

Часть I

# Как мы принимаем решения

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Каждый день мы принимаем сотни и даже тысячи решений. Большинство из них простые и серьезных последствий не имеют. Например, мы выбираем, что будем есть, что наденем, стоит ли днем поспать или лучше потратить время на соцсети. Эксперты утверждают, что каждый день мы только по поводу еды принимаем больше 200 решений\*.

Более важные решения требуют размышлений и оценки вариантов и предполагают серьезные последствия. Например: стоит ли уволиться с нелюбимой работы; пора ли создать семью; разорвать ли нездоровые, токсичные отношения; позволить ли себе дорогую покупку, о которой вы давно мечтаете (спортивную машину, дом, лодку и пр.).

Прежде чем учиться уверенно принимать удачные решения, важно понять, как мы действуем сейчас. В части I мы исследуем факторы, влияющие на подход к принятию решения. Некоторые из них сказываются на нем негативно и приводят к нежелательным последствиям. Выявив такие факторы, мы сделаем первый шаг к тому, чтобы от них избавиться, сэкономить время и избежать разочарований.

Важно осознавать полную ответственность за свои решения и их последствия. Да, это порой нелегко, особенно в случае неудач. Возможно, вы, как и я, стремитесь утверждать, что они следствие простого невезения, а вовсе не ваших ошибочных решений. Однако умение признать свою ответственность имеет колоссальную ценность: оно помогает осознать, что мы очень во многом контролируем происходящее.

Вот почему важно разобраться в том, как мы сейчас принимаем решения. Приступим!

---

\* Sobal J., Wansink B. Mindless Eating: The 200 Daily Food Decisions We Overlook // *Environment and Behavior*. 2007. Vol. 39. № 1. Pp. 106–123 // doi.org/10.1177/0013916506295573.

# Наши решения

Вы не добьетесь никакого прогресса,  
не принимая решений.

*Джим Рон, американский оратор,  
бизнес-тренер, проповедник*

Приятно думать, что мы всегда принимаем решения, опираясь на логику. Мы воображаем, что тщательно взвешиваем все варианты и выбираем тот, который в сложившихся обстоятельствах наиболее рационален.

В реальности же люди чаще всего опираются на интуицию и эмоции, которые переживают, — по крайней мере, это касается не особенно важных вопросов, которые минимально влияют на жизнь в целом (скажем, что именно съесть). Хотя нередко так мы принимаем и гораздо более серьезные решения (например, о создании семьи). Нет сомнений, что в большинстве случаев эмоции важно и полезно учитывать, однако они серьезно осложняют процесс принятия решений.

## Роль эмоций в принятии решений

Люди действуют с помощью эмоций. Мы думаем, опираясь на них. Рассуждаем, анализируя их. Все наши поступки совершаются с их учетом. Такой подход может казаться непродуктивным, но на самом деле он совсем неплох. Эмоции *нужны* нам, чтобы получать от жизни удовлетворение, поэтому нужно понимать, что они неизбежно будут играть

в процессе принятия решений важную роль. Эмоции могут казаться полной противоположностью логики, а поэтому восприниматься как препятствие принятию рациональных решений, но на самом деле они дают нам ценные подсказки.

При этом важно не позволять эмоциям оказываться основным фактором влияния, иначе поведение будет излишне импульсивным: мы станем делать выбор без учета рациональных соображений, что приведет к нежелательным последствиям.

Эмоции иногда даже парализуют. Если позволить им нас контролировать, то в условиях неопределенности можно ощутить страх и тревожность, провоцирующие нерешительность, которая ничем не лучше, чем принятие неудачных решений.

Эмоции становятся причиной предубеждений: под влиянием ощущений мы склоняемся к определенным вариантам, а другие рассматривать отказываемся. Предубеждения и когнитивные искажения, о которых мы подробно поговорим ниже, могут радикально искажать процесс принятия решений.

Тем не менее при принятии решений не нужно пытаться заглушить любые эмоции. Они должны играть свою роль, особенно когда дело касается ценностей и убеждений. Однако важно осознавать, как именно эмоции могут препятствовать принятию решений, если позволить им перевесить логику и разумные соображения.

## Роль ценностей в принятии решений

Чтобы принимать удачные решения, недостаточно собрать нужную информацию, методично обдумать и сравнить

варианты; не менее важно учитывать личные и профессиональные ценности. Во что мы верим? Каковы моральные принципы и стандарты, на которые мы готовы опереться? Какими мы хотим быть?

