

## Глава 1. Эффект Делмора

Или Почему трудно думать о смысле, если рядом есть шоколадка?



Рис.1 Ловушки и иллюзии мозга. Как мозг нас обманывает и как использовать это в своих интересах

Я специально хочу начать именно с этого когнитивного искажения, хотя о нем мало говорят, несмотря на то, что его значение и влияние на нашу жизнь довольно велико. Само когнитивное искажение получило название в честь известного в прошлом американского писателя и поэта, который жил в XX веке (1912–1966 гг.) и был в свое время весьма популярен. Однако сегодня, увы, только редкий филолог или когнитивист знает его имя. А между тем в 30-х годах ему пророчили славу Антона Павловича Чехова. Давайте разбираться, почему же его вспомнили, чтобы назвать его именем когнитивное искажение?

Делмор Шварц родился в 1912 году в семье достаточно обеспеченных иммигрантов. В 1935 году он закончил в то время очень престижный Университет Нью-Йорка, а в 1937-м выпустил свое первое произведение. Это была книга, которая буквально за один день стала бестселлером по всей Америке, была восторженно принята публикой и даже вечно недовольными критиками. Фактически на следующее утро Делмор Шварц проснулся известным, и его стали представлять как наиболее перспективного англоязычного писателя. Однако все его следующие произведения, вторая, третья, четвертая и даже пятая книга были лишь блеклыми копиями первой. Его биографы, а их было достаточно много, впоследствии объясняли это тем, что Шварц после первого успеха стал вести весьма разгульный образ жизни, и ему было трудно сконцентрироваться на своем творчестве вплоть до конца жизни: его постоянно отвлекали вечеринки, алкоголь, неудачные отношения с женщинами и прочие, казалось бы, важные, но все же второстепенные аспекты жизни. И поэтому эффект Делмора можно сформулировать так: «Люди склонны ставить более четкие цели в практически незначимых для себя контекстах и избегать ставить их в важных, значимых для себя сферах».

Мы все можем поставить себе простую цель сходить в ресторан, выпить кофе, купить очередной телефон или автомобиль. Можем даже в деталях представить все это и разложить по десяткам схем целеполагания. Но очень часто мы избегаем мыслей по поводу того, а чего же мы на самом-то деле хотим в значимых для себя контекстах и областях жизни.

Удивительно, но когнитивные искажения, в том числе эффект Делмора, практически все внеконтекстуальны, чем и отличаются от остальных моделей когнитивистики и профайлинга. Они работают во всех контекстах, в которых мы находимся, и эффект Делмора работает не только в поиске смысла жизни, но и в других, более прагматичных контекстах. Все связано с тем, что поставить краткосрочную цель достаточно просто: купить телефон, выпить кофе, привычно открыть ленту соцсети и так далее, а подумать о том, что действительно тебе важно, поставить себе цель реализовать эту задачу – требует уже изначального обдумывания, анализа и напряжения, а значит, требует включить вторую систему мышления, которую, как вы помните, мы не любим включать надолго. Мы предпочитаем включать ее эпизодически, в большей степени для решения тактических вопросов: на какую вечеринку сходить, какой бренд купить и прочее. Но думать длительно над тем, чего же мы действительно хотим в значимых для себя областях, мы не любим и избегаем этого. Кстати, интуитивно мы даже понимаем, что если будем слишком много думать о принципиальных и важных для нас областях, то это явно не улучшит наше настроение. Ведь гораздо проще и приятнее съесть очередную шоколадку и тем самым поднять себе настроение, чем усиленно и напряженно думать о долгосрочных целях и о том, как их реализовать.

Интересно, что сегодня многие всемирно известные коучи и организационные психологи рекомендуют ежедневно уделять не менее часа на мысли о стратегических задачах и планах их реализации. Это своего рода полная «разгрузка» первой системы мышления и «загрузка» второй. Канеман вообще

говорит, что людям необходимы такие моменты, и рекомендует это как лучшую привычку для всех менеджеров.

В профайлинге и верификации лжи это когнитивное искажение проявляется в том, что мы, специалисты, часто тратим свое время на обсуждения и решение каких-то мелочей, деталей, которые не так уж и важны в сравнении с тем, чтобы написать и утвердить полную общую теорию полиграфных проверок и методологии профайлинга. Почему до сих пор этого никто не сделал? Как минимум потому, что это достаточно сложно, на это нужно потратить большое количество времени и много думать, проще заняться какой-то мелочью: купить себе очередную шоколадку, выпить очередной кофе или обсудить какие-то частности. Собственно, первая система мышления, заботясь о том, чтобы мы не перенапряглись, вовремя присылает нам информационный фастфуд в соцсетях либо невозможность сосредоточиться и длительно заниматься важным делом.

