

Книга 1

ЛОВУШКИ **И ИЛЛЮЗИИ МОЗГА**

Как мозг нас обманывает
и как использовать это
в своих целях

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я уже 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 оценить 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 когнитивных искажениях, является нобелевский лауреат Даниел Канеман, у которого мне повезло 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 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 непринципиальна.

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 генерит 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

Система 1	Система 2
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 просоциальными, 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 приступить 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?



Делмор Шварц родился в 1912 году в семье достаточно обеспеченных иммигрантов. В 1935 году он закончил в то время очень престижный Университет Нью-Йорка, а в 1937-м выпустил свое первое произведение. Это была книга, которая буквально за один день стала бестселлером по всей Америке, была восторженно принята публикой и даже вечно недовольными критиками. Фактически на следующее утро Делмор Шварц проснулся известным, и его стали представлять как наиболее перспективного англоязычного писателя. Однако все его следующие произведения, вторая, третья, четвертая и даже пятая книга были лишь блеклыми копиями первой. Его биографы, а их было достаточно много, впоследствии объясняли это тем, что Шварц после первого успеха стал вести весьма разгульный образ жизни, и ему было трудно сконцентрироваться на своем творчестве вплоть до конца жизни: его постоянно отвлекали вечеринки, алкоголь, неудачные отношения с женщинами и прочие, казалось бы, важные, но все же второстепенные аспекты жизни. И поэтому эффект Делмора можно сформулировать так: «Люди склонны ставить более четкие цели в практически незначимых для себя контекстах и избегать ставить их в важных, значимых для себя сферах».

Мы все можем поставить себе простую цель сходить в ресторан, выпить кофе, купить очередной телефон или автомобиль. Можем даже в деталях представить все это и разложить по десяткам схем целеполагания. Но очень часто мы избегаем мыслей по поводу того, а чего же мы на самом-то деле хотим в значимых для себя контекстах и областях жизни.

Удивительно, но когнитивные искажения, в том числе эффект Делмора, практически все внеконтекстуальны, чем и отличаются от остальных моделей когнитивистики и профайлинга. Они работают во всех контекстах, в которых мы находимся, и эффект Делмора работает не только в поиске смысла жизни, но и в других, более прагматичных контекстах. Все связано с тем, что поставить краткосрочную цель достаточно просто: купить телефон, выпить кофе, привычно открыть ленту соцсети и так далее, а подумать о том, что действительно тебе важно, поставить себе цель реализовать эту задачу — требует уже изначального обдумывания, анализа и напряжения, а значит, требует включить вторую систему мышления, которую, как вы помните, мы не любим включать надолго. Мы предпочитаем включать ее эпизодически, в большей степени для решения тактических вопросов: на какую вечеринку сходить, какой бренд купить и прочее. Но думать длительно над тем, чего же мы действительно хотим в значимых для себя областях, мы не любим и избегаем этого. Кстати, интуитивно мы даже понимаем, что если

будем слишком много думать о принципиальных и важных для нас областях, то это явно не улучшит наше настроение. Ведь гораздо проще и приятнее съесть очередную шоколадку и тем самым поднять себе настроение, чем усиленно и напряженно думать о долгосрочных целях и о том, как их реализовать.

Интересно, что сегодня многие всемирно известные коучи и организационные психологи рекомендуют ежедневно уделять не менее часа на мысли о стратегических задачах и планах их реализации. Это своего рода полная «разгрузка» первой системы мышления и «загрузка» второй. Канеман вообще говорит, что людям необходимы такие моменты, и рекомендует это как лучшую привычку для всех менеджеров.

В профайлинге и верификации лжи это когнитивное искажение проявляется в том, что мы, специалисты, часто тратим свое время на обсуждения и решение каких-то мелочей, деталей, которые не так уж и важны в сравнении с тем, чтобы написать и утвердить полную общую теорию полиграфных проверок и методологии профайлинга. Почему до сих пор этого никто не сделал? Как минимум потому, что это достаточно сложно, на это нужно потратить большое количество времени и много думать, проще заняться какой-то мелочью: купить себе очередную шоколадку, выпить очередной кофе или обсудить какие-то частности. Собственно, первая система мышления, заботясь о том, чтобы мы не перенапряглись, вовремя присылает нам информационный фастфуд в соцсетях либо невозможность сосредоточиться и длительно заниматься важным делом.

В манипуляциях и психологических воздействиях эффект Делмора используется в виде подбрасывания для целевой аудитории набора краткосрочных «вкусных» отвлекающих задач с целью не позволить ей заняться делами, изменяющими опыт и ценностные ориентации. А она, эта аудитория, и рада отвлечься от тяжелых раздумий и действий.

В маркетинге и поведенческой экономике это тоже решается путем целенаправленной фиксации внимания потенциального покупателя на потреблении товаров повседневного, а не долгосрочного спроса. Ведь именно на этом масс-маркет зарабатывает больше всего денег, потому что товары долгосрочного пользования, во-первых, не сразу ломаются, а во-вторых, их не нужно покупать каждый день.

В менеджменте и управлении персоналом эффект Делмора используется, например, при удержании талантливого персонала и HiPo (High Potential), ведь достаточно часто руководитель сознательно ставит перед ними рутинные долгие задачи, к которым

они в конце концов и привыкают, далее начинают сомневаться или «консервируют» свои уникальные компетенции, привыкают и начинают думать: «Не нужны мне никакие изменения, буду работать здесь и никуда не пойду». По этой причине довольно часто HiPO и не получает повышения, и не уходит на другое место работы, однако их потенциал, конечно же, снижается.

Задание

Составьте список своих среднесрочных и долгосрочных планов. Они необязательно должны быть глобальными и сложными. Это может быть, например, регулярно заниматься спортом, прочитать эту книгу, научиться кататься на скейте и пр. Запишите их в тетрадь и ответьте себе на вопрос: «Что вы сегодня сделали для того, чтобы эти планы реализовались?» Периодически задавайте себе такой вопрос и требуйте от себя честного ответа.

Упражнение

1. Запишите в блокноте или расскажите кому-либо, что вы сегодня делали перед тем, как прочесть главу этой книги. Будьте как можно более детальными: рассказывайте все тщательно и в мельчайших подробностях.
2. Расскажите, что вы изначально планировали сделать сегодня исходя из ваших стратегических планов.
3. Сверьте разницу между планами и реальностью.

Глава 2

Иллюзия корреляции Совпадение? Бывает!

Первая система мышления по Д. Канеману всегда хочет найти какие-то закономерности. Это ей необходимо не только для того, чтобы себя чем-то занять, но и для того, чтобы хоть как-то упростить нам жизнь. Ради этих целей мы и находим закономерности даже там, где их на самом деле нет. Иллюзия корреляции заключается в том, что мы сами себе придумываем закономерности, которых на самом деле нет: они есть только в нашем воображении.

Иногда мы думаем похожим образом: «Я два раза ходил на собеседование в этом черном пиджаке, и все было удачно. В третий раз я пошел на собеседование в другом пиджаке, и что-то пошло не так. Вывод — на собеседования надо ходить только в черном пиджаке и никакой другой больше не надевать, потому