От ценностей зависят цели, ценности помогают найти смысл. Без них нам пришлось бы выбирать самый простой и быстрый путь к успеху и не задумываться над тем, насколько справедливы и честны наши поступки.

Предположим, что вы руководите небольшим бизнесом. Продажи падают, прибыль сокращается, вы в отчаянии стараетесь изменить ситуацию. Если при оценке вариантов не учитывать свои ценности, то возникнет риск того, что выбор окажется сомнительным и не будет соответствовать вашим личным принципам. При этом принятые решения и последующие действия могут обеспечить рост продаж и прибыли. Однако вы скорее пожалеете о сделанном, будете чувствовать вину и даже стыд.

Когда мы принимаем решения, опираясь на свои ценности, риски нас пугают меньше. Тогда выбор, если он к тому же информированный, не вызывает сильного стресса и беспокойства. И даже если результат разочаровывает, его проще принять, ведь мы действуем в соответствии с личными и профессиональными принципами.

Не становится ли процесс принятия решений сложнее, если мы принимаем в расчет ценности? Конечно, становится.

Ценности помогают контролировать импульсивное поведение, сдерживают нас, ограничивают в возможностях, но благодаря этому решения оказываются созвучны убеждениям. Ценности помогают сделать выбор, которым мы можем гордиться, даже если его последствия оказываются не особенно вдохновляющими.

## Оценка и сравнение издержек и выгод от решения

Каждое решение предполагает компромисс. Мы рассчитываем что-то получить, но готовы при этом от чего-то отказаться (экономисты называют это «ценой выбора»). Предположим, вы решаете, чем лучше поужинать, и сокращаете варианты до двух: салат с курицей или пицца. Если выберете салат, придется отказаться от пиццы; если пиццу, не видать вам салата (теоретически вы можете съесть и то и другое, но наверняка об этом пожалеете).

У каждого варианта есть очевидные преимущества. Салат — здоровая еда, и вы будете довольны этим решением. Но пицца — это же так вкусно! У каждого варианта есть и недостатки. Выбирая салат, вы отказываетесь от возможности съесть вкусную сочную пиццу. Выбрав пиццу, вы нарушаете диету; может и желудок разболеться.

Компромисс присутствует в любых решениях, от самых тривиальных до важнейших. Мы выбираем, оставаться ли на нелюбимой работе или искать что-то новое. Обдумываем, вступать ли в брак или нет. Размышляем о том, стоит ли покупать дом в конкретном городе. Чтобы принимать удачные решения, которые обеспечат положительный результат, необходимо осознавать и признавать существование компромисса: только тогда удастся определить и сравнить издержки и выгоды от каждого варианта.

Разумеется, цель наша — максимизировать выгоды от принятого решения и минимизировать связанные с ним издержки. К сожалению, они не всегда очевидны, а потому процесс сравнения и оценки сложен, и, чтобы во всем разобраться, нужно провести целое исследование. Подходы и тактики, о которых пойдет речь в части II, помогут в этом.

# Почему мы принимаем неудачные решения

Хорошие решения приходят с опытом.  
Опыт приходит благодаря плохим  
решениям.

*Марк Твен*

Как мы уже говорили, всем хочется думать, будто они принимают только удачные решения. Мы воображаем, что всегда тщательно взвешиваем варианты и выбираем те, которые в сложившихся обстоятельствах и в контексте актуальных целей наиболее разумны. В конце концов, мы же рациональные существа, а этому образу никак не соответствуют неразумные и неудачные решения.

Однако перед нами то и дело возникают препятствия, которые серьезно осложняют принятие решений, вынуждают делать неверный выбор, а это приводит к неприятным последствиям.

В этой главе мы обсудим самые распространенные препятствия. Выявив их и разобравшись, как именно они на нас влияют, мы сможем попытаться избежать их или минимизировать.

## Бесконтрольные эмоции

Мы уже обсудили, как эмоции связаны с принятием решений. Они становятся ключевым элементом процесса. Более

того, избежать их влияния невозможно. Нужно помнить, что это обоюдоострый меч в принятии решений. С одной стороны, эмоции помогают понять и оценить сложившуюся ситуацию. Осознав свое состояние, мы можем разобраться, каковы ключевые мотивы наших поступков, и за счет этого принять более удачное решение.