В манипуляциях и психологических воздействиях эффект Делмора используется в виде подбрасывания для целевой аудитории набора краткосрочных «вкусных» отвлекающих задач с целью не позволить ей заняться делами, изменяющими опыт и ценностные ориентации. А она, эта аудитория, и рада отвлечься от тяжелых раздумий и действий.

В маркетинге и поведенческой экономике это тоже решается путем целенаправленной фиксации внимания потенциального покупателя на потреблении товаров повседневного, а не долгосрочного спроса. Ведь именно на этом масс-маркет зарабатывает больше всего денег, потому что товары долгосрочного пользования, во-первых, не сразу ломаются, а во-вторых, их не нужно покупать каждый день.

В менеджменте и управлении персоналом эффект Делмора используется, например, при удержании талантливого персонала и HiPo (High Potential), ведь достаточно часто руководитель сознательно ставит перед ними рутинные долгие задачи, к которым они в конце концов и привыкают, далее начинают сомневаться или «консервируют» свои уникальные компетенции, привыкают и начинают думать: «Не нужны мне никакие изменения, буду работать здесь и никуда не пойду». По этой причине довольно часто HiPO и не получает повышения, и не уходит на другое место работы, однако их потенциал, конечно же, снижается.

### **Задание**

Составьте список своих среднесрочных и долгосрочных планов. Они необязательно должны быть глобальными и сложными. Это может быть, например, регулярно заниматься спортом, прочитать эту книгу, научиться кататься на скейте и пр. Запишите их в тетрадь и ответьте себе на вопрос: «Что вы сегодня сделали для того, чтобы эти планы реализовались?» Периодически задавайте себе такой вопрос и требуйте от себя честного ответа.

### **Упражнение**

1. Запишите в блокноте или расскажите кому-либо, что вы сегодня делали перед тем, как прочесть главу этой книги. Будьте как можно более детальными: рассказывайте все тщательно и в мельчайших подробностях.
2. Расскажите, что вы изначально планировали сделать сегодня исходя из ваших стратегических планов.
3. Сверьте разницу между планами и реальностью.

## **Глава 2. Иллюзия корреляции** Совпадение? Бывает!



Рис.2 Ловушки и иллюзии мозга. Как мозг нас обманывает и как использовать это в своих интересах

Первая система мышления по Д. Канеману всегда хочет найти какие-то закономерности. Это ей необходимо не только для того, чтобы себя чем-то занять, но и для того, чтобы хоть как-то упростить нам жизнь. Ради этих целей мы и находим закономерности даже там, где их на самом деле нет. Иллюзия корреляции заключается в том, что мы сами себе придумываем закономерности, которых на самом деле нет: они есть только в нашем воображении.

Иногда мы думаем похожим образом: «Я два раза ходил на собеседование в этом черном пиджаке, и все было удачно. В третий раз я пошел на собеседование в другом пиджаке, и что-то пошло не так. Вывод – на собеседования надо ходить только в черном пиджаке и никакой другой больше не надевать, потому что он – счастливый». Но на самом деле взаимосвязь выдумана нами и в объективной реальности ее нет: это иллюзия.

Если вы считаете, что такое с вами не происходит, то вспомните, сколько раз вы попадали в ситуацию, когда черная кошка перебежала вам дорогу и у вас возникла мысль, не пойти ли вам каким-нибудь другим путем? Если вам такой пример кажется элементарным или не нравится, то оцените, станете ли вы еще раз покупать молоко того или иного бренда в одном и том же магазине, если единожды оно оказалось испорченным? Или, например, будете ли вы считать человека ненадежным, если он часто опаздывает?



Рис.3 Ловушки и иллюзии мозга. Как мозг нас обманывает и как использовать это в своих интересах

В профайлинге мы часто встречаемся с ситуацией, когда слышим: «Если человек почесал нос и к тому же имеет речевые запинки при ответе на вопрос, то он лжет. А если у него в это время еще и закрытая поза, – значит, то, что он говорит, – это стопроцентный обман». Однако было уверенно доказано, что эти признаки не являются значимыми при детекции лжи, то есть ни чесание носа, ни закрытая поза, ни речевые запинки как минимум не могут быть однозначно связаны с ложью. Но мы видим в этом закономерности. Большинство из нас склонно обобщать, группировать, паттернизировать случайности в поисках тех или иных закономерностей просто потому, что нашему мозгу так хочется: это часть его работы. Когда мы даем человеку любые два предмета, чаще всего он начнет находить какие-то признаки, по которым эти предметы похожи друг на друга. В таких случаях наш мозг либо находит между ними какие-то закономерности, либо придумывает их самостоятельно.

