

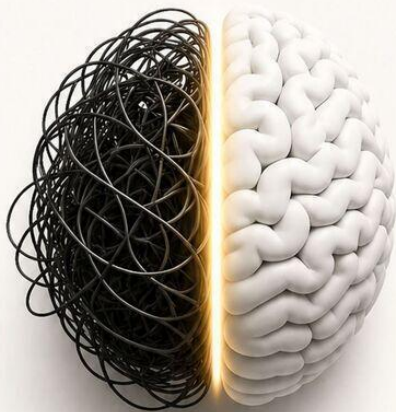
12+

# КАК НЕ ТУПИТЬ



ПОЧЕМУ ВЫ ПОСТОЯННО ОШИБАЕТЕСЬ  
И КАК НАЧАТЬ ДУМАТЬ ЯСНО

ТОБИ РИС



**Тоби Рис**  
**Как не тупить. Почему вы  
постоянно ошибаетесь,  
и как начать думать ясно**

*<https://litres.ru/74150047>*

*ISBN 9785007004756*

**Аннотация**

Вы умны, но почему тогда покупаете лишнее, терпите токсичную работу и верите фейкам? Все дело в мозге: он упрощает реальность и экономит энергию, подсовывая иллюзии под видом «интуиции». Вы просто действуете на автопилоте.

Эта книга описывает 12 главных ловушек мышления, которые крадут ваши деньги и время. Внутри — простые инструменты, которые помогут распознать обман и перестать наступать на одни и те же грабли.

# Содержание

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Введение. Вы не тупой — вас обманывает мозг              | 5   |
| Часть I. Главные ловушки мышления                        | 13  |
| Глава 1. Вы видите только то, что хотите видеть          | 13  |
| Глава 2. Первая цифра управляет вашим кошельком          | 26  |
| Глава 3. Вы боитесь потерять больше, чем хотите получить | 40  |
| Глава 4. Вы делаете как все — и попадаете в беду         | 54  |
| Глава 5. Вы думаете, что контролируете случайность       | 69  |
| Глава 6. Вы переоцениваете свои знания                   | 81  |
| Глава 7. Вы помните то, чего не было                     | 95  |
| Глава 8. Вы игнорируете статистику и верите историям     | 108 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                        | 110 |

# **Как не тупить Почему вы постоянно ошибаетесь, и как начать думать ясно**

**Тоби Рис**

© Тоби Рис, 2026

ISBN 978-5-0070-0475-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Книга предназначена исключительно для образовательных целей и не заменяет консультацию врача, психолога, финансового или юридического специалиста.

Все примеры и персонажи вымышлены. Любые совпадения случайны.

При проблемах со здоровьем обращайтесь к квалифицированным специалистам. Автор и издатель не несут ответственности за последствия применения информации из книги.

# **Введение. Вы не тупой — вас обманывает мозг**

## **Почему умные люди делают глупости**

Представьте человека с высшим образованием, хорошей работой и годовым доходом выше среднего. Этот человек читает книги, следит за новостями, считает себя разумным. И при этом регулярно совершает удивительно глупые поступки: берёт кредит на машину, которую не может себе позволить, остаётся на работе, которая высасывает из него жизнь, вкладывает деньги в очевидную авантюру или разрушает отношения из-за абсолютно иррациональных решений.

Знакомо? Если нет, вы либо врётё себе, либо просто не замечаете собственных провалов. Все мы время от времени делаем вещи, которые потом заставляют нас бить себя по лбу и задаваться вопросом: как я вообще до такого додумался?

Проблема в том, что вы не тупой. Вы просто человек. А человеческий мозг — это не идеальная машина для принятия решений. Это древний механизм, который эволюционировал миллионы лет назад для совершенно других задач: убежать от хищника, найти еду, не умереть от холода. Он не приспособлен для того, чтобы выбирать ипотеку, анализировать сложные данные или принимать взвешенные решения в условиях информационной перегрузки.

Вот в чём дело: ваш мозг работает на автопилоте большую часть времени. Он использует упрощения, шаблоны, готовые решения. Это называется эвристикой — быстрые способы принятия решений без глубокого анализа. В большинстве случаев это работает отлично. Вам не нужно каждое утро заново обдумывать, как чистить зубы или как дойти до работы.

Но когда речь идёт о важных вещах — деньгах, карьере, отношениях, здоровье — эти же самые упрощения становятся ловушками. Мозг начинает врать вам, подсовывать неправильные выводы, заставлять действовать против собственных интересов. И самое страшное: вы этого не замечаете. Вам кажется, что вы действуете разумно, взвешенно, логично. А на самом деле вы просто идёте на поводу у встроенных в мозг программ, которые давно устарели.

Вы покупаете вещь, которая вам не нужна, только потому что видите скидку и якорь цены. Вы остаётесь в токсичных отношениях, потому что боитесь потерять то, что уже вложили в них. Вы игнорируете очевидные факты, которые не совпадают с вашими убеждениями. Вы верите в собственную исключительность и недооцениваете риски. Вы принимаете решения на эмоциях, а потом придумываете рациональные объяснения задним числом.

Всё это не делает вас идиотом. Это делает вас человеком. Все мы попадаем в эти ловушки. Разница в том, что большинство людей не понимают, что происходит. Они не знают, как устроен их собственный мозг. Они не видят, где именно

их обманывают. И поэтому продолжают наступать на одни и те же грабли снова и снова.

## **Как мозг экономит энергию и где это ломается**

Ваш мозг потребляет около двадцати процентов всей энергии организма. Это огромная цифра для органа, который весит всего полтора килограмма. Чтобы не сжечь себя заживо, мозг постоянно ищет способы сэкономить энергию. Он упрощает, обобщает, использует шаблоны и стереотипы. Он создаёт ментальные ярлыки, которые позволяют принимать решения быстро и без лишних затрат.

Это называется когнитивной экономией. Звучит разумно, правда? Зачем тратить энергию на глубокий анализ каждой мелочи, если можно использовать готовое решение? Зачем обдумывать каждый шаг, если можно действовать на автомате?

Проблема начинается тогда, когда эти ярлыки перестают работать. Когда ситуация требует глубокого анализа, а мозг продолжает упрощать. Когда факты противоречат вашим убеждениям, а мозг их игнорирует. Когда риск реален, а мозг говорит вам, что всё под контролем.

Мозг не обновляется автоматически. Он застревает на старых паттернах, даже если они больше не работают. Он цепляется за привычное, боится нового, избегает сложного. Он предпочитает знакомое, даже если знакомое разрушительно. Он ищет подтверждения своим убеждениям, игнорируя противоречащие факты. Он переоценивает собствен-

ные знания и недооценивает риски.

Вот несколько примеров того, как это работает в реальной жизни.

Вы видите квартиру за три миллиона, а потом видите квартиру за два миллиона. Вторая кажется вам выгодной сделкой, хотя на самом деле она может быть переоценённой. Первая цифра стала якорем, и теперь вы сравниваете всё с ней, а не с реальной рыночной стоимостью.

Вы вложили деньги в проект, который явно проваливается. Но вместо того, чтобы выйти и минимизировать потери, вы продолжаете вкладывать ещё больше, потому что не хотите признать ошибку. Мозг говорит вам, что раз вы уже потратили столько, нужно продолжать. Хотя рациональное решение — остановиться и списать убытки.

Вы читаете новость в соцсетях, которая полностью совпадает с вашим мнением, и моментально верите ей, не проверяя источник. А когда видите новость, которая противоречит вашим убеждениям, сразу начинаете искать причины, почему она ложная. Мозг настроен на подтверждение того, что вы уже думаете, а не на поиск истины.

Вы откладываете визит к врачу, хотя симптомы тревожные. Мозг говорит вам, что с вами ничего серьёзного не случится, что вы здоровы, что это пройдёт само. Это называется оптимизмом, но на самом деле это отрицание реальности. И чем дольше вы откладываете, тем хуже могут быть последствия.

Всё это результаты встроенных в мозг программ. Они не работают против вас специально. Они просто делают то, для чего были созданы: экономят энергию, упрощают мир, защищают вас от стресса. Но в современном сложном мире эти механизмы часто дают сбой.

И вот что важно понять: эти ошибки не зависят от вашего интеллекта. Умные люди совершают их так же часто, как и все остальные. Иногда даже чаще, потому что используют свой интеллект, чтобы придумывать рациональные объяснения иррациональным решениям. Образование не защищает от когнитивных искажений. Опыт не защищает. Даже осознание проблемы не даёт полного иммунитета.

Единственное, что работает, — это системный подход. Понимание того, где именно вас обманывает мозг, и создание инструментов, которые помогают это замечать и исправлять.

### **Что вы получите от этой книги**

Эта книга не про то, как стать гением. Она не про сверхспособности мышления или секретные техники. Она про то, как перестать делать глупости, которые разрушают вашу жизнь.

Вы узнаете, какие именно когнитивные искажения работают против вас. Не абстрактно, не в теории, а конкретно: где вы ошибаетесь, почему это происходит и что с этим делать. Каждая глава посвящена одной ловушке мышления. Вы увидите, как она проявляется в реальной жизни: в деньгах,

карьере, отношениях, здоровье, информации.

Вы получите практические инструменты, которые можно использовать сразу. Не философские рассуждения, а конкретные действия. Чек-листы перед важными решениями. Правила, которые помогают заметить ошибку в моменте. Системы, которые работают автоматически, без необходимости напрягать силу воли.

Вы научитесь видеть слепые зоны в собственном мышлении. Это самое сложное, потому что мозг активно сопротивляется. Ему не нравится, когда вы подвергаете сомнению его выводы. Но именно это умение отличает людей, которые принимают разумные решения, от тех, кто постоянно наступает на грабли.

Вы поймёте, почему вы делали то, что делали раньше. Многие ваши прошлые решения, которые казались странными или неправильными, станут понятными. Вы увидите паттерны, которые повторялись снова и снова. И это даст вам возможность их изменить.

Вы перестанете винить себя за ошибки. Это не значит, что нужно снять с себя ответственность. Но понимание того, что ваши промахи — результат системных сбоев мышления, а не вашей глупости, снимает огромный груз вины и позволяет сосредоточиться на исправлении.

И самое главное: вы создадите свою личную операционную систему мышления. Набор правил, инструментов и привычек, которые будут работать на вас автоматически. Вы не

станете идеальным — это невозможно. Но вы станете намного лучше в принятии решений. А это меняет всё.

Эта книга разделена на четыре части.

В первой части мы разберём двенадцать главных ловушек мышления. Каждая глава — это одна когнитивная ошибка, которая регулярно портит вам жизнь. Вы узнаете, как она работает, где проявляется и почему вы попадаетесь в неё снова и снова.

Во второй части мы посмотрим, как эти ошибки разрушают конкретные сферы вашей жизни. Почему вы всегда на мели, даже если зарабатываете прилично. Почему вы застряли на работе, которая вас убивает. Почему ваши проекты проваливаются. Почему вы выбираете не тех людей в отношениях. Почему вы калечите своё здоровье. Почему вас так легко обмануть.

В третьей части мы перейдём к практике. Здесь будут конкретные инструменты: как замечать ошибку в моменте, как принимать решения без эмоций, как строить системы вместо того, чтобы полагаться на силу воли, как искать слепые зоны, как развивать критическое мышление, как учиться на чужих ошибках.

В четвёртой части мы соберём всё вместе и создадим новую модель мышления. Вы поймёте, что идеальным стать невозможно, и примете это. И вы создадите свою личную операционную систему — набор правил и инструментов, которые будут работать именно для вас.

Эта книга не даст вам магическую кнопку, которая решит все проблемы. Она даст вам понимание того, где вы ошибаетесь, и инструменты для исправления. Остальное зависит от вас.

Вы можете прочитать всё это, кивнуть головой и ничего не изменить. А можете начать применять инструменты и увидеть результаты через несколько недель. Разница между этими двумя вариантами огромна.

Большинство людей живут на автопилоте. Они не задумываются о том, как устроено их мышление. Они не замечают, где их обманывают. Они продолжают делать те же ошибки, что и раньше, и удивляются, почему жизнь не меняется.

Вы можете быть не как большинство. Вы можете научиться думать яснее, принимать лучшие решения, избегать ловушек, в которые попадают все остальные. Это не сделает вас идеальным, но сделает намного эффективнее.

Готовы начать? Тогда переворачивайте страницу.

# **Часть I. Главные ловушки мышления**

## **Глава 1. Вы видите только то, что хотите видеть**

### **История Роберта, который выбрал не ту работу**

Роберт получил предложение о работе в крупной компании. Зарплата была выше текущей на тридцать процентов, должность звучала солидно, офис располагался в престижном районе. На собеседовании ему понравился будущий руководитель — харизматичный мужчина лет пятидесяти, который много говорил о грандиозных планах развития отдела.

Были, конечно, странности. Офис выглядел как-то пусто. Из десяти рабочих мест были заняты только три. Когда Роберт спросил об этом, руководитель отшутился: мол, недавно расширились, ещё набираем команду. На вопрос о причинах ухода предыдущего сотрудника с этой позиции последовал расплывчатый ответ про переезд в другой город.

Роберт заметил эти детали, но не придавал им значения. Зато он запомнил всё, что подтверждало его желание получить эту работу. Высокую зарплату. Красивый офис. Амбициозные планы. Престижный бренд компании. Возможность ка-

рьерного роста, о которой упомянул руководитель.

Друг Роберта работал в этой индустрии и осторожно предупредил: у компании репутация мясорубки, текучка кадров зашкаливает, люди выгорают за полгода. Роберт отмахнулся. Это же просто слухи, решил он. Завистники. К тому же его случай будет другим.

Он принял предложение. Через три месяца понял, что совершил ошибку. Руководитель оказался тираном, который устраивал публичные разносы за малейшие промахи. Переработки были нормой, а не исключением. Обещанный карьерный рост превратился в пустые слова. Коллеги менялись каждые несколько недель.

Когда Роберт оглянулся назад, он увидел все красные флаги, которые игнорировал. Пустой офис. Уклончивые ответы. Предупреждение друга. Странное напряжение в голосе секретаря, когда она провожала его после собеседования. Всё это было там. Он просто не хотел этого видеть.

**Эффект подтверждения: как мозг игнорирует неудобную правду**

Ваш мозг не ищет истину. Он ищет подтверждение тому, во что вы уже верите. Это называется эффектом подтверждения, и это одна из самых разрушительных ловушек мышления.

Работает это так: у вас есть убеждение, мнение или желание. Мозг начинает фильтровать информацию, пропуская всё, что подтверждает это убеждение, и блокируя всё, что

ему противоречит. Вы буквально не видите фактов, которые не вписываются в вашу картину мира.

Это не сознательный выбор. Вы не говорите себе: игнорирую неудобную информацию. Мозг делает это автоматически, на уровне восприятия. Факты, которые противоречат вашим убеждениям, просто не доходят до сознания. Или доходят, но тут же отбрасываются как незначительные, неправильно истолкованные, недостоверные.

А факты, которые подтверждают ваши убеждения, наоборот, выходят на первый план. Вы замечаете их, запоминаете, придаёте им больший вес, чем они заслуживают. Вы ищете их активно, даже не осознавая этого.

Представьте, что вы решили купить определённую модель автомобиля. С этого момента вы начинаете видеть эту модель повсюду. На дорогах, на парковках, в рекламе. Вам кажется, что весь мир вдруг заполнился именно этими машинами. На самом деле их стало не больше. Просто ваш мозг начал их замечать, потому что они стали значимыми для вас.

То же самое происходит с убеждениями. Вы верите, что ваш партнёр вам изменяет? Мозг начинает находить подтверждения везде. Задержался на работе — подозрительно. Телефон на беззвучном — скрывает что-то. Стал чаще улыбаться — явно кто-то появился. Любое поведение интерпретируется в пользу вашей теории.

Вы верите, что начальник вас недооценивает? Каждое его слово, каждый жест будет восприниматься как доказатель-

ство. Он не похвалил вашу работу — видите, не ценит. Похвалил — делает это из вежливости, не искренне. Дал сложное задание — хочет завалить. Дал простое — считает некомпетентным.

Эффект подтверждения работает так сильно, что люди готовы поверить в абсурдные вещи, если эти вещи совпадают с их убеждениями. Конспирологические теории, псевдонаучные методы лечения, финансовые пирамиды — всё это существует именно благодаря этому эффекту.

