

пользованием всего имеющегося у нас объективного знания и всей нашей изобретательности. Конечно, всегда возможно, что наша теория будет ложной, даже если она выдержит все эти испытания — наш поиск правдоподобности это допускает. *Но если она пройдет все эти испытания, то у нас может быть хорошее основание предположить, что... эта новая теория представляет собой лучшее приближение к истине, чем прежняя теория»* [52].

Завышенная самооценка, *unrealistic optimism*. Другое название — феномен самонадеянности, *overconfidence phenomenon* — тенденция переоценивать правильность своих убеждений. Многочисленные исследования показывают, что людям свойственна переоценка собственных способностей и перспектив. Исследование среди социологов показало, что почти половина их уверены, что они входят в десятку лучших ученых в своей области, а 94% опрошенных социологов пребывают в уверенности, что они более успешны в своей работе, чем их коллеги в среднем. «Мы, люди — жертвы асимметрии в восприятии случайных событий. Мы приписываем наши успехи нашему мастерству, а неудачи — внешним событиям, неподвластным нам. А именно — случайностям. Мы берем на себя ответственность за хорошее, но не за плохое. Это позволяет нам думать, что мы лучше других — чем бы мы ни занимались. Например, 94% шведских водителей считают, что входят в половину лучших водителей, а 84% французов уверены, что их сексуальные способности обеспечивают им место в верхней половине рейтинга французских любовников» [64].

Эффект ореола, *halo effect* — склонность судить о частных свойствах по общему впечатлению. Этому когнитивному искажению посвящена книга Ф. Розенцвейга [56]. В годы Первой мировой войны американский психолог Э. Торндайк исследовал отношение офицеров к своим подчиненным. Он обнаружил, что солдаты, бывшие «на хорошем счету», получили высокие оценки по всем показателям, в то время как другие по всем статьям оказались в отстающих. Фактически офицеры приписывали солдатам те или иные частные качества, ориентируясь на общее впечатление, т.е. выдавали желаемое за действительное.

После террористических атак 11 сентября 2001 г., пишет Розенцвейг, рейтинг Дж. Буша резко вырос. Понятно, народ сплотился вокруг своего президента. Но при этом с 47 до 60% выросла доля поддерживающих его *экономическую политику!* Публика наделила президента нимбом, сияние которого разошлось во все стороны.

Яркие примеры эффекта ореола дают спортивные страсти. Допустим, футбольная команда проиграла важнейший матч. Цена одного гола — выход в финальную часть чемпионата мира. По ходу игры команда много атаковала, были удары в штангу, но мяч не попал в ворота. Понятно, что после игры гром критики обрушивается на игроков, тренера, руководство футболом в стране, на внутренний чемпионат и т.д. Представим, что случай на этот раз был бы более благосклонным и мяч попал бы не в штангу, а в ворота. Игроки оказываются героями, тренер — гением и т.д. Проигрыш / выигрыш — это не просто ореол, это густая краска, покрывающая массу последующих суждений в черный / розовый цвет.

Под влияние эффекта ореола, по мнению Розенцвейга, попадают даже профессионалы — исследователи опыта успешных компаний. Фактор успеха становится розовым ореолом, окрашивающим в бластные тона внутренние процессы и рыночные успехи компании — ничем не хуже выигрыша футбольной команды. «Очень часто то, что мы — менеджеры, журналисты, ученые — считаем причиной успешности компании, на поверку является свойством, приписываемым ей вследствие показанных ею результатов», — заключает Розенцвейг.

Антропоморфизм — присвоение человеческих свойств предметам и явлениям живой и неживой природы. Даже в столь точную и объективную науку, как физика, проникли чисто «человеческие» характеристики: достаточно вспомнить физические понятия «работа», «напряжение». Мы сплошь и рядом наделяем животных человеческими мыслями и чувствами. Для религиозного антропоморфизма характерно представлять богов в человеческом облике. Типичны бытовые фразы: «земля спит», «машина не хотела ехать»,

«умная видеокамера». Вот выдержки из писем сотрудников одной компании в службу поддержки IT: «принтер подавился бумагой», «вирус съедает все файлы Excel», «Лотус умер, СЭД умер, ОРАКЛ и тот помер!», «ксерокс отказывается брать бумагу».

