

Оглавление

Предисловие	7
Введение	10
ГЛАВА 1. Эффект Делмора, <i>или Почему трудно думать о смысле, если рядом есть шоколадка?</i>	15
ГЛАВА 2. Иллюзия корреляции <i>Совпадение? Бывает!</i>	20
ГЛАВА 3. Иллюзия стабильной уникальности, <i>или Почему уникальное довольно быстро становится привычным?</i>	27
ГЛАВА 4. Иллюзия справедливости <i>Почему не всем воздастся по заслугам? И почему это справедливо?</i>	32
ГЛАВА 5. Эффект Форера <i>Почему гороскопы работали, работают и будут работать?</i>	38
ГЛАВА 6. Принцип Поллианны <i>Почему хорошим быть хорошо, а разным — еще лучше?</i>	45
ГЛАВА 7. Хоторнский эффект <i>Большой брат не дремлет. И правильно делает</i>	51
ГЛАВА 8. Отклонение в сторону результата <i>Цель оправдывает средства?</i>	57
ГЛАВА 9. Недооценка бездействия <i>Почему делать часто гораздо лучше, чем думать?</i>	64
ГЛАВА 10. Эвристика доступности <i>Помню, значит, существует: как память влияет на наши решения</i>	71
ГЛАВА 11. Эффект псевдоуверенности <i>Почему, когда мы идем на риск, мы уверены, что поступаем правильно?</i>	77

Оглавление

ГЛАВА 12. Предвзятость восприятия среднего <i>Почему никто не хочет быть средним, но все ориентируются на это?</i>	82
ГЛАВА 13. Стереотипизация, <i>или Не все шизоиды одинаковы</i>	87
ГЛАВА 14. Эффект поведенческой конфирмации, <i>или Почему успех зависит от нас, а неудачи связаны с обстоятельствами?</i>	93
Глава 15. Эффект первенства <i>Почему мы считаем, что первый шаг важнее второго? И так ли это?</i>	97
ГЛАВА 16. Ограничение выбора <i>Почему трудный выбор нас останавливает?</i>	101
ГЛАВА 17. Красивое — значит качественное <i>Почему красота — страшная, а иногда и губительная сила?</i>	108
ГЛАВА 18. Предпочтение знакомого <i>Почему «старый друг лучше новых двух»?</i>	118
ГЛАВА 19. Авторитет лидера <i>Почему чей-то авторитет и статус на нас так сильно влияют?</i>	125
ГЛАВА 20. Эмоциональная эвристика <i>Как эмоции влияют на наши решения и почему мы этого не замечаем?</i>	133
ГЛАВА 21. Эффект проклятия знания <i>Будьте проще, и люди к вам потянутся</i>	143
ГЛАВА 22. Иллюзия прозрачности <i>Почему мы так плохо разбираемся в людях, но уверены в обратном?</i>	148
ГЛАВА 23. Неприятие крайних решений <i>Почему мы все склонны к компромиссу?</i>	160
ГЛАВА 24. Иллюзия восприятия черт характера <i>Почему мы сами не можем описать свой характер, но с легкостью характеризуем других?</i>	165
ГЛАВА 25. Владение полным комплектом <i>Почему мы все собираем коллекции, даже если этого не хотим?</i>	170

ГЛАВА 26. Отклонение к позитивному исходу <i>Почему нам всегда хочется верить в хорошее и к чему это приводит?</i>	176
ГЛАВА 27. Ошибка выжившего <i>То, что мы знаем, для нас важнее того, что мы не знаем</i>	180
ГЛАВА 28. Иллюзия стабильного будущего <i>Почему наши представления о своем будущем всегда неверны?</i>	186
ГЛАВА 29. Эффект известной жертвы или героя <i>Почему нас больше волнует судьба конкретного человека, чем компании?</i>	191
Глава 30. Принцип контраста <i>Почему мы ищем похожее, а выбираем отличия?</i>	196
ГЛАВА 31. Эффект ответной благодарности, или Почему мы все стремимся к взаимности?	200
ГЛАВА 32. Предвзятость подтверждения, или Как мы убеждаем себя в том, что мы всегда правы	205
ГЛАВА 33. Оправдание усилий <i>Нам особенно ценно то, во что мы вложили свои силы и время.</i>	216
ГЛАВА 34. Фундаментальная ошибка атрибуции <i>Люди недооценивают влияние ситуации на свое поведение и поведение других.</i>	221
ГЛАВА 35. Ретроспективные искажения <i>Как прошлое определяет то, что мы думаем о настоящем и будущем?</i>	228
ГЛАВА 36. Эффект гиперболического дисконтирования <i>В основном мы предпочитаем «синицу в руках» «журавлю в небе»</i>	236
ГЛАВА 37. Эффект получения обратной связи <i>Почему нам нравится работать в открытых, а не закрытых системах?</i>	242
ГЛАВА 38. Предпочтение нулевого риска <i>На чем основан бизнес страховщиков?</i>	247
ГЛАВА 39. Реакционное обесценивание и неприятие чужой разработки <i>Почему нам трудно не завидовать и нужно ли от этого отказываться?</i>	253

