдя путь все более активных самооправданий они будут уже далеко друг от друга. Они настолько глубоко усвоят свои представления о списывании, что окажутся убежденными, будто всегда думали именно так. Можно это представить так: они начинали рядом на вершине пирамиды, в миллиметре друг от друга, но, закончив цикл самооправданий, они соскользнули к ее подножию и теперь находятся в противоположных углах ее основания.

Метафора пирамиды применима ко многим наиболее важным решениям. Когда люди, находящиеся на вершине пирамиды, не уверены в том, каковы преимущества и недостатки каждого из вариантов, у них возникает особенно сильное желание оправдывать сделанный выбор. Но к тому времени, когда человек оказывается у подножия пирамиды, неопределенность превращается в уверенность, и он или она находятся очень далеко от тех, кто выбрал иной путь.

Стоя на вершине пирамиды, мы сталкиваемся не с очевидным выбором между черным или белым, действием или бездействием, а с выборами «серыми», последствия которых неясны. Первые шаги по этому пути амбивалентны с точки зрения морали, и не всегда ясно, какое решение будет верным. Мы принимаем ранние решения, кажущиеся не такими уж важными, а потом оправдываем их, чтобы уменьшить неопределенность выбора. Так мы попадаем в ловушку: поступок, оправдание, следующий поступок – этот цикл повышает нашу активность и приверженность выбранному курсу и может далеко нас увести от наших первоначальных намерений или принципов.

Знаменитый эксперимент социального психолога Стэнли Милграма почти всегда описывается как исследование подчинения авторитету (см. Стэнли Милграм. Эксперимент в социальной психологии. – СПб. Питер, 2001). Конечно, это так, но этим он не исчерпывается: это также демонстрация долгосрочных эффектов самооправдания. Эксперимент показывает нам, как обычные люди могут совершать аморальные и вредные поступки, если возникает «цепная реакция» поступков и последующих самооправданий. Как честный человек может потерять свой этический компас? Вы заставляете его каждый раз делать один маленький шаг, а самооправдания довершат все остальное.

Знание о том, как работает диссонанс, не поможет нам автоматически приобрести иммунитет против искушения использовать самооправдания. Но это не значит, что мы обречены на то, чтобы всегда пытаться оправдывать свои действия задним числом. Более глубокое понимание того, как и почему работает наш мозг – это первый шаг к преодолению привычки самооправдания. И это, в свою очередь, требует от нас внимательнее анализировать свое поведение и причины наших решений. Это требует времени, саморефлексии и желания.

Готовность признать, что мы допустили ошибку – редкое качество. Вместо этого люди склонны искажать восприятие событий прошлого в выгодную для себя и своей команды сторону. Наши усилия всегда нацелены на то, чтобы удовлетворить нашу потребность в позитивном отношении к тому, что мы сделали, к тому, во что мы верим, и к тому, какие мы есть.

**Глава 2. Гордость и предубеждение ... и другие «слепые зоны»**

Мозг сконструирован так, что у него есть «слепые зоны», как оптические, так и психологические, и один из хитрых трюков – создать у нас иллюзию, будто лично у нас таких «слепых зон» нет. В каком-то смысле теория диссонанса – это теория «слепых зон», объясняющая, как и почему люди непреднамеренно ослепляют сами себя, так что перестают замечать важные события и информацию, которые могли бы поставить под сомнение их поведение или убеждения. Социальный психолог Ли Росс называет этот феномен «наивным реализмом»: это непоколебимое убеждение в том, что мы ясно воспринимаем объекты и явления «такими, какие они есть» (см. Ли Росс, Ричард Нисбетт. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М.: Аспект Пресс, 1999). Росс с коллегами обнаружили, что мы верим в то, что наши собственные взгляды более беспристрастны и независимы, чем у других, отчасти потому, что мы полагаемся на [интроспекцию](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_(%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F)): собственное осмысление того, как мы думаем и чувствуем, но у нас нет возможности узнать, что в действительности думают другие люди.

Самый большой недостаток, должен сказать: это не осознавать никаких недостатков.  
[*Томас Карлайл*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D1%8C,_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%81)*, историк и эссеист*

Предубежденность появляется из-за склонности человеческого ума воспринимать и обрабатывать информацию при помощи категорий. «Категории» – это более приятное и нейтральное слово, чем «стереотипы», но это одно и то же. Когнитивные психологи рассматривают стереотипы как механизмы для экономии энергии, позволяющие нам принимать эффективные решения на основе нашего прошлого опыта, помогающие быстро перерабатывать новую и вспоминать ранее полученную информацию, понимать реальные различия между группами и предсказывать, часто довольно точно, как другие будут поступать или что они думают.

