

Максимально большой список психологических ошибок можно обнаружить у А.В. Турчина [66]. Он, в свою очередь, основывался на работах Е. Юдковски и Р. МакМаллина [36, 78]. Содержательный обзор мыслительных искажений сделан в учебнике «Когнитивная психология» [25], в работах Б.М. Величковского и Д. Майерса [8, 35]. Глубокий анализ человеческой способности (если уж откровенно — неспособности) объективно оценивать прошлое и предсказывать будущее дан в двух книгах Н. Талеба [63, 64]. Важный материал по ошибкам мышления содержится у Д. Халперн [74], в книге А. Фридмана и Р. Девульфа [72]. В статье «List of cognitive biases» в Википедии [82] перечислено более ста когнитивных искажений, каждое из которых имеет гиперссылку на его подробное описание.

Все указанные авторы в той или иной степени используют работы Д. Канемана и А. Тверски — основоположников дисциплины «Теория поведенческих финансов». Они исследовали, как психологические ошибки, которые свойственно совершать людям, влияют на действия человека в сфере экономики и бизнеса. О важности их выводов свидетельствует тот факт, что в 2002 г. Д. Канеману была присуждена Нобелевская премия, причем до этого ни один психолог не удостоивался столь высокой награды.

Зная особенности работы мозга, нельзя рассчитывать на то, что люди смогут сами выявлять ошибки в своих оценках и принимать адекватные меры предосторожности.

Э. Кэмпбелл, Д. Уайтхед, С. Финкельстайн

Мы являемся кучкой идиотов, которые не знают ничего и склонны к ошибкам, но иногда наделены редкой привилегией осознавать это.

Н. Талеб

Любая ошибка — отклонение от какой-то нормы, от эталона. Например, стрелок из лука на соревнованиях не попал в цель. Эталон — попадание в центр мишени. Отклонение от эталона можно просто измерить линейкой. В случае мыслительных ошибок предполагается, что существует некоторое эталонное, рациональное, подтвержденное расчетами, экспертное решение. И есть решение, принимаемое рядовым человеком в реальных обстоятельствах. Отклонение такого решения от эталонного и называют психологической ошибкой, или в формулировке, шадящей человеческое самолюбие, — когнитивным искажением.

Мы, нравится нам это или нет, пленники нашей биологии... У нас не было стимула развивать способность понимать вероятность, потому что нам это было не нужно, но более глубокая причина в том, что мы не предназначены, чтобы понимать вещи. Мы построены только для того, чтобы выживать и производить потомство.

Н. Талеб

Понятно, что исследователи ошибок мышления не только занимаются их выискиванием и описанием, но и пытаются понять их природу. В социальном мире, где совместно действуют по меньшей мере несколько человек, проблемы и задачи формулируются языковыми, символьными, графическими средствами, т.е. в пределах разума, сознания — *рационально*. Здесь термин «рациональный» употребляется в смысле осознаваемый, логически обоснованный, разумный, от лат. *ratio* — разум. Решаются же проблемы и задачи человеческим интеллектом, фундамент которого составляют принципиально неосознаваемые, эмоционально-чувственные, иррациональные компоненты. Столкновение рациональной постановки задачи с иррациональным инструментом ее решения — источник психологических ошибок мышления (рис. 5.1).

Психологические ошибки — это индикаторы, напоминающие нам о нашем биологическом происхождении. Вспомним материал второй главы. 200 млн лет эволюция отбирала и сохраняла удачные с точки зрения выживания экземпляры животного мира. В последние 200 тыс. лет (мгновение по сравнению с 200 млн лет) появился человек. Все эти сотни миллионов лет эволюция жесточайшим образом отбирала и запрессовывала



Рис. 5.1. Источник психологических ошибок мышления

вала в подсознание способы решения проблем, почти всецело связанных с выживанием в естественной природной агрессивной среде. Но в последние несколько сотен лет (мгновение даже по сравнению с периодом существования *Homo sapiens*, не говоря уже о периоде существования животного мира) внешний мир кардинально изменился. Появились человеко-машинные, социальные и производные от них (экономика) системы, основной характеристикой которых является сложность. Сложность — это некоторое отношение между познающим субъектом и объектом. Субъект называет объект сложным, когда он не в состоянии понять и предсказать поведение объекта. Ситуация усугубляется тем, что, как правило, человек вынужден принимать решения относительно сложных систем в условиях дефицита времени и информации о них. Таким образом, основная причина психологических ошибок — неготовность интеллекта биологического происхождения отражать сложность, системность современного социального мира.

Люди мыслят иррационально, близоручо, деструктивно, с узких позиций своего этноса, эмоционально и легко поддаются заблуждениям под воздействием демагогии.

Ф. Тетлок

Первобытные инстинкты, безусловно, неважно работают в современном буквенно оснащенном, информационно насыщенном и статистически сложном окружении... Мир меняется слишком быстро, и наша генетическая структура не успевает за ним.

Н. Талеб

Обратимся еще раз к рис. 5.1. В иррациональной природе наших решений можно выделить по меньшей мере три фактора, которые в той или иной пропорции присутствуют в ошибках мышления.

Первый фактор — участие бессознательного, эмоционально-волевой сферы, об этом подробно говорилось в третьей главе. Второй фактор — упрощение реальности. Зачастую, чтобы принять решение, человек использует модели, которые слишком грубо и неточно отражают реальность. Про такие случаи говорят, что «с водой выплеснули ребенка», что «иная простота хуже воровства».

Третий фактор связан со самоуверенностью в себе и в своей правоте. (Мы говорили об этом в самом начале книги, обсудим здесь сейчас и продолжим обсуждение в конце этой главы.) Принимая решения, совершая поступки, мы демонстрируем удивительную самонадеянность. Даже если ошибка видна во всей очевидности, человек совершенно искренне найдет несколько объяснений, что поступать надо было именно так. Плохо не то, что мы ошибаемся. Плохо то, что мы об этом не подозреваем.

Одним из проявлений самоуверенности служит наша болезненная (если не агрессивная) реакция на критику наших мнений и поступков. Каждый, если захочет, легко вспомнит такие случаи из своей жизни. Значительную долю всего многообразия отношений руководителя и подчиненного можно интерпретировать как столкновение самоуверенности с самонадеянностью. Ответ (сиюминутный или отсроченный) начальника на любое несогласие с ним настолько типичен и предсказуем, что со стороны подчиненных выработался соответствующий стиль поведения, отраженный в офисном юморе и поговорках. Вспомните хотя бы «Первое правило неполноценности начальства: не давайте понять своему начальнику, что вы умнее». Еще пример — высказывание Элизабет Доул, помощницы президента Рейгана: «Президенту не нужны соратники, умеющие только поддакивать. Если он говорит “нет”, мы все говорим “нет”». Справедливости ради необходимо отметить, что уверенность в себе — эволюционно положительное ка-

чество. Это касается как внутреннего ощущения собственной силы, так и внешнего, демонстрируемого поведения, например альфа-самца в стае. Такое качество в природе эффективно работает и на выживание, и на продолжение рода. Уверенность в собственной состоятельности — важное человеческое свойство. Но как легко и быстро оно переходит в неконтролируемую самоуверенность! «“С нами такого случиться не может” — это фраза номер один в списке знаменитых последних слов» (Д. Кросби).

Каждый день люди принимают огромное количество решений, касающихся жизни и деятельности других людей. Эти решения неизбежно чреваты ошибками, которые возникают из-за невежества, личных предубеждений или стереотипов.

У. Грант Дальстром

Все жалуются на память, но никто не жалуется на свои суждения.

Ларошфуко