Оглавление

ГЛАВА 40. Неприятие потери <i>Почему для нас не потерять ценнее, чем приобрести?</i>	257
ГЛАВА 41. Эффект владения <i>Все свое мы ценим больше, чем все чужое</i>	269
ГЛАВА 42. Эффект Даннинга — Крюгера <i>Почему уверенность и позитив часто ценятся выше компетентности?</i>	274
ГЛАВА 43. Проективное искажение <i>По себе людей не судят?</i>	282
ГЛАВА 44. Систематическая ошибка различения <i>Почему мы даже в простом выборе совершаем ошибки?</i>	288
ГЛАВА 45. Эффект обманки <i>Как дополнительные альтернативы влияют на наши решения?</i>	294
ГЛАВА 46. Обман малых выборов <i>Почему мы верим в истории успеха?</i>	298
ГЛАВА 47. Фрейминг <i>Стакан наполовину пуст или наполовину полон?</i>	304
ГЛАВА 48. Эффект метафорической схожести <i>Почему Инстаграм и Тик-Ток «рулят»?</i>	309
ГЛАВА 49. Эффект определенности и последовательности <i>Люди всегда стремятся к последовательности и пониманию.</i>	314
ГЛАВА 50. Предубеждение распространенной информации <i>Почему банальности на самом деле так интересны и важны?</i>	320
ГЛАВА 51. Эффект прайминга <i>Как можно незаметно влиять на наши решения?</i>	327
ГЛАВА 52. Эвристика якоря <i>Какие параметры на самом деле определяют наш выбор?</i>	333
ГЛАВА 53. Ошибка конъюнкции <i>Почему наш мозг за деревьями не видит леса?</i>	337
ГЛАВА 54. Ошибка планирования <i>Почему все происходит гораздо медленнее, чем нам хочется?</i>	342
Заключение	347
Об авторе	350
Благодарности	351

ПРЕДИСЛОВИЕ

Яуже более 12 лет занимаюсь поведенческой аналитикой и обоснованно считаю, что тема когнитивных искажений является ключевой в этой сегодня бурно развивающейся области. Действительно, как мы можем оценивать и анализировать чье-то поведение, а тем более его предпочтения и характер, если мы не всегда точно понимаем, как работает наш мозг и мышление при анализе даже стандартных жизненных ситуаций?

Эта книга как раз и посвящена детальному разбору стратегий, которые оказывают принципиальное и неотвратимое влияние на то, каким образом мы принимаем решения, анализируя поведение людей, их личность, потребности, ценности и многое другое. Собственно, это относится и к нам самим, поскольку ошибки этого анализа определяют и то, как мы представляем и что мы думаем о самих себе. Поэтому для того, чтобы без иллюзий понять как другого человека, так и самого себя, нужно иметь хотя бы начальные представления о когнитивных искажениях — излюбленных способах нашего мозга обманывать нас самих. Когнитивные искажения — это своеобразные системные ошибки в мышлении и анализе ситуаций, которые фактически вмешиваются в оценку всего, что нас окружает. Умение видеть и понимать их позволит вам не только лучше узнать себя и окружающих, но и выстраивать более эффективную коммуникацию с людьми, заранее зная, к каким ловушкам они склонны по умолчанию.

Основателем и человеком, внесшим самый внушительный вклад в становление и развитие теории о когнитив-

ных искажениях, является нобелевский лауреат Даниел Канеман, у которого мне посчастливилось поучиться. Он и его коллеги были одними из первых, кто обратил внимание на то, что когнитивные модели, которыми мы пользуемся для оценки жизненных ситуаций, имеют очевидные иррациональные ошибки, свойственные большинству людей. Изучая их, Даниел Канеман стал автором теории принятия решений в ситуации неопределенности и одним из родоначальников поведенческой экономики — направления, изучающего влияние социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на поведение в сфере экономики.

В этой книге вы найдете описание большого количества когнитивных искажений и ловушек мозга. Разъясняется суть каждой, описываются ее причины и следствия, даются рекомендации, как ее отследить у себя. Кроме того, к каждой я указываю на способы использования этого когнитивного искажения в сферах, которыми сам плотно занимаюсь в последнее время, — прикладной поведенческий анализ и верификация лжи, маркетинг и экономическое поведение, продажи и переговоры, манипуляция и социальная инженерия.