С другой же, когда мы не управляем эмоциями, те могут вынуждать нас слишком переживать о возможных негативных последствиях того или иного выбора. Мы начинаем все-го бояться, сосредоточиваем все внимание на угрозах, неизбежно преувеличиваем их значимость, вместо того чтобы рационально анализировать факты и логически сравнивать варианты. И вместо принятия решений мы начинаем либо защищаться, либо избегать любых действий, демонстрируя реакцию «бей или беги».

Эмоции могут помочь в принятии грамотных и взвешенных решений. Однако важно управлять ими, чтобы не дать подчинить себе весь процесс и не руководствоваться исключительно инстинктом самосохранения.

## Ложное чувство срочности

Мы нередко чувствуем, что важнее *предпринять хоть что-нибудь*, чем продолжать обдумывать варианты, и делаем выбор в пользу действий, а не размышлений.

Иногда немедленные действия и правда необходимы. Внешние факторы заставляют нас соображать и решать как можно быстрее: время идет, а бездействие или нерешительность грозят страшными последствиями.

В других случаях ощущение срочности ложное: оно возникает из-за нетерпеливости, стремления постоянно быть занятыми, ошибочного представления о том, что между

занятостью, продуктивностью и результатами обязательно есть прямая связь. Некоторые даже пытаются *создать* ложное ощущение срочности, чтобы мотивировать и себя, и других к активным действиям. Им кажется, что такое чувство «горящей под ногами земли» поможет избежать коварной самоуспокоенности.

Проблема в том, что, хотя ложное ощущение срочности и правда иногда придает решительности, оно же может подталкивать нас к катастрофическим решениям. Стремясь скорее что-то сделать, мы рискуем не обратить внимания на важные обстоятельства или упустить другие хорошие варианты. Ошибочно думая, что очень важно действовать быстрее, мы игнорируем или не до конца осознаем спорные и конфликтующие моменты (особенно если в принятии решения участвуют другие).

Разумеется, бывают ситуации срочные и ограниченные по времени, требующие немедленных действий. Но если нет причин торопиться, мы обязаны дать себе время, чтобы рассмотреть варианты и как следует оценить возможности.

## Непонимание срочности (прокрастинация)

Прокрастинация — полная противоположность стремлению создать ощущение срочности и может так же негативно влиять на процесс принятия решений.

Не понимая, что дело срочное, мы позволяем себе откладывать работу. В конце концов, зачем спешить без нужды? Как мы уже говорили, важно не поддаваться ложному ощущению срочности в надежде, что оно поможет нам обрести решимость. Не менее важно осознавать, что прокрастинация тоже может быть опасной.

Это эмоциональная реакция на сложившиеся обстоятельства. Решения (или действия), которых от нас ждут, почему-то вызывают у нас неприятие. Возможно, нам занятие кажется скучным, или мы тревожимся, или сомневаемся в своих способностях и знаниях. Может, глядя на имеющуюся информацию и понимая, сколько разнообразных соображений нужно учесть, мы думаем, что принять разумное решение слишком сложно.

Прокрастинация особенно опасна, поскольку часто связана с негативными эмоциями: страхом, чувством вины, низкой самооценкой, даже стыдом. Эти чувства оказываются серьезными помехами при принятии решений и неизбежно приводят к нерешительности. В таком состоянии наша способность принимать нужные решения ослаблена.

Прокрастинация *не всегда* опасна и вредна для принятия решений. Иногда она может иметь положительное влияние. Пока мы откладываем решение, какие-то сложности порой решаются сами собой (или, по крайней мере, становятся менее существенными). Кроме того, мы даем себе больше времени и шанс разглядеть новые возможности: некоторые из них могут оказаться более удачными, чем те, которые были видны изначально.

Отметим при этом, что неспешность имеет свою цену: нам не удастся достичь поставленных целей, мы упускаем возможности и тратим нерационально много сил и ресурсов на размышления.

## ИЗЛИШНИЙ ОПТИМИЗМ

Большинство из нас по натуре оптимисты. Разумеется, у каждого найдется повод поворчать, но чаще всего мы убеждены,

что вряд ли столкнемся с чем-то негативным. Такой взгляд на жизнь называется предвзятостью оптимизма.

Он может иметь и позитивное влияние. Чем с бóльшим оптимизмом мы смотрим на предполагаемые результаты будущего решения, тем охотнее его *принимаем*. Страх и тревожность уже не так сильно на нас влияют и почти не вызывают нерешительности даже в условиях неопределенности.