Это позитивные аспекты стереотипов. Негативные же аспекты связаны с тем, что мы преуменьшаем различия между объектами внутри категории и преувеличиваем различия между категориями. Все мы признаем вариации внутри нашего пола, партии, национальности или страны, но мы склонны смело обобщать на основе всего нескольких контактов с представителями других категорий и зачислять их всех в единую категорию «они». Эта привычка формируется у нас очень рано.

Эволюционные психологи утверждают, что этноцентризм – убежденность в том, что наша культура, нация или религия превосходят другие, помогает выживать, укрепляя наши связи с нашими первичными социальными группами и повышая нашу готовность работать для этих групп, сражаться за них, а иногда – и умирать. Стереотипы вызывают дискриминацию. Стереотип может ослабеть и даже разрушиться под давлением противоречащей ему информации, но отличительной чертой предубежденности является то, что на нее не влияют рациональные доводы, опыт и противоречащие ей примеры.

После того как у людей сформировалась предубежденность, так же, как и в случае с политической идеологией, им нелегко от нее отказаться, даже если появляются факты, которые опровергают основную причину для ее оправдания. Вместо этого они находят другое оправдание для своих убеждений или действий.

Поняв, что предубежденность – это наш слуга, помогающий самооправданиям, нам легче разобраться, почему некоторые предрассудки так трудно искоренить: они позволяют людям оправдывать и защищать самые важные аспекты их социальной идентичности – их расу, их религию, их сексуальную ориентацию и одновременно преодолевать диссонанс между представлениями о том, что «я – хороший человек» и о том, что «я, действительно, не люблю этих людей». К счастью, мы также можем лучше понять условия, при которых предубежденность снижается. Так происходит: когда экономическая конкуренция ослабевает, когда подписан мирный договор, когда доступ в профессию становится свободным, когда мы с ними лучше знакомы и поэтому чувствуем себя комфортнее, когда у нас есть возможность понять, что они не так уж и отличаются от нас.

Принимая во внимание, что у всех есть какие-то «слепые зоны», нам нужны люди, которые могут сказать «нет», критики, готовые выпустить воздух из нашего пузыря самооправданий и вернуть нас к реальности, от которой мы слишком отдалились. Это особенно важно для тех из нас, кто обладает властью. [Авраам Линкольн](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD,_%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%B0%D0%BC) был одним из немногих президентов, понимавших, как важно иметь в своем окружении людей, которые будут с ним не соглашаться. Линкольн создал кабинет министров, включавший четырех его политических оппонентов, трое из которых конкурировали с ним за номинацию в президенты от Республиканской партии в 1860 г.

**Глава 3. Память: историк, поставляющий самооправдания**

У памяти есть три важных качества: во-первых, яркие воспоминания, наполненные эмоциями и подробностями, ошибочны, во-вторых, что, даже если мы абсолютно, совершенно уверены в точности наших воспоминаний, это не означает, что так и есть на самом деле, и, в-третьих, ошибки нашей памяти поддерживают наши сегодняшние чувства и представления. Воспоминания не записаны в памяти, подобно файлам. Чтобы запомнить сложную информацию, мы организуем ее, выстраивая историю. Поскольку память реконструирует факты и события, она подвержена конфабуляциям: мы можем путать то, что произошло с кем-то другим, с тем, что произошло с нами, или верить, будто помним что-то, чего никогда не происходило в реальности.

Через некоторое время вы уже не можете различать ваши реальные воспоминания и добавленную к ним когда-то информацию. Этот феномен называется «ошибкой источника» или проблемой «когда же я об этом узнал?». Я читал об этом? Видел это? Или кто-то мне рассказал об этом?

Ум – орган, занятый поиском смысла – не интерпретирует наш опыт как рассыпанные по полу осколки стекла – он собирает из них мозаику. На самом деле, узор – это результат многих лет, в течение которых мы пересказывали свою историю, превращали ее в жизненную повесть со своими героями и негодяями, объясняющую, как мы стали такими, какие мы есть. Поскольку повествование, нарратив – это способ, с помощью которого мы понимаем мир и наше место в нем, оно нечто большее, чем простая сумма элементов. Если одна из деталей-воспоминаний оказывается неверной, и это доказано, людям нужно устранить возникший диссонанс. Проблема в том, что когда нарратив становится главным источником самооправдания, на который рассказчик полагается, чтобы оправдывать свои ошибки или неудачи, воспоминания искажаются, чтобы служить этой цели.

Воспоминания создают наши истории, но и истории создают наши воспоминания. Когда у нас сложился нарратив, мы встраиваем в него наши воспоминания. Чтобы показать, как воспоминания изменяются, чтобы соответствовать нашим историям, психологи изучали их изменения с течением времени: если ваши воспоминания об одних и тех же людях изменяются и становятся позитивными или негативными, в зависимости от того, что сейчас происходит в вашей жизни – то они рассказывают о вас, а не о них. Этот процесс происходит так постепенно, что вы можете испытать шок, когда поймете, насколько изменились ваши воспоминания и оценки.

