

Джулия Макбеннет

Ты имеешь
право
передумать

Джулия Макбеннет

Ты имеешь право передумать

<https://litres.ru/73811351>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга — о праве, которое общество системно подавляет: праве передумать. Автор разводит понятия ошибки и перемены решения, показывая, что сомнение — не слабость, а высшая форма когнитивной работы. Опираясь на психологию принятия решений, нейробиологию и философию, книга объясняет, почему мы терпим несчастливый брак, ненавистную работу и убыточные проекты — не из-за отсутствия выхода, а из-за страха быть обвинёнными в легкомыслии. Отдельные главы посвящены отличию продуктивной рефлексии от тревожного пережёвывания, синдрому самозванца у экспертов, эскалации приверженности и социальному давлению. Книга предлагает не упражнения, а смену оптики: рассматривает карьеру как зигзаг, отношения — как ежегодный контракт, личные правила — как живую конституцию. Финальный манифест утверждает: свобода — это способность отказаться от своего прошлого «я».

Содержание

Введение	4
Иллюзия выбора «раз и навсегда»	21
Что такое здоровая рефлексия (и чем она отличается от тревоги)	44
Синдром самозванца и обратная сторона «экспертности»	69
Конец ознакомительного фрагмента.	76

Джулия Макбеннет

Ты имеешь право передумать

Введение

Самый первый урок, который человек усваивает задолго до того, как научиться говорить, звучит так: «Сказал А – делай А». В мягкой форме этот урок транслируется через сказки, где герой, поколебавшись, непременно терпит поражение, а победителем выходит тот, кто «не свернул с пути». В жесткой форме – через школьную систему, где исправление ответа с неправильного на правильный все равно оставляет в памяти учителя первую, ошибочную попытку. Ребенок быстро понимает: окончательность ценится выше точности. Лучше с уверенным видом назвать неверный ответ и не менять его, чем признать, что ты сомневаешься.

Это глубинное программирование работает на нескольких уровнях одновременно. На бытовом уровне взрослые транслируют ребенку простые правила: «Ты обещал – значит, выполняй», «Слово дал – держи», «Нельзя сначала хотеть одно, а потом другое». На первый взгляд, в этих фразах

нет ничего опасного – они формируют ответственность и надежность. Но обратная сторона этих установок – негласный запрет на развитие. Потому что человек, который не может передумать, не может и вырасти. Тот, кто намертво привязан к своему вчерашнему обещанию, становится рабом самого себя – но более ранней, менее зрелой версии.

В педагогике и детской психологии этот феномен называется «эффектом закрепленной установки» (fixed mindset в ранних интерпретациях Кэрол Дуэк, хотя сам термин шире). Ребенка хвалят не за процесс размышления, а за окончательный результат и, что важнее, за скорость перехода от сомнения к уверенности. «Молодец, быстро решил» – слышит первоклассник. «Что ты так долго думаешь?» – упрекает учитель. В результате мозг выстраивает нейронные связи таким образом, что затянувшееся сомнение начинает восприниматься как личная неудача, а не как этап качественного анализа.

Особенно показательны в этом смысле отношения к ошибкам в классическом образовании. Когда ученик сначала пишет один ответ, а потом зачеркивает его и пишет другой, даже если второй правильный, первая запись остается в тетради. Зачеркивание визуально фиксирует факт сомнения, делает его материальным и позорным. Ребенок усваивает: лучше написать сразу что-то одно и не пересматривать, чем демонстрировать процесс мысли. Взрослая жизнь устроена ровно так же, только вместо тетради – протоколы совеща-

ний, переписки в мессенджерах и чатах рабочих групп, аудиозаписи переговоров. Любой цифровой след фиксирует ваше предыдущее мнение, и, если вы его меняете, возникает неловкость перед теми, кто это видел.

Семейные системы воспроизводят ту же логику. Родители, которые сами выросли в культуре «нельзя передумать», учат детей держаться за любое решение, даже если оно принято второпях. «Ты же сам хотел идти на футбол, почему теперь плачешь и хочешь домой?» – типичный диалог, в котором родитель выбирает защиту своего удобства (не надо разворачиваться) вместо эмпатии к меняющемуся состоянию ребенка. Ребенок учится: менять решение – это причинять неудобство другим. А причинять неудобство другим – плохо. Значит, менять решение – плохо. Логика безупречная, но разрушительная для психики.

Культурные нарративы закрепляют этот запрет на уровне пословиц и поговорок. «Семь раз отмерь – один раз отрежь» – казалось бы, мудрая установка на обдумывание. Но обратите внимание: она предполагает, что момент отрезания наступает только один раз и назад дороги нет. Ни одна пословица не учит тому, что можно отрезать, потом приставить обратно, потом отрезать по-другому. В фольклоре отсутствует концепция возвратного движения, корректировки курса, пересмотра решения на основе новой информации. Фольклор вообще не знает понятия «новая информация» – он исходит из статичного мира, где все условия даны изначально и не

меняются.

В религии и моральной философии, особенно в тех их ветвях, которые оказали наибольшее влияние на европейскую и постсоветскую этику, окончательность решения связывается с понятием личности. Человек, который сегодня говорит одно, а завтра другое, воспринимается как бесхарактерный, слабый, ненадежный. Христианская традиция, например, очень жестко относится к клятвам и обещаниям: «Но да будет слово ваше: да, да; нет, нет; а что сверх этого, то от лукавого» (Евангелие от Матфея). То есть любое отклонение от изначально заявленной позиции объявляется если не греховным, то, по крайней мере, подозрительным. Современная светская этика недалеко ушла: работодатель, политик, партнер, который меняет свою позицию, объявляется «непоследовательным», и это одна из самых тяжелых репутационных травм.

Интересно, что параллельно с этим культура восхищается людьми, которые совершили «поворот на 180 градусов» – но только если этот поворот подается как единовременный акт озарения, а не как длительный процесс сомнений. Святому Павлу, который из гонителя христиан стал апостолом, прощают резкую смену курса, потому что она произошла мгновенно, по божественному откровению, без мучительных «может быть» и «а что, если». Будда тоже меняет решение жить во дворце на решение стать аскетом – но опять же, это выглядит как озарение, а не как процесс. Культура не

терпит именно длительности сомнения. Можно передумать, если ты передумал вдруг и навсегда. Нельзя передумывать постепенно, шаг за шагом, с возвратами и новыми циклами размышлений.

Таким образом, к двадцати годам средний человек обладает целым букетом установок, делающих пересмотр решений психологически дорогим. Он знает, что: а) быстрое и окончательное решение – признак ума; б) долгие сомнения – признак слабости; в) если ты передумал, ты должен это скрывать или подавать как внезапное откровение; г) любой цифровой след твоих прежних мнений будет использован против тебя; д) последовательность ценится выше адекватности. Все это – прямой путь к тому, чтобы застревать в тупиковых ситуациях, вкладывать ресурсы в заведомо провальные проекты и терпеть то, что терпеть не стоило бы.

Стоимость «железобетонной» уверенности (примеры из бизнеса, отношений, политики)

Когда человек не позволяет себе сомневаться и пересматривать решения, он платит за это тремя видами ресурсов: деньгами (или материальными активами), временем и психическим здоровьем. Иногда цена выражается в человеческих жизнях – и это не фигура речи, а прямое следствие отказа от пересмотра решений в военной и медицинской сферах.

Начнем с бизнеса, потому что здесь экономические потери легче всего поддаются количественной оценке. Феномен

«эскалации приверженности» был описан еще в 1970-х годах, но продолжает регулярно уничтожать миллиарды долларов. Классический пример – проект Конкорд, сверхзвуковой пассажирский самолет, который британское и французское правительства разрабатывали с 1960-х годов. К середине 1970-х стало очевидно: проект нерентабелен, затраты превышают все разумные пределы, рынок не готов платить за сверхзвуковые перелеты. Но вместо того чтобы закрыть программу, правительства продолжали вкладывать средства – еще почти тридцать лет. Почему? Потому что признать неудачу на раннем этапе значило признать, что предыдущее решение (начинать разработку) было ошибочным. А политики в демократических системах не любят признавать ошибки, особенно когда они были совершены их предшественниками или ими самими в предыдущий срок. В итоге Конкорд просуществовал как убыточный символ престижа, а налогоплательщики оплатили счет, который мог быть в десятки раз меньше, если бы кто-то в 1975 году сказал: «Мы передумали, это была плохая идея».

Более близкий и понятный пример – стартап-экосистема. Тысячи компаний продолжают работать на пустом месте, потому что основатели уже вложили в них личные сбережения, взяли кредиты, привлекли деньги знакомых. Рациональный анализ показывает: продукт никому не нужен, рынок не растет, команда выгорела. Но вместо закрытия они берут новые кредиты, сокращают сотрудников, меняют бизнес-модель в

десятый раз – только не говорят вслух: «Мы ошиблись, идея была плохая, давайте расходиться». Потому что сказать это – значит признать, что последние два-три года жизни потрачены зря. Психологически гораздо легче продолжать нести убытки, чем зафиксировать поражение. Это называется «эффектом невозвратных затрат», и он держится исключительно на запрете пересматривать решения. Если бы человек или команда могли спокойно сказать: «Та информация, которая у нас была тогда, вела к решению Х. Сейчас у нас новая информация, и мы передумываем», – убыточные проекты закрывались бы в пять раз быстрее, а экономика в целом работала бы эффективнее.

В отношениях цена «железобетонной» уверенности измеряется годами несчастливой жизни, а иногда и десятилетиями. Люди остаются в браках, которые давно превратились в формальность или в источник страданий, потому что «дали слово», «нельзя разрушать семью», «что скажут люди». Женщины, которые поняли на второй неделе медового месяца, что вышли замуж не за того человека, тянут двадцать лет – до совершеннолетия детей, до выхода на пенсию мужа, до какого-то мифического «потом». Мужчины, которые поняли, что их партнерша манипулирует ими или изменяет, продолжают жить под одной крышей, потому что «нельзя бросать женщину», «я же обещал заботиться». Это не любовь и не ответственность – это ригидность, подкрепленная культурным запретом на пересмотр решений. Человек боит-

ся услышать в свой адрес: «Ты же сам хотел на ней жениться, что же ты теперь?» – и предпочитает терпеть, чем пережить этот стыд.

Особенно остро проблема стоит в культурах с высоким уровнем социального контроля, где развод до сих пор стигматизирован. Но даже в либеральных обществах люди остаются в деструктивных отношениях из-за внутреннего, а не внешнего запрета. Они сами для себя являются судьями и палачами: «Я не могу разорвать эти отношения, потому что тогда придется признать, что я ошибался(лась) последние три года». Парадокс в том, что три года ошибки – это все равно меньше, чем тридцать лет ошибки. Но мозг, который боится пересмотра решений, считает иначе: он дисконтирует будущие потери в пользу немедленного избегания стыда.

В политике цена неспособности передумать измеряется не деньгами и не личным счастьем, а жизнями и свободами людей. Самое яркое доказательство – война во Вьетнаме. Администрация США осознала, что конфликт не может быть выигран военными средствами, уже в 1967 году. Аналитики Пентагона представили доклады, показывающие, что эскалация не работает, что общественная поддержка падает, что северовьетнамская сторона не собирается капитулировать. Но вместо того чтобы объявить о смене курса, президенты Джонсон и Никсон продолжали наращивать военное присутствие – еще на 300 тысяч солдат, еще на миллиарды долларов бомбардировок. Почему? Потому что признать, что решение

о вступлении в войну было ошибочным, означало политическую смерть. Лучше отправить на смерть еще 20 тысяч американцев и полмиллиона вьетнамцев, чем сказать: «Я передумал, мы уходим». Это чудовищно, но это психологическая реальность принятия решений на высшем уровне.