При этом избыточный оптимизм может иметь серьезные негативные последствия, ведь он заставляет нас спешить с принятием решений. Мы недооцениваем риски, поскольку воображаем, что результат окажется гораздо более радужным, чем можно подумать, если оценивать ситуацию реалистичнее.

Например, представим, что вы собираетесь открыть ресторан. Вы давно об этом мечтали и страшно рады появившейся возможности. Из-за избыточного оптимизма вы можете не обратить внимания на то, что на выбранном вами месте уже был ресторан и он прогорел. Из-за излишнего оптимизма можете не осознавать, какие колоссальные расходы потребуются на первом этапе. Ослепленные восторгом, можете даже не вспомнить, что 80% новых ресторанов терпят неудачу и закрываются в первые пять лет существования.

Одним словом, под влиянием избыточного оптимизма мы принимаем недостаточно взвешенные и обоснованные решения. Из-за него мы несемся вперед, не давая себе времени на сбор информации, анализ вариантов и оценку рисков.

## Боязнь потерь

Разумеется, все мы стремимся получить то, что считаем важным и ценным, и не хотим ничего из этого терять.

Вспомните какой-нибудь предмет одежды, который вы давно приобрели, но ни разу не надели. В момент покупки вы испытывали приятное удовлетворение и были довольны. Теперь представьте, что вы почувствуете, выбрасывая этот наряд. Отказ от него почти никак не изменит ваш гардероб, ведь вы его даже не надевали. Но вам наверняка совершенно не понравится идея выбросить (или отдать) такую вещь.

Эмоции, связанные с потенциальной утратой, оказываются сильнее, чем те, которые вы переживали в момент приобретения. Эксперты в области когнитивной психологии и поведенческой экономики называют это боязнью потерь. Она может становиться препятствием при принятии взвешенных и обдуманных решений. Боязнь потерять то, что кажется ценным, заставляет людей слишком волноваться.

Представим, что вы собираетесь инвестировать 100 000 долл. При этом вкладывать деньги в ценные бумаги (или даже паевой фонд) вам не хочется. Мысли об их возможной потере вызывают у вас более сильные эмоции, чем перспектива заработать (получить дивиденды, увеличить стоимость вклада и пр.), и вы решаете положить деньги на сберегательный счет. Такое сверхосторожное решение лишает вас возможности инвестировать эффективно.

## Опасения в связи с публичным образом

Людам важно, что думают другие. Мы хотим, чтобы друзья, коллеги, партнеры по бизнесу и просто знакомые считали, что мы умны, находчивы, успешны. Это вполне естественное стремление. Проблемы начинаются, когда оно превращается

в одержимость. Именно тогда склонность придавать излишнее значение чужому мнению начинает негативно влиять на решения.

Переживая о том, как нас оценивают другие, мы начинаем принимать решения, исходя из их предполагаемой (а то и *воображаемой*) точки зрения. Это вынуждает отметить разумные, даже предпочтительные варианты, поскольку они якобы не соответствуют чужим ожиданиям. Иногда мы даже отказываемся от решений, которые, как мы сами точно знаем, были бы нам выгодны.

Например, вы собираетесь прекратить нездоровые, токсичные отношения, уверены, что так для вас будет лучше. Но друзья постоянно восхищаются вашим партнером, тем, как он умен, проницателен, честен, как умеет соперничать. Они не догадываются о том, что эти отношения стали для вас в тягость, поскольку вы стараетесь не говорить о неприятном. Не исключено, что своими оценками друзья невольно убедят вас не принимать решение, которое вы считаете правильным. Это значит, что вы слишком большое значение придаете их реакции на свои поступки, хотя понятно, что окружающие не знают всего. В итоге вы начинаете сомневаться. Перестаете доверять себе. Может, даже убеждаете себя, что ошибаетесь.

Мы тревожимся о том, как другие оценят наш выбор, и это мешает принимать разумные решения. Сомневаясь в собственном выборе, мы делаем его с оглядкой на чужое мнение, а не на свои интересы.

## Что дальше?

Когнитивные искажения оказываются одними из самых серьезных препятствий при принятии решений. В следующей

главе мы рассмотрим десятку опаснейших искажений, влияющих на выбор.

Глава довольно длинная, но я советую вам не бросать ее и все внимательно прочесть. Мы обсудим много разных тем, в том числе я выскажу важные соображения по поводу самых распространенных и опасных ошибок, связанных с принятием решений. В этой главе вы найдете немало практических советов о том, как этих ошибок избежать. Следующая глава станет основой для части II.