Когда люди меняют религию, выживают в какой-то катастрофе, побеждают рак или избавляются от наркотической зависимости, они часто ощущает себя радикально изменившимися. Они говорят: В прошлом это «был не я». Людям, испытавшим такую трансформацию, память помогает разрешить противоречие между их прошлым «я» и настоящим «я», изменяя воспоминания.

Майкл Конвей и Майкл Росс назвали эти «своекорыстные» искажения памяти «получением того, что хочется, с помощью пересмотра того, что у вас есть». В более длительные периоды жизненного цикла многие из нас делают следующее: мы занижаем наши качества и достижения, завышая оценку того, каких улучшений мы добились, и это помогает нам позитивнее оценивать себя в данный момент. Конечно, мы все растем и взрослеем, но обычно в меньшей степени, чем нам представляется.

**Глава 4. Хорошие намерения, плохая наука: замкнутый круг клинических оценок**

Неважно, насколько прекрасна гипотеза или насколько умен ее автор, или насколько он знаменит – если эксперимент опровергает гипотезу – значит, она неверна. Вот и все  
[*Ричард Фейнман*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%BC%D0%B0%D0%BD,_%D0%A0%D0%B8%D1%87%D0%B0%D1%80%D0%B4_%D0%A4%D0%B8%D0%BB%D0%BB%D0%B8%D0%BF%D1%81)*, физик Нобелевский лауреат*

По своей природе психотерапия – это частная сделка между терапевтом и клиентом. Никто не заглядывает через плечо терапевта в приватной обстановке кабинета для психотерапевтических консультаций, готовый наброситься на него, если он (или она) сделает что-то не так. Однако частный характер транзакции означает, что терапевт, который не обучался научным методам и скептицизму, не обладает необходимыми навыками внутренней самокоррекции, позволяющими защититься от когнитивных ошибок, которым мы все подвержены. То, что видят такие терапевты, подтверждает их представления, а представления – определяют, что именно они видят. Это закрытый цикл, замкнутый круг. Моему клиенту стало лучше? Отлично, то, что я делал, дало эффект. Состояние моего клиента не изменилось, или ей стало хуже? Жаль, но это она сама сопротивляется терапии.

Для каждого терапевта, занимающегося частной психотерапевтической практикой, скептицизм и наука – это пути, позволяющие выйти за пределы «замкнутого круга. Скептицизм, например, учит терапевтов осторожности, тому, чтобы не принимать за чистую монету все, что говорит им клиент. Если женщина рассказывает, будто ее мать сажала ей во влагалище пауков, когда ей было три года, скептически настроенный терапевт должен проявлять сочувствие, но не верить буквально, что именно это с ней произошло.

Научный метод требует использования процедур, созданных не для того, чтобы показывать, что наши собственные прогнозы и гипотезы верны, но допускающих, что они могут быть неверны и позволяющих проверить это. Научный метод мышления важен для любого человека в любой профессии, потому что он заставляет нас признать возможность и даже суровую реальность того, что мы можем заблуждаться. Он заставляет нас увидеть наши самооправдания и предъявлять их окружающим, которые могут их опровергать. Таким образом, по существу, наука – это способ контроля самонадеянности и высокомерия.

**Проблема «доброго дельфина».** Время от времени мы слышим в новостях трогательную историю потерпевшего кораблекрушение моряка, который чуть не утонул в бурном море. Вдруг рядом с ним вынырнул дельфин, который мягко, но решительно подталкивает измотанного моряка к спасительному берегу. Появляется искушение сделать вывод, что дельфины по-настоящему любят людей и поэтому не дают нам утонуть. Постойте – а знают ли дельфины о том, что мы, люди, не умеем плавать так же хорошо, как они? Действительно ли они пытаются нам помочь? Чтобы ответить на этот вопрос, нам нужно знать, скольких моряков, потерпевших кораблекрушение, дельфины мягко подталкивали в противоположном направлении – в открытое море, где они утонули и ничего не рассказали нам о добрых дельфинах. Мы ничего не знаем о подобных случаях, потому что невезучие пловцы не выжили и ничего не сообщили нам об опыте общения со «злыми дельфинами». А, если бы у нас была подобная информация, мы бы могли прийти к выводу, что дельфины и не добрые, и не злые – они просто игривые.

[Зигмунд Фрейд](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B9%D0%B4,_%D0%97%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B4) писал: «Мы слышим о психоаналитиках, хвастающих, что хотя они проработали десятки лет, но не нашли никаких признаков существования комплекса кастрации. Мы должны склонить наши головы в знак признания такого виртуозного умения не видеть очевидного и заблуждаться» п. Итак, если психоаналитик обнаруживает у своих пациентов страх кастрации – Фрейд был прав, а, если он его не обнаруживает – дело в его неумении «видеть очевидное», а Фрейд – опять-таки прав. Сами мужчины не могут рассказать вам, испытывают ли они страх кастрации, потому что этот страх подсознательный, но, если они его отрицают – это, безусловно, психологический защитный механизм отрицания того, что на самом деле их тревожит.