Человек, который хочет верить, что можно быстро разбогатеть без усилий, увидит тысячу доказательств этому. Истории успеха в соцсетях. Рекламу волшебных курсов. Отзывы довольных клиентов. И не заметит очевидных признаков мошенничества: отсутствие реальных гарантий, слишком хорошие обещания, давление на эмоции.

Человек, который верит в чудодейственную диету, будет видеть только положительные результаты и игнорировать негативные. Сбросил килограмм — работает. Вес вернулся — это временно, просто организм перестраивается. Появились проблемы со здоровьем — совпадение, не связано с диетой.

**Почему мы ищем доказательства своей правоты, а не истину**

Ответ простой: истина часто неудобна. Она требует признать ошибку, изменить убеждения, пересмотреть решения. А мозг этого не любит.

Изменение убеждений энергозатратно. Это значит переписать целые куски картины мира, пересмотреть прошлые решения, признать, что вы были неправы. Мозг воспринимает это как угрозу. Ему проще держаться за привычное, даже если привычное ошибочно.

Есть ещё один момент: признание ошибки бьёт по самооценке. Никому не нравится чувствовать себя глупым. Когда вы сталкиваетесь с фактом, который противоречит вашим убеждениям, мозг автоматически включает защиту. Не я ошибаюсь, ошибаются факты. Не моё мнение неправильное, просто информация неполная или предвзятая.

Это называется мотивированным мышлением. Вы не ищете правду. Вы ищете оправдания для того, во что уже верите. И мозг услужливо подбрасывает вам эти оправдания.

Вы инвестировали деньги в проект, который явно проваливается? Мозг найдёт тысячу причин, почему нужно продолжать. Это временные трудности. Рынок скоро развернётся. Конкуренты тоже страдают. Вы уже столько вложили, нельзя сдаваться сейчас. Любой факт будет интерпретирован так, чтобы подтвердить правильность вашего решения остаться в игре.

Вы выбрали не того партнёра, но не хотите это признавать? Мозг будет находить объяснения любому поведению. Он кричит на вас — просто устал. Игнорирует ваши потребности — у него свои проблемы. Не выполняет обещания — ему тяжело, нужно дать время. Вы будете цепляться за ред-

кие хорошие моменты и игнорировать постоянные плохие.

Эффект подтверждения усиливается в группе. Когда вы находитесь среди людей, которые разделяют ваши убеждения, вы получаете постоянное подкрепление. Все вокруг говорят то же самое, что и вы. Это создаёт иллюзию, что вы правы. Противоположные мнения не слышны, потому что их просто нет в вашем окружении.

Соцсети усиливают этот эффект в десятки раз. Алгоритмы показывают вам контент, который вам нравится. Вы подписаны на людей, которые думают так же, как вы. Вы читаете новости, которые подтверждают ваше мировоззрение. В результате формируется информационный пузырь, внутри которого ваши убеждения кажутся единственно правильными.

Это опасно, потому что вы перестаёте видеть альтернативные точки зрения. Вы не понимаете, почему другие люди думают иначе. Вы считаете их глупыми или злонамеренными, хотя на самом деле они просто живут в другом информационном пузыре.

### **Как это работает в отношениях, деньгах и карьере**

Отношения разрушаются именно из-за эффекта подтверждения. Когда в паре начинаются проблемы, каждый партнёр интерпретирует поведение другого через призму своих убеждений.

Она думает, что он её не ценит. Каждое его действие становится доказательством. Забыл про годовщину — не ценит. Пришёл поздно с работы — ему плевать на её чувства. Не

поддержал в сложной ситуации — эгоист. Она не видит моментов, когда он проявляет заботу, потому что мозг их отфильтровывает как незначительные или неискренние.

Он думает, что она постоянно пилит. Любое её замечание воспринимается как претензия. Попросила помочь по дому — опять недовольна. Поделилась переживаниями — снова жалуется. Предложила провести время вместе — контролирует. Он не слышит её реальных потребностей, потому что заранее знает: она снова чем-то недовольна.

В результате конфликт нарастает. Каждый уверен в своей правоте, потому что видит только то, что подтверждает его версию. Разговор становится невозможен, потому что люди говорят с разных планет.

В деньгах эффект подтверждения приводит к катастрофическим решениям. Вы купили акции компании, потому что верите в её будущее. Цена начинает падать. Вместо того чтобы пересмотреть решение, вы начинаете искать подтверждения своей правоты.

Вы читаете оптимистичные прогнозы аналитиков и игнорируете пессимистичные. Вы находите новости о новых продуктах компании и не обращаете внимания на новости о проблемах. Вы убеждаете себя, что это временная коррекция, а не начало краха. В результате теряете деньги, которые могли бы сохранить, если бы трезво оценили ситуацию.

То же самое происходит с любыми финансовыми решениями. Вы хотите купить квартиру? Мозг будет находить аргу-

менты в пользу покупки и игнорировать риски. Хотите открыть бизнес? Увидите только возможности и не заметите угрозы. Хотите взять кредит? Убедите себя, что точно сможете выплатить, даже если реальность говорит об обратном.

В карьере эффект подтверждения мешает увидеть реальное положение вещей. Вы думаете, что вас недооценивают на работе? Каждое событие будет интерпретироваться в пользу этой теории. Коллегу повысили, а вас нет — несправедливость. Вашу идею не приняли — не ценят. Зарплату подняли на десять процентов вместо пятнадцати — обидели.

При этом вы можете не замечать реальных проблем в своей работе. Опоздания, незаконченные проекты, конфликты с коллегами — всё это будет казаться мелочами или чужой виной. Мозг защищает вашу самооценку, подсовывая удобную версию реальности.

Или обратная ситуация: вы остаётесь на плохой работе, потому что убедили себя, что это временно. Начальник обещал повышение через полгода — значит, нужно подождать. Полгода прошло, обещание не выполнено — просто задержка, ещё немного. Проходит год, два, три. Вы всё ещё ждёте, потому что верите в обещания и не замечаете, что вас просто используют.

**Что делать: три правила проверки своих убеждений**

Эффект подтверждения нельзя отключить полностью. Он встроен в мозг слишком глубоко. Но можно научиться его

замечать и компенсировать. Вот три простых правила, которые помогут проверить свои убеждения и не попасться в ловушку.

Правило первое: активно ищите противоположное мнение.

Когда вы принимаете важное решение, не собирайте доказательства того, что вы правы. Наоборот, ищите доказательства того, что вы ошибаетесь. Задайте себе вопрос: что могло бы опровергнуть моё убеждение? И честно попытайтесь найти ответ.

Хотите купить акции компании? Не читайте статьи о том, какая она перспективная. Читайте критические обзоры. Ищите мнения скептиков. Изучайте риски. Смотрите на финансовые показатели, которые вызывают вопросы, а не только на те, которые выглядят хорошо.

Собираетесь принять предложение о работе? Поговорите с людьми, которые работали в этой компании и ушли. Узнайте, почему они ушли. Прочитайте отзывы на сайтах для поиска работы. Обратите внимание на негатив, а не только на позитив.

Думаете, что партнёр вам изменяет? Попробуйте найти объяснения его поведению, которые не связаны с изменой. Может, он действительно перегружен работой. Может, у него проблемы, о которых он не хочет говорить. Может, вы сами стали подозрительны и интерпретируете нормальное поведение как странное.

Это сложно, потому что требует сознательного усилия. Мозг сопротивляется. Ему не нравится искать доказательства собственной неправоты. Но именно это отличает разумное мышление от автоматического.

Правило второе: спросите мнение того, кто с вами не согласен.

Найдите человека, который думает иначе, и выслушайте его аргументы. Не для того, чтобы спорить и доказывать свою правоту, а для того, чтобы понять его точку зрения.

Большинство людей делают наоборот. Они спрашивают совета у тех, кто заведомо их поддержит. Друзья, родственники, единомышленники. Такие советы бесполезны, потому что они просто подтверждают то, что вы уже думаете.

Полезен совет того, кто видит ситуацию под другим углом. Кто заметит то, что вы не заметили. Кто укажет на риски, которые вы проигнорировали. Кто задаст неудобные вопросы.

Хотите открыть бизнес? Поговорите не с успешными предпринимателями, которые скажут вам, как это здорово. Поговорите с теми, кто пытался и провалился. Узнайте, что пошло не так. Какие ошибки они совершили. Какие риски недооценили.

Думаете о серьёзных отношениях? Поговорите не с романтиками, которые верят в любовь с первого взгляда. Поговорите с теми, кто пережил развод. Узнайте, на что они не обратили внимания на старте. Какие красные флаги про-

игнорировали.

Это тоже неприятно. Слушать критику своих идей, сомнения в своих планах, указания на ваши ошибки — всё это бьёт по самолюбию. Но именно такая обратная связь ценна. Она показывает слепые зоны, которые вы не видите сами.

Правило третье: ведите дневник решений.

Записывайте важные решения, которые принимаете, и причины, по которым их принимаете. Фиксируйте свои ожидания. А потом, через несколько месяцев или лет, возвращайтесь и анализируйте: что сбылось, что нет, где вы ошибались.

Это помогает увидеть паттерны собственного мышления. Вы начинаете замечать, в каких ситуациях регулярно ошибаетесь. Какие факторы переоцениваете, какие недооцениваете. Где эффект подтверждения работает сильнее всего.

Записывайте не только решения, но и информацию, которую учитывали, и информацию, которую игнорировали. Потом, когда результат станет известен, вы увидите: игнорируемая информация часто оказывается важнее той, на которую вы опирались.

Например, вы приняли предложение о работе. Записали: высокая зарплата, престижная компания, интересные задачи. Отметили, но не придали значения: высокая текучка, странная атмосфера на собеседовании, уклончивые ответы на вопросы. Через полгода работа оказалась кошмаром. Вы возвращаетесь к записи и видите: всё, что пошло не так, бы-

ло видно с самого начала. Вы просто не хотели это замечать.

В следующий раз, когда будете принимать похожее решение, у вас появится опыт. Вы вспомните: в прошлый раз я игнорировал красные флаги и ошибся. Сейчас нужно обратить на них внимание.

Дневник решений работает как внешняя память, которая не подвержена эффекту подтверждения. Мозг может переписать воспоминания, чтобы защитить вашу самооценку. Записи переписать нельзя. Они показывают реальность такой, какая она есть.

Ещё один важный момент: проверяйте источники информации. Эффект подтверждения заставляет вас доверять тем источникам, которые говорят то, что вы хотите услышать, и не доверять тем, которые говорят обратное.

Хотите верить, что какой-то метод лечения работает? Вы найдёте сайты, которые это подтверждают. Блоги энтузиастов, форумы благодарных пациентов, статьи с громкими заголовками. И проигнорируете научные исследования, которые показывают обратное.

Хотите верить, что инвестиция выгодна? Вы найдёте оптимистичные прогнозы, истории успеха, рекламные обещания. И не заметите трезвые аналитические отчёты, которые указывают на риски.

Проверяйте, кто стоит за информацией. Какие у источника мотивы. Есть ли конфликт интересов. Подкреплены ли утверждения фактами или это просто чьё-то мнение. Совпа-

дает ли информация с данными из независимых источников.

И самое главное: будьте готовы признать ошибку. Это самое сложное. Когда вы понимаете, что заблуждались, мозг включает защиту. Он начинает искать оправдания, объяснения, способы сохранить лицо.

Не поддавайтесь этому порыву. Признайте ошибку честно. Это не делает вас слабым или глупым. Наоборот, это показывает силу и зрелость. Люди, которые никогда не признают ошибок, не учатся. Они повторяют одни и те же промахи снова и снова.

Эффект подтверждения будет работать всегда. Вы не избавитесь от него полностью. Но вы можете научиться его замечать и компенсировать. Активно ищите противоположное мнение. Слушайте тех, кто с вами не согласен. Ведите дневник решений. Проверяйте источники. Признавайте ошибки.

Это требует усилий. Это неприятно. Но это работает. И разница между теми, кто применяет эти правила, и теми, кто живёт на автопилоте, огромна.

## **Глава 2. Первая цифра управляет вашим кошельком**

### **История Эммы, которая купила ненужную квартиру**

Эмма искала квартиру для сдачи в аренду. Она рассчитывала вложить не больше пяти миллионов и получать стабильный доход. План был чёткий: небольшая однокомнатная квартира в спальном районе, без излишеств, главное — хорошая доходность.

Первую квартиру ей показал риелтор в центре города. Просторная двухкомнатная, высокие потолки, ремонт, вид на парк. Цена: девять миллионов. Эмма сразу сказала, что это слишком дорого и не то, что она ищет. Риелтор кивнул понимающе и повёз показывать другие варианты.

Следующая квартира стоила шесть миллионов пятьсот тысяч. Однокомнатная, но в хорошем районе, свежий ремонт, рядом метро. Эмма посмотрела и подумала: а ведь это не так уж дорого. По сравнению с первой квартирой за девять миллионов выглядит даже выгодно.

Она начала считать. Да, это на полтора миллиона больше, чем она планировала. Но квартира в центре, сдавать можно дороже. Может, даже выгоднее получится. К тому же после той девятимиллионной это кажется разумной ценой.

Эмма купила квартиру. Через несколько месяцев поняла,

что совершила ошибку. Доходность оказалась ниже ожидаемой. Арендаторов найти сложнее, чем она думала. А главное — она вложила на полтора миллиона больше, чем планировала, и это серьёзно ударило по её финансовому положению.

Когда она проанализировала ситуацию, стало ясно: её поймали на крючок первой цены. Девять миллионов за первую квартиру были якорем. После этой цифры шесть с половиной выглядели приемлемо, хотя по её изначальному плану это было слишком дорого. Риелтор знал, что делал.

### **Эффект якоря: почему вы переплачиваете**

Ваше восприятие цены не объективно. Оно зависит от первой названной цифры. Это называется эффектом якоря, и это одна из самых мощных манипуляций, которые используют продавцы.

Работает это так: когда вы видите или слышите какую-то цифру, она становится точкой отсчёта для всех последующих оценок. Даже если эта цифра абсолютно произвольна и не имеет никакого отношения к реальной стоимости.

Классический эксперимент: людям показывают бутылку вина и просят оценить её стоимость. Но перед этим просят написать последние две цифры их телефонного номера. Оказывается, те, у кого эти цифры больше, называют более высокую цену за вино. Случайные цифры телефонного номера повлияли на оценку стоимости товара.

Это звучит абсурдно, но так устроен мозг. Первая цифра, которую вы видите или слышите в контексте оценки че-

го-либо, создаёт якорь. И все последующие суждения о стоимости строятся относительно этого якоря.

Вы заходите в магазин электроники и видите телевизор за двести тысяч рублей. Это якорь. Потом видите модель за сто двадцать тысяч. Кажется разумной ценой, хотя, возможно, аналогичный телевизор в другом магазине стоит восемьдесят тысяч. Но вы сравниваете не с рыночной ценой, а с якорем в двести тысяч.

Продавцы знают об этом эффекте и активно его используют. Первая цена, которую они называют, редко бывает случайной. Это сознательно завышенная планка, которая делает последующие предложения привлекательными.

Вы приходите в автосалон. Менеджер показывает вам машину в максимальной комплектации за три миллиона. Вы говорите, что это слишком дорого. Он кивает и предлагает вариант попроще за два миллиона двести тысяч. На фоне трёх миллионов это выглядит как скидка, хотя реальная стоимость этой комплектации может быть миллион девятьсот.

Вы смотрите квартиру. Продавец сначала называет цену на двадцать процентов выше рыночной. Вы торгуетесь, он уступает. В итоге вы покупаете по цене чуть выше рынка и чувствуете себя победителем, потому что продавец снизил цену. На самом деле он получил именно столько, сколько планировал, а вы переплатили.

Эффект якоря работает не только с ценами. Он влияет на любые численные оценки. Зарплаты, сроки, количество, ве-

роятности — всё, что можно выразить цифрой, подвержено этому эффекту.

На собеседовании вас спрашивают о зарплатных ожиданиях. Если вы назовёте цифру первым, вы создадите якорь. Если работодатель назовёт цифру первым, он создаст якорь. Эта первая цифра определит, в каком диапазоне будут проходить дальнейшие переговоры.