Ценность книги еще и в том, что в конце каждой главы вы найдете задание для тренировки образа мышления, связанного с определенным когнитивным искажением, и упражнение для его показательной демонстрации и отработки в формате групповой работы. Это вам особенно пригодится, если вы работаете в практическом обучении или являетесь тренером.

Книга будет полезна всем, кто занимается практической коммуникацией и анализом поведения. Это могут быть как специалисты, так и интересующиеся такими областями науки и дисциплинами, как профайлинг и поведенческая аналитика, когнитивистика и менеджмент, маркетинг и продажи, социальные коммуникации и медиа.

Несмотря на то, что когнитивных искажений довольно много и не все попали в эту книгу, здесь описаны все

ПРЕДИСЛОВИЕ *Ловушки и иллюзии мозга*

принципы, на основе которых они работают. Более того, принципы знать гораздо важнее, чем названия самих искажений, поскольку до сих пор встречаются даже разные обозначения одних и тех же феноменов. Начать читать книгу вы можете необязательно с самого начала, а с той главы, которая вас больше заинтересует: в данном случае последовательность глав и чтения не принципиальна.

Надеюсь и рассчитываю на то, что книга поможет вам улучшить способность узнавать и понимать ошибки суждений и выбора сначала у других людей, а потом и у себя, предоставив вам описание более 50 наиболее часто встречающихся ошибок и иллюзий. Это поможет вам снизить вероятность неправильных и иррациональных выводов и суждений о других людях и ситуациях и позволит устанавливать более честные, конструктивные и открытые отношения с окружающими.

ВВЕДЕНИЕ

За последние 30 лет многие психологи исследовали различия, которые появляются из-за наличия у нас двух систем мышления, взаимодействующих между собой в процессе принятия решений: систем быстрого и медленного мышления. Даниел Канеман в своих работах называет их Система 1 и Система 2, которые отвечают за быстрое (автоматическое) и медленное (произвольное) мышление соответственно.

Система 1 работает автоматически, очень быстро, практически не требуя усилий и осознанности. Она работает «по умолчанию», отвечает за все автоматизмы и осуществление повседневных, простых и привычных действий. Ее задача заключается в том, чтобы мы не задумываясь понимали очевидные ситуации и выполняли интуитивно понятные, по сути, рефлекторные действия в них. Все эти действия есть результат довольно интенсивного обучения, которого мы чаще всего не замечаем: мы просто привыкаем вести в себя в типовых ситуациях просто и очевидно. Хороший пример работы первой системы мышления — эвристическое мышление. Оно характеризуется тем, что иногда для понимания сути происходящего нам даже не нужны слова: мы просто посмотрели на ситуацию и сразу все поняли. Более сложный пример — вождение велосипеда или автомобиля: вначале не всегда просто научиться им управлять (поскольку это задача Системы 2), но когда навык освоен, то он переходит на уровень Системы 1, и мы, управляя велосипедом, уже можем позволить себе держать во второй руке сумку или даже разговаривать по телефону.

При этом эти действия выполняются автоматически и мы порой даже не можем описать, как именно мы это делаем: просто делаем и все.

Система 2 для выполнения своих задач требует сознательного контроля внимания. Именно поэтому она весьма энергозатратна и медлительна. Чтобы задействовать вторую систему мышления, нам нужно целенаправленно сконцентрироваться на поставленной задаче и не отвлекаться от ее выполнения: если вы отвлекаетесь, то вы либо совсем с ней не справитесь, либо справитесь гораздо хуже. Ключевой ресурс второй системы — это произвольное, осознанное управление нашим вниманием, объем которого весьма ограничен. Во всех случаях, когда мы делаем что-то непривычное, это требует постоянных усилий и контролируется Системой 2. С помощью нее мы решаем более сложные задачи, требующие от нас нашего сознательного участия: думая о себе, мы подразумеваем Систему 2 — сознательное, разумное «я», у которого есть убеждения, которое анализирует поступающую информацию и принимает решения, о чем думать и что делать. Ее действия нам понятны, и мы можем разбить их на составляющие и разложить в последовательность: мы можем объяснить, как именно мы будем решать, например, сложное математическое уравнение, и найти наиболее простой путь для решения.

Поскольку осознанная концентрация внимания на актуальных задачах очень трудоемка, то мы не любим без необходимости включать Систему 2, довольствуясь автоматическим привычным поведением. Однако структурно наше мышление устроено так, что вся информация, которая поступает в Систему 2, сначала проходит через Систему 1 и подвергается там не всегда заметной трансформации.