Какая замечательная теория! Она просто не может быть опровергнута. Но это как раз и причина, по которой Фрейд, несмотря на все его проницательные мысли о цивилизации и ее проблемах, не занимался наукой. Чтобы теория была научной, она должна быть сформулирована так, чтобы ее можно было как подтвердить, так и опровергнуть. Если любой исход подтверждает ваши гипотезы –это предмет веры, а не науки.

**Глава 5. Закон и беспорядок**

Социальный психолог Ричард Офши, эксперт по психологии ложных признаний, однажды заметил, что обвинение невиновного человека – это одна из «худших профессиональных ошибок, которую вы можете совершить – то же самое, что для хирурга ампутировать не ту руку». Предположим, вам представили доказательства, что вы ампутировали не ту руку: что вы послали невиновного человека в тюрьму. Что вы сделаете? Вашим первым побуждением будет отрицать вашу ошибку, и причина очевидна: желание сохранить вашу работу и защитить свою репутацию, а также – репутацию коллег. У вас будет много подобных внешних стимулов, чтобы отрицать свои ошибку, но у вас есть еще более важный внутренний мотив: вы хотите считать себя честным и компетентным человеком, который никогда не обвинит невиновного.

Самооправдания могут повысить вероятность несправедливости на всех этапах процесса – от поимки подозреваемого до вынесения приговора. Полицейские и прокуроры используют методы, отобранные за долгие годы, чтобы идентифицировать подозреваемого и собрать улики для его/ее обвинения. Обычно они правы. К несчастью, те же самые методы повышают вероятность ошибки при выборе подозреваемого, приводят к игнорированию сведений, которые могут указать на другого подозреваемого, повышают их приверженность неверному решению, а затем – к отказу признать свои ошибки.

Сейчас в профессиональной подготовке большинства офицеров полиции, детективов, судей и адвокатов практически отсутствует информация об их собственных когнитивных ошибках и заблуждениях, о том, как их корректировать в максимально возможной степени, как справиться с диссонансом, который они ощущают, сталкиваясь с доказательствами, не соответствующими их представлениям.

Противоядие для этих таких характерных для людей ошибок – позаботиться о том, чтобы в полицейских академиях и на факультетах права студенты узнавали о своей подверженности самооправданиям. Им нужно научиться умению разыскивать статистически вероятных подозреваемых (например, ревнивый приятель девушки), не упуская из вида менее вероятных, с точки зрения статистики, подозреваемых, если на них указывают какие-то улики. Им нужно узнать, что, даже если они уверены в том, что всегда могут определить, когда подозреваемый лжет, они могут ошибаться. Им нужно узнать, как и почему невиновных людей можно склонить к признанию в преступлении, которое они не совершали, и как отличать признания, которые, вероятно, правдивы, от тех, которые были получены под давлением. Им следует узнать о том, что популярные методы составления профиля подозреваемых, которые так любят агенты ФБР и авторы сценариев телесериалов, связаны с высоким риском ошибиться из-за так называемой «ошибки подтверждения»: когда детективы и следователи начинают искать характеристики преступления, соответствующие профилю подозреваемого, они также склонны игнорировать те характеристики, которые ему не соответствуют. Короче говоря, им нужно научиться переключаться на других подозреваемых, если оказывается, что их первоначальный выбор был ошибочным.

**Глава 6. «Убийца» любви: самооправдания в браке**

Брак – важнейшее двустороннее решение в жизни большинства людей, и супружеские пары очень стараются, чтобы он был удачным. Скромные усилия по уменьшению диссонанса после свадьбы – закрывать на что-то глаза, подчеркивать позитивное и не раздувать негативное – позволяют механизму брака тихо и гармонично функционировать. Самооправдания вносят свой вкладов и в сохранение, и в расторжение брака. Чаще пары расходятся не сразу: супруги постепенно отдаляются друг от друга по мере того, как растет снежный ком взаимных обвинений и самооправданий. Каждый супруг сосредотачивается на том, что другой делает неверно, и в то же время находит оправдания для собственных предпочтений, мнений и действий. Бескомпромиссность каждой стороны, в свою очередь, делает другую сторону еще более непреклонной и нежелающей уступать. К тому времени, когда супруги осознают это, они уже успели занять противоположные позиции, и каждый из них чувствует себя правым и справедливым. Они уже спустились с вершины пирамиды к противоположным ребрам.