Вы оцениваете, сколько времени займёт проект. Коллега небрежно говорит: наверное, месяца три. Это якорь. Теперь ваша оценка будет крутиться вокруг этой цифры. Два с половиной месяца, три с половиной. Хотя реальный срок может быть шесть недель или полгода.

## **Как продавцы манипулируют первой названной ценой**

Продавцы используют якоря системно. Это не случайные приёмы, а отработанная стратегия. Вот самые частые манипуляции, с которыми вы сталкиваетесь регулярно.

Первая тактика: показать дорогой вариант. Когда вы приходите в магазин или салон, вам сначала показывают самый дорогой товар. Не для того, чтобы вы его купили. Для того, чтобы создать якорь. После того, как вы увидите цену в триста тысяч, всё, что стоит меньше двухсот, будет казаться доступным.

Это работает везде. В ресторанах самое дорогое блюдо в меню часто стоит там не для продажи, а чтобы остальные позиции выглядели разумными. В отелях показывают сначала

люксовый номер, чтобы обычный казался бюджетным. В магазинах одежды на видном месте висят вещи с заоблачными ценниками, а основной товар расположен рядом.

Вторая тактика: зачёркнутая цена. Вы видите ценник: было пять тысяч, стало три тысячи. Пять тысяч — это якорь. Возможно, товар никогда не стоил пять тысяч. Возможно, его реальная цена три тысячи, а пять написали специально, чтобы создать иллюзию скидки. Но мозг не думает об этом. Он видит разницу и чувствует выгоду.

Распродажи работают именно на якорях. Скидка семьдесят процентов звучит фантастически. Вы покупаете вещь, которая вам не нужна только потому, что видите огромную разницу между было и стало. При этом финальная цена может быть такой же, как в обычном магазине без скидок. Но там нет якоря, поэтому нет ощущения выгоды.

Третья тактика: разбивка на части. Вместо того чтобы назвать полную цену, продавец называет цену за единицу или в рассрочку. Автомобиль за три миллиона звучит дорого. Но если сказать: всего двадцать пять тысяч в месяц на пять лет, это звучит доступно. Хотя итоговая сумма будет полтора миллиона переплаты.

Абонементы в спортзалы продают так же. Не пятнадцать тысяч за год, а всего тысяча двести пятьдесят в месяц. Звучит дёшево. Хотя большинство людей ходят в спортзал три месяца, потом забрасывают, но платят весь год.

Четвёртая тактика: сравнение с несопоставимым. Прода-

вещ показывает вам два варианта: один явно плохой, другой нормальный. Плохой стоит немного дешевле. Нормальный кажется выгодным по сравнению с плохим, хотя на самом деле может быть переоценён.

Вы выбираете тариф мобильной связи. Первый вариант: сто минут и два гигабайта за триста рублей. Второй: пятьсот минут и десять гигабайт за пятьсот рублей. На фоне первого второй выглядит очень выгодно. Вы берёте его, хотя вам достаточно двухсот минут и пяти гигабайт. Первый тариф был приманкой, чтобы второй казался привлекательным.

Пятая тактика: точная цифра вместо круглой. Исследования показывают, что точные цифры воспринимаются как более обоснованные. Квартира за пять миллионов восемьсот семьдесят тысяч звучит как результат тщательной оценки. Квартира за шесть миллионов выглядит как произвольная цифра, с которой можно торговаться.

Продавцы используют это. Они называют точные суммы, чтобы создать впечатление, что цена обоснована и не подлежит обсуждению. На самом деле точность цифры не имеет никакого отношения к её обоснованности.

### **Якоря в зарплатах, скидках и переговорах**

Зарплатные переговоры — это поле битвы якорей. Кто первый назвал цифру, тот задал рамки разговора.

Работодатель спрашивает о ваших ожиданиях. Если вы назовёте слишком низкую цифру, вы создадите якорь, который сыграет против вас. Даже если работодатель готов пла-

тить больше, он будет отталкиваться от вашей цифры. Вы можете получить на двадцать процентов больше, чем назвали, и радоваться, хотя рыночная ставка была в полтора раза выше вашего запроса.

Если работодатель называет цифру первым, он создаёт якорь в свою пользу. Допустим, он готов платить сто двадцать тысяч, но называет восемьдесят. Вы начинаете торговаться от восьмидесяти. В итоге сходитесь на ста тысячах и оба довольны. Вы получили на двадцать пять процентов больше начальной цифры, он сэкономил двадцать тысяч.

Умные переговорщики знают силу якоря и используют её. Они называют первыми амбициозную, но не абсурдную цифру. Достаточно высокую, чтобы сдвинуть переговоры в свою сторону, но достаточно реалистичную, чтобы её воспринимали всерьёз.

Скидки работают на контрасте. Вы видите товар за десять тысяч со скидкой тридцать процентов. Мозг моментально считает: экономия три тысячи. Это якорь. Вы сравниваете не финальную цену с вашими возможностями или реальной ценностью товара, а размер скидки. Три тысячи сэкономлены звучит как победа, даже если семь тысяч за этот товар — переплата.

Магазины специально раздувают начальные цены, чтобы скидки выглядели впечатляюще. Товар, который всегда стоил пять тысяч, помечают как десять тысяч с пятидесятипроцентной скидкой. Юридически это может быть оформлено

через рекомендованную цену производителя, которая никогда не использовалась в реальной торговле.

Чёрная пятница, киберпонедельник, сезонные распродажи — всё это праздники якорей. Люди покупают вещи, которые им не нужны, потому что видят огромные скидки. Не важно, что финальная цена всё равно высока. Важен контраст между было и стало.

Переговоры о чём угодно строятся на якорях. Вы продаёте машину. Первый покупатель предлагает на двадцать процентов меньше, чем вы просите. Это его якорь. Он пытается сдвинуть переговоры вниз. Если вы начнёте от его цифры, вы уже проиграли. Нужно держаться своего якоря или создать новый, который обоснует вашу цену.

Вы покупаете услугу. Исполнитель называет цену в сто тысяч. Вы говорите, что это дорого. Он уточняет объём работ, показывает детали, объясняет, почему столько. Каждое объяснение укрепляет якорь. Даже если в итоге он снизит цену до девяноста, якорь сделал своё дело. Вы воспринимаете девяносто как приемлемую цифру, хотя до разговора считали адекватной ценой семьдесят.

### **Что делать: как не попасться на крючок цифр**

Эффект якоря нельзя отключить полностью. Первая цифра всё равно повлияет на ваше восприятие. Но можно научиться это влияние минимизировать. Вот практические способы защиты от манипуляций.

Способ первый: определите свою цену до того, как увиди-

те чужую.

Перед покупкой, переговорами, любой ситуацией, где речь идёт о цене, решите для себя: сколько это стоит для вас. Не для продавца, не по рынку, а для вас лично. Сколько вы готовы заплатить. Какую зарплату считаете справедливой. Какую цену за свои услуги хотите получить.

Запишите эту цифру. Буквально возьмите телефон или блокнот и зафиксируйте. Это ваш собственный якорь. Когда увидите чужую цифру, у вас будет точка отсчёта, которая не зависит от манипуляций.

Эмма, которая покупала квартиру, должна была сделать так. Решить заранее: я готова потратить максимум пять миллионов. Записать это. И держаться цифры, несмотря на все квартиры за девять и шесть миллионов. Тогда она бы не купила то, что не вписывалось в план.

Когда вы идёте на зарплатные переговоры, заранее определите три цифры: минимум, на который готовы согласиться, комфортная зарплата и желаемая. Запишите. Теперь, когда работодатель назовёт свою цифру, вы не будете плясать от неё. У вас есть свои рамки.

Способ второй: игнорируйте первую названную цену.

Когда видите ценник или слышите предложение, мозг автоматически цепляется за цифру. Остановитесь. Скажите себе: это якорь, он пытается повлиять на меня. Сознательно отодвиньте его в сторону и вернитесь к своей оценке.

Продавец говорит: эта модель стоит двести тысяч, но для

вас могу сделать сто семьдесят. Не реагируйте на двести тысяч. Это якорь. Вопрос не в том, сколько он сбросил. Вопрос в том, стоит ли эта вещь сто семьдесят для вас.

Если вы заранее решили, что готовы заплатить не больше ста сорока, то сто семьдесят — это слишком дорого. Неважно, что было двести. Неважно, что продавец уступил тридцать. Это его игра, а не ваша.

Способ третий: ищите независимые данные.

Не полагайтесь на цены, которые называет продавец. Ищите информацию самостоятельно. Рыночные цены, аналоги, независимые оценки. Чем больше данных, тем меньше влияние одного якоря.

Покупаете машину — изучите цены в других салонах, на сайтах объявлений, у официальных дилеров. Посмотрите, за сколько продаются аналогичные модели с пробегом. Узнайте реальную рыночную стоимость. Тогда цифра, которую назовёт продавец, не станет единственной точкой отсчёта.

Получаете предложение о работе — узнайте среднюю зарплату по рынку для этой позиции. Посмотрите вакансии конкурентов. Поговорите с людьми, которые работают в этой сфере. Соберите статистику. Теперь предложение работодателя можно оценить объективно, а не относительно той цифры, которую он назвал.

Способ четвёртый: торгуйтесь от своей цифры, а не от чужой.

Если переговоры неизбежны, не отталкивайтесь от якоря,

который создал другой человек. Создавайте свой якорь.

Продавец назвал цену. Вы не говорите: а давайте скинете десять процентов. Это значит принять его якорь и двигаться от него. Вы говорите: я готов заплатить вот столько. Называете свою цифру, основанную на вашей оценке и рыночных данных.

Теперь в игре два якоря. Его и ваш. Итоговая цена, скорее всего, будет где-то посередине. Но если вы не создадите свой якорь, середины не будет. Будет движение вниз от его цифры, и он это контролирует.

Работодатель спрашивает о зарплатных ожиданиях. Не называйте первым, если можете избежать. Лучше спросите, какой бюджет предусмотрен на позицию. Но если приходится называть, называйте амбициозную цифру, подкреплённую данными. Не говорите: ну, я думаю, тысяч восемьдесят. Говорите: по рынку для этой позиции средняя зарплата сто тридцать, я ожидаю в этом диапазоне.

Способ пятый: откладывайте решения о покупке.

Эффект якоря сильнее всего действует в моменте. Вы видите цену, видите товар, и мозг начинает оценку немедленно. Чтобы разорвать эту связь, нужно время.

Правило простое: если покупка дороже определённой суммы — например, десяти тысяч рублей — откладывайте решение минимум на сутки. Уходите из магазина. Выходите с сайта. Прерывайте контакт с продавцом.

За это время якорь ослабевает. Мозг перестаёт сравнивать

с той первой цифрой. Вы можете спокойно оценить, нужна ли вам эта вещь и сколько вы реально готовы за неё заплатить.

Продавцы это знают, поэтому создают срочность. Акция действует только сегодня. Последний товар на складе. Другой покупатель уже интересуется. Всё это приёмы, чтобы вы не откладывали решение. Чем быстрее купите, тем сильнее действует якорь.

Не поддавайтесь давлению. Если товар действительно нужен, он будет доступен завтра. Если это реально последний экземпляр — значит, товар не востребован, и это повод задуматься, а не ускоряться.

Способ шестой: спрашивайте себя о ценности, а не о цене.

Якорь работает с ценами. Он не работает с ценностью. Вопрос не в том, дорого это или дёшево относительно какой-то цифры. Вопрос в том, принесёт ли это пользу, решит ли проблему, сделает ли жизнь лучше.

Квартира за шесть миллионов кажется выгодной после квартиры за девять. Но правильный вопрос не в сравнении цен. Правильный вопрос: принесёт ли эта квартира такой доход, который окупит вложения? Можно ли купить квартиру дешевле с той же доходностью?

Телефон со скидкой пятьдесят процентов выглядит выгодно. Но вопрос не в скидке. Вопрос в том, нужен ли вам новый телефон прямо сейчас. Решит ли он какую-то проблему. Или это покупка ради покупки, которую вы оправдыва-

ете скидкой.

Когда переключаетесь с цены на ценность, якорь теряет силу. Вы оцениваете не цифры, а результат. И это меняет всё.

Ещё один важный момент: остерегайтесь якорей в собственных ожиданиях. Вы можете сами себе создать якорь, который сыграет против вас.

Например, вы когда-то зарабатывали сто тысяч в месяц. Это ваш якорь. Теперь вам предлагают работу за восемьдесят, но с лучшими условиями, интересными задачами, перспективами роста. Вы отказываетесь, потому что восемьдесят меньше ста. Хотя, возможно, эта работа через год принесёт сто пятьдесят и массу опыта.

Или вы продаёте квартиру, которую покупали за три миллиона. Сейчас рынок просел, реальная цена два миллиона пятьсот. Но вы держитесь за три миллиона, потому что это ваш якорь. В результате квартира не продаётся месяцами, вы теряете время и деньги на содержание, хотя могли бы продать быстро и вложить деньги во что-то более выгодное.

Свои якоря так же опасны, как чужие. Может быть, даже опаснее, потому что от них труднее отказаться. Прошлая зарплата, цена покупки, предыдущие условия — всё это якоря, которые мешают трезво оценить текущую ситуацию.

Боритесь с ними так же, как с якорями продавцов. Игнорируйте прошлое. Смотрите на реальность. Спрашивайте не что было, а что есть сейчас и что будет выгодно в будущем.

Эффект якоря управляет вашим кошельком каждый день.

Каждая покупка, каждые переговоры, каждое финансовое решение подвержено этому влиянию. Вы переплачиваете, потому что первая цифра сдвинула ваше восприятие. Вы соглашаетесь на меньшее, потому что якорь установил низкую планку. Вы принимаете неправильные решения, потому что сравниваете не с реальностью, а с произвольной цифрой.

Но теперь вы знаете, как это работает. Определяйте свою цену заранее. Игнорируйте чужие якоря. Ищите независимые данные. Торгуйтесь от своей цифры. Откладывайте решения. Спрашивайте о ценности, а не о цене. Это требует усилий. Это идёт вразрез с автоматическими реакциями мозга. Но это работает. И экономит огромные деньги.

# **Глава 3. Вы боитесь потерять больше, чем хотите получить**

## **История Томаса, который не продал падающие акции**

Томас купил акции технологической компании за два миллиона рублей. Он верил в её будущее, изучал отчёты, следил за новостями. Первые полгода всё шло отлично. Акции выросли на тридцать процентов. Портфель стоил уже два миллиона шестьсот тысяч.

Потом начались проблемы. Компания не выполнила обещания по новому продукту. Квартальный отчёт разочаровал инвесторов. Акции начали падать. Сначала немного. Томас подумал: это временно, рынок переоценивает риски, скоро отыграет.

Акции продолжали падать. Портфель вернулся к исходным двум миллионам. Томас читал аналитические обзоры. Половина экспертов советовала выходить, половина — держать. Он решил держать. В конце концов, он же ничего не потерял. Просто вернулся к стартовой точке.

Падение ускорилось. Компания объявила о задержке следующего продукта на год. Крупные инвесторы начали продавать. Акции обвалились ещё на двадцать процентов. Портфель Томаса теперь стоил миллион шестьсот тысяч. Минус четыреста тысяч от начальных вложений.

Томас не продавал. Он говорил себе: если продам сейчас, потеря станет реальной. А пока акции у меня, это просто бухгалтерские убытки. Компания может восстановиться. Тогда я верну всё и даже заработаю. Продавать сейчас значит зафиксировать поражение.

Прошёл ещё год. Акции упали до восьмисот тысяч. Минус шестьдесят процентов от начальных вложений. Томас всё ещё держал их. Каждый раз, когда думал о продаже, в голове возникала одна мысль: я потеряю миллион двести тысяч. Это огромные деньги. Не могу с этим смириться.

Когда Томас наконец продал акции, они стоили шестьсот тысяч. Он потерял семьдесят процентов вложений. Если бы продал в самом начале падения, когда портфель стоил два миллиона шестьсот, он бы заработал. Если бы продал, когда вернулся к двум миллионам, он бы вышел в ноль. Даже если бы продал на миллионе шестистах, потеря была бы терпимой.