Более локальный, но не менее показательный пример – политические кампании и партийные программы. Политик, который заявляет на дебатах одно, а через год, получив новые данные, меняет позицию, объявляется «непоследовательным» и «бесхребетным». В результате политики предпочитают придерживаться однажды заявленной линии даже тогда, когда она становится абсурдной. Вспомним предвыборные обещания, которые не выполняются, но и не отменяются – они просто тихо умирают, потому что публичное заявление «я передумал, это было плохое обещание» стоит карьеры. Парадокс в том, что избиратели на самом деле ценят честность выше последовательности – исследования показывают, что политик, который говорит «раньше я думал иначе, но новые данные убедили меня», вызывает больше доверия, чем тот, кто упрямо стоит на своем. Но политики почему-то не верят этим исследованиям и продолжают играть в игру «железобетонной уверенности», проигрывая в долгосрочной перспективе.

Наконец, цена уверенности в медицинской сфере. Врачи, которые не пересматривают диагноз, потому что уже назначили лечение и «стыдно признавать ошибку», губят па-

циентов. Система, в которой пересмотр решения считается признаком некомпетентности, а не признаком тщательности, убивает. Существует понятие «диагностической инерции» – склонности врача продолжать придерживаться первоначального диагноза даже тогда, когда новые симптомы и анализы противоречат ему. Это не злой умысел, это тот же самый психологический механизм, что заставляет менеджера вкладывать деньги в убыточный проект и жену терпеть мужа-тирана. «Я уже решил, значит, так и будет» – формула, которая в медицине стоит человеческих жизней.

Двойной стандарт: как мы восхищаемся теми, кто меняет мнение, но боимся делать это сами

Один из самых поразительных парадоксов человеческой психики заключается в том, что мы искренне восхищаемся чужой гибкостью и одновременно презираем свою собственную. Мы считаем великими людьми тех, кто смог отказаться от прежних убеждений, публично признать ошибку и изменить курс. Но когда перед нами встает необходимость сделать то же самое, мы испытываем ужас и стыд.

Возьмем фигуры, которых культура единодушно признает образцами мудрости. Чарльз Дарвин всю жизнь пересматривал свою теорию эволюции, публиковал исправления, отказывался от некоторых идей и развивал другие. Это не мешало ему стать одним из самых уважаемых ученых в истории – более того, именно готовность менять мнение под давлением фактов сделала его великим. Авраам Линкольн за годы

гражданской войны кардинально пересмотрел свою позицию по вопросу рабства – от умеренной («ограничим распространение рабства на новые территории») до радикальной («рабство должно быть отменено полностью»). Историки называют это ростом политика, а не слабостью. Уинстон Черчилль, который в 1930-х годах восхищался Муссолини и считал германский реванш справедливым, к 1940 году стал самым последовательным противником нацизма. Никто не называет его «бесхребетным» – напротив, его способность пересмотреть оценки под влиянием реальности считается признаком величия.

В бизнесе те же самые истории. Стив Джобс, которого принято считать образцом непоколебимой воли, на самом деле постоянно менял решения – закрывал проекты, в которые были вложены миллионы (Newton, Lisa), отказывался от собственных заявлений («никто не хочет смотреть видео на маленьком экране» – а через несколько лет айпод с видео и айфон), менял стратегию под давлением рынка. Но миф о Джобсе-гении не включает эти повороты как проявления слабости; они переписываются как «гениальная интуиция», «видение будущего», «умение вовремя развернуться». То есть публичный нарратив перекодирует акт пересмотра решения из «я ошибся» в «я прозрел».

В науке способность отказаться от своей теории при получении контр-данных – это высшая добродетель. Великий физик Ричард Фейнман говорил: «Первым принципом нау-

ки является то, что вы не должны дурачить сами себя – а вы самый легкий человек, которого можно обдурить». Он имел в виду именно опасность привязанности к своим решениям и теориям. Ученый, который держится за гипотезу, даже когда данные ее опровергают, перестает быть ученым – он становится идеологом. И научное сообщество это понимает и ценит тех, кто публично заявляет: «Моя предыдущая модель не работает, я передумал».

Почему же, восхищаясь этими примерами, мы не переносим эту логику на свою жизнь? Почему для себя мы считаем смену решения позором, а для других – признаком роста?

Причина первая – асимметрия оценки. Когда мы смотрим на другого человека, мы видим конечный результат его размышлений, но не видим внутренней борьбы, стыда, сомнений, которые предшествовали смене решения. Мы видим Дарвина, который публикует исправленное издание «Происхождения видов», но не видим Дарвина, который три месяца не спал по ночам, переживая, что его прежние читатели сочтут его ненадежным. Мы видим Черчилля, который произносит пламенную речь о борьбе с нацизмом, но не видим Черчилля, который боится, что его назовут перебежчиком. Внешнее наблюдение сглаживает процесс, оставляя только результат. А когда мы сами внутри процесса, мы не можем не видеть всей его мучительности.

Причина вторая – в нашем восприятии чужих решений отсутствует «эффект невозвратных затрат». Когда Дарвин

отказывается от своей ранней гипотезы о пангенезисе, мы не думаем: «Сколько же времени он потратил на ее развитие! Как жалко!» Мы думаем: «Молодец, что признал ошибку». А когда мы сами отказываемся от проекта, в который вложили год жизни, мы видим именно этот год как потерю. Мы не можем его отпустить. Нам кажется, что, передумав, мы аннулируем весь прошлый труд. На самом деле мы его не аннулируем – мы просто перестаем добавлять к нему новый труд, который тоже будет потерян. Но психика оценивает ситуацию иначе.

Причина третья – социальное воображение. Мы ошибочно полагаем, что другие люди отнесутся к нашей смене решения так же критически, как мы сами к себе. Мы проецируем свой внутренний стыд на внешний мир и убеждаем себя: «Все будут надо мной смеяться». Но исследования показывают, что окружающие в большинстве случаев либо не замечают нашей смены решения, либо относятся к ней нейтрально или положительно. Просто потому, что у них есть свои заботы. Человек, который боится передумать из-за «что скажут люди», на самом деле борется не с людьми, а с собственной проекцией.

Этот двойной стандарт закреплён и в языке. Когда другой человек меняет решение, мы говорим: «Он пересмотрел свою позицию», «она выросла над собой», «они проявили гибкость». Когда мы меняем решение сами, внутренний голос шепчет: «Ты струсил», «ты не довёл до конца», «ты

слабак», «ты выглядишь глупо». Мы располагаем разными лексиконами для чужой и собственной перемены мнения. И этот внутренний лексикон нужно переписывать сознательно – что и является одной из задач этой книги.

Центральная идея, которая будет разворачиваться на всех последующих страницах, проста до банальности, но от того не менее революционна для большинства читателей: сомнение – это не отсутствие мысли, а ее высшая форма. Передумать – не признак слабости, а единственный способ остаться адекватным в меняющемся мире.

Почему сомнение равно мышлению? Потому что мышление, в его когнитивном определении, – это процесс обработки информации с целью принятия решения. Если у вас нет сомнения, вам не нужно мышление. Если вы абсолютно уверены, что дважды два – четыре, вы не думаете, вы воспроизводите заученное. Мышление начинается там, где появляется альтернатива, где возможны разные варианты, где сталкиваются «да» и «нет». Сомнение – это не враг мысли, а ее двигатель. Человек, который никогда не сомневается, вообще не мыслит – он транслирует готовые программы.

В когнитивной психологии есть понятие «когнитивной ригидности» – неспособности менять стратегию решения задачи при изменении условий. Это прямой антоним сомнения. Ригидный человек не сомневается, потому что не видит альтернатив. Он не думает, потому что уверен. Исследования показывают, что когнитивная ригидность коррелирует

с низкой обучаемостью, плохой адаптацией к новым обстоятельствам и, в конечном счете, с более низким качеством жизни. Сомневающийся человек может показаться медлительным, но он оказывается более устойчивым в кризисах, потому что его мозг не впадает в ступор при столкновении с новой информацией – он привык ее обрабатывать.

Второй элемент главного тезиса – «передумать = расти» – опирается на понятие личностного развития, которое в психологии уже давно не связано с накоплением неизменных черт. Современная психология личности (теория самодетерминации Деси и Райана, концепция открытого самоопределения) рассматривает рост как способность пересматривать свои ценности, цели и идентичности в ответ на новый опыт. Человек, который в двадцать лет решил, что он «карьерист», а в тридцать понял, что хочет жить за городом и работать руками, не «сломался» и не «предал себя» – он вырос. Дерево, которое в три года было тонким прутиком, а в тридцать стало могучим дубом, не «предало» свою форму прутика – оно развилось. Точно так же и наши решения: они могут и должны меняться по мере того, как мы меняемся сами.

Особенно важно здесь различать ценности и стратегии. Ценности могут быть относительно стабильными (например, «я хочу быть полезным другим» или «я ценю свободу»). А вот стратегии их достижения – конкретные решения, выборы, поступки – должны меняться постоянно. Человек, который ценит семью, может в двадцать лет решить, что лучшая

стратегия – это ранний брак и трое детей, а в тридцать понять, что лучшая стратегия – сначала построить карьеру, а потом заводить детей. Он не перестал ценить семью, он передумал насчет способа. Но культурный запрет на пересмотр решений не делает этого различия – он клеймит любую перемену как предательство.

Финальная, самая важная часть тезиса: сомнение и пересмотр решений – это не разовая акция, а образ жизни. Это не «я сейчас засомневаюсь, приму новое решение и больше никогда к нему не вернусь». Это постоянный процесс, в котором вы каждое утро имеете право проснуться немного другим человеком, с немного другими приоритетами, и пересмотреть вчерашние планы. Не потому, что вы плохой или неорганизованный, а потому, что вы живой.

В этой книге мы последовательно разберем механизмы, которые мешают нам пользоваться этим правом, и способы, которыми мы можем его себе вернуть. Мы поговорим о когнитивных ловушках, социальных запретах, эмоциональных блоках. Но отправная точка – вот эта простая формула, которую полезно повторять себе каждое утро: «Я имею право передумать. Сомневаться – значит думать. Передумывать – значит расти. А отказ передумать – это отказ от жизни».

Во введении мы очертили проблему. В следующих главах мы погрузимся в то, как устроены механизмы принятия и пересмотра решений на уровне нейробиологии, когнитивной психологии, социальных взаимодействий и личной идентич-

ности. И главное – мы покажем, как вернуть себе право на сомнение, не разрушив при этом способность действовать. Потому что конечная цель не в том, чтобы сомневаться бесконечно и никогда ничего не решать. Конечная цель – в том, чтобы иметь возможность пересмотреть решение, когда это необходимо, без чувства вины, стыда и страха. И это умение, вопреки расхожему мнению, требует не меньшей, а большей внутренней силы, чем тупая приверженность однажды сказанному «да».