# Десять когнитивных искажений, которые влияют на принятие решений

Причина 90% всех наших  
ошибок у нас в голове.

*Йоги Берра,  
американский бейсболист*

Когнитивные искажения — это уловки, которыми пользуется наш разум, чтобы упростить, обработать, интерпретировать информацию. С одной стороны, они очень полезны: в течение дня мы тонем в массе всевозможной информации, и мозгу нужны инструменты, чтобы разобраться в происходящем. Когнитивные искажения помогают фильтровать воспринимаемое, определять самое важное и на этой основе принимать решения.

Таков идеальный сценарий.

На деле же когнитивные искажения, меняя восприятие реальности, вынуждают нас выносить поспешные, необдуманные, неверные суждения, из-за которых мы принимаем ужасные решения.

Когнитивные искажения порождают слепые зоны. Мы не замечаем своей опрометчивости и считаем, что действуем рационально, хотя на самом деле опираемся на предубеждения,

рожденные из логических ошибок. Получается, эти ментальные уловки оказываются ментальными *ошибками*, которые могут радикально нарушать процесс принятия решений.

У каждого из нас есть привычные когнитивные искажения. Все мы снова и снова попадаем в любимые ловушки, такова уж наша природа. Но это не значит, что нужно смириться. Как раз наоборот: важно перехитрить собственную предубежденность, чтобы научиться принимать по-настоящему обдуманное решения. Для этого обсудим десять самых распространенных и контрпродуктивных когнитивных искажений. Многие из них вам знакомы, хотя вполне возможно, что какие-то удивят.

## 1. Эффект привязки

Всякий раз, когда мы рассматриваем и сравниваем варианты, мозг пытается создать якорь, которым, как правило, становится самая первая порция информации о ситуации. И именно с ней мы сравниваем варианты.

Предположим, что вы собираетесь купить машину. Приезжаете в автосалон и начинаете разговор с менеджером. Узнав ваш бюджет, тот первым делом показывает модель, *превышающую* его. Так он создает в вашем представлении якорную цену (не давая это сделать вашему мозгу). Менеджер не собирается уговаривать вас купить машину дороже — ему важно, чтобы бюджетные варианты в сравнении с этим казались еще более привлекательными. Так сотрудник автосалона преодолевает ваше возможное сопротивление покупке.

Эффект привязки иногда полезен, поскольку помогает фильтровать информацию: нам удастся быстро перелопатить гору данных и не погрязнуть в деталях. Однако чаще

все это когнитивное искажение мешает принимать решения. У нас формируется туннельное видение, и мы игнорируем или неверно интерпретируем актуальную информацию и делаем нерациональные предположения.

*Как преодолеть:* бороться с этим искажением особенно трудно. Но даже если не удастся избавиться от него, можно хотя бы снизить его влияние на принятие решений и оценки.

Во-первых, нужно заметить и осознать, где и как ваш мозг формирует подобные привязки, и понять, что их актуальность относительна.

Во-вторых, важно заменить подсознательно сформированный якорь на выбранный вами. Благодаря этому вы станете опираться на соображения, которые больше соответствуют вашим задачам и целям.

## 2. Предвзятость подтверждения

Это когнитивное искажение считается самым распространенным; большинство из нас о нем как минимум слышали. Оно встречается очень часто — почти все люди ему подвержены.

Предвзятость подтверждения возникает как следствие сложившихся ранее убеждений. Информацию, которая соответствует нашим взглядам, мы воспринимаем как особенно ценную, а ту, которая им противоречит, считаем второй-степенной.

Предположим, вы читаете статью о расходах госбюджета. Как и у большинства людей, у вас наверняка есть мнение о том, как государство должно тратить деньги. Если статья близка вашим взглядам, вы скорее сочтете ее важной и интересной. Если ее содержание противоречит вашей точке зрения, вы наверняка посчитаете ее бесполезной.

В этом нет ничего постыдного. Всем людям присуща предвзятость подтверждения, причем описанный механизм реализуется на подсознательном уровне, почти инстинктивно. Однако важно осознавать, что это искажает восприятие фактов и обстоятельств, и мы можем принимать решения, о которых обязательно пожалеем, а также будем несправедливо обращаться с теми, чьи взгляды и убеждения не совпадают с нашими.

*Как преодолеть:* во-первых, критически оценивайте собственные взгляды. Подумайте, на какой информации они основаны. Почему вы их придерживаетесь? Опираетесь на строгие данные или на эмоции?