Но страх потерять парализовал его. Чем больше падали акции, тем сильнее он цеплялся за них. Логика была перевернутой: раз я уже потерял так много, теперь точно нельзя продавать. Нужно ждать восстановления.

### **Эффект потерь: почему страх сильнее жадности**

Ваш мозг воспринимает потери и приобретения несимметрично. Потеря тысячи рублей вызывает более сильную эмоциональную реакцию, чем приобретение той же тысячи. Боль от потери примерно в два раза интенсивнее радости от

эквивалентной прибыли.

Это называется эффектом потерь, и это одна из самых сильных когнитивных ловушек, которые влияют на ваши решения.

Представьте два сценария. В первом вам дают тысячу рублей просто так. Во втором у вас забирают тысячу рублей. Объективно разница одинаковая. Но субъективно потеря ощущается намного острее, чем приобретение.

Этот механизм сформировался в процессе эволюции. Для наших предков потеря ресурсов могла означать смерть. Потерял запас еды — умрёшь от голода. Потерял укрытие — замёрзнешь. Потерял статус в племени — тебя изгонят. Потери были критичны для выживания.

Приобретения, напротив, давали преимущество, но не всегда решающее. Нашёл дополнительную еду — хорошо, но не жизненно необходимо, если есть основной запас. Мозг эволюционировал так, чтобы избегать потерь сильнее, чем стремиться к приобретениям.

В современном мире эта асимметрия работает против вас. Вы принимаете иррациональные решения, пытаетесь избежать потерь, даже когда логика говорит обратное.

Вы держите убыточные акции, вместо того чтобы продать и минимизировать урон. Вы остаётесь в токсичных отношениях, потому что боитесь потерять годы, вложенные в них. Вы продолжаете инвестировать в провальный проект, потому что уже столько в него вложили. Вы не меняете плохую

работу, потому что боитесь потерять стаж, связи, привычное окружение.

Страх потери блокирует разумное мышление. Вместо того чтобы оценить ситуацию объективно и принять лучшее решение для будущего, вы заикливайтесь на прошлом. На том, что уже потратили, вложили, потеряли. И пытаетесь это вернуть любой ценой.

Это как игрок в казино, который проиграл десять тысяч и продолжает ставить, чтобы отыграться. Каждая новая ставка увеличивает потери, но он не может остановиться. Признать поражение и уйти с потерей десяти тысяч кажется невыносимым. Легче продолжать играть в надежде вернуть всё. В итоге он проигрывает пятьдесят.

Эффект потерь проявляется везде. В больших решениях и в мелких. Вы купили билеты на концерт за пять тысяч. В день концерта вы чувствуете себя плохо, за окном ливень, добираться далеко. Вы всё равно идёте, потому что уже заплатили. Хотя разумнее было бы остаться дома. Билет уже куплен, деньги не вернутся независимо от вашего решения. Но мозг не хочет терять эти пять тысяч.

Вы заказали в ресторане блюдо, которое оказалось невкусным. Вы доедаете его, потому что заплатили. Хотя логичнее было бы оставить и не портить себе вечер. Деньги уже потрачены, съесть гадость не вернёт их.

Эффект потерь заставляет вас держаться за статус-кво. Менять что-то значит рисковать потерей. Оставить как есть

значит сохранить то, что имеешь. Даже если то, что имеешь, плохо работает.

### **Как страх потери блокирует разумные решения**

Страх потери искажает ваше восприятие рисков. Вы начинаете избегать действий, которые могут привести к потере, даже если эти действия рациональны и выгодны.

Вам предлагают новую работу с зарплатой на двадцать процентов выше. Но это новая компания, новая сфера, нужно учиться, есть испытательный срок. Вы отказываетесь. Слишком рискованно. Можете потерять текущую работу и не пройти испытательный срок на новой. Останетесь ни с чем.

Объективно риск небольшой. Вы профессионал с опытом, найти работу сможете. Испытательный срок проходят девяносто процентов людей. Потенциальная выгода — рост зарплаты, новый опыт, карьерное развитие. Но страх потери текущей стабильности перевешивает.

Вы держите деньги на депозите под три процента годовых, хотя инфляция шесть процентов. Реально вы теряете деньги. Вам советуют вложить часть в более доходные инструменты. Вы отказываетесь. Там можно потерять. А на депозите деньги в безопасности.

На самом деле на депозите деньги тоже теряются, просто медленно и незаметно. Но мозг воспринимает это иначе. Потенциальная потеря от инвестиций выглядит страшнее реальной потери от инфляции.

Страх потери делает вас чрезмерно осторожным в одних ситуациях и чрезмерно рискованным в других. Когда вы уже проигрываете, вы готовы на безумные риски, чтобы отыграться. Когда выигрываете, становитесь параноидально осторожным, чтобы не потерять.

Томас с акциями — классический пример. Пока акции росли, он осторожничал. Фиксировал небольшую прибыль, не рисковал. Когда начали падать, он стал агрессивным. Держал падающие акции в надежде на восстановление, хотя все факты говорили о продолжении падения.

Разумная стратегия была бы обратной. Пока акции растут, держать и получать прибыль. Когда начинают падать без видимых причин для восстановления, продавать и минимизировать убытки. Но эффект потерь переворачивает логику.

Вы запускаете проект. Вкладываете время, деньги, силы. Через полгода становится ясно: проект не взлетает. Клиентов мало, доходов почти нет, перспективы туманные. Разумное решение — закрыть проект, признать ошибку, вложить ресурсы во что-то более перспективное.

Но вы продолжаете. Ещё полгода. Ещё год. Вкладываете больше денег, больше времени. Мозг говорит: я уже столько вложил, если брошу сейчас, всё пропадёт. Нужно продолжать, иначе всё, что потратил, было зря.

Это ловушка невозвратных затрат. О ней стоит поговорить отдельно.

**Ловушка невозвратных затрат: я уже столько вло-**

## жил

Невозвратные затраты — это деньги, время, усилия, которые уже потрачены и которые невозможно вернуть. Рациональное решение всегда должно основываться на будущем, а не на прошлом. Неважно, сколько вы уже потратили. Важно, что будет дальше.

Но мозг так не работает. Он цепляется за прошлые затраты. Чем больше вы уже вложили, тем сильнее желание продолжать. Даже если продолжение заведомо убыточно.

Вы покупаете абонемент в спортзал на год за двадцать тысяч. Ходите месяц, потом надоедает. Дальше два варианта. Первый: перестать ходить, потерять двадцать тысяч. Второй: заставлять себя ходить, чтобы отбить вложения.

Рационально правильный выбор — первый. Двадцать тысяч уже потрачены, их не вернуть. Вопрос только в том, как потратить следующий год. Если спортзал не приносит радости, лучше найти другую активность. Заставлять себя ходить значит потратить год на то, что не нравится, и всё равно не вернуть деньги.

Но большинство людей выбирают второй вариант. Они мучаются, ходят через силу, ненавидят каждую тренировку. Всё ради того, чтобы не терять вложенные двадцать тысяч. Хотя эти деньги уже потеряны в момент покупки абонемента.

Вы учитесь пять лет на специальность, которая вам не нравится. На пятом курсе понимаете: не хочу этим занимать-

ся. Но бросить значит потерять пять лет учёбы. Вы заканчиваете, идёте работать по специальности, ненавидите каждый день. Через десять лет смотрите на свою жизнь и думаете: как я здесь оказался.

Пять лет учёбы — невозвратные затраты. Их не вернуть. Вопрос в том, как потратить следующие сорок лет карьеры. Работать на нелюбимой работе или найти то, что нравится. Но страх потерять пять лет заставляет потерять сорок.

Бизнес полон таких примеров. Компания вкладывает миллионы в разработку продукта. Через год становится ясно: продукт не нужен рынку. Но уже потрачены миллионы. Руководство решает продолжить. Вкладывают ещё миллионы. Продукт выходит, проваливается, компания теряет всё.

Рациональное решение было бы закрыть проект на ранней стадии. Миллион потерян, но можно сэкономить остальные и вложить в перспективное направление. Но эффект невозвратных затрат толкает продолжать. Раз уже потратили миллион, нельзя останавливаться.

Это называется эскалацией обязательств. Чем больше вы уже вложили, тем сильнее обязательство продолжать. Даже если продолжение бессмысленно.

Вы в отношениях, которые давно не работают. Вы несчастны, партнёр несчастен, но вы вместе уже десять лет. Как разойтись? Это значит потерять десять лет. Признать, что всё это время было зря. Вы продолжаете. Ещё год, ещё пять. Каждый новый год увеличивает вложения и делает раз-

рыв ещё труднее.

Десять лет — невозвратные затраты. Они прошли. Вопрос в следующих десяти годах. Провести их в несчастливых отношениях или дать себе шанс на новую жизнь. Но мозг за-  
циклен на прошлом.

Ловушка невозвратных затрат работает везде. В мелочах и в судьбоносных решениях. Вы стоите в очереди в кассу сорок минут. Видите, что соседняя очередь движется быстрее. Но не переходите. Сорок минут будут потеряны зря.

На самом деле сорок минут уже потеряны. Вопрос только в том, сколько ещё потратите. Если ваша очередь медленная, переход сэкономит время. Но мозг держится за невозвратные затраты.

### **Что делать: как отделить эмоции от фактов**

Эффект потерь и ловушка невозвратных затрат управляют вашими решениями на автомате. Чтобы вырваться, нужны сознательные усилия и конкретные техники.

Техника первая: спросите себя — что бы я сделал, если бы начинал с нуля.

Игнорируйте всё, что уже потратили. Представьте, что начинаете ситуацию заново, без багажа прошлых вложений. Какое решение было бы разумным?

Томас держит падающие акции. Правильный вопрос не: я уже потерял четыреста тысяч, продавать или держать. Правильный вопрос: если бы у меня сейчас было миллион шестьсот тысяч наличными, я бы купил эти акции? Если от-

вет нет, значит нужно продавать.

Вы в проекте, который не взлетает, вложили год и миллион рублей. Вопрос не: бросить или продолжить, чтобы вернуть вложенное. Вопрос: если бы я сегодня выбирал, начать этот проект или нет, зная всё, что знаю, я бы начал? Если нет, закрывайте.

Этот приём отсекает влияние невозвратных затрат. Вы смотрите только на будущее. На то, что будет рациональным решением прямо сейчас, без оглядки на прошлое.

Техника вторая: посчитайте стоимость продолжения.

Когда вы думаете о том, чтобы бросить, мозг считает потери. Но он забывает посчитать, сколько вы потеряете, если продолжите.

Вы держите убыточный проект. Считаете: если брошу, потеряю миллион. Но если продолжите, сколько потеряете ещё? Ещё полгода времени, ещё полмиллиона вложений, ещё нервы и здоровье. И в итоге всё равно провал. Итоговая потеря полтора миллиона плюс полгода жизни.

Продолжение стоит дороже, чем остановка. Но мозг этого не видит. Он видит только то, что уже потрачено.

Посчитайте обе стороны. Сколько потеряете, если остановитесь сейчас. Сколько потеряете, если продолжите до конца. Часто окажется, что продолжение — это путь к большим потерям.

Техника третья: установите точку выхода заранее.

Когда вы входите в ситуацию — будь то инвестиция, про-

ект, отношения, работа — заранее определите условия выхода. При каких обстоятельствах вы остановитесь. Запишите эти условия.

Томас покупает акции. До покупки он должен решить: если они упадут на десять процентов от максимума без видимых причин для восстановления, я продаю. Это правило. Когда акции начали падать, ему не нужно было думать. Правило сработало, он продал.

Но он не установил такое правило. Когда акции упали, он начал искать оправдания. Временно, отыграет, рынок ошибается. Без заранее установленной точки выхода эмоции взяли верх.

Это работает везде. Вы запускаете бизнес. Заранее решаете: если через год не выйду на такой-то доход, закрываю. Год прошёл, дохода нет, вы закрываете без мучительных раздумий.

Вы начинаете учиться на курсах. Решаете заранее: если через два месяца не почувствую прогресса и интереса, брошу. Два месяца прошли, интереса нет, бросаете. Деньги за курс — невозвратные затраты, но вы не тратите дальше время.

Заранее установленные правила работают, потому что они принимаются в спокойном состоянии, до того, как вы эмоционально вовлечены. Когда эмоции включаются, правила удерживают от иррациональных решений.

Техника четвёртая: ведите учёт решений и результатов.

Записывайте важные решения, связанные с риском потерь. Почему решили держать акции. Почему продолжили проект. Почему остались в отношениях. И записывайте результаты через определённое время.

Это создаёт обратную связь. Вы видите, когда страх потери заставил вас принять неправильное решение. В следующий раз, столкнувшись с похожей ситуацией, у вас будет опыт.

Томас мог бы вести такой учёт. Записать: держу акции, потому что боюсь зафиксировать убыток. Через полгода посмотреть: акции упали ещё на тридцать процентов, решение было ошибкой. Урок: когда тренд нисходящий и причин для разворота нет, страх потери не должен мешать выходу.

В следующий раз, когда акции начнут падать, он вспомнит этот урок. Эмоция та же — боязнь потери. Но опыт подсказывает: не слушай эмоцию, смотри на факты.

Техника пятая: разделяйте решения и результаты.

Плохой результат не всегда означает плохое решение. Хорошее решение может привести к плохому результату из-за случайности или непредсказуемых факторов. И наоборот, плохое решение иногда даёт хороший результат по везению.

Важно оценивать качество решения в момент его принятия, а не по итоговому результату.

Вы продали акции, потому что все факты указывали на дальнейшее падение. На следующий день компания неожиданно объявила о прорывном продукте, акции взлетели. Вы

потеряли возможную прибыль. Но решение продать было правильным, основанным на доступной информации.

Если вы будете судить решение по результату, вы подумаете: зря продал, нужно было держать. В следующий раз в похожей ситуации вы не продадите, потому что в прошлый раз пожалели. Но в прошлый раз вам просто повезло. В следующий раз прорыва не будет, и вы потеряете всё.

Оценивайте решения по процессу, а не по результату. Учитывал ли я все доступные факты? Действовал ли рационально или на эмоциях? Основывался ли на реальности или на надежде?

Если процесс был правильным, решение было правильным, независимо от результата.

Техника шестая: используйте правило десяти минут, десяти месяцев, десяти лет.

Когда принимаете решение, связанное с потенциальной потерей, спросите себя: как я буду к этому относиться через десять минут, через десять месяцев, через десять лет?

Вы хотите бросить нелюбимую работу, но боитесь потерять стабильность. Через десять минут после увольнения будет страшно. Через десять месяцев, если найдёте лучшую работу, будете рады. Через десять лет с благодарностью вспомните этот шаг.

Вы думаете о разрыве отношений, которые не работают. Через десять минут будет больно. Через десять месяцев почувствуете облегчение. Через десять лет поймёте, что это бы-

ло лучшее решение.

Краткосрочная боль потери затмевает долгосрочную выгоду. Это правило помогает увидеть перспективу.

Эффект потерь нельзя отключить. Вы всегда будете чувствовать потери острее, чем приобретения. Но вы можете перестать позволять этому чувству управлять решениями.

Спрашивайте себя: что бы я сделал, если бы начинал с нуля. Считайте стоимость продолжения. Устанавливайте точки выхода заранее. Ведите учёт решений. Разделяйте решения и результаты. Думайте о долгосрочной перспективе.

Это требует дисциплины. Мозг будет сопротивляться. Он будет кричать: нельзя терять то, что уже есть. Не слушайте этот крик. Смотрите на факты. Смотрите в будущее. И принимайте решения, основанные на том, что будет лучше дальше, а не на том, что уже потрачено в прошлом.

Страх потери естественен. Но он не должен быть вашим советчиком в важных решениях.

## **Глава 4. Вы делаете как все — и попадаете в беду**

### **История Элис, которая потеряла деньги на хайпе**

Элис работала бухгалтером, получала стабильную зарплату, откладывала понемногу каждый месяц. За три года она накопила восемьсот тысяч рублей. Деньги лежали на депозите и приносили скромный, но предсказуемый доход.

Потом все вокруг начали говорить о новой возможности заработка. Одна коллега хвасталась, что удвоила вложения за месяц. Другая показывала скриншоты прибыли в соцсетях. Знакомый на вечеринке рассказывал, как купил машину на заработанное. Везде одно и то же: люди вкладывают деньги в новую платформу и получают фантастическую доходность.