Иллюзия выбора «раз и навсегда»

В середине 1960-х годов два американских психолога, Джонатан Фридман и Джек Брем, провели эксперимент, результаты которого перевернули понимание того, как люди относятся к собственным решениям. Они предложили участникам оценить несколько бытовых приборов – тостеры, фены, кофеварки – по шкале привлекательности. Затем в контрольной группе испытуемым сказали, что в подарок они получат один из этих приборов, но выбора им не дали – им просто вручили, скажем, кофеварку, которую они оценили как «средне привлекательную». В экспериментальной же группе участникам дали возможность выбрать подарок самим – из двух приборов, которые они предварительно оценили как одинаково привлекательные. Через некоторое время обоим группам предложили повторно оценить те же самые приборы. Результат оказался поразительным. Те, кому прибор просто дали, практически не изменили свою оценку. Но те, кто сам выбрал прибор, не только повысили его оценку – они существенно занизили оценку того прибора, который не выбрали. Кофеварка, которую они предпочли, вдруг стала «отличной», а отвергнутый тостер – «так себе, шумный и неудобный».

Этот эксперимент стал классической демонстрацией того,

что психологи называют – предвзятостью приверженности. Механизм его работы прост до гениальности: после того как человек сделал выбор, его психика начинает активно работать на оправдание этого выбора. Мозг не может долго находиться в состоянии «а вдруг я ошибся?» – это слишком энергозатратно и тревожно. Поэтому он перестраивает восприятие реальности таким образом, чтобы сделанный выбор выглядел не просто допустимым, а наилучшим из возможных. Это не сознательный обман – это автоматический когнитивный процесс, эволюционно закрепленный механизм защиты психики от сожалений.

На бытовом уровне этот механизм знаком каждому. Человек покупает квартиру в новостройке, и в течение первых месяцев после покупки он буквально физически не замечает недостатков: шумных соседей, плохую звукоизоляцию, далекую парковку. Его мозг говорит ему: «Ты выбрал эту квартиру, значит, она хорошая. Все проблемы – не проблемы, они незначительны». А если кто-то из друзей позволяет себе критический комментарий, покупатель реагирует с неожиданной агрессией – потому что критика выбора воспринимается как критика личности. Проходит год, искажение ослабевает, и человек начинает замечать то, что видел с самого начала. Но год жизни в режиме самообмана – это год упущенных возможностей что-то изменить, пересмотреть, отказаться от сделки.

Предвзятость приверженности работает не только с мате-

риальными покупками, но и с гораздо более важными жизненными выборами. Вступив в брак, люди склонны воспринимать своего партнера как «лучшего из возможных» – и закрывать глаза на тревожные сигналы, которые замечали до свадьбы. Устроившись на работу, они убеждают себя, что «здесь неплохо», даже если внутренний голос шепчет, что это не их место. Поступив в университет на специальность, которая была выбрана под давлением родителей, студент начинает искренне верить, что «эта профессия на самом деле интересная». Искажение приверженности – это психологический клей, который скрепляет нас с нашими решениями гораздо прочнее, чем рациональные аргументы.

Однако предвзятость приверженности – это только половина истории. Есть еще одно, более сильное искажение, которое в английской психологической литературе получило название – эскалация приверженности. Если простая предвзятость заставляет нас хорошо думать о сделанном выборе, то эскалация заставляет нас вкладывать в этот выбор дополнительные ресурсы, даже когда появляются явные признаки того, что выбор был ошибочным. Это уже не просто «кофеварка хорошая» – это «я вложил в эту кофеварку столько сил, что теперь не могу ее выбросить, даже если она сломалась».

Классическое исследование эскалации приверженности провел Барри Стоу в начале 1970-х годов. Он предложил участникам эксперимента представить, что они – вице-пре-

зиденты крупной корпорации, которые выделили 10 миллионов долларов на исследовательский проект. Затем участникам сообщили, что проект идет плохо: потрачено уже 5 миллионов, но результаты нулевые, и вероятность успеха составляет всего 30 процентов. Им задали вопрос: будете ли вы выделять оставшиеся 5 миллионов? Большинство участников ответили «да». Затем Стоу изменил условия: теперь участникам сказали, что первые 5 миллионов выделил не лично он, а его предшественник. И вопрос остался тем же: выделите ли вы оставшиеся 5 миллионов на проект, который с 30-процентной вероятностью провалится? В этом случае большинство участников ответили «нет». Разница поразительна. Когда человек сам принимал первоначальное решение, он был готов бросать в провальный проект новые деньги. Когда решение принял кто-то другой, он без колебаний закрывал проект. То есть эскалация приверженности – это не рациональный анализ перспектив проекта, а защита собственного эго. «Я не мог ошибиться, значит, проект надо продолжать».

Этот эксперимент объясняет тысячи реальных жизненных катастроф – от индивидуальных банкротств до корпоративных крахов и военных поражений. Человек, который вложил деньги в неудачный стартап, не закрывает его, а берет кредиты, чтобы вложить еще. Женщина, которая десять лет пыталась наладить отношения с абьюзивным партнером, не уходит, а остается еще на десять – потому что «столько лет уже вложено, жалко». Менеджер, который запустил провальный

продукт, не снимает его с производства, а запускает рекламную кампанию, которая стоит в два раза дороже. Во всех этих случаях человек продолжает нести потери не потому, что есть рациональная надежда на улучшение, а потому, что признать первоначальную ошибку психологически дороже, чем продолжать ее углублять.

Нейробиологический механизм предвзятости приверженности и эскалации связан с работой так называемой системы вознаграждения мозга. Когда мы принимаем решение и действуем в соответствии с ним, в мозге выделяется дофамин – нейромедиатор, связанный с чувством удовлетворения и правильности. Это подкрепляет нас в том, что мы «на верном пути». Если же мы начинаем сомневаться в решении и рассматриваем возможность его отмены, активируются зоны, связанные с тревогой и болью социального отвержения (передняя поясная кора, островковая доля). Мозг буквально учит нас: продолжать начатое – приятно и безопасно, отказываться от начатого – больно и страшно. Этот механизм сформировался в эволюционных условиях, где смена стратегии действительно часто была опаснее, чем упорство. В саванне, если ты начал преследовать антилопу, отказ от преследования мог означать голодную смерть – лучше уж догнать, даже если антилопа убегает быстрее, чем ты думал. Но в современном мире, где ресурсы распределены иначе и возможности для смены курса огромны, этот древний механизм превращается в ловушку.

Интересно, что предвзятость приверженности усиливается в условиях публичности. Если о вашем решении знают другие люди, мозг воспринимает отказ от него не просто как личную ошибку, а как социальную угрозу – потерю лица, статуса, доверия. Исследования с использованием функциональной магнитно-резонансной томографии показывают, что, когда человек публично берет на себя обязательство, а потом вынужден его нарушить, у него активируются те же зоны мозга, что и при физической боли. Отказ от публичного решения буквально болит. Поэтому многие люди предпочитают терпеть и нести убытки, лишь бы не испытывать эту боль. Они выбирают гарантированное страдание (продолжение неудачного проекта) вместо вероятного страдания (стыд публичного отказа).

Еще один важный аспект предвзятости приверженности – ее связь с самооценкой. Люди с низкой самооценкой более склонны к эскалации, потому что для них признание ошибки равносильно подтверждению своей фундаментальной некомпетентности. «Я всегда все делаю неправильно» – такая установка заставляет человека цепляться за любое решение, даже неудачное, потому что отказ от него будет воспринят как еще одно доказательство собственной никчемности. Парадоксальным образом люди с высокой самооценкой легче признают ошибки и отказываются от решений – они не боятся, что одна неудачная попытка перечеркнет их образ себя. Они знают: «Я могу ошибиться, но это не значит, что

я неудачник. Я просто попробую другой путь».

Именно поэтому культивирование здорового сомнения и права передумать – это не потакание слабости, а признак психологической силы. Человек, который может сказать: «Я ошибся, я передумал», на самом деле демонстрирует более высокую самооценку и большую психологическую устойчивость, чем тот, кто с каменным лицом продолжает идти по заведомо ложному пути, потому что «так решил».

Культурные коды: «слово дороже денег», «мужчина сказал – мужчина сделал»

Если когнитивное искажение – это внутренний механизм, который заставляет нас держаться за решения, то культурные коды – это внешняя арматура, которая делает этот механизм практически неразрывным. Каждое общество вырабатывает свои формулы, пословицы, поговорки, ритуалы и негласные правила, которые закрепляют идею о том, что решение должно быть окончательным, а его пересмотр – позорен. Эти культурные коды усваиваются так рано и так глубоко, что мы перестаем их замечать – они становятся частью нашего «здорового смысла», той самой невидимой среды, в которой мы живем как рыбы в воде, не осознавая самой воды.

Одним из самых мощных культурных кодов в русскоязычной (и шире – в европейской) традиции является формула «слово дороже денег». На первый взгляд, это благородная установка на честность и надежность. Человек, который дер-

жит слово, вызывает уважение. Человек, который легко нарушает обещания, считается ненадежным. Проблема не в самой установке – проблема в том, что она не делает различия между разными типами «слов». Существуют слова-обещания, данные другим людям в конкретных обстоятельствах. А существуют слова-решения, касающиеся собственной жизни. Культурный код стирает это различие: любое сказанное слово, даже если оно сказано самому себе и даже если обстоятельства изменились, должно быть «дороже денег».

Особенно показательно в этом смысле понятие «честного слова» в дворянской и офицерской культуре XIX века, которое до сих пор влияет на представления о мужской чести в постсоветском пространстве. Офицер, давший честное слово, скорее застрелился бы, чем нарушил его – даже если слово было дано в состоянии аффекта, даже если обстоятельства изменились, даже если выполнение обещания причиняло вред ему самому или другим. Эта романтизированная модель транслировалась через литературу, кино, школьные учебники и создала архетип «человека слова», который ценится выше «человека дела» или «человека мысли». В результате современные мужчины (и женщины, хотя в меньшей степени) выросли с установкой: если ты что-то сказал – делай, даже если хочешь передумать. Передумать – значит потерять честь, а потерять честь хуже, чем потерять деньги, здоровье или счастье.

Формула «мужчина сказал – мужчина сделал» – это еще

более жесткий вариант того же культурного кода с гендерной окраской. Она утверждает, что способность не пересматривать решения – это не просто личное качество, а признак маскулинности, критерий, по которому оценивается мужская состоятельность. Мужчина, который передумал, в этой логике – не настоящий мужчина. Он «тряпка», «баба», «слабак». Эти ярлыки, которые общество щедро раздает тем, кто меняет решения, являются мощнейшим инструментом социального контроля. Они работают даже тогда, когда рядом нет никого, кто мог бы их произнести вслух: мужчина сам применяет их к себе, потому что интериоризировал этот культурный код настолько глубоко, что он стал голосом его собственной совести.

Интересно, что эта установка не является универсальной. В некоторых культурах, особенно восточных, гибкость и адаптивность ценятся выше, чем жесткая приверженность однажды сказанному слову. В традиционной китайской стратегической мысли, восходящей к Сунь-цзы, способность менять планы в зависимости от обстоятельств считается признаком высшей мудрости. «Война – это путь обмана», – писал Сунь-цзы, имея в виду, что нельзя быть предсказуемым, нельзя раз и навсегда определиться со стратегией. В японской деловой культуре существует понятие «хорэнсо» – постоянное информирование, согласование и корректировка решений, которая никогда не воспринимается как потеря лица. Но в европейской и особенно в постсоветской культу-

ре, сформированной под влиянием византийского ригоризма, советской бюрократической дисциплины и военной этики, установка на окончательность решений оказалась доминирующей.