Во-вторых, заставляйте себя выходить за рамки герметичной картины мира, связанной с решением, которое вам необходимо принять. Проще всего погрузиться в такой непроницаемый информационный пузырь, особенно в соцсетях. Если сумеете отгородиться от их влияния, то будете менее подвержены давлению точки зрения большинства и сможете принимать более обдуманные и информированные решения.

В-третьих, обсуждайте свои взгляды и возможные решения с тем, кто смотрит на вещи иначе. Это вовсе не означает, что вы будете принимать финальное решение коллективно: при таком подходе вы дадите себе возможность обдумать разные точки зрения, включая те, которые диссонируют с вашей.

### 3. Эффект доступности

Мы склонны придавать большее значение информации, которая приходит в голову первой. Мозг привыкает считать, будто все, что удается вспомнить моментально, должно

быть наиболее важным и ценным, а остальное наверняка не имеет особого значения.

Эффект доступности и связанный с ним тип предубеждения называют еще эвристикой доступности. Это очередная хитрость нашего мозга. Благодаря ей мы обрабатываем информацию быстрее, даже если у нас мало времени или ресурсов и особенно если нет желания проводить полномасштабное исследование. Эвристика доступности дает возможность действовать, когда нужны решение или оценка, а времени на анализ всех факторов нет. К сожалению, эта же хитрость нередко приводит к ошибкам в рассуждениях, из-за них мы принимаем решения, о которых потом жалеем.

Снова предположим для примера, что вы собираетесь купить автомобиль. Ваша нынешняя машина давно выработала свой ресурс, ее пора менять. Предположим также, что СМИ в последнее время часто сообщают о росте безработицы в стране: каждый вечер в новостях вы слышите о том, что люди теряют работу, и начинаете задумываться, не останетесь ли и сами без нее. В результате вы решаете отложить покупку машины.

Возможно, это удачное решение, если вы и правда находитесь под угрозой увольнения. Но не исключено, что так сработал эффект доступности, сформировавшийся под влиянием потока новостей о росте безработицы: у вас сложилась искаженная картина мира. Если угрозы потери работы лично для вас нет, решение отложить покупку новой машины оказывается ошибочным.

Это предубеждение вынуждает нас принимать решения на основе неполной информации, то есть не дающей полного понимания ситуации. Даже если не удастся немедленно вспомнить все важные подробности, не стоит считать их несущественными.

*Как преодолеть:* если вы не хотите допустить влияния эффекта доступности, нужно, чтобы одновременно проявились два важных фактора.

Во-первых, нужно достаточно хорошо осознавать ход собственных мыслей и вовремя замечать, что фактов, которые пришли в голову первыми, наверняка недостаточно для принятия адекватного решения. Необходимо все ставить под сомнение и спрашивать себя: «Действительно ли эта информация так надежна, как кажется на первый взгляд?»

Во-вторых, стоит исследовать менее очевидные и доступные факты, которые не приходят в голову в первые же минуты. Они часто оказываются не менее важными в контексте будущего решения. Если не брать их в расчет, есть риск потерпеть фиаско.

## 4. Предвзятость оптимизма

Оптимизм — это прекрасно. Исследования показывают, что люди, настроенные в целом позитивно, чаще чувствуют себя счастливыми, с большей вероятностью достигают целей, более открыты новым идеям и впечатлениям. При этом избыточный оптимизм может исказить понимание ситуации в момент принятия решений.

Предвзятость оптимизма вынуждает людей думать, что наступление негативных событий лично для них маловероятно, хотя обстоятельства подсказывают обратное. Мы готовы признать, что неприятности могут случаться, но с кем-то другим. Отрываясь таким образом от реальности, мы начинаем слишком верить в собственные знания, умения и способность контролировать ситуацию. И именно поэтому не замечаем, а то и сознательно

игнорируем информацию, которая очень полезна для поиска решения.

Например, вы хотите создать денежный запас на черный день, чтобы использовать его, если, скажем, потеряете работу, серьезно заболеете или столкнетесь с финансовыми трудностями. В силу предвзятости оптимизма вы можете думать, что ничего особенно неприятного пока не происходит, поэтому откладываете все меньше (а то и вовсе перестаете это делать) и оказываетесь совершенно не готовы к трудным временам.

Оптимистичная позиция в духе «стакан наполовину полон» часто крайне полезна, как мы уже говорили выше. Но этот подход может оказаться вашей ахиллесовой пятой: вы не сможете оценивать обстоятельства достаточно реалистично, когда важно будет делать выбор.