Элис поначалу относилась скептически. Звучало слишком хорошо, чтобы быть правдой. Но чем больше людей вокруг говорили об этом, тем сильнее росло ощущение: она что-то упускает. Все зарабатывают, а она сидит со своими тремя процентами годовых на депозите.

Она начала изучать вопрос. Нашла десятки восторженных отзывов. Видела репортажи в новостных лентах. Платформа выглядела солидно, у неё были офисы, реклама, известные лица в качестве партнёров. И главное — все её знакомые уже там. Неужели они все ошибаются?

Элис решилась. Сначала вложила сто тысяч. Через неделю на счету было сто двадцать. Работает! Она вложила ещё двести. Потом ещё триста. В итоге на платформе оказались все её накопления — восемьсот тысяч.

Первый месяц всё шло отлично. Счёт рос. Элис уже планировала, на что потратит прибыль. Может, наконец поедет в отпуск. Или сделает ремонт.

На второй месяц начались задержки с выводом денег. Техническая проблема, объясняла администрация. Скоро всё наладят. Элис волновалась, но видела, что другие пользователи спокойны. Писали в чатах: это нормально, платформа развивается, временные трудности. Все продолжали верить.

Через неделю платформа закрылась. Сайт перестал открываться. Офисы опустели. Руководители исчезли. Восемьсот тысяч Элис испарились. Вместе с деньгами тысяч других людей, которые тоже делали как все.

### **Стадный инстинкт: почему толпа всегда ошибается**

Ваш мозг запрограммирован следовать за большинством. Это древний механизм выживания. Если все в племени бегут от хищника, лучше бежать вместе со всеми, а не останавливаться, чтобы проверить, действительно ли там опасность. Если все едят определённую ягоду, она, вероятно, не ядовитая.

В мире наших предков следование за группой было разумной стратегией. Группа обладала коллективным опытом. Если большинство делает что-то определённым образом, зна-

чит, это проверено временем и работает.

Но в современном мире эта логика ломается. Толпа часто ошибается. Более того, чем больше людей делают что-то одновременно, тем выше вероятность катастрофы.

Это называется стадным инстинктом или стадным поведением. Вы принимаете решения не на основе собственного анализа, а на основе того, что делают другие. Чем больше людей вокруг делают что-то, тем правильнее это кажется. Даже если все факты говорят об обратном.

Элис видела, как десятки людей вкладывают деньги в платформу. Это было социальным доказательством. Раз так много людей это делают, значит, безопасно. Значит, они что-то знают. Значит, это работает.

Она не задумалась о том, что эти люди принимали решение по той же логике. Каждый из них смотрел на других и думал: раз все вкладывают, значит, правильно. Никто не проверял реально. Все полагались на то, что кто-то другой уже проверил.

В результате образовался замкнутый круг. Люди вкладывали деньги, потому что видели, что другие вкладывают. Количество участников росло. Рост количества участников создавал ещё больше социального доказательства. Ещё больше людей присоединялось. Пузырь раздувался, пока не лопнул.

Стадный инстинкт работает не только в финансовых пирамидах. Он проявляется везде.

Вы выбираете ресторан. Видите два заведения рядом. Од-

но пустое, другое полное. Автоматически идёте в полное. Раз там много людей, значит, там хорошо. Хотя, возможно, там просто дешевле или там проходит какая-то акция, а качество еды посредственное.

Вы выбираете товар в интернете. Смотрите на количество отзывов и оценок. Товар с тысячей отзывов и четырьмя звёздами кажется надёжнее товара с десятью отзывами и пятью звёздами. Хотя второй может быть объективно лучше, просто о нём мало кто знает.

Вы смотрите, какие профессии выбирают выпускники школ. Все идут в программирование, потому что это модно и денежно. Вы тоже идёте туда, хотя вам это неинтересно. Через пять лет рынок переполнен программистами, конкуренция огромная, зарплаты падают. А вы застряли в профессии, которую ненавидите.

### **Как работает социальное доказательство**

Социальное доказательство — это психологический механизм, который заставляет вас считать действия других людей правильными. Чем больше людей делают что-то, тем правильнее это кажется.

Это работает на нескольких уровнях.

Первый уровень: информация. Когда вы не уверены, как поступить, вы смотрите на других. Они, возможно, знают больше. Их действия становятся для вас источником информации о правильном выборе.

Вы в незнакомом городе, не знаете, где поесть. Видите

очередь у ларька с уличной едой. Думаете: раз люди стоят, значит, там вкусно. Хотя, может быть, там просто медленное обслуживание, и очередь не показатель качества.

Второй уровень: страх ошибиться. Если вы делаете что-то в одиночку и ошибаетесь, вина полностью на вас. Если вы делаете то же самое, что все, и ошибаетесь, вина размыта. Можно сказать: все так делали, я не виноват.

Элис вложила деньги в платформу. Когда всё рухнуло, она могла сказать себе: не я одна. Тысячи людей попались. Мы все ошиблись. Это снижает личную ответственность и психологическую боль.

Третий уровень: принадлежность к группе. Люди социальные существа. Мы хотим быть частью группы. Когда все вокруг делают что-то, а вы нет, вы чувствуете себя исключённым. Страх упустить возможность, которой пользуются все, сильнее страха совершить ошибку.

Элис видела, как знакомые хвастаются прибылью. Она чувствовала себя отстающей. Все на волне успеха, а она сидит в стороне. Этот страх упустить заставил её действовать против здравого смысла.

Четвёртый уровень: эвристика доступности. Чем чаще вы видите или слышите о чём-то, тем более важным и правильным это кажется. Если все вокруг говорят о новой инвестиционной возможности, она начинает казаться значимой, даже если объективно это полная чушь.

Реклама работает на этом принципе. Если вы видите ре-

кламу товара сто раз, он кажется вам более качественным, чем товар без рекламы. Не потому, что он лучше, а потому, что мозг интерпретирует частоту упоминаний как показатель значимости.

Социальное доказательство особенно сильно работает в условиях неопределённости. Когда вы не знаете, как правильно поступить, вы ищете подсказки в поведении других. И мозг принимает это поведение за правильное, даже если никаких реальных оснований для этого нет.

Продавцы это знают и активно эксплуатируют. Искусственные очереди, фальшивые отзывы, накрученное количество покупок, фразы вроде: уже тысяча человек заказали. Всё это создаёт иллюзию социального доказательства.

Вы заходите на сайт и видите: этот товар купили триста человек за последний час. Мозг автоматически думает: раз так много людей покупают, значит, товар хороший. Хотя эта цифра может быть выдумкой или относиться ко всему миру, а не к вашей стране.

Вы читаете отзывы о курсе. Сто восторженных комментариев. Кажется надёжным. Вы не знаете, что половина отзывов написана ботами, а вторая половина — людьми, которым заплатили или дали скидку за положительный отзыв.

### **Пузыри, паника и коллективное безумие**

Стадный инстинкт создаёт финансовые пузыри. Механизм всегда одинаковый. Сначала несколько человек замечают возможность заработать. Акции растут, цены на недви-

жимость поднимаются, новая технология выглядит перспективно. Они вкладывают деньги.

Другие видят, что первые зарабатывают, и тоже вкладывают. Приток денег толкает цены выше. Рост цен привлекает ещё больше людей. Возникает петля положительной обратной связи. Чем больше людей покупают, тем выше цены. Чем выше цены, тем больше людей хотят купить, чтобы не упустить рост.

На этом этапе никто не задумывается о реальной ценности актива. Важна только динамика. Раз все покупают и зарабатывают, нужно покупать тоже. Страх упустить возможность пересиливает рациональный анализ.

Пузырь растёт. Люди берут кредиты, чтобы вложить больше. Убеждают друзей и родственников присоединиться. Все вокруг говорят только об этом. Кажется, что рост будет вечным.

Потом что-то ломается. Может быть, кто-то из крупных игроков начинает продавать. Может быть, появляется тревожная новость. Может быть, просто заканчиваются новые покупатели. Цены перестают расти.

Начинается паника. Те, кто вошёл последними, видят, что рост остановился, и пытаются выйти. Продажи толкают цены вниз. Падение цен вызывает больше продаж. Возникает лавина. Все бегут к выходу одновременно.

Пузырь лопается. Цены обваливаются. Люди теряют деньги. Те, кто вошёл в самом начале, могли выйти с прибылью.

Те, кто вошёл на пике, когда все уже говорили о возможности, теряют всё.

История повторяется снова и снова. Тюльпановая лихорадка в семнадцатом веке. Пузырь доткомов в начале двухтысячных. Ипотечный кризис две тысячи восьмого года. Каждый раз люди думают: на этот раз по-другому. Каждый раз стадный инстинкт ведёт к одному и тому же результату.

Элис попала в классический пузырь. Платформа обещала нереальную доходность. Это должно было насторожить. Но вокруг все говорили, что это работает. Социальное доказательство перевесило здравый смысл.

Стадное поведение проявляется не только в финансах. Оно влияет на любые массовые решения.

Мода — это стадный инстинкт. Все носят определённую одежду, определённые аксессуары. Вы покупаете то же самое, хотя вам это может не идти или не нравиться. Просто все так делают.

Выбор образования — стадный инстинкт. Все идут в престижные вузы на модные специальности. Вы идёте туда же, хотя, возможно, вам подошла бы совсем другая сфера.

Выбор места жительства — стадный инстинкт. Все переезжают в большие города, потому что там возможности. Вы переезжаете тоже, хотя, может быть, были бы счастливее в маленьком городе с меньшим темпом жизни.

Диеты и методы похудения — стадный инстинкт. Все вокруг пробуют новую чудо-диету. Вы пробуете тоже, хотя она

может быть вредна для вашего здоровья.

Везде один и тот же паттерн: вы смотрите, что делают другие, и повторяете. Не анализируя, не проверяя, не думая, подходит ли это вам. Просто потому, что так делают все.

**Что делать: три вопроса перед любым модным решением**

Стадный инстинкт нельзя отключить. Он слишком глубоко встроен в мозг. Но можно научиться его распознавать и не поддаваться автоматически.

Когда вы сталкиваетесь с решением, где большинство людей делает что-то одно, задайте себе три вопроса. Они помогут отделить разумное решение от слепого следования за толпой.

Вопрос первый: а если бы никто этого не делал, я бы сам до этого додумался?

Представьте, что вокруг никого нет. Никто не хвастается результатами. Никто не говорит, как это модно и перспективно. Вы один на один с решением. Вы бы сделали это?

Элис могла бы спросить себя: если бы вокруг никто не говорил об этой платформе, я бы сама решила туда вложить деньги? Платформа обещает тридцать процентов в месяц. Это триста шестьдесят процентов годовых. Банки дают три процента. Где логика?

Если ответ: нет, сам бы до этого не додумался, это значит, что вы действуете под влиянием толпы. Это красный флаг.

Вопрос не означает, что нужно отказаться. Но он означа-

ет, что нужно остановиться и проверить. Почему все это делают? Какие реальные основания? Не иллюзия ли это, поддерживаемая коллективным энтузиазмом?

Вопрос второй: что знают эти люди такого, чего не знаю я?

Когда вы видите, что множество людей делают что-то, мозг автоматически предполагает: они знают что-то важное. Иначе зачем бы они это делали?

Проверьте это предположение. Реально ли эти люди обладают информацией, которой нет у вас? Или они принимают решение на той же основе, что и вы, то есть смотрят на других?

Элис видела, что её коллеги вкладывают деньги. Она предположила: они разобрались, проверили, знают что-то. На самом деле её коллеги тоже смотрели на других. Никто реально не проверял. Все полагались на социальное доказательство.

Если вы обнаружите, что люди действуют не на основе уникальной информации, а на основе того, что видят действия других, социальное доказательство становится бессмысленным. Это не мудрость толпы. Это эхо-камера, где все повторяют друг за другом без реальной основы.

Вопрос третий: что я потеряю, если не сделаю это прямо сейчас?

Стадный инстинкт создаёт ощущение срочности. Все делают это сейчас. Если не сделаю я, упущу возможность. Поезд уходит. Нужно прыгать, пока не поздно.

Проверьте эту срочность. Реально ли вы что-то теряете, если подождёте? Если потратите время на проверку информации? Если примете решение через неделю, а не сегодня?

В большинстве случаев реальной срочности нет. Это искусственное давление, созданное либо вашим мозгом, либо теми, кто хочет, чтобы вы приняли поспешное решение.

Элис чувствовала: нужно вкладывать сейчас, пока возможность не исчезла. На самом деле платформа никуда не исчезла бы за неделю. Она могла бы подождать, изучить, проверить. Но страх упустить толкнул действовать немедленно.

Если реальных потерь от ожидания нет, всегда лучше подождать. Дать себе время на анализ. Проверить факты. Поговорить с теми, кто настроен скептически, а не только с энтузиастами.

Есть ещё несколько практических приёмов защиты от стадного инстинкта.

Приём первый: ищите противоположное мнение.

Когда все вокруг говорят, как что-то хорошо, найдите тех, кто говорит обратное. Не для того, чтобы автоматически им поверить. Для того, чтобы услышать аргументы с другой стороны.

Элис видела только восторженные отзывы. Она не искала критических. Если бы поискала, нашла бы людей, которые предупреждали: это схема, которая рухнет. Это не значит, что она должна была им автоматически поверить. Но

она должна была услышать их аргументы и проверить.

Противоположное мнение помогает выйти из информационного пузыря. Вы видите картину с двух сторон. Это не гарантирует правильного решения, но снижает вероятность слепого следования за толпой.

Приём второй: проверьте финансовую заинтересованность.

Когда люди восторженно рассказывают о возможности, спросите: они получают выгоду от того, что вы присоединитесь? Есть ли реферальная программа? Есть ли комиссия за привлечение новых участников?

Если да, их энтузиазм может быть не искренним убеждением, а попыткой заработать на вас. Социальное доказательство в этом случае искажено финансовым интересом.

Многие пирамиды строятся именно так. Участники получают бонусы за привлечение новых людей. Поэтому они активно рекламируют возможность. Создаётся впечатление массового успеха. На самом деле это массовая вербовка.

Приём третий: обратите внимание на тех, кто вышел.

Когда все говорят о том, как зашли и заработали, поищите тех, кто вышел. Почему они вышли? Что их насторожило? Что они увидели изнутри?

Люди, которые вышли из пузыря до его лопания, обладают ценной информацией. Они видели то, что не видят те, кто ещё внутри. Их опыт может предупредить вас.

Но найти их сложнее. Те, кто внутри пузыря, активно ре-

кламируют. Те, кто вышли, обычно молчат. Нужно специально искать.

Приём четвёртый: используйте правило малых ставок.

Если вы всё-таки решили попробовать то, что делают все, не вкладывайте сразу всё. Начните с малого. С суммы, которую не страшно потерять.

Элис сначала вложила сто тысяч. Это было разумно. Ошибка была в том, что после первого успеха она вложила всё остальное. Правильнее было бы держать основную сумму в безопасности и экспериментировать только с частью.

Это не защитит от потери, но ограничит масштаб катастрофы. Если вещь окажется пузырьём, вы потеряете малую ставку. Если окажется реальной возможностью, вы всегда успеете вложить больше.

Приём пятый: помните о цикличности моды.

То, что модно сегодня, будет забыто завтра. Профессии, инвестиционные инструменты, бизнес-идеи — всё это циклично. Волна поднимается и опускается.

Самое опасное время входить — когда волна на пике. Когда все уже об этом говорят. Когда кажется, что ты последний, кто ещё не присоединился.

Это именно момент наивысшего риска. Ранние участники уже заработали. Поздние участники будут держать мешок, когда пузырь лопнет.

Если вы видите, что о чём-то говорят повсюду, это не сигнал входить. Это сигнал быть максимально осторожным.

Приём шестой: доверяйте своим сомнениям.

Когда все делают что-то, а у вас есть сомнения, мозг пытается эти сомнения подавить. Не может же вся толпа ошибаться, а я один прав. Это высокомерие. Лучше сделать как все.

Не подавляйте сомнения. Если что-то кажется странным, слишком хорошим, нелогичным — доверьтесь этому ощущению. Лучше пропустить возможность, чем влезть в катастрофу.

