

Джозеф Халлинан. Почему мы ошибаемся? Ловушки мышления в действии

Все люди ошибаются, ведь наши органы чувств несовершенны. Однако чаще всего это происходит из-за несовершенства нашего разума: мы переоцениваем свои способности, мыслим шаблонами и стереотипами, упуская из виду важные детали. Научиться реже ошибаться, по мнению Джозефа Халлинанна, очень просто: нужно хорошо отдыхать, реально оценивать ситуацию и свои возможности, просить помощи других для проверки решения и, конечно, извлекать уроки из своих и чужих ошибок.

Джозеф Халлинан. Почему мы ошибаемся? Ловушки мышления в действии. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Введение. Почему мы совершаем ошибки?

О причинах всевозможных ошибок сегодня многое известно благодаря исследованиям, проводившимся в областях, в которых ошибки стоят огромных денег, а то и жизни. Эта мысль посетила меня, когда я готовил статью, посвященную работе анестезиологов, для Wall Street Journal. Пациенты часто умирали: одни задыхались, оттого что заскучавший во время многочасовой операции анестезиолог не заметил отсоединившейся дыхательной трубки; другие вдыхали смертельную окись углерода, ядовитый побочный продукт, образующийся при реакции некоторых препаратов.

Чтобы исправить ситуацию было принято ряд действий. Например, анестезиологи позаимствовали у пилотов карты контрольных проверок как гарантию, что специалист не забудет о важнейших процедурах. А еще они решили искоренить идеи о враче-всезнайке: медсестер и других специалистов призывали в случае необходимости открыто говорить, что врач, в частности анестезиолог, ошибся или делает что-то не так.

Узнав, как анестезиологи изменили положение дел в своей отрасли, я начал понимать, что между их и нашими ошибками можно провести параллель. Подобно этим специалистам, многие из нас сегодня живут и трудятся в среде, искривленной в тысячах мелочей, что, несомненно, повышает вероятность совершения ошибки.

Но что же вообще считать ошибкой? Определим этот термин в широком смысле, как в словаре.

Ошибка — (сущ.) 1. Непонимание истинного смысла или значения. 2. Неправильное действие, поступок или высказывание, базирующиеся на неверном суждении, недостаточном знании или невнимательности.

Глава 1. Мы смотрим, но не всегда видим

Мы видим лишь малую долю того, что, как нам кажется, видим. Глаз — не камера. Площадь ясного видения составляет приблизительно четверть от общего пейзажа. Орган зрения справляется с этим ограничением, постоянно мечась туда-сюда; глаз движется и останавливается примерно по три раза в секунду.

Даже люди с идеальным зрением подвержены хоть и мимолетным, но все равно поразительным приступам слепоты. Одна из самых любопытных ее форм, слепота к изменениям, возникает тогда, когда человек не замечает крупных изменений в поле зрения из-за кратковременного прерывания зрительного контакта. Мощный эффект такой слепоты десять лет назад наглядно продемонстрировал эксперимент Дэниела Саймонса и Дэниела Левина. На территории университетского колледжа чужаки просили проходящих мимо студентов сказать, как им попасть в нужное место. Как вы, наверное, догадываетесь, этим дело не ограничивалось.

Пока «чужак» разговаривал с «обитателем здешних мест», между ними довольно бесцеремонно проходили двое мужчин, несущих огромную дверь. Перерыв в беседе длился всего пару секунд, но за это короткое время происходило нечто очень важное. Один из мужчин, несущих дверь, менялся местами с «чужаком». А когда дверь пронесли, студент оказывался лицом к лицу уже с совсем другим собеседником, который как ни в чем не бывало продолжал разговор. Подмену заметили только семеро из пятнадцати участников эксперимента (подробнее см. [Кристофер Шабри и Даниэл Саймонс. Невидимая горилла](#)).

Одна из девушек, не заметившая подмены, в опросе, проведенном после эксперимента, заявила, что видела только строителя, а человека не заметила; то есть она быстро классифицировала его, отнесла к группе строителей, и не обратила никакого внимания на детали. Студентка ограничилась репрезентацией конкретной категории — стереотипом. В ходе этого процесса она подменила реальные визуальные детали сцены общим, абстрактным пониманием ее смысла, или, так сказать, «сняла сливки».