С нашей точки зрения, взаимное непонимание, конфликты, различия характеров и даже злые ссоры не являются «убийцами» любви – виновны в этом самооправдания. Если бы каждый из супругов не был бы настолько занят придумыванием самооправданий и обвинениями другого, и в первую очередь задумался о чувствах своего супруга. Каждый из них превосходно понимает точку зрения другого, но их потребность в самооправдании мешает им принять позицию супруга, как такую же легитимную, как и их собственная. Это мотивирует их воспринимать их собственную точку зрения, как наилучшую позицию, даже единственно разумную позицию.

Бывает две версии таких самооправданий: «Я прав(а), а ты не прав(а)» и «Пусть я не прав(а), мне жаль; но я такой(ая), и с этим ничего не поделаешь». Каждый брак – это повествование, нарратив, и, как во всех нарративах, в нем немало искаженных представлений и воспоминаний, с помощью которых супруги представляют эту повесть такой, какой они хотят ее видеть. Самооправдания препятствует каждому супругу задаться вопросами: Возможно, я не прав? Может быть, я совершаю ошибку? Могу ли я измениться?

Супруги создают собственные имплицитные теории того, как другой разрушает их брак. (Эти теории называются «имплицитными», т.е., неявными, потому что люди часто не осознают, что они у них есть). Проблема в том, что после того как люди создали свои имплицитные теории, начинает работать «ошибка подтверждения», и они перестают замечать факты и доказательства, противоречащие этой своей теории.

Есть две версии наших имплицитных теорий того, почему мы и другие люди ведем себя определенным образом. Когда мы объясняем наше собственное поведение, самооправдание позволяет нам льстить себе: мы приписываем свои хорошие поступки нашим личным качествам, но оправдываем свои дурные поступки влиянием ситуации. Когда же мы говорим (думаем) о других, мы склонны приписывать дурные поступки чертам личности, а не влиянию ситуации.

Супруги в успешных браках прощают и оправдывают друг друга, *так же, как мы прощаем и оправдываем сами себя*: они прощают ошибки партнера, списывая их на неблагоприятную ситуацию, но отдают им должное за любовь и заботу.

Мы считаем, что самооправдания являются главными «убийцами» брака. Каждый из супругов борется с внутренним диссонансом, вызванным конфликтами и раздражением, трактуя поведение партнера по-своему. Эти объяснения, в свою очередь, подталкивают их к спуску с пирамиды. Те, кто вступает на этот путь стыда и обвинений, заканчивают тем, что переписывают полностью историю своего брака.

Психолог Джон Готтман замечает: «Я пришел к выводу, что лучше всего предсказывает будущее семейной пары то, каким образом супруги рассказывают о своем прошлом». Благодаря свойству нашей памяти пересматривать прошлое для оправдания наших решений, ко времени развода многие пары не могут вспомнить причину, по которой они вступили в брак). Безусловно, некоторые люди решаются на развод обдуманно, взвесив все «за» и «против», но для большинства это решение связано с пересмотром прошлого и попытками ослабить диссонанс.

**Глава 7. Раны, разрывы и войны**

Из всех историй, придуманных людьми для оправдания своей жизни, любви и потерь, те, которые они изобретают для того, чтобы объяснить, кто был инициатором вреда или несправедливости, а кто оказался их жертвой – наиболее убедительны для них и влекут за собой наиболее серьезные последствия. Особенность самооправданий состоит в том, что вы можете мгновенно менять роль на противоположную и при этом полностью забывать все, что мы узнали в предыдущей роли, переходя к противоположной роли. То, что мы побывали в роли жертвы несправедливости, не значит, что мы реже будем поступать несправедливо по отношению к другим или будем больше сочувствовать жертве. Создается впечатление, будто между этими двумя видами опыта существует нерушимая стена, которая не дает нам заглянуть на другую сторону.

Социальный психолог Рой Баумейстер и его коллеги показали, насколько незаметно самооправдание работает, когда нам нужно свести к минимуму внутренний дискомфорт, который мы можем испытывать, причиняя вред другим, или, напротив, максимально усилить ощущение нашей собственной правоты, когда мы сами оказались жертвой. Они опросили 63 человека, попросив их поведать «историю жертвы» из своей жизни, а также «историю обидчик».

Когда мы конструируем нарративы, «имеющие смысл» для нас, мы, однако, не объективны, а предвзяты, трактуя события «в свою сторону». Обидчики стремятся уменьшить свою моральную ответственность, а жертвы будут стараться максимизировать свою моральную безупречность. В зависимости от того, с какой стороны «стены» мы находимся, мы будем систематически искажать наши воспоминания и рассказы о событиях так, чтобы добиться максимального консонанса, соответствия того, что произошло, тому, какими мы себя видим.