Другой мощный культурный код – это формула «начал – закончи». Она универсальна для всех индоевропейских культур и проявляется в пословицах: «Don't leave things half done» (англ.), «Commencement achèvement» (фр.), «Anfangen ist halb geschafft» (нем. – «начатое – наполовину сделано»). Эта установка ценна в ремесленных и сельскохозяйственных обществах, где незавершенное дело действительно создает потери: недопаханное поле не даст урожая, недостроенный дом рухнет. Но в современном мире, где большинство проектов имеют условные границы и могут быть пересмотрены без катастрофических последствий, установка «начал – закончи» превращается в ловушку. Люди доедают невкусную еду, потому что «нельзя выбрасывать». Дочитывают скучные книги, потому что «нельзя бросать на середине». Дотраивают отношения, которые давно умерли, потому что «начали жить вместе – надо продолжать». Культурный код, который был адаптивен в одном типе обществ, становится дезадаптивным в другом, но мы продолжаем ему следовать по инерции.

Отдельного внимания заслуживает феномен «подписи» как культурного кода окончательности. В юридической и бытовой культуре подпись под документом означает оконча-

тельное согласие, которое нельзя просто так взять и отменить. «Подписал – отвечай» – этот принцип воспитывает в людях страх перед любой формой фиксации своего решения. Человек боится подписать договор, боится нажать «отправить» в мессенджере с важным сообщением, боится сказать «да» вслух на свидании – потому что подписанное, отправленное, сказанное становится неотменяемым. При этом цифровая эпоха парадоксальным образом усилила этот страх: сегодня каждое наше решение фиксируется в цифровом виде – в чатах, пабликах, рабочих программах. Отказаться от него публично становится все труднее, потому что след остается. Культурный код «подписал – отвечай» вступает в резонанс с технологической реальностью, создавая ситуацию, в которой люди боятся даже обсуждать возможность пересмотра решений.

Важно понимать, что культурные коды не являются чем-то внешним, что можно просто «отбросить». Они встроены в нашу психику на уровне базовых эмоциональных реакций. Когда вы нарушаете обещание, данное другому человеку, вы чувствуете не просто рациональное понимание того, что «так неудобно», – вы чувствуете физический дискомфорт, стыд, тревогу. Это результат культурного программирования, которое работает через те же нейронные механизмы, что и страх физической боли. Отказ от культурного кода «слово дороже денег» для многих людей психологически равносителен отказу от части своей идентичности. «Если я мо-

гу передумать, то кто я такой?» – этот экзистенциальный вопрос пугает сильнее, чем перспектива продолжать нести потери от неудачного решения.

Именно поэтому первый шаг к возвращению себе права передумать – это осознание того, что культурные коды, которые заставляют вас держаться за решения, не являются ни универсальными, ни естественными, ни раз и навсегда данными. Они были созданы в определенных исторических условиях и могут быть пересмотрены. Более того, многие из этих культурных кодов вступают в противоречие с другими, не менее важными ценностями – например, с заботой о себе, с правом на развитие, с адаптивностью. И в этом противоречии вы имеете право выбрать заботу о себе, а не слепое следование устаревшим правилам.

Почему люди терпят несчастливый брак, ненавистную работу и убыточные проекты? Страх быть обвиненным в легкомыслии

В предыдущих разделах мы рассмотрели когнитивные и культурные механизмы, которые заставляют людей держаться за однажды принятые решения. Но за этими механизмами стоит более глубокий, экзистенциальный страх – страх быть обвиненным в легкомыслии. Этот страх имеет три измерения: страх перед внешними обвинениями (что скажут другие), страх перед внутренними обвинениями (что я сам о себе подумаю) и страх перед онтологическим обвинением (что моя жизнь была прожита зря).

Начнем с внешних обвинений. Человек, который меняет решение – уходит из несчастливой брака, увольняется с ненавистной работы, закрывает убыточный бизнес, – неизбежно сталкивается с вопросами от окружающих. Эти вопросы редко бывают нейтральными. Чаще всего они содержат скрытое или явное обвинение: «Ты же сам(а) этого хотел(а)!», «Что же ты раньше не подумал?», «Сколько можно метаться?», «У тебя что, ветер в голове?». Каждый такой вопрос бьет в одну и ту же точку: тебя обвиняют в легкомыслии, то есть в неспособности принимать ответственные решения и держаться за них.

Страх услышать эти вопросы – не иррациональная фобия. За ним стоит реальный социальный опыт. Большинство людей хотя бы раз в жизни сталкивались с осуждением после того, как меняли решение. И мозг запоминает эту боль социального отвержения гораздо лучше, чем боль от продолжения неудачного выбора. В одном из исследований социальной психологии участников просили представить ситуацию, в которой они увольняются с работы через месяц после того, как публично объявили, что это «работа мечты». Затем у них измеряли уровень кортизола (гормона стресса). Он оказался выше, чем у участников, которые представляли ситуацию, в которой они теряют работу из-за сокращения. То есть добровольная смена решения, даже в воображении, вызывает более сильный стресс, чем вынужденная потеря, не связанная с выбором человека. Люди боятся не столько по-

следствий самого решения (например, финансовых потерь), сколько социальной оценки этого решения.

Особенно остро этот страх проявляется в культурах с высоким уровнем социального контроля, где каждый шаг человека находится под наблюдением родственников, соседей, коллег. В небольшом городе или в закрытом профессиональном сообществе репутационные потери от смены решения могут быть катастрофическими. Человека могут начать избегать, перестать приглашать на совместные мероприятия, исключить из неформальных сетей обмена ресурсами. И этот страх вполне реален – в таких сообществах действительно существуют санкции за «легкомыслие». Проблема в том, что многие люди продолжают жить так, даже когда они переехали в большой город, сменили круг общения, оказались в среде, где к смене решений относятся гораздо спокойнее. Интериоризированный страх остается с ними, хотя внешние условия изменились.

Второе измерение страха – внутренние обвинения. Это голос, который звучит в голове, даже когда рядом никого нет. «Ты опять не довел дело до конца», «Ты всегда такой – сначала зажигаешься, потом остываешь», «Какой же ты несерьезный», «Другие люди могут, а ты нет». Этот внутренний критик – продукт интериоризации тех самых культурных кодов, о которых мы говорили выше. Он не имеет прямого отношения к реальности, он просто воспроизводит установки, усвоенные в детстве. Но его сила такова, что он способен парали-

зывать волю человека, заставить его оставаться в ситуации, которая его разрушает, только чтобы не услышать этот голос.

Психологи давно заметили, что самые жесткие внутренние обвинители – у людей, которые в детстве подвергались непоследовательному воспитанию. Если родители – то хвалили ребенка за настойчивость, то ругали за упрямство, то требовали, чтобы он менял решение, то наказывали за перемену мнения – у такого ребенка формируется сверхчувствительный «внутренний прокурор», который находит повод для обвинения в любом варианте поведения. Продолжает ли он начатое – его обвиняют в том, что он не видит очевидного и губит себя. Меняет ли он решение – обвиняют в легкомыслии. Такой человек в принципе не может принять решение, не испытывая вины, потому что любой его выбор будет осужден внутренним голосом. И единственный способ выжить для него – вообще не принимать решений, плыть по течению, позволять другим выбирать за него. Но это путь в никуда.

Третье измерение – самое глубокое и самое труднопреодолимое. Это страх перед онтологическим обвинением: «Если я передумаю, то вся моя предыдущая жизнь была прожита зря». Этот страх особенно силен, когда речь идет о долгосрочных решениях, в которые вложены годы жизни. Человек, который прожил в браке пятнадцать лет и понял, что счастья нет и не будет, сталкивается с ужасающей мыслью: «Если я сейчас уйду, то что я делал все эти пятнадцать

лет? Я потратил их на ошибку. Значит, я прожил пятнадцать лет зря». Этот удар по чувству осмысленности собственной жизни часто оказывается сильнее, чем реальные страдания в несчастливом браке. Лучше терпеть дальше, чем признать, что прошлое было ошибкой.

Психологи называют это «ошибка невозвратных затрат» в ее экзистенциальном измерении. Речь идет не о деньгах и не о времени как ресурсе, а о самом смысле жизни. Человек строит нарратив своей жизни как последовательность осмысленных выборов, ведущих к цели. Если он признает, что один из ключевых выборов был ошибкой, весь нарратив рушится. Кто он тогда? Не герой своего романа, а персонаж, который заблудился на полпути. Эта потеря идентичности страшнее, чем потеря денег или статуса.

Именно поэтому люди терпят десятилетиями. Они терпят не потому, что надеются на улучшение (хотя могут себя в этом убеждать). Они терпят потому, что не могут позволить себе переписать историю своей жизни. Уйти из брака – значит признать, что свадьба была ошибкой. Уволиться с работы – признать, что десять лет карьеры были ошибкой. Закрывать бизнес – признать, что мечта была иллюзией. Признать ошибку в таком масштабе требует огромного мужества и переоценки всей системы ценностей. И многие не готовы на это. Они предпочитают добавлять новые годы ошибки к старым, только бы не перечеркивать старые.

Особенно драматично это проявляется в профессиях, требующих долгой подготовки. Врач, который после двадцати лет практики понимает, что ненавидит медицину, скорее всего, продолжит работать врачом – потому что признать это означало бы признать, что двадцать лет учебы и работы были потрачены зря. Адвокат, который мечтал стать художником, продолжит вести дела, потому что «уже поздно». Ученый, потерявший интерес к своей области, продолжит писать статьи, потому что «иначе что скажут коллеги». Эти люди не глупы и не слабы – они в ловушке собственного прошлого, которое давит на них с такой силой, что будущее перестает существовать.

Но парадокс в том, что признание ошибки не отменяет прошлого. Пятнадцать лет брака не исчезают, если вы уходите. Они были – с их радостями, уроками, детьми, если они есть. Признать, что брак исчерпал себя, не значит признать, что все пятнадцать лет были ошибкой. Это значит признать, что решение, которое было правильным тогда, перестало быть правильным сейчас. Это огромная разница, но мозг в состоянии страха эту разницу не видит. Ему нужен черно-белый мир: либо все правильно, либо все ошибка. И он выбирает «все правильно», даже если это означает продолжение страданий.

Страх быть обвиненным в легкомыслии – это, по сути, страх перед взрослой позицией. Взрослый человек, в психологическом смысле этого слова, – это тот, кто может сказать:

«Я ошибся, я передумал, я иду другим путем». Ребенок или инфантильный взрослый не могут этого сказать, потому что для них ошибка – это катастрофа, конец мира. Зрелая личность знает, что ошибки – это часть пути, а не его отмена. Именно поэтому возвращение себе права передумать – это не просто технический навык, а маркер психологического взросления.

Упражнение: список ваших решений за последние 5 лет, о которых вы жалеете, что их не пересмотрели

Вместо того чтобы давать развернутое упражнение с техниками, я предложу здесь минимальную, но глубокую рефлексивную практику, которая займет у вас не больше пятнадцати минут, но может изменить угол зрения на всю вашу жизнь. Вам не нужны ни бумага, ни ручка, если вы не хотите фиксировать письменно, – достаточно тихого места и честности перед собой.

Вспомните пять последних лет вашей жизни. Не всю жизнь – только последние пять лет. Это достаточно долгий срок, чтобы в нем случились важные решения, и достаточно короткий, чтобы память была достаточно свежей. Теперь задайте себе вопрос: какие решения вы приняли за это время, о которых вы сейчас жалеете не в том смысле, что «решение было неправильным», а в том смысле, что «я не пересмотрел это решение, когда у меня появились основания для этого»? Обратите внимание на формулировку. Речь не о том, чтобы корить себя за неправильный выбор в прошлом. Речь о том,

чтобы заметить момент, когда вы могли бы передумать, но не передумали.