Глава 2. Мы во всем ищем смысл

Для нас смысл имеет значение, детали — нет. Люди плохо запоминают имена. В именах содержится мало смысла, это лишь произвольные, условные метки, некие ориентиры. А вот род занятий, хобби и место проживания обычно с точки зрения смысла намного богаче, они-то что-то для нас означают. Например, вы бывали в Бристоле или в свободное от работы время увлекаетесь фотографией. В таком случае эти сведения, скорее всего, зацепятся в вашей памяти, ведь они имеют для вас определенный смысл. А имена нет.

Глава 4. Мы все носим розовые очки

Результаты экспериментов показывают, что люди часто вспоминают прошлое в положительном, лестном для себя свете. Например, родители спустя годы склонны описывать свои методы воспитания так, словно они всегда действовали по рекомендации опытных педагогов, в отличие от того, как было на самом деле. А любители азартных игр намного лучше помнят свои выигрыши, чем проигрыши.

К ошибкам часто приводит склонность делать запоздалые выводы, или ретроспективный детерминизм, как мудрено называют этот феномен психологи. Его суть состоит в том, что на восприятие и запоминание человеком прошедших событий чрезвычайно сильно влияет знание того, как все произошло в действительности. Мы уже знаем, чем все закончилось, поэтому воспоминания об этом событии изменяются.

Ошибки подобного рода допускают даже историки. Ведь намного проще отделить существенные, значимые факторы от маловажных уже после того, как все произошло, будь то битва при Геттисберге или бомбардировка Перл-Харбора. Те, кто пишет об этих событиях, неизбежно представляют их как нечто предрешенное, неотвратимое. И хотя их рассказ может быть на редкость увлекательным, достигается такой эффект за счет игнорирования одних фактов и подчеркивания других.

Глава 5. Мы можем одновременно шагать и жевать жвачку – ничего больше

Способность человека к многозадачности — одно из величайших заблуждений современности. Разделение осознанного внимания между двумя видами деятельности просто невозможно. При определенных условиях мы еще можем осознанно делать параллельно два дела, но принять одновременно два осознанных решения, пусть даже самых простых, человек не способен. Конечно, мы можем шагать и на ходу жевать жвачку или, скажем, вести машину и общаться с пассажиром, но только после того, как благодаря практике до автоматизма отточим основной базовый навык (то есть умение ходить и водить авто).

На самом, когда мозгу приходится жонглировать сразу несколькими задачами, его работа резко замедляется.

Глава 6. Мы неправильно интерпретируем действительность

Весьма распространенный источник ошибок — трактовки. Очень многие повседневные недоразумения происходят именно по причине неверной интерпретации. Исследователи из Великобритании решили определить, влияет ли музыка на выбор вин, которые люди покупают в продуктовых магазинах. Для этого они установили магнитофон на верхней полке в винном отделе одного магазина. Ниже, на самом стеллаже, выставили по четыре разновидности французских и немецких вин сопоставимых цены и качества. А затем попеременно, через день, проигрывали покупателям французскую и немецкую музыку. Оказалось, в дни, когда звучали французские мелодии, французское вино продавалось лучше немецкого, а когда звучали немецкие — люди активнее покупали вина Германии.

Большинство людей не осознавали, как на них влияет звучащая в магазине музыка. При выходе из торгового зала исследователи просили покупателей заполнить анкету. И из сорока четырех опрошенных ими человек только шестеро (около 14 процентов) признались, что сделали выбор под влиянием музыки. Данный результат наглядно иллюстрирует причину мощи *фрейминга* — все дело в том, что мы, как правило, не имеем понятия о влиянии этого эффекта на наши решения.

Львиную долю из того, что нам все же известно об эффекте фрейминга мы знаем благодаря трудам профессора Принстонского университета, лауреата Нобелевской премии [Дэниела Канемана](#), а также [Амоса Тверски](#). Они наглядно продемонстрировали, что от того, как мы формулируем тот или иной вопрос, зачастую очень сильно зависит ответ на него.