В своих историях обидчики используют различные способы уменьшения внутреннего диссонанса, вызванного осознанием того, что они что-то сделали не так. Во-первых, обычно, они утверждают, что вообще все сделали правильно. Второй тактикой было признать, что поступок был неправильным, но найти для него оправдание или объявить его малозначимым. Третья тактика, применявшаяся обидчиками, когда они не могли отрицать или преуменьшать свою ответственность, было признать, что они причинили вред или боль, а потом как можно быстрее забыть об этом эпизоде. Независимо от того, признавали обидчики свою вину, или нет, большинство из них стремилось избавиться от диссонантного чувства вины и изолировать неприятное событие, оставить его в прошлом. Они были склонны гораздо чаще, чем жертвы, описывать эпизод как отдельный инцидент, который уже остался позади и не вызвал никаких долгосрочных негативных последствий, и уж точно не имеет никакого отношения к настоящему.

У жертв, в свою очередь, было другое отношение к оправданиям обидчиков. Только в одной из 63 историй о жертвах признавалось, что у обидчика были основания так поступить, и никто не соглашался с тем, что обидчики «ничего не могли поделать». Соответственно, большинство жертв сообщает о длительных негативных последствиях размолвки или ссоры. Более половины респондентов сказали, что это нанесло ущерб взаимоотношениям. Они сообщили о сохранившихся враждебности, утрате доверия, оставшихся негативных чувствах или даже об окончании прежней дружбы. Более того, если обидчики думали, что их поступок в то время имел смысл, многие жертвы сказали, что они так и не смогли понять намерений обидчиков, даже спустя долгое время после события. «Почему он так поступил?». «О чем она думала?». Непонимание мотивов обидчика – это центральный аспект индивидуальности жертвы и истории жертвы.

Как только люди сформировали свое мнение о том, «Кто все это начал?» – чем бы ни было «это» – семейной ссорой или между – народным конфликтом, они все в меньшей степени оказываются готовы принять диссонантную информацию, не согласующуюся с их позицией. Как только они решили, кто обидчик, а кто – жертва, их способность проявить эмпатию к другой стороне, сочувствовать ей – ослабляется или вообще исчезает.

Мы все можем понять, почему жертвы хотят отомстить. Но месть часто позволяет первоначальным обидчикам преуменьшать серьезность ущерба, нанесенного ими другой стороне, и рядиться в мантию жертвы, начиная новый цикл насилия и мести. «Каждая успешная революция, – замечает историк Барбара Тачман, – надевает со временем на себя облачения того тирана, которого она свергла».

Каждый, кто пытался примирять поссорившиеся супружеские пары или страны, знает, как болезненно и трудно для обеих сторон отказаться от самооправданий, особенно после многих лет борьбы, защиты своей позиции и спуска вниз по пирамиде, уводящего все дальше от компромисса и взаимного понимания. У медиаторов и участников переговоров, таким образом, есть две трудные задачи: потребовать от обидчиков, чтобы они признали и искупили причиненный ими ущерб, и потребовать от жертв, чтобы они отказались от желания мстить, несмотря на признание нанесенного им ущерба.

В Южной Африке конец апартеида мог легко оставить наследие гневных самооправданий со стороны белых, которые поддерживали статус-кво и те привилегии, которые им предоставлял апартеид, и не менее гневных самооправданий темнокожих жителей страны – жертв апартеида. Потребовалось мужество белого политика Фредерика де Клерка и темнокожего политика Нельсона Манделы, чтобы избежать кровопролития, сопровождающего большинство революций, и создать условия, позволившие стране двигаться к демократии.

Де Клерк, избранный президентом в 1989 г., знал, что революция, возможно, сопровождающаяся насилием, почти неизбежна. Борьба против апартеида усиливалась; санкции, введенные другими странами, существенно влияли на экономику ЮАР; сторонники запрещенной партии Африканский национальный конгресс (АНК) все чаще прибегали к насилию: убивали и пытали людей, которые, как они считали, сотрудничали с режимом белых расистов. Де Клерк мог попытаться еще туже завинтить гайки и проводить еще более репрессивную политику в отчаянной надежде сохранить режим белого меньшинства. Вместо этого он отменил запрет АНК и освободил из тюрьмы Манделу, в которой тот провел 27 лет. Со своей стороны, Мандела также мог поддаться гневу: он мог выйти из тюрьмы и с решимостью отомстить, что многие бы посчитали совершенно оправданным. Вместо этого он отказался от гнева в пользу цели, которой посвятил всю свою жизнь. «Если вы хотите заключить мир и с вашим врагом, вы должны работать над этим вместе с вашим врагом, – сказал Мандела. – Тогда он становится вашим партнером». В 1993 г. Де Клерк и Мандела получили совместно Нобелевскую премию мира, и в следующем году Мандела был избран президентом Южной Африки.