Ошибка умственной проекции, *mind projection fallacy* — ситуация, когда состояния знания переносятся на свойства объектов; интерпретация наших субъективных впечатлений о предмете как объективных характеристик предмета. Например, фраза «мистический феномен» подразумевает, что мистичность — это свойство самого феномена. Но если я не осведомлен относительно некоего феномена, то это характеристика моего знания, а не объективно существующего феномена. Или вот реакция человека, у которого болит голова, а он случайно прочитал о том, как лечить шейные позвонки: «Чушь полная, у меня же голова болит».

Фундаментальная ошибка атрибуции, *fundamental attribution error*. Наше внутреннее состояние и то, что мы говорим и делаем, зависит как от самой ситуации, так и от того, что мы сами в нее привносим. Пытаясь объяснить чье-либо поведение, мы недооцениваем воздействие самой ситуации и переоцениваем вклад человека и его установок, т.е. совершаем ошибку атрибуции. Подробное описание этого отклонения можно найти в работе Д. Майерса [35]. Он описывает следующий, ставший классическим эксперимент. Группу студентов поделили случайным образом на три подгруппы: задающих вопросы, спрашивающих и наблюдателей. Экспериментаторы попросили спрашивающих задавать вопросы посложнее, чтобы продемонстрировать свой обширный багаж знаний. После окончания сеанса вопросов-ответов наблюдатели оценивали эрудицию спрашивающих и отвечающих. Вроде бы очевидно, что тот, кто задает вопросы, имеет преимущество: сама ситуация давала ему возможность проявить эрудицию. Однако наблюдатели пришли к ошибочному заключению, что те, кто спрашивал, более эрудированны, чем те, кто отвечал.

Наблюдая за тем, как Золушка ведет себя в давящей атмосфере своего дома, люди заключают, что она чересчур уж по-

корна; меж тем как на балу мы видим хорошо воспитанную обаятельную девушку.

Собственное поведение мы часто объясняем, ссылаясь на внешние обстоятельства, вместе с тем других людей считаем полностью ответственными за их поступки. В отношении себя мы обычно используем глаголы, которые описывают наши действия и реакции («Меня раздражает, когда...»). В отношении других мы чаще описываем, что это за человек в целом («Он отвратительный тип»).

Прожективный синдром, *projection bias* — склонность подсознательно считать, что другие разделяют те же самые или подобные мысли, чувства, ценности, позиции. Различия между людьми даже одной национальности и веры могут быть глубинными, на уровне неосознаваемых базовых ценностей. Известно, что во время гражданской войны даже родные братья могли оказаться по разные стороны баррикад. Исходная предпосылка, что другой мыслит, как ты, часто оказывается ошибочной.

Виктор: Во-во, у меня жена такая.

Например, ей нездоровится. Говорю: «Сходи к врачу, обследуйся». А она: «Да знаю я, что они мне скажут». Или у сапог стесался каблук. Говорю: «Отнеси в ремонт обуви». А она: «Да они скажут: нет набоек».

— Милые мелочи женской логики. На бытовом уровне прожективный синдром проявляется в том, что мы полагаем, что знаем, о чем думает другой человек. Поразительная самоуверенность. Более изощренная форма синдрома «чтения мыслей» предполагает, что я знаю, что другой человек знает, о чем я думаю. С ума можно сойти.

Виктор: Вот случай в тему. Вхожу с балкона обратно в квартиру. На пороге жена с сумками. Злущая-презлущая. Полчаса разбирались. И что оказалось? Она пришла с работы чуть раньше меня, заглянула в холодильник — пусто, она — в магазин и мне записку на кухонном столе оставила. Я пришел, переоделся и пошел на балкон по-возиться с велосипедом.