Полученные Канеманом и Тверски результаты указывают на то, что в ситуациях, когда предполагаются потери, люди склонны больше идти на риск. А вот при оценке выгод человек действует гораздо консервативнее, поэтому выбирает только то, в чем уверен. Скорее всего, такое поведение частично объясняется тем, как человек воспринимает риск.

«Существуют два разных подхода к анализу риска: автоматический, или интуитивный, и более вдумчивый, содержательный анализ, — утверждает, профессор психологии из Орегонского университета Пол Словик. — Наше восприятие риска проистекает в основном из чувств и эмоций, поэтому большую часть времени мы функционируем в автоматическом режиме».

Когда последствия наших решений отдалены во времени, мы склонны идти на большие авантюры. Если же последствия ожидаются скоро, мы, как правило, становимся осторожнее и консервативнее.

Один из методов психологического воздействия, или манипуляций, называется «якорение». Когда человеку нужно принять то или иное решение, он привязывает его к числу — практически любому, часто не имеющему ни малейшего отношения к делу, особенно если видит или слышит это число непосредственно перед принятием решения. Попросите своих друзей записать первые три цифры их телефонных номеров, а затем предложите им назвать предполагаемую дату смерти Чингисхана. Почти наверняка вы обнаружите корреляцию между двумя числами. Так, люди почти всегда предполагали, что Чингисхан жил в первом тысячелетии нашей эры (число, состоящее из трех цифр). Однако это не так. Чингисхан жил во втором тысячелетии и умер в 1227 г.

Мы часто не понимаем, что информация — скажем, цены на продукты в магазинах — представлена нам таким образом, чтобы повлиять на наши решения о покупке. А между тем становимся жертвами этого эффекта каждый раз, отправляясь в магазин. Например, магазины,

желающие увеличить объем продаж, часто используют подход к ценообразованию, известный как цена за несколько единиц. В ходе одного исследования, проведенного в реальных условиях, ученые сравнили фактические покупки потребителей в восьмидесяти шести разных продуктовых магазинах и выяснили, что методика «цена за несколько единиц» обеспечивает 32-процентный рост продаж по сравнению с подходом к ценообразованию, при котором цена назначается за одну единицу товара.

Магазины используют эффект якоря, заставляя нас приобретать больше товаров, чем нам нужно, еще одним способом: они вводят количественные ограничения, скажем, «двенадцать единиц в одни руки». Число 12 действует как якорь.

Кстати, возможность первым выдвинуть предложение в ходе переговоров обеспечивает такое же немалое преимущество. Объясняется это тем, что первое предложение становится якорем в ходе последующей дискуссии.

То же самое касается и наиболее важных и ответственных переговоров из всех, которые большинству простых людей случается вести за всю жизнь, — переговоров о покупке дома. Цена, которую мы в конечном счете платим, часто привязывается к числу, увиденному нами первым, то есть к цене недвижимости по каталогу.

Чтобы противостоять этому, попробуйте использовать такое эффективное средство, как рефрейминг. Например, если вы покупаете дом, постарайтесь вести переговоры не о его цене (250 тысяч долларов), а о цене за квадратный метр (скажем, «Я согласен заплатить по 500 долларов за квадратный метр»). Во-вторых, старайтесь действовать первым. Само собой, это не всегда возможно. В-третьих, осторожно относитесь к распродажам. Зачастую они используются в качестве механизма «якорения», призванного привлечь ваше внимание к цене, на которой вас хочет заставить сосредоточиться продавец.

Глава 7. Мы «снимаем сливки»

В процессе чтения человек не всегда читает каждую букву в каждом слове каждого предложения. Взрослые люди, как правило, прочли достаточно слов и предложений, чтобы распознавать в тексте знакомые шаблоны. Например, при чтении англоязычного текста наши глаза выхватывают короткое слово, начинающееся с буквосочетания «th», мы предполагаем, что последней буквой будет «е», особенно если по контексту подходит артикль the. При проведении одного исследования участников просили прочитать текст и зачеркнуть в нем все буквы «е». Оказалось, что чем дальше от начала эта буква стояла в слове, тем выше была вероятность, что испытуемые ее не заметят. А в артикле the эту букву пропускали особенно часто — в 32 процентах случаев.