Элис сомневалась в платформе. Это казалось слишком хорошим. Но она подавила сомнения, потому что все вокруг были уверены. Её интуиция была права. Толпа ошибалась.

Сомнение — это не слабость. Это защитный механизм. Когда мозг видит несоответствие между обещаниями и реальностью, он посылает сигнал тревоги. Не игнорируйте его ради того, чтобы делать как все.

Стадный инстинкт естественен. Вы всегда будете чувствовать давление делать то, что делают другие. Но вы можете перестать действовать на автопилоте.

Спрашивайте себя: я бы сам до этого додумался? Что знают другие? Что я теряю, если подожду? Ищите противоположные мнения. Проверяйте финансовую заинтересованность. Обращайте внимание на тех, кто вышел. Делайте малые ставки. Помните о цикличности. Доверяйте сомнениям.

Толпа может быть права. Иногда массовое увлечение указывает на реальную ценность. Но чаще толпа создаёт иллю-

зию, которая рушится, оставляя последних участников с потерями.

Будьте тем, кто проверяет, а не тем, кто слепо следует. Это может означать упустить несколько возможностей. Но это также означает избежать катастроф, в которые попадут те, кто делал как все.

## Глава 5. Вы думаете, что контролируете случайность

Вильям сидел в пустой квартире, которую ещё два месяца назад обставлял дизайнерской мебелью. Экран ноутбука светился в темноте — последние триста тысяч улетели за двадцать минут. До этого ушли два миллиона. Четыре года работы, тысячи часов перед мониторами, бессонные ночи — всё превратилось в ноль.

Но самое странное было не это. Самое странное — он до последней секунды был уверен, что контролирует ситуацию.

Вильям начинал как все нормальные трейдеры. Учился, читал книги, анализировал графики. Первые полгода работал осторожно — небольшие позиции, жёсткий контроль рисков. Заработал тридцать процентов годовых, что для новичка отличный результат. Но тут началось интересное.

Он заметил закономерность. Когда определённая комбинация индикаторов совпадала с положением луны в календаре, рынок почти всегда шёл в нужную сторону. Звучит безумно, да. Но у Вильяма была таблица на восемьдесят сделок, и семьдесят две из них оказались прибыльными. Девяносто процентов точности — о таком профессионалы мечтают.

Он начал увеличивать ставки. Сначала вдвое, потом втрое. Вселенная будто подыгрывала — серия из пятнадцати

выигрышных сделок подряд. Вильям купил квартиру, поменял машину, бросил основную работу. Он нашёл формулу. Он взломал систему.

Потом рынок развернулся. Первая убыточная сделка — ну бывает, статистика. Вторая — просто невезение. Третья — он удвоил позицию, потому что «система не может ошибаться три раза подряд». Четвёртая добила депозит.

Вильям был уверен, что им управляет мастерство. На самом деле им управляла обычная удача, которую он принял за навык.

Человеческий мозг устроен гениально и одновременно ужасно. Он ненавидит хаос. Ему нужны закономерности, связи, смысл. И если их нет — он их выдумает. Это называется иллюзией контроля, и она губит людей тысячами каждый день.

Вот простой эксперимент. Посадите человека перед двумя кнопками. Скажите, что одна включает лампочку чаще, чем другая. На самом деле обе кнопки включают лампу случайно с вероятностью пятьдесят процентов. Но человек начнёт находить закономерности. Он будет чередовать кнопки по какой-то схеме, запоминать последовательности, искать связи.

После ста нажатий он придёт к вам и расскажет, что левая кнопка работает лучше, если нажимать её после двух правых. Он будет абсолютно уверен. У него есть доказательства — он же видел результаты своими глазами.

Это и есть иллюзия контроля. Мозг находит закономерности в том, что их не содержит. Он видит причинно-следственные связи там, где есть только случайность.

Почему так происходит? Потому что случайность — это страшно. Мир, где всё зависит от везения, невыносим для психики. Гораздо спокойнее верить, что ты влияешь на результат. Что есть правильные и неправильные действия. Что мастерство побеждает удачу.

И мозг с радостью предоставит вам доказательства. Он найдёт закономерности в биржевых графиках, связь между вашим ритуалом и результатом переговоров, зависимость успеха проекта от того, в какой рубашке вы пришли на встречу.

Классическая история — азартные игроки. Понаблюдайте за людьми в казино. Они трясут кости особым образом. Дуют на карты. Разговаривают с рулеткой. Носят счастливые носки. У каждого своя система, и каждый уверен, что она работает.

Математика жестока: казино всегда в выигрыше. Это не мнение, это расчёт. Но игроки продолжают искать закономерности. Они записывают выпавшие числа, высчитывают последовательности, верят в горячие и холодные столы. Мозг настолько хочет контролировать случайность, что готов игнорировать очевидное.

Самое опасное — когда удача действительно приходит. Представьте: вы десять раз подряд угадали, куда пойдёт ры-

нок. Или выиграли три ставки подряд. Или получили три проекта после того, как начали надевать определённый галстук. Мозг немедленно построит причинно-следственную цепочку. Вы не просто везунчик — вы гений, который разгадал систему.

Это ловушка. Удача маскируется под мастерство настолько идеально, что отличить одно от другого почти невозможно.

Возьмём инвестиции. Существуют тысячи управляющих фондами, и каждый год кто-то из них показывает выдающиеся результаты. Обгоняет рынок на двадцать процентов. Его фотография на обложках журналов, все хотят узнать секрет успеха. Он даёт интервью, пишет книги, рассказывает о своей уникальной стратегии.

Но исследования показывают жестокую правду: в долгосрочной перспективе почти никто не обгоняет рынок стабильно. Те, кто выигрывает в этом году, проигрывают в следующем. Блестящие результаты одного года оборачиваются провалом через три года. Гении превращаются в неудачников.

Почему? Потому что в большинстве случаев их успех был чистым везением. Когда у вас тысяча человек подбрасывают монетку, кто-то выкинет орла десять раз подряд. Это не мастерство — это статистика. Но этот человек будет уверен, что он особенный.

То же самое с бизнесом. Сколько стартапов взлетает бла-

годаря удачному моменту, правильным знакомствам, случайной вирусной публикации? Основатели потом пишут книги о своей гениальной стратегии, но на самом деле они просто оказались в правильном месте в правильное время. А потом пытаются повторить успех и терпят крах, потому что везение не возвращается по команде.

Иллюзия контроля особенно сильна, когда вы лично участвуете в процессе. Если вы просто наблюдаете, как кто-то бросает кости, вы понимаете, что исход случаен. Но если бросаете сами, мозг включает режим «я влияю на результат». Вы можете бросить сильнее или слабее, под другим углом, с другой руки. Мозг цепляется за эти детали и верит, что они важны.

Поэтому люди предпочитают сами выбирать номера в лотерее, а не покупать случайные билеты. Хотя математически это абсолютно одинаково. Поэтому трейдеры верят, что их анализ влияет на рынок, хотя они торгуют суммами, которые рынок даже не замечает. Поэтому предприниматели уверены, что их упорство изменит реальность, хотя иногда бизнес обречён независимо от усилий.

Суеверия — самая очевидная форма иллюзии контроля. Постучать по дереву. Не рассказывать о планах до их реализации. Надеть счастливую одежду на важную встречу. Не выносить мусор вечером. Списки можно продолжать бесконечно.

Рациональная часть вас понимает, что это глупость. Но

иррациональная шепчет: а вдруг. Вдруг это действительно работает. Вдруг в тот раз, когда ты не постучал по дереву, проект провалился именно поэтому. Мозг находит подтверждения и игнорирует опровержения.

Самое смешное — образованные люди с этим страдают не меньше. Учёные могут быть суеверны. Математики верят в счастливые числа. Программисты не начинают важные проекты в тринадцатое число. Знание о когнитивных искажениях не защищает от них автоматически.

Почему суеверия так живучи? Потому что иногда они случайно совпадают с результатом. Вы надели счастливую рубашку, и сделка прошла. Постучали по дереву, и неприятность обошла стороной. Мозг запоминает эти совпадения и игнорирует все разы, когда ритуал не сработал.

Это называется предвзятость подтверждения. Вы замечаете только то, что подтверждает вашу теорию. Суеверие сработало пять раз? Запомнится. Не сработало пятьдесят раз? Забудется.

Иллюзия контроля проявляется и в менее очевидных местах. Например, в планировании. Вы составляете детальный план проекта на три месяца. расписываете каждую неделю, каждую задачу. Чувствуете контроль над будущим. На самом деле планы почти никогда не реализуются в точности. Появляются непредвиденные обстоятельства, меняются условия, ломаются предположения.

Но детальный план создаёт иллюзию, что вы управляете

процессом. Это психологически комфортно. Поэтому компании тратят месяцы на пятилетние стратегии, которые устареют через полгода. Поэтому люди строят жизненные планы, которые рассыплются от первого серьёзного удара судьбы.

Планирование полезно как процесс обдумывания. Но опасно, когда превращается в попытку зафиксировать будущее.

Спорт — ещё одна область, где иллюзия контроля процветает. Посмотрите на профессиональных спортсменов. У каждого свой ритуал перед игрой. Определённая последовательность действий, особый способ зашнуровать обувь, фраза, которую нужно произнести. Пропусти ритуал — и проиграешь.

Рационально это абсурд. Но психологически — работает. Не потому, что ритуал влияет на результат. А потому что даёт ощущение контроля в ситуации, где контроля почти нет. Это успокаивает нервы, снижает тревогу, помогает сосредоточиться. Плацебо чистой воды, но эффективное.

Проблема в том, что люди переносят это на другие области жизни. Предприниматель думает, что его утренняя рутина — ключ к успеху. Менеджер верит, что определённая структура совещаний гарантирует результат. Инвестор уверен, что его метод анализа даёт преимущество.

На самом деле часто это просто ритуалы. Они создают комфорт, но не влияют на исход.

Как отличить настоящий навык от удачи? Это один из

самых сложных вопросов в принятии решений. Но есть несколько признаков.

Первое: воспроизводимость. Настоящее мастерство работает раз за разом. Если ваш метод сработал один раз и больше никогда — это была удача. Если работает стабильно в разных условиях — возможно, это навык.

Вильям из нашей истории не задал себе этот вопрос. Его метод показал восемьдесят успешных сделок из ста. Но он не проверил, работает ли метод на других рынках, в другие периоды времени, с другими инструментами. Если бы проверил, увидел бы: это случайность, которая совпала с удачным моментом.

Второе: причинно-следственная связь. У настоящего навыка есть логическое объяснение, почему он работает. Если вы не можете объяснить механизм — скорее всего, это иллюзия.

Треjder может сказать: я анализирую отчётность компаний, их долги, рыночную позицию, и на основе этого принимаю решения. Это логично — фундаментальный анализ имеет смысл. Но если он говорит: я смотрю на фазу луны и торгую только по вторникам — это суеверие, даже если несколько раз сработало.

Третье: обратная связь. В областях с быстрой и честной обратной связью навыки развиваются. В областях, где обратная связь отложена или искажена, иллюзия контроля расцветает.

Хирург видит результат операции сразу. Он может учиться на ошибках, совершенствовать технику. Его навык реален. А вот экономист, который предсказывает кризисы — получает обратную связь через годы, когда уже забыл, что именно предсказывал. И может верить в свою гениальность, хотя попадает пальцем в небо.

Четвёртое: статистическая значимость. Три удачных случая — это ничто. Тридцать — уже интересно. Триста — можно делать выводы. Люди склонны принимать решения на крошечных выборках. Два раза получилось — значит работает. Это опасная ошибка.

Пятое: мнение экспертов. Не ваших друзей и не вашего внутреннего голоса. А людей, которые действительно разбираются в области. Если профессиональные инвесторы говорят, что обогнать рынок на длинной дистанции почти невозможно — возможно, стоит прислушаться, а не верить, что вы особенный.

Что делать, если вы подозреваете, что ваш успех — это везение?

Первый шаг — признать возможность. Просто допустить мысль, что результат мог быть случайным. Это психологически трудно. Это сопротивляется. Но это необходимо.

Второй шаг — проверить воспроизводимость. Попробуйте повторить успех в других условиях. Если ваш метод работает только в узком диапазоне обстоятельств — это красный флаг.

Третий шаг — искать альтернативные объяснения. Может быть, вы преуспели не из-за стратегии, а из-за растущего рынка? Не из-за гениального продукта, а из-за слабых конкурентов? Не из-за мастерства, а из-за удачного тайминга?

Четвёртый шаг — смотреть на процесс, а не на результат. Хорошее решение может привести к плохому результату. Плохое решение может привести к хорошему результату. Оценивайте качество решений на момент их принятия, а не по итоговому исходу.

Вы можете сделать всё правильно и проиграть. Можете сделать всё неправильно и выиграть. Это нормально. Мир не справедлив, и результат не всегда отражает качество действий.

Пятый шаг — принять неопределённость. Мир хаотичен. Множество вещей от вас не зависит. Вы можете влиять на вероятности, но не на исходы. Примите это. Живите с этим. Перестаньте искать контроль там, где его нет.

Это не значит сдаться. Это значит сосредоточиться на том, что действительно в ваших руках. Вы не можете контролировать рынок, но можете контролировать размер ставки. Не можете гарантировать успех проекта, но можете минимизировать риски. Не можете заставить людей купить ваш продукт, но можете сделать его лучше.

Фокусируйтесь на процессе. На действиях. На решениях. А результаты пусть будут тем, чем являются — смесью ваших усилий и случайности.

Вильям из нашей истории так и не восстановился после краха. Не потому, что потерял деньги. А потому что потерял веру в свою способность отличать мастерство от удачи. Он заморозил, не в силах принять ни одного решения, потому что не знал, чему верить.

Это тоже ловушка. После того как иллюзия контроля разрушена, легко впасть в другую крайность — решить, что вы вообще ни на что не влияете. Это тоже неправда.

Истина посередине. Вы влияете на многое, но не на всё. Ваши действия важны, но не гарантируют результат. Навык существует, но удача тоже. Закономерности есть, но и случайность никуда не делась.

Научиться жить в этой неопределённости — и есть мастерство. Не пытаться контролировать случайность. Не верить в магические ритуалы. Не путать везение с гениальностью. Но и не опускать руки, считая, что всё бессмысленно.

Делать что можете. Принимать что не можете. И быть достаточно мудрым, чтобы отличить одно от другого.

В следующий раз, когда вам покажется, что вы нашли формулу успеха, остановитесь. Спросите себя: это действительно работает, или просто удачно совпало? Я контролирую результат, или мне хочется в это верить? Это навык, или я пытаюсь приручить случайность?

Ответы на эти вопросы могут спасти ваши деньги, карьеру и нервную систему. Или как минимум уберегут от сидения в пустой квартире перед потухшим экраном, гадая, где именно

всё пошло не так.

Потому что ответ часто один: вы поверили, что контролируете то, что контролю не подлежит. И это самая дорогая ошибка, которую может совершить человеческий мозг.

## **Глава 6. Вы переоцениваете свои знания**

Светлана открыла кофейню в центре города ровно через три месяца после того, как впервые подумала об этом. Сняла помещение, закупила оборудование, наняла бариста, запустила рекламу. Всё делала быстро и уверенно, ведь она точно знала, как должен работать успешный бизнес.

Опыта в общественном питании у неё не было. Бизнесом она никогда не занималась. Про кофе знала ровно столько, сколько знает обычный посетитель кофейен. Но это её не смущало. Она посмотрела десяток роликов на видеохостингах, прочитала три статьи про успешные кофейни и была абсолютно уверена: она всё понимает.

Через полгода кофейня закрылась. Светлана потеряла все накопления и ещё осталась должна банку. Оказалось, что успешный кофейный бизнес требует знаний о логистике, управлении персоналом, контроле качества, работе с поставщиками, ценообразовании, маркетинге, санитарных нормах и ещё паре десятков вещей, о существовании которых она даже не подозревала.

Самое удивительное — она до последнего момента была уверена, что делает всё правильно. Что проблемы временные. Что она знает решение. Только когда деньги закончились окончательно, пришло понимание: она вообще не пред-

ставляла, во что ввязалась.