— Ну и ситуация. Она подходит к двери, звонит, ты не открываешь, и она, думая, что ты знаешь про записку, начинает домысливать про тебя, что ты, зная, что она придет с тяжелыми сумками, не ждешь ее, совершенно о ней не заботаешься. То есть вообще не любишь и прочее. Так получилось?

Виктор: Примерно так. Похоже, она так и не поверила, что я не видел записки.

И вот с дочкой теперь. Крутится, крутится у зеркала, все ей не нравится, как она выглядит со стороны.

— Ну, может быть, дочке еще не поздно вложить в голову пару мыслей классиков: «Не заботьтесь о том, что другие люди о вас подумают. Они слишком обеспокоены тем, что вы думаете о них» (*Эдельштейн*).

«Люди не думают ни о вас, ни обо мне. Они заняты только собой и думают только о себе перед завтраком, после завтрака и все время до десяти минут после полуночи. Их в тысячу раз больше беспокоит собственная небольшая головная боль, чем известие о вашей или моей смерти» (*Дейл Карнеги*).

Показательный пример прожективного синдрома приводит В.А. Лефевр [30]. Представим себе игрушечный замок, в котором живет бумажный человечек со своими друзьями. Внезапно огнедышащий дракон с «человеческим лицом» появляется перед замком, грозя сжечь его вместе со всеми обитателями. Маленький бумажный человечек бесстрашно выходит из замка, протягивая дракону руку дружбы и пытаясь пробудить в нем человеческие чувства. Дракон изрыгает пламя, и человечек превращается в горстку пепла. После этого дракон теряет к замку интерес и уходит. Через некоторое время тот же дракон подходит к другому замку, где живет другой бумажный человечек со своими друзьями. Этот человечек ведет себя иначе. Он выходит из замка со шпагой в руке, готовый, несмотря на различие сил, к смертельной схватке. Дракон опять изрыгает пламя, маленький человечек гибнет в огне, после чего дракон уходит, не тронув замка. Каждый замок канонизирует своего героя. Проходят столетия, жители замков обнаруживают существование друг друга и сразу же вступают в идеологическую конфронтацию. Жители первого замка считают своего человечка истинным героем, а другого — слабым, потому что у него не хватило мужества выйти к дракону без оружия. Жители второго замка считают героем именно своего человечка и полагают, что первый человечек побоялся взять в руки шпагу и заискивал перед драконом.

Мы имеем два равноправных нормативных образца героического поведения, которые стали основой двух этических систем. Герой первой из них склонен к жертвенному компромиссу, а герой второй — к жертвенной борьбе.

Понимание существования в нашем реальном мире двух подобных этических систем, продолжает Лефевр, нужно политическому деятелю, в частности, для правильного прогноза реакции общества с другой этической системой на его позицию и его действия. Зеркальная модель, т.е. априорное предположение, что он такой же, как я, может приводить к серьезным ошибкам при принятии стратегических решений.

Как известно, молодежная организация талибов возникла в лагерях афганских беженцев в Пакистане. Эти лагеря были созданы в значительной степени благодаря американской помощи. Считалось само собой разумеющимся, что талибы станут верными союзниками Соединенных Штатов. Это убеждение играло ключевую роль при подготовке стратегических решений, затрагивающих Центральную Азию. Антиамериканский поворот талибов стал полной неожиданностью для большинства политиков. Глубинная причина этого поворота, по Лефевру, состоит отнюдь не в специфике ислама, а в том, что организация талибов принадлежит ко второй этической системе. Любой компромисс этой организации с другими силами унижает ее в собственных глазах независимо от материальных благ, которые сулит этот компромисс.

Эффект наблюдательной селекции проявляется в том, что мы видим, как правило, часть картины, но делаем выводы, неявно предполагая, что видим всю картину. Это важнейшая психологическая ошибка, недостаточно осознаваемая нами.