Вот несколько характерных примеров, которые люди называют, когда выполняют это размышление. Вы можете обнаружить у себя нечто похожее или нечто совершенно иное – это не важно, важно само движение мысли.

Многие вспоминают решение остаться на работе, которая перестала приносить удовлетворение. Обычно это выглядит так: год-два назад (а иногда и три-четыре) человек понял, что его работа превратилась в рутину, что он не развивается, что его не ценят, что у него нет перспектив. Но он не уволился. У него были «хорошие причины»: зарплата, стабильность, боязнь не найти новое место, кредиты, ипотека. Эти причины были реальными. Но если честно посмотреть на ситуацию, большинство этих причин были не абсолютными препятствиями, а психологическими барьерами. Человек не передумал оставаться на работе, хотя у него были все основания для пересмотра решения. И теперь, оглядываясь назад, он жалеет не о том, что когда-то устроился на эту работу, а о том, что не ушел с нее на год, на два, на три раньше.

Другой частый пример – отношения. Человек вспоминает момент, когда он понял, что отношения зашли в тупик, что партнер не меняется, что счастья нет и не будет. Но он не ушел. Он остался – «ради детей», «потому что жалко», «потому что стыдно перед родителями», «потому что вдруг все наладится». Прошел год, два, три. Ничего не наладилось. И

теперь человек жалеет не о том, что когда-то вступил в эти отношения, а о том, что не вышел из них тогда, когда впервые понял, что надо выходить. Он жалеет о годах, которые прожил в состоянии «терплю», хотя мог бы жить иначе.

Третий пример – финансовые и бытовые решения. Покупка, которая оказалась ненужной, но человек не продал ее, потому что «жалко денег». Абонемент в спортзал, который не используется, но человек не отказывается от него, потому что «вдруг начну ходить». Курсы, которые не приносят пользы, но человек продолжает их оплачивать, потому что «уже вложился». Подписка на сервис, который не нужен, но автоматическое списание происходит каждый месяц, а человек не может найти пять минут, чтобы отменить ее. Во всех этих случаях человек жалеет не о том, что когда-то купил, записался, подписался, а о том, что не пересмотрел это решение потом, когда стало ясно, что оно было ошибочным.

Четвертый, самый болезненный пример – решения, связанные со здоровьем. Человек заметил тревожный симптом, но решил «подождать». Он отложил визит к врачу, потому что было некогда, потому что страшно, потому что «само пройдет». Прошел месяц, другой, третий. Симптом не прошел, а усилился. Но человек продолжает ждать. Когда он наконец идет к врачу, оказывается, что время упущено, что лечение могло быть легким и быстрым, если бы он пришел раньше. Он жалеет не о том, что заболел, а о том, что не пересмотрел решение «подождать» тогда, когда понял, что

ждать не имеет смысла.

Возможно, вы обнаружите в своем списке нечто иное. Переезд в другой город, от которого вы уже через полгода поняли, что не хотите там жить, но остались еще на два года. Обучение на специальности, которая перестала быть интересной после первой сессии, но вы закончили весь курс. Дружба с человеком, который вас использовал, но вы продолжали общаться, потому что «неудобно прекращать». Каждый найдет свои примеры.

Главное, что показывает это размышление, – у вас были моменты, когда вы знали, что решение нужно пересмотреть. У вас была информация, у вас были чувства, у вас было внутреннее знание «надо что-то менять». Но вы не пересмотрели решение. Вы остались. Вы продолжили. Вы предпочли страдание от продолжения страдания от перемены. И теперь вы об этом жалеете.

В чем ценность этого осознания? Не в том, чтобы корить себя за прошлое. Корить себя бессмысленно – прошлое не изменишь. Ценность в том, чтобы заметить паттерн. Если вы обнаруживаете, что за последние пять лет у вас было три, пять, семь ситуаций, в которых вы не пересмотрели решение, когда надо было, – это не случайность. Это ваш способ действовать. Это ваша стратегия: «держаться за решение, даже когда оно перестало быть адекватным». И если вы это осознали, у вас появляется шанс изменить эту стратегию в будущем.

Следующий раз, когда вы поймете, что ваше решение перестало работать, вы сможете вспомнить этот список. Вы сможете сказать себе: «В прошлый раз я не передумал и пожалел об этом. В этот раз я передумую, чтобы не жалеть через год». Список ваших непересмотренных решений – это не повод для стыда. Это карта ваших ловушек. И карта нужна не для того, чтобы плакать над ней, а для того, чтобы в следующий раз обойти ловушку.

После того как вы мысленно составили список (или записали его, если вам так удобнее), вернитесь к каждому пункту и задайте себе еще один вопрос: «Что именно меня остановило? Какой страх был сильнее всего?» Ответы могут быть разными. Кто-то скажет: «Я боялся, что коллеги сочтут меня легкомысленным». Кто-то: «Я боялся признать, что ошибался несколько лет». Кто-то: «Я боялся неопределенности – вдруг новое решение окажется еще хуже». Эти страхи – те самые механизмы, о которых мы говорили в этой главе: когнитивные искажения, культурные коды, страх обвинения в легкомыслии. Теперь, когда вы знаете их в лицо, вы можете с ними работать.

И последнее. Это упражнение – не для того, чтобы наказать себя за прошлое, и не для того, чтобы впасть в отчаяние от количества «упущенных возможностей». Оно для того, чтобы вы почувствовали: право передумать – это не абстрактная философская категория. Это конкретная способность, от которой зависит качество вашей жизни. И вы

уже знаете цену отказа от этого права. Теперь пришло время узнать цену его использования. Остальные главы этой книги помогут вам сделать следующий шаг.

Что такое здоровая рефлексия (и чем она отличается от тревоги)

На первый взгляд, сомнение и тревога могут показаться близкими родственниками. В обоих состояниях человек не чувствует уверенности, он колеблется, он задает себе вопросы, он не может сказать «да» или «нет» с той легкостью, которая, как ему кажется, свойственна окружающим. Но за этим внешним сходством скрываются два принципиально разных психологических процесса, которые задействуют разные области мозга, приводят к разным результатам и требуют совершенно разного отношения. Смешивать их – все равно что смешивать хирургическую операцию с нанесением увечий: внешне похоже (в обоих случаях режут тело), но цели, методы и последствия несопоставимы.

Продуктивное сомнение, которое в этой книге мы будем называть «здоровой рефлексией», – это направленный, структурированный процесс сбора и анализа информации с целью улучшить качество будущего решения или скорректировать уже принятое. Его ключевые характеристики: временная ограниченность, ориентация на действие, эмоциональная нейтральность (или умеренная эмоциональная вовлеченность) и наличие четкого критерия завершения. Че-

ловек, находящийся в состоянии продуктивного сомнения, может сказать: «Я пока не знаю ответа, но я знаю, что мне нужно узнать, чтобы его получить. Я соберу эти данные, и к пятнице я приму решение». Обратите внимание на эту формулировку: в ней есть горизонт, есть план, есть вера в то, что ответ существует и может быть найден.

Тревожное пережевывание, которое в клинической психологии часто называют «руминацией» (от английского rumination – пережевывание жвачки), – это принципиально иной процесс. Это бесконечное, циклическое возвращение к одному и тому же вопросу без какого-либо продвижения к ответу. Ключевые характеристики руминации: временная неограниченность (она может длиться часами, днями, годами), отсутствие связи с действием (человек не приближается к решению, а удаляется от него), высокая эмоциональная нагрузка (страх, стыд, вина, злость) и отсутствие критерия завершения. Человек в состоянии тревожного пережевывания не может сказать: «Я узнаю, когда нужно остановиться». Он вообще не может остановиться – процесс останавливается только внешним вмешательством (например, необходимостью спать или работать) или полным истощением.

Различие между этими двумя состояниями можно проиллюстрировать на простом примере. Представьте, что вам нужно принять решение о смене работы. Продуктивное сомнение будет выглядеть так: вы садитесь и выписываете плюсы и минусы текущей работы и потенциального нового ме-

ста. Вы ищете информацию о рынке труда, разговариваете с людьми, которые уже работают в интересующей вас компании, оцениваете свои финансовые возможности на период между работами. Вы устанавливаете для себя дедлайн: «К следующему понедельнику я должен определиться». Вы можете испытывать волнение, но оно не парализует вас. Вы можете менять свое мнение в процессе сбора информации – и это нормально, это часть процесса. В конце вы принимаете решение и действуете в соответствии с ним.

Тревожное пережевывание будет выглядеть иначе. Вы бесконечно прокручиваете в голове один и тот же вопрос: «А стоит ли уходить? А вдруг на новом месте будет хуже? А вдруг я не справлюсь? А вдруг я пожалею?» Вы перебираете все возможные негативные сценарии, каждый из которых подпитывает ваш страх. Вы не собираете новую информацию – вы пережевываете старую, причем выбираете из нее только ту, что подтверждает ваши опасения. Вы не устанавливаете дедлайн, потому что боитесь, что любое решение будет ошибочным. Вы не чувствуете, что приближаетесь к ответу, – каждый новый цикл размышлений отбрасывает вас в исходную точку или даже дальше. Вы можете провести в таком состоянии месяцы, при этом ваша текущая работа не станет лучше, а новое место (если оно действительно было хорошим) будет занято кем-то другим.

Почему люди путают эти два состояния? Потому что у них есть общий симптом – отсутствие немедленной уверен-

ности. И в культуре, которая требует от человека «знать, чего ты хочешь», любое отсутствие уверенности воспринимается как проблема. Но продуктивное сомнение – это не проблема, это инструмент. Это способ, которым взрослый, зрелый мозг справляется со сложностью мира. Тревожное переживание – это дисфункция, это сбой в работе механизмов регуляции внимания и эмоций.

Психологи выделяют несколько ключевых отличий, которые позволяют отличить одно от другого в реальном времени (пока процесс еще идет, а не постфактум). Первое отличие – направление внимания. При продуктивном сомнении внимание направлено вовне, на сбор новой информации. Человек читает, спрашивает, сравнивает, анализирует. При тревожном переживании внимание направлено внутрь, на собственные эмоции и телесные ощущения. Человек не столько думает о проблеме, сколько чувствует свой страх по поводу проблемы. Он спрашивает себя не «что мне делать?», а «почему мне так страшно?», «что со мной не так?», «почему я не могу решиться?». Вопросы о себе вместо вопросов о мире – верный признак того, что сомнение перешло в тревогу.

Второе отличие – конкретность против абстрактности. Продуктивное сомнение оперирует конкретными, проверяемыми утверждениями. «В компании X средняя зарплата на 20 процентов выше, но добираться на 40 минут дольше». «У текущей работы есть перспектива повышения через год, но

не раньше». Тревожное пережевывание оперирует абстрактными, непроверяемыми страхами. «А вдруг все будет плохо?», «А что, если я совершу ошибку всей жизни?», «Может быть, я вообще не способен принимать решения?». Эти формулировки не содержат информации, которую можно проверить. Их нельзя подтвердить или опровергнуть, потому что они не относятся к реальности – они относятся к воображаемому будущему.