*Как преодолеть:* можно использовать два когнитивных трюка.

Во-первых, стоит научиться смотреть на обстоятельства глазами стороннего наблюдателя. Тогда будете меньше зависеть от привычки воспринимать все с неоправданным оптимизмом и излишне позитивно оценивать свои знания, умения и способность контролировать происходящее. Придется опираться на объективные данные.

Во-вторых, можно по поводу каждого решения задавать себе вопрос: «Что может пойти не так?» Для начала нужно представить и обдумать все нежелательные последствия, которые могут возникнуть в связи с потенциальным решением, а потом сделать шаг назад и попробовать понять, как именно оно может привести к таким результатам. Психолог и популярный писатель Даниэль Канеман называет такую стратегию принятия решений «разбор полетов». Она призвана слегка умерить нашу самоуверенность.

## 5. Эффект Даннинга — Крюгера

В случае этого искажения мы ошибочно считаем себя гораздо более компетентными, чем являемся на самом деле. Мы убеждены, что обладаем достаточной сообразительностью и ловкостью и имеем всю нужную информацию, чтобы действовать с полной уверенностью, хотя на самом деле это совсем не так.

Эффект Даннинга — Крюгера был описан в рамках исследования двух психологов: Дэвида Даннинга и Джастина Крюгера. Они установили, что люди, которым свойственно такое предубеждение, переоценивают свои навыки и знания и недостаточно адекватно себя воспринимают, поэтому не могут распознать ошибочные суждения. Такие люди искренне уверены, что полностью понимают ситуацию, хотя при детальном рассмотрении выяснилось бы, что они слишком в себе уверены.

Все мы периодически так себя ведем и хотя бы иногда оказываемся жертвами этого эффекта. Некоторые, в том числе и я, умудряются наступать на подобные грабли снова и снова. Например, я решаю пойти в новый ресторан и уверен, что запросто найду дорогу. Я переоцениваю собственные знания, поэтому спокойно отправляюсь по новому адресу, не посмотрев на карту.

Другой пример: вам очень хочется произвести благоприятное впечатление на руководителя, чтобы скорее получить новую должность и более высокую зарплату. Вам предлагают крупный проект, и вы с энтузиазмом за него беретесь, думая, что знаний и навыков для его реализации у вас достаточно. А потом, столкнувшись с реальностью, постепенно начинаете понимать, что многого не знаете и не умеете. Получается, вы оказались жертвой эффекта Даннинга — Крюгера.

Повторю: это случается с каждым. И именно потому, что это искажение может вести к катастрофическим последствиям, важно научиться его замечать.

*Как преодолеть:* чтобы перехитрить свой разум, важно развить в себе достаточную осознанность и научиться замечать многочисленные ситуации, в которых вы рискуете попасть под влияние искажения. Осознанность защищает нас от излишней самоуверенности: мы больше не думаем, что все знаем и умеем, а намеренно ищем слабые места. Мы *допускаем*, что они непременно найдутся.

Еще один полезный прием — регулярно получать обратную связь, особенно от экспертов в актуальной области. Конструктивная критика быстро помогает выявить недостаток знаний или понимания. Эта информация бесценна, поскольку позволяет выявить собственные критичные слабые места.

## 6. Боязнь потерь

Мы уже обсудили в общих чертах это когнитивное искажение в предыдущей главе, не буду повторяться. Однако стоит поговорить подробнее о его влиянии на принятие решений и способах это влияние преодолеть.

Склонность избегать потерь часто мешает нам принимать хоть какие-то решения. Делая выбор, мы берем на себя определенный риск, даже если вероятные потери — это всего лишь упущенные возможности (выбирая А, мы отказываемся от Б). Именно поэтому многие компании предлагают возможность испытать их продукт в тестовом режиме, чтобы оценить достоинства без необходимости за них сразу платить. Так компании минимизируют наши возможные потери и подталкивают к решению.

Из-за этой боязни мы можем избегать даже разумных и просчитанных рисков. Например, отказываемся от важного для карьерного роста проекта, поскольку боимся повышенного внимания к себе. Не решаемся на покупку дома, боясь, что окажемся в финансовой ловушке. Не открываем новый бизнес, думая, что из-за этого не останется времени на семью и друзей.