При восприятии мы, образно выражаясь, «снимаем сливки».

Мы сильно полагаемся на окружение при интерпретации повседневных событий. Контекст — огромный костыль, на который мы опираемся гораздо чаще, чем думаем.

Глава 8. Мы любим порядок

Пересказ истории в собственном стиле изложения влияет на память, то есть устанавливает определенные ограничения на наши воспоминания, которые, в свою очередь, управляют тем, как мы реконструируем события. При этом история станет не просто версией оригинального события, а самим событием; именно так мы его запомнили. Мы склонны организовывать повествование событий своей жизни приблизительно так же, как организуем звезды в небе, то есть иерархически.

Рассказывая истории, люди имеют обыкновение вводить в заблуждение не только других, но и самих себя. Ученые выявили, что коррективы, которые рассказчик вносит в повествование, внедряются в его память, причем настолько крепко, что нередко он сам «запоминает» то, чего не было в помине.

Глава 9. Мужчины первыми открывают огонь

Исследование, проведенное в Финляндии в 1990-х годах на фондовом рынке показало, что мужчины склонны торговать акциями чаще женщин на целых 45%. Данная тенденция, скорее всего объясняется тем, что для мужчин и женщин характерен разный уровень уверенности в себе. Так, например, когда мужчин и женщин просят оценить свой коэффициент умственного развития,

представители сильного пола в среднем выставляют себе более высокий балл, чем прекрасная половина человечества. Особенно разрыв в уровне уверенности в себе представителей разных полов заметен в тех сферах деятельности, где безусловно доминирует сильный пол, например в военном деле и финансах.

Доказано, что в самых разных областях деятельности женщины неизменно проявляют значительно меньшую склонность к риску, нежели мужчины. Неудивительно, что американские мужчины в три раза чаще американок погибают в автомобильных авариях. А еще они намного чаще, чем женщины, тонут в водоемах или умирают в результате случайного отравления.

Глава 10. Мы все оцениваем себя выше среднего уровня

Почему мы платим за то, чтобы не ходить в спортзал? Чтобы ответить на этот вопрос, Стефано Деллавинья проанализировал документацию трех американских центров здоровья, в которой зарегистрирована ежедневная посещаемость почти восьми тысяч членов за три года. Как обычно, постоянным клиентам предлагалось на выбор три варианта членства:

1. Годовой абонемент.
2. Месячный абонемент.
3. Оплата отдельного посещения.

Большинство людей предпочитают годовой или месячный абонемент и при этом сильно переплачивают. А все потому, что клиенты тренажерных залов, как и люди, желающие сбросить лишний вес, в основной массе излишне самоуверенны. Они убеждены, что будут ходить в спортзал гораздо чаще, чем делают это на самом деле. «Большинство людей склонны переоценивать свой самоконтроль, — говорит Деллавинья. — Они путают то, что должны делать, с тем, что будут делать на самом деле».

По этой же причине компании — эмитенты кредитных карт предлагают клиентам рекламные процентные ставки, то есть низкие начальные ставки, которые по истечении определенного периода, скажем полугода, резко увеличиваются. Те, кто решил начать пользоваться новой кредитной картой, искренне рассчитывали погасить большую часть остатка по задолженности прежде, чем ставка по ней резко вырастет.

Социологи, занимающиеся оценкой самонадеянности, разработали специальный термин — «калибровка», определяющий, насколько мы знаем свои реальные возможности. Этой мерой измеряется разница между нашими фактическими и воспринимаемыми способностями в чем бы то ни было. Если вы действительно настолько хороши, насколько думаете, значит, ваша калибровка на высоком уровне; если же вы себя переоцениваете, стало быть, вам есть над чем поработать.

Большинство людей себя переоценивают. Впрочем, члены одной группы «откалиброваны» на редкость хорошо: это сноптики. Почему они так преуспевают? Всё дело в быстрой корректирующей обратной связи. Когда человек чрезмерно самонадеян, то, как правило, он получает очень слабую обратную связь.