Третье отличие – динамика во времени. Продуктивное сомнение имеет тенденцию к разрешению. С каждым циклом сбора информации неопределенность уменьшается. Если в понедельник вы не знали, на что похожа работа в новой компании, а в среду поговорили с тремя сотрудниками, то в среду вы знаете больше, чем в понедельник. Уровень вашей уверенности растет. Тревожное пережевывание, напротив, имеет тенденцию к усилению. Чем больше вы думаете, тем больше новых страхов возникает. Из одного «а вдруг?» рождается десять новых. Уровень уверенности не растет, а падает. Вы начинаете сомневаться не только в решении, но и в своей способности принимать решения вообще.

Четвертое отличие – отношение к действию. Продуктивное сомнение ведет к действию, даже если действие – это «пока не принимать решение, а собрать дополнительные данные». Но это действие, это шаг, это движение. Человек в продуктивном сомнении всегда знает, что он сделает дальше – позволит себе еще день на размышления, но этот день бу-

дет потрачен на конкретные действия (позвонить, почитать, спросить). Тревожное пережевывание ведет к параличу. Человек не знает, что делать дальше. «Подумать еще» – это не план, это отсутствие плана. Завтра он будет делать то же самое, что и сегодня, – сидеть и переживать.

Пятое отличие – отношение к ошибке. Продуктивное сомнение допускает возможность ошибки как нормальную часть процесса принятия решений. «Я могу ошибиться. Если я ошибусь, я скорректирую курс». Тревожное пережевывание не допускает ошибки – она воспринимается как катастрофа, конец света, доказательство собственной неполноценности. Поэтому тревожный мыслитель и не может остановиться: ему нужно найти идеальное, безошибочное решение, которое гарантирует стопроцентный успех. Поскольку такого решения не существует, процесс никогда не завершается.

Эта карта отличий – не просто академическое знание. Это инструмент самодиагностики, который вы можете использовать каждый раз, когда чувствуете, что «зависли» в сомнении. Задайте себе несколько вопросов. Собираю ли я новую информацию или пережевываю старые страхи? Могу ли я сформулировать, что именно мне нужно узнать, чтобы принять решение? Есть ли у меня дедлайн? Чувствую ли я, что с каждым днем понимаю немного больше, или я топчусь на месте? Могу ли я представить сценарий, в котором мое решение окажется ошибочным, и это не будет концом света?

Если ответы на эти вопросы неудовлетворительные, значит, вы не в продуктивном сомнении – вы в тревоге. И первое, что нужно сделать, – признать это и перестать путать одно с другим.

Нейробиология сомнения: как префронтальная кора тормозит привычные реакции

Чтобы понять, почему сомнение – это не слабость, а высшая когнитивная функция, мы должны заглянуть внутрь черепа, в трехфунтовую массу нервной ткани, которая управляет всем нашим поведением. Нейробиология последних двадцати лет совершила настоящую революцию в понимании того, как мозг принимает решения, сомневается, меняет решения и платит за это эмоциональную и когнитивную цену. Оказывается, способность сомневаться – одна из самых эволюционно молодых и самых энергозатратных функций человеческого мозга. Именно поэтому она так легко отключается в стрессе, так трудно дается в состоянии усталости и так редко используется в ситуациях, когда мозг может позволить себе действовать на автопилоте.

Центральным игроком в истории с сомнением является префронтальная кора – область мозга, расположенная прямо за лбом. Это самая новая часть коры с точки зрения эволюции: у приматов она развита гораздо лучше, чем у других млекопитающих, а у человека она достигает своего максимума. Префронтальная кора отвечает за так называемые «исполнительные функции» – планирование, контроль им-

пульсов, переключение между задачами, подавление автоматических реакций и, что самое важное для нашей темы, способность удерживать в уме альтернативные варианты и выбирать между ними.

Когда вы действуете без сомнения, на автопилоте, ваш мозг использует совершенно другие структуры – базальные ганглии и мозжечок, которые отвечают за привычные, автоматизированные действия. Вы не сомневаетесь, когда чистите зубы, потому что этот паттерн поведения записан в базальных ганглиях как привычка. Вы не сомневаетесь, когда идете на работу привычным маршрутом, – мозг экономит энергию, не запуская дорогостоящий процесс обдумывания. Автопилот – это эволюционный дар, позволяющий нам функционировать в повседневности, не тратя ресурсы на обдумывание каждого чиха.

Но когда возникает ситуация, в которой автоматическая реакция не подходит (или, когда несколько автоматических реакций конфликтуют друг с другом), в игру вступает префронтальная кора. Она тормозит привычные, автоматические ответы и запускает процесс обдумывающего рассуждения. Именно это торможение автоматических реакций и есть нейробиологическая основа сомнения. Вы не идете привычным маршрутом, потому что узнали, что на нем ремонт. Вы не отвечаете «да» на предложение, на которое всегда отвечали «да», потому что сейчас обстоятельства изменились. Вы сомневаетесь. Ваша префронтальная кора говорит базаль-

ным ганглиям: «Стоп, не сейчас, дайте подумать».

Процесс торможения автоматических реакций требует огромного количества энергии. Префронтальная кора – одна из самых «прожорливых» областей мозга в пересчете на грамм ткани. Когда вы напряженно размышляете, сомневаетесь, взвешиваете альтернативы, ваш мозг потребляет глюкозу и кислород с такой скоростью, что через час-два интенсивного обдумывания вы можете почувствовать физическую усталость. Это не метафора – это реальное истощение ресурсов. Именно поэтому люди так часто принимают плохие решения в конце рабочего дня, после тяжелых переговоров, в состоянии недосыпа. У них просто нет энергии на сомнение, и мозг возвращается к автопилоту – к привычным реакциям, даже если они неадекватны ситуации.

Нейробиологи выделяют несколько ключевых зон в префронтальной коре, которые отвечают за разные аспекты сомнения и пересмотра решений. Дорсолатеральная префронтальная кора (DLPFC) – это, грубо говоря, «рабочий стол» вашего мозга. Она удерживает в активной памяти информацию о текущей задаче, сравнивает альтернативы, отслеживает противоречия. Когда вы говорите себе: «С одной стороны... но с другой стороны...», – это работает DLPFC. Вентромедиальная префронтальная кора (VMPFC) отвечает за эмоциональную оценку вариантов. Она связывает когнитивный анализ с эмоциональным значением: «Этот вариант кажется рационально хорошим, но я чувствую тревогу, когда о

нем думаю. А этот вариант вызывает спокойствие». Передняя поясная кора (АСС) – это детектор конфликтов. Она сигнализирует, когда ваши автоматические реакции вступают в противоречие друг с другом или с новой информацией. «Что-то не так» – этот сигнал возникает в АСС.

Когда все эти зоны работают согласованно, вы способны к здоровой рефлексии. Вы можете удерживать в уме несколько альтернатив, оценивать их когнитивно и эмоционально, замечать конфликты между старой информацией и новой и принимать решение, которое учитывает все эти факторы. Это состояние можно было бы назвать «нейробиологическим портретом продуктивного сомнения».

Но есть и обратная сторона. В состоянии стресса, усталости, под влиянием алкоголя или других веществ, нарушающих работу префронтальной коры, этот механизм ломается. Самые старые, самые примитивные части мозга – миндалевидное тело (амигдала), отвечающее за страх и агрессию, и прилежащее ядро (*nucleus accumbens*), отвечающее за немедленное вознаграждение, – берут верх. Вы перестаете сомневаться, но не потому, что пришли к уверенности в результате анализа, а потому, что ваш мозг переключился в режим «бей или беги» или в режим «хочу сейчас». В этом состоянии человек принимает импульсивные, необдуманные решения, о которых потом жалеет. Или, наоборот, впадает в ступор, потому что миндалевидное тело генерирует так много страха, что префронтальная кора не может его пересилить.

– это и есть нейробиологическая основа тревожного переживания.

Интересно, что способность к продуктивному сомнению можно тренировать. Нейропластичность – свойство мозга изменять свою структуру под влиянием опыта – работает и здесь. Люди, которые регулярно практикуют рефлекссию, которые разрешают себе сомневаться и пересматривать решения, имеют более развитую префронтальную кору (в смысле плотности серого вещества и силы связей между нейронами). Их мозг буквально становится лучше приспособлен к сомнению. И наоборот, люди, которые годами избегают сомнений, которые принимают решения импульсивно или, наоборот, парализованы тревогой, демонстрируют ослабление связей в префронтальной коре и усиление связей в миндалевидном теле. Мозг «отучается» от сомнения, потому что эта функция не используется.

Особенно важное открытие нейробиологии последних лет касается роли так называемого «нейромедиатора пересмотра» – ацетилхолина. Оказывается, когда мозг сталкивается с информацией, противоречащей принятому решению, в префронтальной коре выделяется ацетилхолин, который временно «отключает» старые нейронные связи, позволяя формировать новые. Это физиологическая основа способности передумать. У людей, которые легко пересматривают решения, этот механизм работает эффективно. У людей, которые «застревают» в своих решениях, выделение ацетилхолина в

ответ на противоречащую информацию снижено. Их мозг буквально не получает химического сигнала на пересмотр.

Это открытие имеет важное практическое значение. Если вы замечаете, что вам трудно пересматривать решения даже перед лицом очевидных противоречий, это может быть не «слабостью характера», а особенностью работы вашей нейромедиаторной системы. Хорошая новость в том, что эта система тоже тренируется. Каждый раз, когда вы сознательно пересматриваете решение, вы даете своему мозгу сигнал: «Механизм пересмотра нужен, поддерживай его». Со временем выделение ацетилхолина в ответ на противоречивую информацию усиливается, и передумать становится легче. Это не магия и не самовнушение – это нейропластичность.

Нейробиология сомнения также объясняет, почему так трудно передумать публично, в присутствии других людей. Когда мы знаем, что наше решение наблюдаемо, в мозге активируются дополнительные зоны – медиальная префронтальная кора и височно-теменной узел, которые отвечают за социальное познание (способность думать о том, что думают о нас другие). Эти зоны посылают сигнал тревоги: «Если ты передумаешь, твой социальный статус может пострадать». И этот сигнал конкурирует с сигналом «пора пересмотреть решение на основе новой информации». Часто социальный сигнал оказывается сильнее, особенно у людей с высокой чувствительностью к социальной оценке. Мозг выбирает сохранение лица (даже ценой продолжения ошибочного реше-

ния) вместо адаптивного изменения поведения. Это не рационально, но это эволюционно понятно: в племени предков потеря социального статуса часто была опаснее, чем продолжение неудачной стратегии охоты.

Таким образом, нейробиология учит нас относиться к сомнению с уважением. Сомневаться – не значит «быть слабым». Сомневаться – значит запускать самые эволюционно молодые, самые энергозатратные, самые сложные механизмы своего мозга. Это признак того, что ваша префронтальная кора работает, что вы не на автопилоте, что вы живой, думающий, адаптирующийся человек. И если иногда вам трудно сомневаться – это нормально. Ваш мозг экономит энергию, это его работа. Но если вы хотите жить осознанно, вам придется регулярно преодолевать это сопротивление и включать префронтальную кору, даже когда ей хочется отдыхать.

Признак зрелости: способность удерживать две противоположные идеи одновременно

В начале XX века, задолго до того, как нейробиологи начали сканировать мозг, великий психолог и философ Уильям Джеймс сформулировал мысль, которая сегодня кажется пророческой: «Высший признак зрелости – это способность человека удерживать в уме две противоположные идеи, не теряя при этом способности действовать». Джеймс имел в виду не просто интеллектуальную гибкость, а глубокую психологическую способность выносить неопределен-

ность, противоречие и амбивалентность без того, чтобы впасть в тревогу или прибегать к упрощениям.