Эффект наблюдательной селекции в прямом визуальном смысле выступает ограничивающим фактором в космологии, в частности в изучении проблем существования внеземных цивилизаций. Сегодняшняя разрешающая способность телескопов, спектрометров и других средств наблюдения такова, что позволяет видеть только «ближний космос». За границами Солнечной системы планеты типа нашего Юпитера находятся на пределе обнаружения, а планеты земного типа продолжают оставаться невидимыми. Астрономы осознают, что это одно из обстоятельств, мешающих им делать выводы о степени вероятности существования обитаемых миров.

Астрологи в отличие от астрономов, похоже, продолжают находиться в плену такого когнитивного искажения. Одним из

базовых доказательств влияния на людей небесных тел издревле считается лунатизм, сомнамбулизм: хождение во сне, преимущественно в периоды полной луны. Вполне возможно, что рассказы о лунатиках являются следствием наблюдательной селекции: в эпоху, когда ночное освещение практически отсутствовало, заметить необычное поведение людей ночью было значительно легче при полной Луне.

Характерный пример наблюдательной селекции, объясняющий некоторые житейские стереотипы, приводит А. Протопопов [53]. Пусть в некоем поселке имеются 100 мужчин и столько же женщин. Из этой сотни мужчин пять — прожженные ловеласы, меняющие женщин в среднем ежемесячно, остальные сидят себе по домам и почти не высовываются. Спустя не слишком продолжительное время все ловеласы отметятся у всех женщин поселка, а остальные — не более чем у одной. В результате женщины при встречах будут рассказывать друг другу примерно следующее: у меня было шесть мужчин, из них пять — ну такие... Естественно, они сделают ошибочный вывод о том, что $5/6$ всех мужчин — гады, обманщики, пройдохи и пр. А поскольку лучше всего запоминаются эмоционально значимые события (см. выше эвристику доступности), то те пять ловеласов скорее всего хорошо запомнятся женщинам, так как вызывали у них яркие эмоции. И единственный более-менее порядочный мужчина из этих шестерых может даже и не вспомниться.

Эту ошибку в своих книгах подробно рассматривает Н. Таллеб. В «Черном лебеде» он приводит историю, описанную Цицероном, на которую впоследствии ссылались М. Монтень и Ф. Бэкон. Греческому философу Диагору, прозванному Безбожником, показали изображения людей, которые молились богам и спаслись при кораблекрушении. Подразумевалось, что молитва спасает от гибели. Диагор спросил: «А где же изображения тех, кто молился, но все-таки утонул?» Набожным утопленникам не так-то просто высказать свое мнение со дна морского по той причине, что они мертвы. Таллеб называет это проблемой скрытых свидетельств: «Все, что имеет хоть какое-то отношение к истории, наполнено скрытыми свидетельствами... Когда придумываешь исторические теории, легко не смотреть на кладбище. Но мы обходимся

подобным образом не только с историей. Мы точно так же строим модели и собираем доказательства *в любой области*. Назовем это погрешностью, то есть различием между тем, что мы видим, и тем, что есть на самом деле... Неудачники истории — как люди, так и идеи, — подобно молившимся утопленникам, не оставляют после себя автобиографий — для этого желательно остаться в живых» [64].

Проблема скрытых свидетельств либо не осознается, либо замалчивается в крайне болезненном и до сих пор открытом вопросе о роли Сталина в нашей истории. Дискутировать на эту тему могут те, кто выжил в лагерях или не попал туда (или работал в системе ГУЛАГа), их дети и внуки. Но, к сожалению, погибшие в лагерях и их нерожденные дети и внуки не могут принять участие в обсуждении. Из-за эффекта наблюдательной селекции мы видим искаженную картину сталинизма, в которой голос прошедших лагеря и их потомков почти не слышен.