В норме Система 1 и Система 2 работают вместе весьма эффективно: их задача обеспечить максимальную результативность при минимуме усилий. Система 1 работает автоматически, а Система 2 находится в комфортном режиме минимального использования. Система 1 постоянно что-то генерирует для Системы 2: эмоции, впечатления, намерения

и прочее. Если Система 2 их одобряет, то впечатления превращаются в убеждения, намерения — в действия, а эмоции — в мотивирующий фактор их реализации. Когда все идет гладко, Система 2 принимает предложения Системы 1 практически без изменений: обычно мы верим своим впечатлениям и действуем согласно собственным порывам и адекватным желаниям. Но если что-то пойдет не так, тогда Система 2 берет верх и мобилизует внимание для сознательного, контролируемого решения поставленных задач. Система 2 отвечает за постоянный контроль нашего поведения: именно благодаря ей мы ведем себя вежливо в сложных и стрессовых ситуациях, и именно она охраняет нас от необдуманных решений.

Однако большую часть времени мы проводим под руководством Системы 1, поскольку в стандартных ситуациях она довольно эффективна. В них она формирует довольно точные модели ситуаций и краткосрочные прогнозы, а также быстро реагирует на внезапно возникающие ситуации и задачи. При этом в ее работе есть большое количество системных ошибок, о которых мы будем говорить в этой книге: она слишком упрощает понимание поведения человека, а также плохо разбирается в логике и статистике. К тому же довольно часто она «мыслит» и поступает иррационально, исходя исключительно из текущих эгоистичных предпочтений, и, что еще не менее важно, ее нельзя «отключить».

Тема иррациональности поведения человека сегодня одна из наиболее интересных и актуальных. Довольно давно занимаясь профайлингом и поведенческим анализом, я прекрасно понимаю, что рационально мы можем просчитать очень многое и получить красивую и на первый взгляд эффективную модель поведения конкретного человека в конкретной ситуации. Однако такие модели могут плохо работать именно из-за иррациональности нашего мышления: мы слишком часто умом все хорошо понимаем, но делаем по-другому. Все это необходимо учитывать при анализе поведения конкретных людей и их групп.

Подводя итоги в рамках данной работы о разделении нашего мышления на две системы как ключевого тренда оценки поведения, представим следующую условную таблицу:

Таблица 1. Сравнение Системы 1 и Системы 2

Система 1	Система 2
Автоматическая	Произвольная
Холистическая	Аналитическая
Эмоциональное, ориентированное на наслаждение и избегание боли	Логическое, ориентировано на поиск причин и следствий
Поведение определяется прошлым опытом	Поведение определяется сознательной оценкой ситуации
Ориентировано на изображения, метафоры, нарративы	Ориентировано на абстрактные символы, слова и цифры
Быстрая, ориентированная на действия	Медленная, ориентированная на контроль действий и размышления
Ориентирована на собственный опыт как главный аргумент	Ориентирована на доказательства и логические аргументы
Способна «выполнять» несколько дел одновременно	Последовательна, имеет ограниченный ресурс внимания
«Мыслит» ассоциациями и образами	Мыслит «конкретно», исходя из предварительной оценки ситуации
В большей степени эгоистична, чем социальна	В большей степени ориентирована на социальное взаимодействие и социальные ценности
Не требует большого количества усилий и энергии	Энергозатратна и быстро утомляется

К этой таблице мы будем еще несколько раз возвращаться, поскольку большинство когнитивных искажений есть результат либо ошибок сугубо Системы 1 или Системы 2, либо особенностей их взаимодействия друг с другом.

Таким образом, решения, которые мы принимаем автоматически, без серьезного обдумывания ситуации, будут склонять нас к эмоциональным, основанным на прошлом опыте и образах эгоистичным вариантам. Решения, принимаемые Системой 2, будут чуть более логичными и про социальными, однако мы помним, что Система 2 часто при оценке ситуации склонна чрезмерно доверять информации, полученной от Системы 1. Это не хорошо и не плохо. Просто нам это нужно понимать и учитывать в процессе принятия решений.

Ну что ж, теперь, когда мы знаем общую схему работы первой и второй системы нашего мышления, пора приступать к разбору их основных ошибок, которые оказывают принципиальное влияние на все контексты нашей жизни.

ГЛАВА 1

Эффект Делмора,

*или Почему трудно думать о смысле,
если рядом есть шоколадка?*



Я специально хочу начать именно с этого когнитивного искажения, хотя о нем мало говорят, несмотря на то, что его значение и влияние на нашу жизнь довольно велико. Само когнитивное искажение получило название в честь известного в прошлом американского писателя и поэта, который жил в XX веке (1912–1966 гг.) и был в свое время весьма популярен. Однако сегодня, увы, только редкий филолог или когнитивист знает его имя. А между тем в 30-х годах ему пророчили славу Антона Павловича Чехова. Давайте разбираться, почему же его вспомнили, чтобы назвать его именем когнитивное искажение?