Это классический пример эффекта, который психологи называют именами двух учёных — Даннинга и Крюгера. Суть простая: чем меньше человек знает о предмете, тем сильнее переоценивает свою компетентность. И наоборот — настоящие эксперты часто недооценивают свои знания.

Звучит парадоксально, но это работает так постоянно, что превратилось в психологическую закономерность.

Представьте график. Горизонтальная ось — реальные знания. Вертикальная — уверенность в своих знаниях. Логично было бы ожидать прямую линию: чем больше знаешь, тем увереннее. Но реальность выглядит иначе.

На старте, когда человек только познакомился с темой, уверенность взлетает до небес. Он прочитал одну книгу, посмотрел пару лекций — и уже готов учить других. Это пик горы глупости, как его иногда называют.

Потом, по мере углубления в тему, уверенность резко падает. Человек начинает понимать, сколько всего он не знает. Это долина отчаяния. Многие застревают здесь и бросают обучение, потому что чувствуют себя некомпетентными.

И только после долгого пути, накопив реальный опыт, человек выходит на плато компетентности. Но даже там настоящие эксперты обычно скромнее оценивают свои знания, чем новички на пике горы глупости.

Почему так происходит? Потому что для оценки собственной компетентности нужна компетентность. Это зву-

чит как игра слов, но это суть проблемы.

Когда вы ничего не знаете о предмете, вы не понимаете его сложности. Вам кажется, что там всё просто и очевидно. Вы видите только поверхность и не подозреваете о глубине. Как человек, который научился держаться на воде и решил, что плавание — это легко, не зная про технику гребка, дыхание, выносливость и десятки других нюансов.

Светлана видела красивые кофейни в центре города. Там всегда были посетители, продавался кофе, играла музыка. Ей казалось: сделай так же — и будет успех. Она не понимала, что за этой простой картинкой стоят годы опыта владельца, отточенная система работы, выверенное меню, правильный выбор локации, грамотное управление затратами.

Она не знала достаточно, чтобы понять, чего она не знает. Это ключевой момент. Незнание делает вас слепым к собственному незнанию. Вы не видите пробелов, которых не видите. Не можете задать вопросы о том, о чём даже не догадываетесь спросить.

Поэтому новички так самоуверенны. Они искренне считают, что разобрались. В их картине мира всё понятно и логично. Да, там есть пробелы, но эти пробелы невидимы для них самих.

Эксперт смотрит на ту же область и видит бездну. Он знает о сотнях нюансов, тысячах деталей, миллионах возможных проблем. Он понимает, насколько сложна реальность. Поэтому сомневается. Поэтому говорит: «это зависит от об-

стоятельств», «нужно смотреть конкретно», «однозначного ответа нет».

Новичок же даёт чёткие ответы на любые вопросы. У него всё просто. Он не обременён знанием о том, насколько всё сложно.

Возьмём образование. Человек без педагогического опыта легко скажет вам, как нужно учить детей. Реформировать школы. Изменить программы. У него есть простое решение на любую проблему. Он же учился в школе, значит понимает, как она работает.

А опытный учитель с двадцатилетним стажем на тот же вопрос ответит осторожно. Потому что он знает: каждый класс уникален, каждый ребёнок требует своего подхода, методы, работающие в одной школе, проваливаются в другой. Простых решений нет.

Кто из них выглядит компетентнее в глазах обычного человека? Парадокс, но часто — новичок. Его уверенность и чёткость ответов производят впечатление. Эксперт со своими оговорками кажется неуверенным, будто сам толком не разбирается.

Это опасная иллюзия. Мы склонны доверять уверенным людям. Уверенность воспринимается как признак компетентности. Но на деле это часто признак невежества.

Посмотрите на дискуссии в интернете. Кто пишет длинные комментарии с категоричными утверждениями? Кто уверенно объясняет, как должна работать экономика, меди-

цина, образование? Обычно не специалисты в этих областях. А люди, которые прочитали пару статей и уверены, что поняли всё.

Реальные эксперты часто молчат. Потому что понимают сложность темы и не хотят упрощать. Или пишут развёрнутые комментарии с массой оговорок, которые никто не дочитывает до конца.

Эффект Даннинга и Крюгера проявляется везде. В работе, в отношениях, в хобби, в политических взглядах. Везде, где есть знания и навыки, там есть люди, переоценивающие свою компетентность.

Водитель с трёхмесячным стажем уверен, что отлично водит. Он же ездит без аварий. Водитель с двадцатилетним стажем знает, сколько опасных ситуаций он пережил, скольких аварий избежал по чистой удаче, как много навыков ещё нужно улучшать.

Начинающий инвестор, заработавший на первой сделке, считает себя гением. Опытный инвестор с десятилетиями практики понимает, насколько рынок непредсказуем и как легко потерять всё.

Человек, прочитавший книгу по психологии, готов анализировать чужое поведение и давать советы. Психолог с университетским образованием и годами практики знает, насколько сложна человеческая психика и как осторожно нужно формулировать выводы.

Проблема в том, что этот эффект почти невидим изнутри.

Вы не можете просто взять и осознать, что переоцениваете свои знания. Ведь для этого нужно увидеть границы своего незнания. А вы их не видите — в этом и суть.

Светлана искренне верила, что разбирается в бизнесе. Когда ей говорили о сложностях, она думала: люди преувеличивают. Ничего сложного там нет. Я справлюсь. Она не приотворялась — она действительно так считала.

Только когда реальность врезалась в её планы со всей силой, пришло понимание. Но было поздно.

Как это работает на практике? Вот типичный сценарий.

Вы сталкиваетесь с новой областью. Читаете несколько статей, смотрите обучающие материалы. Информация укладывается в понятную картину. Вы чувствуете, что поняли основы. Появляется азарт, энергия, желание действовать.

На этом этапе ваша уверенность максимальна. Вы видите возможности, но не видите препятствий. Потому что препятствия станут очевидны только когда вы в них упрётесь.

Вы начинаете действовать. И тут начинаются сюрпризы. Оказывается, то, что казалось простым, требует специфических навыков. То, что выглядело очевидным, на деле неоднозначно. То, о чём вы вообще не думали, оказывается критически важным.

Каждая проблема открывает новый слой сложности. Вы понимаете, что знали гораздо меньше, чем думали. Уверенность падает. Некоторые люди на этом этапе бросают дело. Другие упрямо продолжают, набивая шишки.

Только пройдя через множество ошибок, накопив реальный опыт, вы начинаете понимать область по-настоящему. И чем больше понимаете, тем очевиднее становится, сколько всего ещё остаётся неизвестным.

Настоящий эксперт знает границы своих знаний. Он может сказать: вот это я знаю хорошо, это понимаю средне, а здесь вообще не разбираюсь. Новичок таких границ не видит. Ему кажется, что он понимает всё в равной степени.

Это как карта. У новичка карта простая — пара основных дорог и всё. У эксперта карта детальная — с переулками, тропинками, опасными участками, альтернативными маршрутами. И эксперт знает, что за краем его карты лежат территории, о которых он ничего не знает.

Почему эта ловушка так опасна? Потому что толкает на необдуманные решения.

Светлана вложила все деньги в бизнес, о котором ничего не знала. Если бы она понимала глубину своего незнания, действовала бы иначе. Начала бы с малого. Поработала бы в чужой кофейне. Прошла бы обучение. Но уверенность в собственных знаниях толкнула на рискованный шаг.

Это касается не только бизнеса. Люди меняют профессию, уверенные, что новая область проста. Берутся за сложные проекты, не понимая масштаба задачи. Дают советы в областях, где некомпетентны. Спорят с экспертами, будучи уверенными в своей правоте.

Особенно ярко это проявляется в интернете. Там каждый

может высказаться по любому вопросу. И чем меньше человек разбирается в теме, тем категоричнее его суждения.

Врач с десятилетиями практики напишет: «зависит от многих факторов, нужно обследование». Человек, прочитавший статью, напишет: «это однозначно то-то, делай так-то». Кто получит больше лайков? Часто второй. Потому что его ответ проще, понятнее, увереннее.

Но простота и уверенность не равны правильности.

Эффект усиливается, когда человек достигает небольшого успеха. Светлана не сразу открыла кофейню. Сначала она успешно организовала пару мелких мероприятий для друзей. Все хвалили. Ей показалось: я умею работать с людьми и организовывать процессы. Значит, бизнес — это моё.

Маленький успех в простой задаче создал иллюзию компетентности в сложной области. Это типичная ошибка мышления.

То же самое происходит с хобби. Вы научились фотографировать на автоматических настройках и получили несколько удачных кадров. Кажется, что вы уже фотограф. Вы не знаете про экспозицию, композицию, работу со светом, постобработку — но это не мешает вам считать себя разбирающимся.

Или кулинария. Приготовили пару блюд по рецепту — и уже готовы экспериментировать, игнорируя базовые принципы. Удивляетесь, почему результат не такой, как у профессионалов.

Проблема в том, что на начальном этапе прогресс идёт быстро. Вы переходите от нуля к базовому уровню за короткое время. Это создаёт ощущение: я быстро учусь, я талантлив, я понимаю эту область.

На самом деле вы просто освоили самые простые, поверхностные навыки. Настоящая сложность начинается дальше, когда прогресс замедляется и требуются годы практики для улучшения.

Но многие не доходят до этого этапа. Они застревают на пике горы глупости, уверенные в своей компетентности.

Что делать с этой ловушкой? Как понять, что вы переоцениваете свои знания?

Первый инструмент — карта некомпетентности. Это простое упражнение. Возьмите область, в которой считаете себя компетентным. Выпишите всё, что знаете о ней. Потом выпишите всё, чего не знаете.

Если второй список короче первого или пустой — это красный флаг. Значит, вы не видите границ своего незнания. Реальный эксперт всегда назовёт десятки вещей, в которых некомпетентен.

Попробуйте детализировать. Возьмите одну тему из первого списка — то, что вы якобы знаете. Разбейте её на подтемы. Сколько из них вы понимаете глубоко? Сколько поверхностно? Сколько вообще не понимаете?

Чем детальнее карта, тем яснее становятся белые пятна. И если вы искренне не находите белых пятен — это означает,

что вы на пике горы глупости.

Второй инструмент — тест на объяснение. Попробуйте объяснить тему человеку, который в ней не разбирается. Не общими словами, а конкретно. С примерами, причинами, механизмами.

Если вы путаетесь, перескакиваете с одного на другое, используете общие фразы — вы знаете меньше, чем думали. Настоящее понимание позволяет объяснять просто и последовательно.

Физик Ричард Фейнман говорил: если не можешь объяснить простыми словами, значит, сам не понял. Это верный критерий.

Третий инструмент — поиск экспертов. Найдите людей, которые реально разбираются в области. Послушайте, как они говорят о предмете. Сравните с тем, как говорите вы.

Если ваши объяснения намного проще и категоричнее — скорее всего, вы упускаете сложность. Если эксперты говорят о нюансах, которых вы не замечали, оговорках, которых вы не делали, исключениях, о которых не думали — значит, ваше понимание поверхностно.

Четвёртый инструмент — анализ ошибок. Вернитесь к своим прошлым решениям в этой области. Сколько из них были правильными? Сколько ошибочными? Какие сюрпризы вас ждали?

Если сюрпризов было много — значит, вы знали меньше, чем думали. Это нормально. Но важно это признать.

Пятый инструмент — правило трёх источников. Прежде чем считать себя компетентным, убедитесь, что изучили тему как минимум из трёх независимых источников. Одна книга, одна статья, один курс — это недостаточно.

Разные источники покажут разные углы зрения, разные нюансы. Если после изучения нескольких источников вы видите, что они противоречат друг другу или дополняют друг друга неожиданными деталями — это признак сложности области.

Шестой инструмент — практика с обратной связью. Теория без практики создаёт иллюзию знания. Вы прочитали про управление проектами — кажется, что всё понятно. Но пока не попробуете управлять реальным проектом и не получите обратную связь, не узнаете, насколько на самом деле компетентны.

Причём обратная связь должна быть честной. Не похвала друзей, а объективная оценка результата. Проект завершился в срок и в бюджет? Клиент доволен? Команда работала эффективно? Или были срывы, перерасходы, конфликты?

Седьмой инструмент — шкала компетентности. Оцените себя по шкале от нуля до десяти в конкретной области. Потом подумайте: что должен знать и уметь человек на уровне десять? Распишите конкретно.

Часто оказывается, что уровень десять требует знаний и навыков, о которых вы даже не думали. И ваша оценка автоматически снижается.

Восьмой инструмент — время. Спросите себя: сколько времени я потратил на изучение этой области? Десять часов? Сто? Тысячу?

Для настоящей экспертности обычно требуются годы практики. Если вы потратили месяц, а уже считаете себя компетентным — это повод задуматься.

Девятый инструмент — смирение. Просто примите как данность: вы знаете меньше, чем вам кажется. В любой области. Всегда.

Это не значит опустить руки и не действовать. Это значит действовать с пониманием ограниченности своих знаний. Проверять предположения. Консультироваться с теми, кто знает больше. Быть готовым к сюрпризам.

Светлана могла бы избежать катастрофы, если бы задала себе простой вопрос: «Что я упускаю?» Вместо этого она задавала: «Что может пойти не так?» и находила ответы в рамках своего ограниченного понимания.

Правильный вопрос звучит иначе: «Каких вопросов я не задаю?» Это заставляет искать слепые зоны.

Ещё один полезный приём — инверсия. Вместо того чтобы думать «Что я знаю», подумайте: «Что я не знаю». Вместо «Почему это сработает» — «Почему это провалится».

Это переключает мозг из режима подтверждения в режим опровержения. И часто открывает глаза на риски и пробелы.

Эффект Даннинга и Крюгера опасен ещё и тем, что защищает сам от себя. Человек на пике горы глупости не верит,

что переоценивает себя. Ему кажется, что он как раз адекватно оценивает свои знания, а сомневающиеся — просто перестраховщики.

Поэтому важно выработать привычку к скептицизму по отношению к собственной компетентности. Особенно когда вы чувствуете сильную уверенность. Чем увереннее вы себя чувствуете, тем больше причин усомниться.

Парадокс, но работает. Уверенность часто признак незнания. Сомнение — признак понимания сложности.

Это не значит парализовать себя неуверенностью. Действовать нужно. Но действовать, понимая риски. Начинать с малого. Тестировать предположения. Учиться на ошибках.

Светлана могла открыть не кофейню на все деньги, а маленькую точку. Или устроиться работать в существующую кофейню на полгода, чтобы понять изнутри, как работает бизнес. Или взять партнёра с опытом. Вариантов было много, но все они требовали признания: я не знаю достаточно.

А это самое сложное. Это сопротивляется. Хочется верить, что мы компетентны. Что мы понимаем. Что мы справимся. Признать незнание неприятно.

Но это единственный путь к реальному знанию. Сократ говорил: я знаю, что ничего не знаю. Это не скромность. Это понимание бесконечности познания.

Чем больше вы узнаете, тем шире становится граница между известным и неизвестным. И тем яснее видно, как много остаётся за пределами вашего понимания.

Примите это. Стройте карту своего незнания. Ищите слепые зоны. Проверяйте уверенность скептицизмом. Учитесь у экспертов. Практикуйтесь с обратной связью.

И помните: когда вам кажется, что вы всё поняли после одной книги или недели практики — вы не на вершине знания. Вы на пике горы глупости. И единственный способ спуститься оттуда — продолжить изучение с пониманием того, как мало вы на самом деле знаете.

## Глава 7. Вы помните то, чего не было

Генрих сидел в кабинете руководителя и не верил своим ушам. Его обвиняли в том, что он якобы отказался от важного проекта. Более того, утверждали, что это было его личной инициативой — он сам попросил снять с него эту задачу.

— Вы же сами сказали на планёрке, что не хотите этим заниматься, — спокойно говорил начальник. — Мы это обсудили, вы объяснили причины. Я согласился. А теперь вы делаете вид, что ничего не было?

— Никакого разговора не было, — Генрих чувствовал, как начинает злиться. — Я никогда такого не говорил. Я этот проект готов был вести от начала до конца.

— Генрих, там было четыре человека. Все помнят этот разговор. Вы точно сказали, что у вас нет времени и опыта для этой задачи. Я даже записал это в протокол.