**Глава 8. Освобождение и откровенное признание**

Мужчина путешествовал много миль, чтобы посоветоваться с самым мудрым гуру на Земле. Когда он, наконец, прибыл на место, то спросил мудреца:  
– О, мудрый гуру, в чем секрет счастливой жизни?.  
– Хорошие решения, – ответил гуру.  
– Но, о мудрый гуру, – спрашивает мужчина, – что мне поможет научиться принимать хорошие решения?  
– Плохие решения, – ответил гуру.

Самая трудная вещь – это призвать ошибки. Когнитивный диссонанс приводит к парадоксу: мозг хочет защитить себя от удара с помощью бальзама самооправданий, но душа хочет признаться.

Представьте на минутку, как бы вы себя почувствовали, если бы ваш работодатель в начале совещания сказал: «Я хочу услышать любые возможные возражения против этого проекта, прежде чем мы начнем его реализовывать, узнать о любых наших возможных ошибках».

Последним американским президентом, признавшимся стране в том, что он допустил ужасную ошибку, был Джон Ф. Кеннеди, и это произошло в 1961 г. Он поверил утверждениям своих высокопоставленных военных советников и ошибочным отчетам разведки, убеждавшим его в том, будто если американцы вторгнуться на Кубу, высадившись в Заливе Свиней, кубинский народ почувствует радость и облегчение, восстанет и свергнет Фиделя Кастро. Это вторжение потерпело полное фиаско, но Кеннеди усвоил этот урок. Он реорганизовал систему разведки и решил, что больше не будет некритически принимать утверждения своих военных советников – это помогло ему впоследствии успешно вывести страну из Кубинского ракетного кризиса.

Есть много хороших причин, чтобы признавать ошибки, начиная с простой вероятности того, что их, скорее всего, все равно обнаружат – ваши близкие, ваша компания, ваши коллеги, ваши враги, ваш биограф. Признавая ошибки, вы будете больше нравиться другим людям. Кто-то другой сможет продолжить ваше дело, ваша ошибка может помочь кому-то другому найти решение проблемы. Дети поймут, что все иногда ошибаются, и даже взрослым приходится говорить: «Мне жаль, извините». И, если вы признаете ошибку еще тогда, когда она размером с желудь, ее будет легче исправить, чем, когда она вырастет до размеров дуба с крепкими корнями и широкой кроной.

Почему большинство из нас не признает ошибок? Во-первых, самооправдания включаются автоматически и подсознательно, защищая нас от диссонантного понимания, что мы сделали что-то не так. Во-вторых, Америка – это культура, страдающая фобией ошибок, культура, в которой ошибки связываются с некомпетентностью и глупостью. Так что, если люди осознают, что совершили ошибку, они часто не хотят в этом признаваться даже самим себе, потому что воспринимают такое признание, как доказательство того, что они – безнадежны.

Лучшее средство против эффекта сужения поля зрения, которому все мы, смертные, подвержены – больше света. Поскольку большинство из нас сами не исправляют свои ошибки и поскольку наши «слепые зоны» мешают нам узнать о том, что это нам нужно, необходимы внешние процедуры, чтобы исправлять ошибки, которые неминуемо допустят люди, и чтобы уменьшать вероятность новых ошибок.

Немногие организации, однако, приветствуют внешний надзор и рекомендации для исправления своих ошибок. Если те, кто обладает властью, предпочитают любой ценой сохранять свои «слепые зоны» – независимые комитеты по надзору могут против их воли помочь им исправить зрение, если до этого дойдет. Научная модель внешнего рецензирования коллегами – это отличный образец, хотя, как недавно выяснилось, и этот метод далеко не идеален.

Организационные консультанты Уоррен Беннис и Берт Нейнус предлагают создавать такие организации, в которых признание ошибок было бы элементом организационной культуры, а не вызывало бы проблемы у решившихся на это людей, как происходит сейчас. Очевидно, такие изменения должны инициироваться сверху. Беннис и Нейнус предлагают, как пример, историю о легендарном Томе Уотсоне – старшем – основателе и вдохновителе корпорации IBM в течение более сорока лет. В IBM многообещающий молодой топ – менеджер участвовал в рискованном для компании проекте и потерял более 10 млн долларов, – пишут они. – Это была катастрофа. Когда Уотсон пригласил нервничающего менеджера в свой кабинет, молодой человек выпалил: „Я думаю, вы хотите, чтобы я уволился?". Уотсон сказал в ответ: „Вы шутите? Мы только что потратили на ваше обучение 10 млн долларов!"».

Понимание того, что мы в состоянии диссонанса, может помочь нам делать ясный, умный, сознательный выбор, не позволяя автоматическим защитным механизмам разрешать его комфортным для нас (но не эффективным) способом. Предположим, ваш неприятный и агрессивный коллега только что сделал новое интересное предложение на совещании рабочей группы. Вы можете сказать себе: «Такой безграмотный нахал, как он, не может предложить никакой хорошей идеи», – и категорически отвергнуть это предложение, потому что вам очень не нравится его автор (и, как вы готовы признать, вы конкурируете с ним за то, чтобы заслужить благосклонность вашего менеджера). Или вы можете не спешить, перевести дух и задаться вопросом: «А что если это хорошая идея? Как бы я ее оценил, если бы ее автором был мой единомышленник в этом проекте?». Если это хорошая идея, вы можете поддержать предложение вашего неприятного коллеги, хотя он вам по – прежнему не нравится.