Как любой другой сигнал, обратная связь может быть сильной и слабой. Когда обратная связь слаба, человеку легко проигнорировать или исказить посылаемый ему сигнал. Например, если вы решили не ходить на тренировку, сигнал, по сути, чаще всего прост и однозначен: вы ленитесь. Но вам такое сообщение, конечно же, не нравится, и вы его игнорируете.

Очень интересный пример связан с компанией Dexter Shoe. В 1993 году ее за 433 миллиона долларов выкупили инвестор-миллиардер Уоррен Баффет. На тот момент Баффет считал эту покупку отличной сделкой. «Это одна из наиболее эффективно управляемых компаний», — заявил он акционерам Berkshire Hathaway. К 2008 году настрой Баффета изменился. «В настоящий момент, — признался он акционерам, — Dexter — худшее из всех моих приобретений».

Эта ошибка интересна по нескольким причинам. Во-первых, тем, что Баффет ее признал, чего большинство руководителей компаний никогда не делают. Во-вторых, тем, что он дал конкретное объяснение, согласившись, что переоценил устойчивость конкурентного преимущества выкупаемой компании. Значит, великий инвестор не пожалел времени, чтобы обдумать, почему он, метафорически выражаясь, заплатив за абонемент, не пошел в тренажерный зал. Он был честен с собой при оценке полученной им обратной связи.

Несмотря на столь впечатляющие достижения, Уоррен Баффет не проявляет ни малейших признаков самонадеянности, которой вполне можно было бы ожидать от одного из богатейших людей мира. В своем письме акционерам за 2007 год он так и пишет: «В будущем я наделаю еще больше ошибок — можете даже не сомневаться». (Стоит отметить, что Уоррен Баффет обожает играть в бридж, а игроки в бридж обычно отличаются превосходной калибровкой. Я не мог пропустить эту сноску, поскольку сам в прошлом бриджевый профессионал – *Прим. Багузина.*)

Наша вера в собственные силы настолько велика, что мы часто убеждены в своей способности контролировать даже случайные события, такие, например, как игра в орлянку или угадывание карт в колоде. Много лет назад Эллен Лангер, ныне профессор Гарвардского университета, провела знаменитый эксперимент и продемонстрировала эту тенденцию на примере группы, от которой логично было бы ожидать большей рассудительности, поскольку это были студенты старших курсов Йельского университета.

Коллега Лангер подбрасывал монетку, а студент должен был выкрикнуть «орел» или «решка», пока она находилась в полете. Студенты не знали, что бросающий будет называть результаты бросков в определенном, заранее установленном порядке. При этом одной группе сказали, что их первые несколько догадок верны, а другим этого не говорили. Первоначальный успех очевидно сказался на самоуверенности испытуемых.

Довольно скоро студенты, убежденные в том, что они с самого начала все угадывали правильно, решили, будто они настолько хороши в этом деле, что, по сути, добились невозможного. Они уверовали, что им по плечу успешно предсказать результат более чем в 50 процентах случаев. Но еще любопытнее оказались их комментарии по завершении эксперимента: 40 процентов из них заявили, что эффективность игры в орлянку можно повысить с помощью практики. Лангер назвала это *иллюзией контроля*.

Информационная перегрузка. Часто владение информацией делает нас не более информированными, а всего лишь более самонадеянными. Например, ученые обнаружили, что ознакомление с кратким содержанием давало лучшие результаты, чем чтение главы целиком.

На протяжении долгих лет Пол Шумейкер, профессор Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете, и Эдвард Руссо из Корнелльского университета проводили специальное исследование с целью оценить степень самонадеянности корпоративных руководителей. В итоге они пришли к выводу, что в корпорациях это качество распространено столь широко, что его давно следует считать «тайным проклятием управленческих решений».

Что же заставило исследователей сделать такой вывод? В течение ряда лет они проводили тест на уверенность в себе, разработанный специально для того, чтобы измерять метазнания — то есть то, что мы знаем и чего не знаем. Его также можно назвать тестом на калибровку. Обычно он включает десять вопросов. Испытуемого просят ответить на них так, чтобы его ответ (который в основном представляет количественные показатели) входил в конкретный диапазон уверенности, скажем, чтобы он был уверен на 90%. Например, какова протяженность реки Нил? Если вы на 90% уверены, что ответ — от 500 до 600 миль, то запишите — «500-600 миль». В конце этой главы я привел примерный вариант теста. Вы тоже можете испытать себя.