В каждом из этих случаев вероятность утраты чего-то ценного (профессиональной репутации, сбережений, привычного стиля жизни) вынуждает отказываться от решений, сопряженных со вполне разумным уровнем риска. Боязнь потерь вынуждает действовать максимально осторожно, хотя из-за этого мы упускаем многие интересные возможности.

*Как преодолеть:* есть две эффективные тактики. Можно взять за правило рассматривать каждое решение в контексте связанных с ним рисков и выгод. Тогда важно ответить на вопрос: «Что я реально рискую потерять и что могу выиграть?» Такой подход помогает взять под контроль стремление непременно избегать рисков, а также помогает более объективно оценивать и сравнивать риски и возможные выгоды.

Вторая тактика: можно начать анализ с наиболее негативного сценария из возможных после принятия решения. Определив его и рассмотрев объективно, можно нередко прийти к выводу, что ничего особенно катастрофического в нем нет. Осознание этого факта помогает успокоиться и двигаться дальше.

## 7. Ошибка выжившего

Мы с большим доверием относимся к людям, фактам, идеям, которые явно связаны с успехом. Это когнитивное искажение

называется ошибкой выжившего. В силу такой уловки мозга мы уделяем гораздо больше внимания отдельным успешным людям или стратегиям, приведшим к успеху, и приписываем им необоснованно серьезное влияние.

Представим, например, что вы собираетесь открыть ресторан. Вы читали, конечно, об успешных рестораторах вроде Гордона Рамзи, Джейми Оливера и Тилмана Фертитты. Вдохновившись их историями успеха, вы начали верить, что и ваш ресторан станет процветать. В такой ситуации можно запросто упустить из виду объективные данные, связанные с организацией сложного ресторанного бизнеса. В частности, известно, что 60% ресторанов закрываются через год после открытия, а через пять лет — все 80%.

Из-за ошибки выжившего, своего рода туннельного взгляда на мир, мы принимаем во внимание только истории успеха и игнорируем истории неудач. Из-за этого мы делаем слишком большую ставку на успех, забывая о рисках. Это приводит к излишнему оптимизму, необоснованной уверенности и мешает принимать рациональные решения. Билл Гейтс и Марк Цукерберг бросили университет и впоследствии стали успешными предпринимателями, но это не значит, что любой из нас может повторить этот путь и гарантированно добиться успеха.

*Как преодолеть:* есть три способа компенсировать это когнитивное искажение в ходе принятия решений. Для начала можно взять за правило тщательно проверять надежность информации. Насколько ей можно доверять? Не слишком ли однобоки наши источники информации, не отдаем ли мы предпочтение исключительно положительным исходам?

Кроме того, нужно помнить, что мы не видим полной картины, особенно если в прошлом уже оказывались жертвой

ошибки выжившего. Важно постоянно спрашивать себя: «Что я упускаю?» и «Где моя слепая зона?»

И последнее: важно вовремя разобраться, не стала ли вдохновившая нас история успеха уникальной. Можно ли считать этот пример типичным для рассматриваемой отрасли и группы людей? Или это явное отклонение от нормы, статистическая погрешность? Важно адекватно оценивать значимость и применимость каждого такого примера.

## 8. Излишняя склонность к действию

Это когнитивное искажение побуждает человека как можно быстрее действовать, даже если пока непонятно, как именно. Нам кажется, что делать хоть что-нибудь (*что угодно!*) лучше, чем бездействовать. Мы привыкаем считать действие более приоритетным, чем бездействие, и начинаем верить, что первое непременно даст лучший результат, чем второе.

Представим, что вы плохо себя чувствуете, но не понимаете, в чем дело. Не зная причин, вы не можете выбрать лечение. Но вам не терпится принять хоть какое-то лекарство. Вам нужно сделать *что-нибудь* и не бездействовать.

А вот еще история, которую часто используют в качестве примера излишней склонности к действию: движения вратаря и его решения в момент, когда ему бьют пенальти. Большинство вратарей бросаются либо влево, либо вправо, блокируя мяч. Но исследования показывают, что больше всего шансов отразить удар у вратаря, который стоит на месте\*. С точки зрения статистики в этом случае бездействие дает существенно лучший результат, чем любые действия.

---

\* Bar-Eli M., Azar O. H., Ritov I., Keidar-Levin Y., Schein G. Action bias among elite soccer goalkeepers: The case of penalty kicks // Journal of Economic Psychology. 2007. Vol. 28. № 5. Pp. 606–621. DOI: 10.1016/j.joep.2006.12.001.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