Мы не хотим жить без страстей или убеждений, которые придают нашей жизни смысл, яркость, энергию и надежду. Но наше несгибаемое желание быть всегда правыми, неизбежно приводит к самодовольству. Когда уверенность и убежденность не смягчаются скромностью, признанием того, что мы допускаем ошибки, люди переходят черту, отделяющую здоровую уверенность в себе от высокомерия.

**Были допущены ошибки – их сделал я.** Большинство американцев знают о том, что им следует говорить: «Мы учимся на своих ошибках», но в глубине души они ни на йоту не верят этому. Они думают, будто ошибки означают, что вы глупы. Одно из прискорбных следствий представления о том, будто ошибка – это то же самое, что тупость, таково: когда люди делают ошибки, они не учатся на них.

[Шимон Перес](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81,_%D0%A8%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BD) предложил третий путь: высказать свои противоречивые представления, но разделить их: «Когда я, порядочный и умный человек, совершаю ошибку, я остаюсь порядочным и умным человеком, а ошибка остается ошибкой. Итак, как я могу исправить то, что я сделал?».

Представление о связи между ошибками и глупостью настолько глубоко укоренилось в американской культуре, что вас может шокировать сообщение о том, что не все культуры разделяют подобную фобию. В Японии ошибки, промахи, путаница – это все просто нормальный аспект процесса обучения.

Ошибки – центральный элемент в обучении будущих ученых и артистов во всех профессиях, в которых нужна импровизация: пробовать новые идеи, терпеть неудачу, пробовать другую идею и идти на риск, не боясь получить неправильный результат. Большинству американских детей, однако, отказывают в возможности ошибаться и экспериментировать. Акцент на постоянном тестировании, причиной которого было понятное желание оценивать и стандартизировать успехи детей, усиливает страх неудачи. Это, конечно, важно для детей – научиться добиваться успеха, но для них не менее важно научиться тому, как не бояться неудач. Когда дети или взрослые боятся неудачи, они боятся риска. У них нет права на ошибку.

Есть еще одна важная причина, по которой американские дети опасаются допускать ошибки: они боятся, что сделанные ошибки негативно отразятся на их способностях. В экспериментах Кэрол Двек некоторых детей хвалили за их усилия в преодолении трудностей при овладении чем-то новым. Других хвалили за их интеллект и способности – так поступают многие родители, когда говорят своим детям, добившимся успеха: «Ты – прирожденный математик, Джонни». Однако у двух этих простых сообщений, которые слышат дети, очень разные последствия. Дети, которых хвалят за их усилия, даже если у них сразу не получается, в конечном итоге показывают лучшие результаты и им больше нравится то, чему они учатся, в сравнении с детьми, которых хвалят за их природные способности. Они также чаще рассматривают ошибки и критику как полезную информацию, помогающую им добиваться успеха. Напротив, дети, которых хвалят за их природные способности, учатся больше беспокоиться о том, насколько компетентными они выглядят в глазах других, а не о том, чему они действительно научились и. Они начинают оправдываться, когда у них что – то не получается, или, когда делают ошибки, и из – за этого попадают в ловушку, порочный круг, обрекающий их на неудачу: если у них что – то плохо получилось, то, чтобы ослабить возникающий диссонанс («Я – умный, но провалился»), они просто теряют интерес к тому, чему учатся («Я бы мог это сделать, если бы захотел, но я не хочу»). Когда такие дети вырастают, то становятся взрослыми, боящимися делать ошибки или принимать на себя ответственность за них, потому что это послужит доказательством, что в реальности они не так уж и умны.

Мораль нашей истории легко произнести, но труднее реализовать. Когда вы допускаете оплошность, попробуйте сказать следующее: «Я допустил ошибку. Мне нужно понять, что пошло не так. Я не хочу допустить такую же ошибку снова».

1. На русском языке вышла книга Леон Фестингер. Теория когнитивного диссонанса [↑](#footnote-ref-1)
2. Об ошибке подтверждения пишут также Нассим Талеб в [Черном лебеде](baguzin.ru/wp/?p=1533) и Леонард Млодинов в [(Не)совершенной случайности](baguzin.ru/wp/?p=4219). А в книге Криса Макгоффа [Искусство управлять](http://baguzin.ru/wp/?p=10800) этой теме посвящена одна из первооснов – «Факты, истории и мнения». [↑](#footnote-ref-2)