Генрих открыл протокол совещания. Там чёрным по белому было написано: «Генрих отказывается от ведения проекта, ссылаясь на нехватку времени и недостаток опыта». Дата, подписи присутствующих.

Он позвонил коллеге, который был на том совещании.

— Да, ты говорил, что не потянешь проект, — подтвердил тот. — Помню отчётливо. Ты выглядел уставшим и сказал, что лучше передать это кому-то другому.

Ещё двое коллег рассказали то же самое. Детали совпада-

ли. Четыре человека независимо друг от друга помнили разговор, которого, как был уверен Андрей, не было никогда.

Он начал сомневаться в собственном рассудке. Может быть, он действительно это говорил, а потом забыл? Может, у него проблемы с памятью? Он стал прокручивать то совещание в голове, пытаясь вспомнить каждую деталь. И чем больше пытался, тем менее уверенным становился.

Прошла неделя мучительных сомнений. Андрей решил восстановить события по записям в рабочем чате. Нашёл переписку за день до того совещания. Там он подробно расписывал коллеге свои идеи по проекту, делился энтузиазмом, строил планы.

На следующий день после совещания он писал другому коллеге, возмущаясь, что проект отдали не ему. Ни слова о том, что он сам отказался.

Значит, всё-таки он помнил правильно. Но как четыре человека могли так ошибиться? И откуда в протоколе взялась эта запись?

Разгадка нашлась случайно. Оказалось, на совещании обсуждали кандидатуры на проект. Кто-то предложил Генриха. Начальник сказал: «Генриху сейчас не до этого, у него куча других задач. Да и опыта в этой области маловато». Кто-то согласился: «Точно, лучше дать кому-то с опытом».

Генрих молчал. Не возражал, но и не соглашался. Просто промолчал. А потом все запомнили это как его слова. Мозг четырёх людей взял фразу начальника, переписал её как сло-

ва Генриха и сохранил в памяти именно в таком виде.

Причём переписал настолько качественно, что люди были абсолютно уверены в своих воспоминаниях. Они не ввали. Они действительно так помнили.

Человеческая память — это не видеозапись. Не архив, где события хранятся в неизменном виде. Это скорее вики-страница, которую мозг постоянно редактирует, дополняет и переписывает. И делает это так убедительно, что вы даже не замечаете подмены.

Каждый раз, когда вы вспоминаете событие, вы не просматриваете запись. Вы заново конструируете воспоминание из обрывков информации, заполняя пробелы тем, что кажется логичным. И каждый такой акт воспоминания меняет саму память.

Это звучит пугающе, но это реальность работы мозга.

Представьте: вы были на вечеринке пять лет назад. Сейчас вы вспоминаете тот вечер. Кажется, что вы помните его таким, каким он был. На самом деле вы помните последнюю версию этого воспоминания, которую создали, когда вспоминали об этом год назад. А та версия была основана на воспоминании трёхлетней давности. И так далее.

С каждым разом память становится всё менее похожей на оригинал. Добавляются детали, которых не было. Исчезают детали, которые были. Меняется эмоциональная окраска. Перестраивается последовательность событий.

Это происходит незаметно и неосознанно. Вы искренне

верите, что помните точно. Но помните вы реконструкцию, а не оригинал.

Психологи провели множество экспериментов, показывающих, насколько ненадёжна память. Классический пример: людям показывали видео автомобильной аварии. Потом задавали вопросы. Одной группе спрашивали: «С какой скоростью ехали машины, когда столкнулись?» Другой группе: «С какой скоростью ехали машины, когда разбились вдребезги?»

Простое изменение формулировки влияло на ответ. Те, кому сказали «разбились вдребезги», называли скорость выше. Более того, через неделю их спросили, было ли на видео разбитое стекло. Те, кто слышал драматичную формулировку, чаще «вспоминали» стекло. Хотя на видео его не было.

Один вопрос изменил воспоминание. Люди начали помнить то, чего не видели.

Другой эксперимент: участникам показывали детские фотографии и просили вспомнить события. Среди настоящих фотографий подсовывали поддельную — смонтированное изображение, где участник якобы катается на воздушном шаре. Многие не только «вспоминали» этот полёт, но и добавляли подробности: погоду, ощущения, разговоры.

Их память создала целое событие, которого никогда не было.

Почему мозг так работает? Потому что его задача — не точность, а выживание. Ему нужна связная картина мира,

которая помогает принимать решения. А для этого пробелы в памяти нужно заполнить. Неважно, чем — важно, чтобы картина была логичной.

Поэтому мозг дополняет воспоминания деталями, которые кажутся правдоподобными. Убирает противоречия. Подгоняет прошлое под текущие убеждения. Делает историю более гладкой и понятной.

Это происходит автоматически. Вы не замечаете процесса. Вы просто уверены, что помните правильно.

Особенно сильно память искажается, когда события эмоционально окрашены. Конфликты, важные разговоры, значимые решения — всё это запоминается через призму эмоций. А эмоции меняют восприятие.

Вспомните последнюю серьёзную ссору. Вы наверняка помните, что были правы. Что другой человек вёл себя неразумно. Что ваши аргументы были убедительными, а его — слабыми. Спросите того человека — он вспомнит зеркально противоположную картину.

Кто-то врёт? Нет. Оба искренне верят в свою версию. Потому что память каждого подстроилась под его точку зрения.

Это работает и в обычной жизни. Вы помните, что предупредили коллегу о проблеме. Он помнит, что вы ничего не говорили. Вы помните, что партнёр обещал вам помочь. Он помнит, что речь шла о другом. Вы помните, что начальник дал добро на ваше решение. Он помнит, что вы действовали самовольно.

Кто прав? Часто невозможно сказать. Обе стороны оперируют искажёнными воспоминаниями.

Есть интересный эффект: память подстраивается под текущие убеждения. Если ваши взгляды изменились, мозг может переписать прошлое так, чтобы оно соответствовало настоящему.

Исследование показало: людей спрашивали об их политических взглядах в начале года и в конце. Часть людей изменила мнение по некоторым вопросам. Когда их потом попросили вспомнить, что они думали в начале года, многие «вспомнили» убеждения, которые у них сейчас, а не те, что были на самом деле.

Мозг незаметно переписал прошлое, чтобы убрать противоречие между прошлым и настоящим.

То же самое с отношениями. Когда пара счастлива, партнёры вспоминают начало отношений в розовых тонах. Когда отношения разрушены, те же люди вспоминают начало как полное красных флагов, которые они якобы замечали с первого дня.

Прошлое не меняется. Меняется память о прошлом.

Это объясняет множество конфликтов. Вы абсолютно уверены, что договаривались об одном. Другой человек абсолютно уверен, что об другом. Оба правы в рамках своих воспоминаний. Оба неправы относительно объективной реальности.

Ложные воспоминания могут быть невероятно детальны-

ми. Люди помнят цвета, запахи, звуки событий, которых не было. Помнят диалоги, которых не происходило. Помнят эмоции, которых не испытывали.

И чем чаще вы рассказываете историю, тем более «реальной» она становится. Каждый пересказ укрепляет ложное воспоминание. Добавляет детали. Шлифует противоречия.

Через несколько лет вы можете быть абсолютно уверены в событии, которое существует только в вашей голове.

Это не значит, что вы лжец. Это значит, что ваш мозг работает как любой человеческий мозг. Он создаёт правдоподобные истории из обрывков реальности.

Особенно опасно это в важных ситуациях. Свидетельские показания, например. Человек искренне верит, что видел преступника. Описывает его во всех подробностях. Опознаёт на фотографии. А потом выясняется — он ошибся. Его память подставила детали из других источников. Новостей, фотографий, наводящих вопросов следователя.

Или бизнес-решения. Вы помните, что в прошлый раз такая стратегия сработала. Вспоминаете детали успеха. Строите планы на основе этого опыта. А потом кто-то достаёт записи и показывает: в прошлый раз всё было иначе. Стратегия была другой. Условия отличались. Ваша память создала удобную версию, которая поддерживает текущее решение.

Память особенно ненадёжна в стрессовых ситуациях. Когда вы напряжены, испуганы, разозлены — мозг фиксирует события фрагментарно. А потом заполняет пробелы тем, что

кажется логичным.

Поэтому показания очевидцев аварий или преступлений так различаются. Каждый видел что-то своё. Не намеренно. Просто их мозг по-разному реконструировал события из неполной информации.

Есть ещё один коварный эффект — ретроспективное искажение. Когда вы знаете, чем закончилась история, мозг переписывает начало так, будто вы это предвидели.

Компания обанкротилась? Вы «всегда знали», что их бизнес-модель порочна. Хотя на самом деле в момент инвестиций вы были полны оптимизма.

Отношения распались? Вы «с самого начала чувствовали», что это не ваш человек. Хотя первые месяцы были счастливыми.

Проект провалился? Вы «предупреждали», что план нереалистичен. Хотя в протоколах совещаний ваши слова звучат иначе.

Мозг очень не любит признавать: я не знал, я ошибся, я не предвидел. Поэтому переписывает прошлое так, чтобы вы выглядели мудрым и проницательным.

Это создаёт иллюзию, что вы лучше понимаете мир, чем на самом деле. И толкает на самоуверенные решения в будущем.

Что делать с ненадёжностью памяти? Как защититься от ложных воспоминаний?

Первый инструмент — фиксация фактов. Записывайте

важное. Не полагайтесь на память.

Важный разговор с начальником — сделайте пометки сразу после. Договорённость с партнёром — зафиксируйте в переписке. Решение о стратегии — запишите обоснование в момент принятия.

Не через день, не через неделю. Сразу. Потому что уже через час память начнёт перестраивать события.

Генрих из нашей истории мог бы избежать недоразумения, если бы после совещания отправил письмо: «Подтверждаю, что готов вести проект. Жду назначения». Одна минута — и никаких споров о том, кто что говорил.

Второй инструмент — перепроверка воспоминаний. Когда вы вспоминаете важное событие, не доверяйте первому впечатлению. Проверьте по записям, переписке, документам.

Вы помните, что партнёр обещал одно? Найдите переписку и перечитайте. Часто оказывается, что он говорил совсем другое. Или что ваше понимание было правильным, но детали отличаются.

Третий инструмент — множественные источники. Если событие важное, соберите воспоминания нескольких людей. Не чтобы выяснить, кто прав, а чтобы собрать разные точки зрения.

Истина часто где-то посередине. У каждого своя версия, искажённая собственными фильтрами. Сопоставив несколько версий, вы приближаетесь к реальности.

Четвёртый инструмент — скептицизм к деталям. Чем детальнее воспоминание, тем осторожнее к нему стоит относиться.

Парадокс, но факт: яркие, подробные воспоминания часто ошибочны. Мозг достраивает детали, которых нет в реальной памяти. Чем больше подробностей вы «помните», тем выше шанс, что часть из них выдумана.

Особенно это касается старых воспоминаний. То, что вы якобы помните из детства в ярких красках, скорее всего, реконструкция на основе семейных историй и фотографий.

Пятый инструмент — признание неопределённости. Вместо «я точно помню» говорите «мне кажется, что было так». Вместо «он сказал» — «я так понял его слова».

Эти формулировки не делают вас слабым. Они делают вас честным. И защищают от категоричных утверждений на основе ненадёжной информации.

Шестой инструмент — дневник решений. Записывайте не только что решили, но и почему. Какие были доводы, какие альтернативы рассматривали, какие риски видели.

Потом, когда будете анализировать результат, не позволяйте памяти переписать процесс принятия решения. Увидите реальную картину своих мыслей на тот момент.

Седьмой инструмент — разделение фактов и интерпретаций. Факт: коллега не ответил на письмо. Интерпретация: он игнорирует меня. Память склонна смешивать эти вещи.

Через месяц вы будете помнить: «коллега игнорировал

мои письма». Хотя факт был в том, что одно письмо осталось без ответа. Может, он был в отпуске. Может, письмо потерялось. Может, он забыл.

Держите факты отдельно от интерпретаций. Это сохранит ясность.

Восьмой инструмент — осторожность с пересказами. Каждый раз, рассказывая историю, вы её меняете. Добавляете драматизма, упрощаете сложное, подчёркиваете то, что кажется важным сейчас.

Если история важна для вас, запишите её один раз в максимально точном виде. И потом возвращайтесь к записи, а не к воспоминанию.

Девятый инструмент — проверка предвзятости. Спросите себя: моё воспоминание поддерживает мою текущую позицию? Если да — это повод для скептицизма.

Вы помните, что всегда были против этой идеи, а теперь она провалилась? Удобная память. Возможно, на самом деле вы поддерживали идею, а потом мозг переписал прошлое.

Вы помните, что предупреждали о рисках, которые реализовались? Классическое ретроспективное искажение. Проверьте записи — возможно, вы тогда говорили совсем другое.

Десятый инструмент — смирение. Просто примите: ваша память ненадёжна. Всегда. По любому вопросу.

Это не повод для паники. Это реальность работы человеческого мозга. Все так живут. Но те, кто это осознаёт, реже

попадают в ловушки ложных воспоминаний.

Генрих после своей истории завёл привычку: после каждого важного совещания отправлять короткое письмо с резюме того, что обсуждалось и что решили. Не для других — для себя. Чтобы через месяц не спорить о том, кто что говорил.

Это заняло минуту после каждой встречи. Но спасло от десятков конфликтов, основанных на расхождении воспоминаний.

Потому что люди не врут намеренно. Они просто помнят по-разному. И каждый уверен в своей версии, которую создал его мозг.

В следующий раз, когда вы будете абсолютно уверены в своём воспоминании, остановитесь. Спросите себя: я действительно помню, или мой мозг создал правдоподобную историю? Есть ли способ проверить? Может ли другой человек помнить иначе, будучи таким же искренним?

Возможно, вы правы. Возможно, ваша память точна. Но гораздо чаще она просто убедительна. А убедительность и точность — не одно и то же.

Помните: ваш мозг — это не архив, где события хранятся в неизменном виде. Это редактор, который постоянно переписывает прошлое, подгоняя его под настоящее. И делает это так искусно, что вы даже не замечаете подмены.

Единственная защита — не полагаться на память в важном. Записывать. Проверять. Сомневаться. И оставлять се-

бе и другим право на разные версии прошлого, потому что объективной истины в воспоминаниях практически не существует.

## **Глава 8. Вы игнорируете статистику и верите историям**

Эдвард никогда не покупал лотерейные билеты. Он знал математику. Понимал, что шансы выиграть примерно один к ста миллионам. Что лотерея — это налог на тех, кто не умеет считать. Что рационально это абсолютно бессмысленная трата денег.

Но в тот вечер он увидел новость. Обычный водитель автобуса выиграл двести миллионов. Показали его дом, семью, рассказали историю. Мужчина всю жизнь работал за копейки, воспитывал троих детей, мечтал дать им образование. И вот — один билет изменил всё. Теперь у него квартиры для детей, собственный бизнес, путешествия по миру.

Камера показала его лицо. Счастливое, растерянное, не верящее в происходящее. Он держал в руках гигантский чек и повторял: «Я просто купил билет по дороге домой. Просто так, случайно».

Эдвард смотрел эту историю и чувствовал: а что если? Что если это может случиться с кем угодно? Водитель автобуса ничем не отличался от миллионов других людей. Обычный человек. И вот — двести миллионов.

На следующий день Эдвард купил лотерейный билет. Потом ещё один. Потом начал покупать каждую неделю. За год потратил несколько тысяч. Не выиграл ничего.

Рациональная часть его мозга знала: это глупость. Вероятность не изменилась. Один к ста миллионам остаётся один к ста миллионам, сколько ни покупай билетов. Но эмоциональная часть шептала: а вдруг. Ведь тот водитель тоже когда-то купил первый билет.

Одна яркая история победила всю статистику.

Человеческий мозг устроен странно. Ему плевать на цифры. Ему важны истории. Вы можете показать человеку график, таблицу, исследование на тысячах примеров — и это произведёт меньшее впечатление, чем один рассказ очевидца.

Почему так происходит? Потому что мозг формировался миллионы лет в мире без статистики. Наши предки не оперировали вероятностями и большими числами. Они оперировали конкретными случаями. Увидел, как сородича съел тигр, — запомнил, что тигры опасны. Услышал историю про ядовитые ягоды — избегаешь их.

# 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.