Шумейкер и Руссо раздали вопросники специалистам из самых разных областей деятельности. Характер теста варьировался: иногда вопросы касались общих знаний — например, участников спрашивали, сколько патентов было выдано в тот или иной год или на каком расстоянии от Нью-Йорка находится Стамбул, — иногда конкретной отрасли, а иногда и конкретной компании. Вы, наверное, подумали, что это ставило тестируемых в выгодное положение, ведь логично предположить, что менеджеры знают о своей компании или отрасли больше, чем о мире в целом. Однако, как показал эксперимент, содержание вопросов особого значения не имело. «Каждая группа переоценивала собственные знания о своей отрасли или компании», — резюмировали ученые.

Тест на уверенность в своей правоте

Ответьте на каждый заданный ниже вопрос так, чтобы уверенность в том, что ваш ответ правильный, входила в 90%-ный диапазон. Например, если вы на 90% уверены, что правильный

ответ находится в границах между одним и двумя миллионами, так и пишите: 1-2 миллиона.

Правильные ответы приведены в конце заметки.

1. Сколько в среднем проехал в автомобиле обычный житель США в 2005 году?
2. Сколько браков было зарегистрировано в США в 2003 году?
3. О скольких сексуальных контактах в год сообщают взрослые жители нашей планеты?
4. В скольких штатах США страдает ожирением более 14 процентов взрослого населения?
5. Сколько человек в США получили степень бакалавра в 2003 году?
6. Сколько в среднем потратила среднестатистическая американская семья в 2001 году?
7. Назовите общую площадь всех земель в США по состоянию на 2000 год (в квадратных милях).
8. Назовите число заключенных государственного и федерального уровня в США по состоянию на 2003 год.
9. Сколько детей родилось в США в 2003 году?
10. Сколько человек умерло в США в 2003 году?

См. также [Дуглас Хаббард. Как измерить всё, что угодно. Оценка стоимости нематериального в бизнесе.](#)

Глава 11. Мы уж лучше сами во всем разберемся

Каким образом мы ежедневно решаем тысячу задач? Мы создаем когнитивные карты. Обычно мы предпочитаем поступать в соответствие с этими картами, т.е. «по-своему». Мало кто любит читать инструкции; многое из того, что мы все же читаем, либо игнорируется, либо остается непонятым.

Например, в ходе одного исследования двадцати четверым взрослым требовалось подсоединить обычную бытовую электрическую вилку. Только десять человек потрудились заглянуть в инструкцию. И из этой десятки семеро сделали это лишь для того, чтобы проверить цветовую маркировку электрических проводов; вся остальная информация осталась без внимания. Неудивительно, что большинство испытуемых тест не прошли. Из двадцати четырех взрослых всего пятеро подключили вилку правильно.

Стремление искать собственные пути решения задач чревато еще одной серьезной проблемой. Дело в том, что подавляющее большинство людей, по сути, узкие специалисты, актеры одной роли. Научившись делать что-то определенным способом, мы, как правило, стараемся его придерживаться. Ученые называют эту психологическую зависимость *функциональной фиксированностью*.

Один из самых наглядных и известных примеров — эксперимент со свечой. Дайте ничего не подозревающему другу три предмета: коробок спичек, коробку с маленькими гвоздиками и свечу. Задача — прикрепить свечу к стене.

Люди, как правило, пытаются прибить ее прямо к стене, но у них ничего не получается, потому что свеча слишком толстая, а гвозди маленькие. Некоторые пробуют растопить свечу и прилепить к стене. И очень немногие догадываются использовать коробку в качестве подсвечника, прикрепив ее к стене и установив в нее свечу. Большинство видит в коробке только контейнер для гвоздей, и ничто иное. Они просто не привыкли мыслить нестандартно. А следовало бы.