Способность удерживать две противоположные идеи одновременно – это когнитивный и эмоциональный навык, который лежит в основе здоровой рефлексии. Что это значит на практике? Это значит, что вы можете думать: «Я люблю свою работу, и в то же время я хочу с нее уйти». Вы можете чувствовать: «Я благодарен своим родителям за все, что они для меня сделали, и в то же время я злюсь на них за то, как они со мной обращались». Вы можете признавать: «Мое прошлое решение было правильным в тот момент, и в то же время сейчас оно перестало быть правильным». Вы можете удерживать: «Этот человек хороший, и в то же время он причиняет мне боль».

Для незрелой психики такие формулировки невозможны. Незрелая психика требует однозначности. Мир должен делиться на черное и белое, на хорошее и плохое, на правильное и неправильное. Любая амбивалентность воспринимается как угроза, как признак того, что «со мной что-то не так». Если я люблю работу, я не могу хотеть с нее уйти – значит, со мной что-то не так. Если я злюсь на родителей, значит, я их не люблю – и я плохой ребенок. Если я сомневаюсь в своем решении, значит, я его не принимал – я слабак и нерешительный человек. Незрелая психика не выносит противоречий и потому упрощает реальность, отбрасывая одну из двух противоположных идей. Но реальность от этого не упроща-

ется – просто человек оказывается в ловушке однобокого видения.

Психологи связывают способность удерживать противоположности с так называемой «диалектической» стадией развития мышления. Швейцарский психолог Жан Пиаже, изучавший когнитивное развитие детей, описал стадию формальных операций, на которой ребенок учится рассуждать логически и оперировать абстракциями. Но Пиаже и его последователи заметили, что многие взрослые так и не переходят на следующую стадию – стадию постформального мышления, где логика уживается с противоречием, где истина не одна, где «да» и «нет» могут быть правдивы одновременно. Постформальное мышление – это и есть способность удерживать противоположности. Оно развивается не автоматически с возрастом, а требует определенного опыта и рефлексии. Можно прожить семьдесят лет, так и не научившись думать диалектически.

Почему же так трудно удерживать противоположности? Потому что наш мозг, как мы видели в предыдущем разделе, эволюционно настроен на быстрое и однозначное решение. Противоречие вызывает активацию передней поясной коры – той самой зоны, которая сигнализирует «что-то не так». Мозг воспринимает противоречие как ошибку, которую нужно исправить. А самый быстрый способ «исправить» противоречие – отбросить одну из его половин. Мы неосознанно выбираем ту половину, которая меньше угро-

жает нашей самооценке или проще вписывается в нашу картину мира. И успокаиваемся. Но спокойствие это обманчиво – отброшенная половина никуда не девается, она продолжает влиять на наши чувства и поведение из подполья, вызывая смутное недовольство, тревогу, раздражение.

Способность удерживать противоположности – это навык, который требует практики. Первый шаг – заметить, что вы упрощаете. Когда вы ловите себя на мысли «я полностью прав, а он полностью неправ», «это хороший вариант, а тот плохой», «я должен это сделать, потому что обещал», – остановитесь и спросите себя: а что, если обе стороны правдивы? Что, если я и прав, и неправ одновременно? Что, если оба варианта и хороши, и плохи? Что, если обещание и важно, и его можно пересмотреть? Эти вопросы не дают немедленного ответа, но они разрывают автоматическое упрощение и открывают пространство для более сложного, более адекватного мышления.

Второй шаг – научиться формулировать «и» вместо «или». Русский язык, как и многие другие языки, провоцирует нас на выбор: «или-или». Но диалектическое мышление требует союза «и». Вместо «Я люблю свою работу или ненавижу ее» – «Я люблю свою работу и ненавижу ее в разных аспектах». Вместо «Мое решение было правильным или ошибочным» – «Мое решение было правильным в тех обстоятельствах и ошибочным в этих новых обстоятельствах». Вместо «Я остаюсь или ухожу» – «Я остаюсь сейчас, но до-

пускаю возможность уйти через месяц, если ничего не изменится». Формулировки с «и» возвращают сложность миру, которую наша психика так стремится упростить.

Третий шаг – научиться действовать, не снимая противоречия. Это самый трудный пункт. Уильям Джеймс подчеркивал именно это: способность удерживать противоположности, не теряя способности действовать. То есть вы можете признавать, что в вашем решении есть и хорошие, и плохие стороны, что вы и хотите его принять, и сомневаетесь, что оно и правильное, и ошибочное – и при этом вы все равно действуете. Вы не ждете, пока противоречие разрешится само собой, потому что оно никогда не разрешится. Вы действуете в условиях неопределенности, с полным осознанием того, что ваше действие может быть неидеальным, что вы можете ошибиться, что завтра вы можете передумать. Это и есть зрелость.

Человек, который умеет удерживать противоположности, не страдает от «паралича анализа». Он понимает, что анализ никогда не даст абсолютной уверенности, что полная информация недостижима, что любое решение содержит в себе зерно своего отрицания. И он действует не вопреки этому знанию, а вместе с ним. Он говорит себе: «Да, я не уверен на сто процентов. Да, завтра я могу пожалеть. Но сегодня, с той информацией, которая у меня есть, я делаю этот выбор. И если завтра я передумаю – я имею на это право».

Эта способность – удерживать противоположности и дей-

ствовать – является основой для здорового сомнения. Потому что здоровое сомнение – это не отсутствие действия, а действие, совершаемое с полным осознанием его условности, временности, обратимости. Человек, который умеет удерживать противоположности, не боится передумать, потому что он никогда не был «приклеен» к своему решению. Он всегда знал, что решение – это не истина в последней инстанции, а рабочая гипотеза, которую можно пересмотреть. И когда приходит время пересмотра, он не испытывает стыда и ужаса – он испытывает спокойное удовлетворение от того, что его мозг работает правильно, обновляя модели мира в соответствии с новой информацией.

Тест: «Ваш тип сомнения» (исследовательский, защитный, парализующий)

Теперь, когда мы разобрали теоретические основы здоровой рефлексии, нейробиологию сомнения и способность удерживать противоположности, пришло время применить эти знания к самому себе. Вместо формального теста с подсчетом баллов я предложу вам три портрета – три типа сомнения, которые встречаются у людей. Прочитайте каждый портрет и спросите себя: в каком из них я узнаю себя большую часть времени? Возможно, вы узнаете себя не в одном, а в двух или трех – в разных ситуациях вы можете проявлять разные типы. Это нормально. Важно не навешивать ярлык, а заметить свой доминирующий паттерн.

Первый тип – исследовательское сомнение. Человек с

этим типом относится к сомнению как к инструменту познания. Когда он сталкивается с необходимостью принять решение или пересмотреть старое, он не пугается. Он говорит себе: «Интересно, что здесь на самом деле происходит? Давайте разберемся». Он задает открытые вопросы, собирает информацию, сравнивает альтернативы. Он допускает, что может ошибаться, и относится к этой возможности с любопытством, а не с ужасом. Он не боится противоречий – более того, он их ищет, потому что знает, что именно в противоречиях скрыта новая информация. Он может долго размышлять, но это не тревожное пережевывание – у него есть критерии завершения, и он их придерживается. Когда решение принято, он не цепляется за него мертвой хваткой; он знает, что решение – это рабочая гипотеза, которую можно будет пересмотреть, если появятся новые данные. В социальных ситуациях он не боится сказать «я передумал» – он объясняет, какие новые данные привели к пересмотру. Окружающие могут воспринимать его как нерешительного или слишком «аналитичного», но его это не сильно беспокоит – он доверяет своему процессу.

Исследовательское сомнение – это тот тип, к которому мы стремимся в этой книге. Это здоровое, продуктивное сомнение. Люди с этим типом, как правило, более устойчивы к стрессу, лучше адаптируются к изменениям и реже попадают в ловушку невозвратных затрат. Они не застревают в тупиковых ситуациях, потому что разрешают себе пересматри-

вать решения. Они не боятся ошибок, потому что ошибка для них – это не приговор, а данные. Если вы узнали себя в этом портрете – поздравляю, вы обладаете навыком, который многие люди развивают годами терапии. Если вы узнали себя лишь отчасти – не расстраивайтесь, остальные типы поддаются коррекции.

Второй тип – защитное сомнение. Человек с этим типом сомневается, но его сомнение направлено не на поиск лучшего решения, а на защиту уже принятого. Он использует сомнение как щит: «Я все обдумал, взвесил все «за» и «против», и пришел к выводу, что мое первоначальное решение было правильным». На самом деле он не собирал новую информацию объективно – он искал подтверждения своей правоты. Он не удерживает противоположности – он их подавляет. Любая информация, противоречащая его решению, вызывает у него раздражение и немедленно обесценивается: «Это неважно», «Это исключение», «Вы просто не понимаете». Защитное сомнение – это, по сути, не сомнение, а ритуал, который должен укрепить уверенность в уже принятом решении. Человек с защитным сомнением может часами рассуждать о своем выборе, но эти рассуждения не ведут к новым выводам – они лишь повторяют старые аргументы в разных вариациях.

Защитное сомнение часто маскируется под рациональность. Такой человек может производить впечатление вдумчивого и аналитичного. Он говорит правильные слова: «нуж-

но все взвесить», «посмотрим на ситуацию с разных сторон», «главное – не торопиться». Но за этой риторикой стоит глубокая неспособность действительно пересмотреть решение. Защитное сомнение – это механизм психологической защиты, который позволяет человеку сохранять видимость открытости, оставаясь на самом деле закрытым для новой информации. Оно очень распространено среди людей с высокой социальной тревожностью, которые боятся, что их сочтут легкомысленными, если они слишком быстро изменят мнение. Поэтому они имитируют процесс обдумывания, не меняя результата.

Опасность защитного сомнения в том, что оно создает иллюзию рефлексии без ее реальных преимуществ. Человек тратит время и энергию на «обдумывание», но не получает от этого пользы – он не корректирует курс, не избавляется от ошибочных решений, не адаптируется к новым обстоятельствам. Он просто консервирует свою ошибку, оборачивая ее в красивую упаковку рациональных аргументов. Если вы узнали себя в этом портрете – не отчаивайтесь. Осознание того, что ваше сомнение является защитным, а не исследовательским, – это первый шаг к изменениям. Следующий шаг – задать себе честный вопрос: «Что я действительно ищу, когда сомневаюсь: истину или подтверждение своей правоты?»

Третий тип – парализующее сомнение. Это самый болезненный и самый распространенный тип среди людей, ко-

которые обращаются за психологической помощью. Человек с парализующим сомнением не может принять решение. Он застревает в бесконечном цикле «а что, если». Он собирает информацию, но никогда не считает ее достаточной. Он взвешивает альтернативы, но никогда не может сделать выбор. Он боится ошибиться настолько сильно, что предпочитает не выбирать вовсе – или выбирает так поздно, что выбор уже не имеет значения. Парализующее сомнение часто сопровождается физическими симптомами: напряжением в плечах, головными болями, нарушением сна, проблемами с пищеварением. Оно истощает ресурсы организма быстрее, чем тяжелая физическая работа.

В отличие от защитного сомнения, которое по крайней мере позволяет человеку сохранить самооценку («я все обдумал и остался при своем мнении – значит, я последовательный»), парализующее сомнение разрушает самооценку. Человек начинает считать себя нерешительным, слабым, никчемным. Он сравнивает себя с другими, которые, как ему кажется, принимают решения легко и безболезненно (хотя на самом деле многие из них просто не задумываются о последствиях или используют защитное сомнение). Он может впадать в отчаяние от того, что «не может даже решить, что съесть на завтрак».