В «Одураченных случайностью» Талеб подвергает сомнению распространенную точку зрения, что жизненный успех всецело связан с личностными качествами, талантами человека. Такое мнение, на его взгляд, не учитывает роль случайности и наличия «скрытых свидетелей». Он предлагает провести следующий мысленный эксперимент. Пусть бизнес большой группы людей заключается в игре в «русскую рулетку» незаметно для окружающих. Они крутят барабан шестизарядного револьвера с одним патроном, подносят к виску и нажимают на курок. После каждого круга игры выжившие получают приличную сумму денег, а примерно 1/6 группы выбывает. После нескольких сеансов такой игры останется небольшая группа богатых людей и — это важно подчеркнуть — большое кладбище. Можно ли считать «успех» выживших следствием их талантов и способностей? Публика, как правило, наблюдает внешние признаки богатства, не задумываясь о его источнике. К сожалению, «никто не наблюдает пулеприемный барабан реальности. Невооруженный глаз очень редко видит генератор богатства. Мы наблюдаем производимые ценности, но никогда — процессор (а это заставляет людей терять из виду их риски) и никогда не видим проигравших.

Игра кажется ужасно простой, и мы беспечно играем в нее дальше», — заключает Талеб [63].

Ф. Розенцвейг [56] утверждает, что такой же механизм действует и на уровне компаний. Их «генератор успеха» — в определенном смысле аналог «русской рулетки». Многие исследователи организаций совершают серьезную методологическую ошибку, скрупулезно изучая опыт лучших компаний и не обращая внимания на гораздо более многочисленных «скрытых свидетелей». Возможно, они действовали аналогично или даже лучше, но неудачно крутили барабан. Исследователи не могут гарантировать, что сошедшие с дистанции компании не обладали теми многочисленными талантами и способностями, которыми специалисты щедро наделяют выживших счастливицов. Невнимание к «скрытым свидетелям» на языке математической статистики называется «нерепрезентативная выборка».

Неосознанное незнание. С эффектом наблюдательной селекции можно бороться — естественно, если знаешь о его существовании. Гораздо хуже ситуация, когда человек не подозревает об отсутствии у него важнейших знаний, необходимых для принятия решения. *Субъективное* незнание чего-то создает иллюзию, что этого *объективно* не существует. Дж. Лафт и Г. Ингам предложили удобную модель для анализа соотношения знания и осознания, известную как «окно Джохари» (Johari window). Существует несколько вариантов этой модели, один из них представлен на рис. 5.2.

Область *A* обозначает то, что мы знаем, и понимаем, что знаем. Это *осознанное знание*. Например, мы знаем, что сахар растворяется в воде.

В зоне *B* содержится то, что мы не знаем, но отдаем себе в этом отчет. Я знаю о существовании уравнения Шрёдингера, но я не представляю, о чем оно и что описывает. Я знаю, что существуют вещества, называемые липидами, но я не знаю, что это такое. Зона *B* представляет наше *осознанное незнание*.

В зоне *C* представлено *неосознанное знание*: то, что принадлежит нашему биологическому началу и сфере бессознательного, и то, что мы знали, но основательно забыли. В дет-

Осознание



Рис. 5.2. Окно Джохари

стве я научился плавать так. Я уже мог держаться на воде, но только там, где ноги доставали дно. Выплыть на глубину было совершенно невыносимым. Как-то мы, деревенские мальчишки, загорали и ныряли с речного причала. Точнее, ныряли они, но не я. Вдруг они схватили меня и, не обращая внимания на мое сопротивление и рев, кинули в воду! Как я ненавидел их в этот момент! Но я вынырнул и поплыл! Оказалось, что я умел плавать. Я вылез на причал и начал прыгать в воду снова и снова. И сразу стал им так благодарен. До сих пор.

Наибольший интерес для нас представляет область *D*. Это масса полезных и важных знаний, о которых мы не знаем, и даже не осознаем, что они существуют. Любое знание из этой области может быть сообщено нам другими людьми или найдено нами случайно. Это зона *неосознанного незнания*, неосознанной некомпетентности: зона нашей самоуверенности, спеси и самодовольства.

Люди не знают о том, что воздействует на их поведение, и редко осознают свое незнание. Мы должны признать нашу неосведомленность и чаще говорить «я не знаю».

М. Гладуэлл