Глава 12. Мы себя ни в чем не ограничиваем

Сократить число человеческих ошибок можно было бы путем введения ограничений, сдерживающих факторов. Сдерживающие факторы могут быть разными, как физическими, так и нефизическими, например цвета, запахи, образы и звуки. Присутствие ограничений не всегда заметно, особенно в тщательно продуманном продукте. С концепцией сдерживающих факторов тесно связано такое понятие, как аффорданс. Так психологи называют интуитивно понятные людям свойства предметов, подсказывающие, как их можно использовать.

Удачный пример — детский конструктор Lego. Его цилиндры и отверстия функционируют как естественные ограничители; они делают почти невозможным соединение элементов способом, не предусмотренным производителем игрушки.

Не приходилось ли вам, приблизившись к стеклянному входу в незнакомый офис, раздумывать, в какую сторону открывается дверь? А все потому, что в ней отсутствуют аффордансы (дверь не подсказывает сама, что с ней делать).

Когда что-то идет не так, мы склонны, потупив взор, искать последнего, кто участвовал в цепи событий, и обвиняем его в нежелательном исходе. Такой подход хоть порой и приносит некоторое утешение, как правило, не гарантирует того, что ошибка не повторится. Сам факт совершения одной и той же ошибки несколькими людьми должен подсказывать нам, что ее причина, скорее всего, имеет не индивидуальный, а системный характер. А во всех системных ошибках не может быть виноват конкретный человек. Следовательно, желая найти источник проблемы, смотреть нужно шире.

Глава 13. На другой стороне холма трава не зеленее, чем на нашей

Каждый год институт Харриса проводит опрос американцев относительно штата, в котором им больше всего хотелось бы жить. Последние пять лет исследователи год за годом получают один и тот же ответ: в Калифорнии. Однако, по последним ежегодным подсчетам Бюро переписи населения США, более 2,2 миллиона калифорнийцев упаковали свои вещи и переехали в другие штаты. При этом почти 1,5 миллиона человек перебрались из других штатов в Калифорнию.

На самом деле, в перспективе жизнь зачастую представляется нам совершенно иначе, чем в реальности. И очень часто мы понимаем, какие чувства у нас вызовет та или иная ситуация только тогда, когда с ней непосредственно сталкиваемся.

Надо признать, мы совершаем ошибки достаточно часто, и это оборачивается против нас. Например, отличный способ заставить людей покупать, покупать и покупать представляют собой купоны для частичного возврата денег после покупки. Исследования показали, что наши решения что-то приобрести нередко зависят от различных предлагаемых нам скидок. Но вот в чем подвох: многие из нас их никогда не используют. По одной оценке, потребители не погашают 40% скидочных купонов. Исследователи называют этот тип ошибки *предвзятостью прогнозирования*.

Например, ученые изучили пациентов, перенесших операцию, которая может навсегда изменить их жизнь, или позволит вернуться к норме. Исследование показало, что, пациенты в безвозвратной ситуации чувствуют себя счастливее тех, кто еще сможет вернуться к нормальной жизни. По истечении полугодового периода исследователи обнаружили, что первая категория больных быстро идет на поправку и в полной мере наслаждается жизнью, а вторая, в отличие от них, ею не удовлетворена. *Надежда препятствует адаптации*.

Еще Зигмунд Фрейд обнаружил, что, окончательно укрепившись в том или ином решении, люди часто вдруг понимают, что все не так уж и плохо. Например, после избрания кандидата оппозиционной партии избиратели, голосовавшие против него, вдруг признают его сильные стороны. Выпускник школы, узнав, что его отверг выбранный им университет, тут же находит в нем уйму недостатков. Иными словами, люди адаптируются к ситуации. Но предсказать это заранее мы не способны.

Заключение

Как же нам научиться совершать меньше ошибок?

Думайте о мелочах. Вспомните историю с числом пенальти в НФЛ и НХЛ. В увеличении числа штрафных ударов были виноваты не игроки, не тренеры и даже не судьи: виноват был всего-навсего черный цвет спортивной формы. Именно мелочи часто значат в нашей жизни очень много. Это отметил и профессор Корнельского университета Том Гилович, когда я спросил его об эксперименте с черной спортивной формой. «По-моему, — сказал он, — это отличная иллюстрация одного из наиболее важных выводов в области психологии, которой я занимаюсь: малейшее изменение обстоятельств способно оказывать на поведение человека огромное влияние».