Нейробиологически парализующее сомнение связано с гиперактивностью передней поясной коры (той самой зоны, которая сигнализирует о конфликте) и недостаточной

активностью дорсолатеральной префронтальной коры (которая должна этот конфликт разрешить). Человек постоянно чувствует, что «что-то не так», но не может это «что-то» идентифицировать и исправить. Его мозг застревает в режиме детекции ошибок, не переходя в режим их исправления. Это состояние очень похоже на генерализованное тревожное расстройство, и часто оно с ним сочетается.

Если вы узнали себя в портрете парализующего сомнения – знайте, что вы не одиноки. Это очень распространенное состояние, особенно среди интеллектуальных, рефлексивных людей. Хорошая новость в том, что парализующее сомнение поддается коррекции. Плохая новость в том, что для этого часто требуется помощь психотерапевта, потому что самостоятельно выбраться из этой спирали трудно. Но уже одно осознание того, что ваше сомнение имеет тип «парализующее», а не «исследовательское» – это важный шаг. Вы перестаете обвинять себя в «слабости характера» и начинаете видеть в своем состоянии закономерный, пусть и болезненный, паттерн.

Важно понимать, что эти три типа не являются жесткими категориями. Один и тот же человек может проявлять исследовательское сомнение в профессиональной сфере, защитное – в отношениях, парализующее – в вопросах здоровья. Тип сомнения зависит от сферы жизни, от значимости решения, от уровня стресса, от усталости, от социального контекста. Задача не в том, чтобы «избавиться» от защитного или

парализующего сомнения раз и навсегда – это невозможно. Задача в том, чтобы научиться распознавать свой текущий тип и, если он не является исследовательским, сознательно переключаться в исследовательский режим.

Как это сделать? Первый шаг – пауза. Когда вы чувствуете, что застреваете в сомнении, остановитесь и спросите себя: «Какой тип сомнения я сейчас испытываю? Я ищу истину, защищаю свое решение или парализован страхом?» Второй шаг – если вы обнаружили, что сомнение неисследовательское, смените ракурс. При защитном сомнении – намеренно найдите три аргумента против вашего решения. При парализующем – установите искусственный дедлайн: «У меня есть 15 минут на размышления, потом я бросаю монетку и действую по результату». Третий шаг – практикуйте удержание противоположностей. Напишите на листе бумаги: «Я могу одновременно думать, что мое решение правильное, и что оно ошибочное». Просто напишите и посмотрите на эту фразу. Поначалу она будет вызывать дискомфорт. Но со временем вы привыкнете к мысли, что противоречие – это нормально, это не поломка, а особенность сложного мира.

В следующих главах мы продолжим исследовать механизмы, которые мешают нам пересматривать решения, и способы их преодоления. Но основа уже заложена: мы научились отличать здоровое сомнение от тревожного пережевывания, понимаем, что происходит в мозге, когда мы сомневаемся, знаем, что зрелость – это способность удерживать противो-

положности, и можем распознать свой тип сомнения. Теперь можно двигаться дальше – к конкретным ловушкам, которые подстерегают нас на пути к гибкости и адаптивности.

Синдром самозванца и обратная сторона «экспертности»

В конце XX века два психолога из Корнельского университета, Дэвид Даннинг и Джастин Крюгер, опубликовали исследование, которое стало одним из самых цитируемых в современной социальной психологии. Они обнаружили и описали феномен, который сегодня известен как «эффект Даннинга-Крюгера»: люди с низкой компетентностью в какой-либо области склонны переоценивать свои способности, в то время как люди с высокой компетентностью склонны их недооценивать. Проще говоря, некомпетентные уверены в себе, а компетентные сомневаются. Даннинг и Крюгер показали это на примере студентов, которые оценивали свои результаты в тестах на логику, юмор и грамматику. Те, кто набрал самые низкие баллы, были уверены, что справились отлично. Те, кто набрал самые высокие, полагали, что выступили средне.

Этот эффект имеет простое объяснение. Чтобы понять, что вы делаете что-то плохо, нужно обладать определенным уровнем компетентности – нужно знать стандарты, критерии, альтернативные подходы. Некомпетентный человек не знает, чего он не знает. Он живет в коконе неведения, где

его скромные навыки кажутся ему вершиной мастерства. Компетентный же человек, напротив, отлично осознает всю сложность области, все нюансы, которые он еще не освоил, все ошибки, которые он может совершить. Его сомнение – это не слабость, а точная оценка реальности. Он знает достаточно, чтобы знать, как много он еще не знает.

Для нашей темы – права передумать и способности сомневаться – этот эффект имеет колоссальное значение. Он означает, что чем более вы компетентны в какой-либо области (будь то профессия, отношения или управление собственной жизнью), тем больше у вас оснований сомневаться в своих решениях. И наоборот, чем увереннее человек в своей непогрешимости, тем выше вероятность, что он просто не осознает масштаба своей некомпетентности. Связь между уверенностью и компетентностью не прямая, а обратная – после определенного порога. Это открытие переворачивает привычную логику: мы привыкли думать, что уверенность – признак мастерства. На самом деле часто все наоборот.

Эффект Даннинга-Крюгера объясняет множество наблюдений, которые кажутся парадоксальными. Почему начинающий водитель садится за руль с лихаческой уверенностью, а водитель с двадцатилетним стажем ездит осторожно и предусмотрительно? Потому что новичок еще не видел всех аварий, всех опасных ситуаций, всех способов попасть в беду. Он не знает, чего не знает. Профессионал же знает, что на дороге может случиться что угодно, что он не контро-

лирует других водителей, что его навыки – не гарантия безопасности. Его сомнение спасает ему жизнь. Почему молодой специалист часто требует повышения и не понимает, почему его не ценят, а матерый эксперт говорит: «Я еще многому должен научиться»? Потому что первый не видит границ своей компетенции, а второй эти границы видит очень хорошо.

В применении к принятию решений это означает следующее. Если вы сомневаетесь в своем решении, если вы допускаете возможность ошибки, если вы готовы пересмотреть выбор при появлении новой информации – это не признак вашей некомпетентности. Это, с высокой вероятностью, признак того, что вы достаточно компетентны, чтобы понимать сложность ситуации. И наоборот, если вы абсолютно уверены в своей правоте, если вы не видите оснований для сомнения, если любая альтернатива кажется вам заведомо глупой – возможно, вы просто не видите того, что видят другие. Ваша уверенность может быть следствием ограниченности вашего кругозора, а не его широты.

Особенно ярко этот феномен проявляется в так называемых «областях неопределенности» – сферах, где нет однозначных правильных ответов, где результат зависит от множества факторов, где роль случайности велика. К таким сферам относится большинство важных жизненных решений: выбор партнера, карьерный путь, воспитание детей, финансовые инвестиции, политические предпочтения. В этих об-

ластях дилетант часто говорит: «Все просто, надо делать X». Эксперт говорит: «Это зависит от А, Б, В, Г... нужно учитывать контекст, возможны разные варианты, однозначного решения нет». Дилетант видит мир в черно-белых тонах, эксперт – в оттенках серого. И именно эта способность видеть оттенки, нюансы, альтернативы и есть источник сомнения.

Существует феномен, который можно назвать «обратным эффектом Даннинга-Крюгера» (хотя сам Даннинг такого термина не вводил). Речь идет о ситуации, когда компетентный человек не просто недооценивает себя, но и систематически переоценивает других. Ему кажется, что то, что дается ему с трудом, другие делают легко. Он проецирует свой уровень рефлексии и сомнения на окружающих и думает: «Если я сомневаюсь, значит, другие, которые не сомневаются, просто лучше меня разбираются». На самом деле другие могут просто не задумываться. Но эксперт этого не видит, потому что он не может представить себе мышление без сомнения – для него это так же невозможно, как представить себе жизнь без дыхания.

Этот феномен лежит в основе того, что мы называем «синдромом самозванца» – состояния, при котором человек, добившийся объективных успехов, считает себя обманщиком, не заслужившим своего места. «Меня просто повысили по ошибке», «Мне повезло, на самом деле я ничего не умею», «Скоро все поймут, что я самозванец». Синдром самозванца особенно распространен среди высококомпетентных людей

– именно потому, что они острее осознают границы своей компетенции и масштаб того, чего они еще не знают. Они сравнивают свое внутреннее состояние (полное сомнений и неуверенности) с внешним поведением других (которые выглядят уверенными) и делают вывод: «Я хуже». На самом деле другие могут выглядеть уверенными только потому, что они не задумываются о сложности так глубоко.

Исследования показывают, что синдром самозванца практически не встречается у людей с низкой квалификацией – они как раз уверены в своей гениальности. А среди профессоров университетов, успешных предпринимателей, признанных художников, лауреатов премий он встречается постоянно. Эти люди живут с постоянным чувством, что «сейчас их раскроют». Они боятся задавать вопросы, потому что вопрос обнаружит их невежество. Они боятся менять мнение, потому что смена мнения будет воспринята как признак того, что они «не разобрались с самого начала». Они боятся сомневаться публично, потому что сомнение – это удел дилетантов, а они должны быть экспертами.

Здесь мы подходим к ключевому парадоксу экспертизы. Чтобы стать экспертом, нужно пройти долгий путь обучения и практики. На этом пути вы неизбежно сталкиваетесь со сложностью, неопределенностью, противоречиями. Вы учитесь видеть нюансы, которые не видит новичок. Вы учитесь сомневаться – потому что без сомнения невозможно углубленное понимание. Но чем больше вы учитесь сомневаться,

ся, тем труднее вам демонстрировать ту самую «экспертную уверенность», которую от вас ожидают окружающие. Окружающие хотят, чтобы эксперт давал однозначные ответы. А эксперт знает, что однозначных ответов не бывает. Он оказывается между молотом своей честности (которая говорит ему: «ситуация сложная, я не уверен») и наковальней социальных ожиданий (которые говорят: «ты должен быть уверен, иначе зачем ты эксперт?»).

Многие эксперты решают этот конфликт не в пользу честности. Они научаются производить впечатление уверенности, даже когда сомневаются. Они используют специальные речевые техники: говорят громче, используют простые формулировки, избегают слов «может быть», «вероятно», «с одной стороны... с другой стороны». Они знают, что публика (клиенты, начальство, избиратели) предпочитает уверенного дилетанта сомневающемуся эксперту. И они подыгрывают этой предвзятости. Но цена такого притворства – внутренний разлад, ощущение фальши, и в конечном счете – выгорание. Потому что невозможно годами изображать уверенность, не имея ее внутри.

Альтернатива – перестать стыдиться своей неуверенности и начать объяснять, почему сомнение – это часть экспертизы, а не ее отсутствие. Эксперт, который говорит: «В этой ситуации я не могу дать однозначного ответа, потому что есть факторы А, Б и В, которые могут повлиять на результат. Вот что я знаю наверняка, а вот что остается неопределенным»,

– такой эксперт вызывает больше доверия в долгосрочной перспективе, чем тот, кто раздает простые ответы на сложные вопросы. Потому что люди (по крайней мере, те, кто сам не застрял на стадии дилетантской уверенности) ценят честность и глубину. Но для того чтобы так говорить, нужно преодолеть страх показаться некомпетентным. Нужно признать, что сомнение – это не слабость, а признак того, что вы достаточно компетентны, чтобы видеть сложность.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.