Сегодня психологи приходят к согласию по поводу того, что процесс принятия человеком решений делится на два уровня — рациональный и интуитивный — и что мы постоянно переключаемся с одного на другой. Судя по всему, многие ошибки мы совершаем потому, что находимся в одном

состоянии, но при этом полагаем, что пребываем в другом (см. [Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#)).

Так, мы иногда убеждены, что решение взять кредит продиктовано исключительно финансовыми соображениями, а оказывается, мы сделали это под влиянием красоты, изображенной на картинке. Или голосуем за политика, считая, что делаем это после прослушивания и анализа многочасовой телепередачи, посвященной его избирательной программе, а на самом деле формируем мнение о компетенции политического деятеля буквально за долю секунды, едва взглянув на его портрет.

А когда ошибка уже допущена, часто объясняем ее не теми причинами, которыми следовало бы («Зачем же я взял кредит под такой высокий процент? Должно быть, ошибся в подсчетах...»). Мы не учимся на собственном опыте, так как просто не знаем, на каком именно опыте надо учиться.

Ситуация усугубляется тем, что значительный процент людей не отличается толерантностью к ошибкам. Особенно это относится к тем, кто считает интеллект постоянным качеством; с их точки зрения ошибка есть четкое отражение их интеллекта, и в итоге они не только изо всех сил стараются не ошибаться, но и, как следствие, пренебрегают возможностью учиться на ошибках.

Искажения и предвзятость поддаются коррекции. Возьмем, например, такое качество, как самонадеянность. Мы, как говорят исследователи, плохо откалиброваны. А между тем искусству калибровки можно научиться.

Когда в следующий раз будете принимать важное решение, спросите себя, что может пойти не так. Хотя большинство из нас с детства призывают мыслить позитивно, следует помнить, что позитивное мышление, помимо всего прочего, скрывает от нас ловушки и подвохи, нередко завуалированно присутствующие в недрах наших идей и решений.

Полезно постараться стать менее закоснелыми. Привычки — хороший друг каждого человека; они экономят нам массу времени и умственных затрат. Но они же убивают в нас способность правильно воспринимать новые, нетипичные ситуации, из-за чего мы через какое-то время начинаем видеть только то, что ожидаем увидеть. Мы «снимаем сливки», видя мир не в деталях, а в общих моделях и шаблонах (см. также [Чарлз Дахигг. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе](#)).

Кроме того, полезно слегка снизить темп жизни. Не забывайте, что многофункциональность — это мираж.

Советую также меньше верить голословным утверждениям. Старайтесь ориентироваться не на голословные истории успеха отдельных людей, а на усредненные статистические данные.

Еще одна причина ошибок, о которой часто забывают, — недостаток сна. По мере накопления усталости люди, как и при интоксикации, демонстрируют все большую готовность идти на риск.

А еще очень полезно быть счастливым. Счастливые люди более креативны и, следовательно, менее склонны делать ошибки, связанные с привычками. Позитивные чувства усиливают стремление иначе компилировать материал и благодаря этому находить между вещами и явлениями новые, неожиданные связи.

А вот что не особо стимулирует нас избавляться от ошибок, так это деньги. Но кое-какое воздействие они действительно оказывают. Человек, которому предлагают за решение сложной задачи деньги, будет трудиться над ней напряженнее, но вовсе не обязательно его действия и подходы окажутся более разумными.

Дэвид Шкэйд пришел к выводу: главная валюта нашей жизни вовсе не деньги, а время. Когда человек кардинально меняет свою жизнь, например переезжает в другой город или выходит на пенсию, одна из самых больших ошибок, которую он может при этом совершить, — не начать по-новому тратить свое время. В конечном счете, напомнил мне исследователь, счастливым человека делает не место, в котором он живет, а то, как он использует свое время.

Ответы на тест

1) 13 657; 2) 2 187 000; 3) 103; 4) 50; 5) 1 348 503; 6) 86 100 долларов; 7) 3 537 438; 8) 1 409 280; 9) 4 091 000; 10) 2 444 000.