В целом мы любим жить в закономерностях, которые бы поддерживали наше мнение о той или иной ситуации или событии. Фактически мы принимаем только их (этот феномен называется «селективное восприятие»[1]), а другие отбрасываем. Думаю, вы слышали слова одного известного российского журналиста: «Совпадение? Не думаю». Он как раз и подвержен этому когнитивному искажению в полной степени. Совпадения бывают, но мы в них не верим, поскольку постоянно ищем закономерности.

С иллюзорной корреляцией часто сталкиваются финансисты, которые ищут различные причинно-следственные связи между разными показателями на финансовых рынках, стараясь прогнозировать рост или падение цены того или иного актива. И нередко они находят несуществующие, ложные корреляции, и из-за этого теряют довольно большие деньги. Такие же паттерны встречаются и в казино: про когнитивное искажение «ошибка игрока»[2] мы еще поговорим более детально. Оно встречается тогда, когда «игрок», например, ставит на красное после того как несколько раз подряд выпало красное, видя в этом какой-то паттерн. Или наоборот, ставит на черное после того как выпало красное, думая, что «снаряд в одну и ту же

воронку дважды не попадает». Но все это просто совпадения, а не какая-нибудь, пусть и скрытая, закономерность.

Одним из классических примеров иллюзорной корреляции, которые описывают в учебниках, является поиск скрытой закономерности в немецких бомбардировках Лондона во время Второй мировой войны. Английские математики, да и просто активные граждане не только в ходе войны, но и после нее искали какие-то закономерности или секретную схему, по которой происходили бомбардировки Лондона. Многие считали, что по форме и расположению воронок от бомб можно было понять, что же фашисты хотели разбомбить, и заранее готовиться к налетам. Было разработано как минимум три «довольно надежных» схемы, предполагающих основные цели бомбардировок. Но в конце концов было доказано, что места от следов разорвавшихся бомб имели абсолютно случайное распределение и никакого тайного смысла или схемы в них не было.

Иногда нужно уметь признавать, что в жизни бывают случайности и досадные совпадения, которые мы не можем контролировать и запаттернизовать. Более того, несуществующие закономерности, которые мы можем увидеть там, где их нет, могут быть весьма губительными.

В профайлинге мы довольно часто оперируем ложными корреляциями. Самыми частые из них – психотипологии. Нередко при определении ведущего психотипа непрофессионалы опираются на иллюзорные корреляции и сильно изменчивые внешние признаки. Еще более опасные иллюзорные корреляции встречаются в детекции лжи, в частности, – уже указанное притрагивание к носу.

В манипуляциях и психологическом воздействии ложные корреляции часто используются для внедрения внушений, имеющих структуру «Если произошло А, произошло В, то произойдет и С». При этом А, В и С между собой связаны только в воображении манипулирующего. К тому же это стандартная схема формирования как положительных, так и отрицательных умозаключений и убеждений. Негативные неадаптивные убеждения более часто связаны с иллюзорной корреляцией, поскольку заставляют нас верить в то, чего на самом деле нет.

В маркетинговом воздействии и продажах все также пронизано иллюзорными корреляциями, которые выгодны маркетологам. В частности, стандартная фраза и убеждение «если нравится – покупай» тоже является иллюзорной корреляцией: ведь, честно говоря, одно необязательно следует из другого.

В кадровом и карьерном контексте иллюзорных корреляций тоже немало. Например, убеждение «Если я буду хорошо работать, значит, меня обязательно повысят в должности» – тоже иллюзорная корреляция. Такое, конечно, бывает. Но далеко не всегда.

Заканчивая разбор иллюзорных корреляций, подчеркну, что не все закономерности ложные. Есть и проверенные, надежные, доказанные. Кстати, я знаю нескольких весьма хороших людей, которые перестали вообще во что бы то ни было верить после того, как несколько раз «нарвались» на ложные корреляции. Это неправильная тактика. Нельзя из-за ошибок переставать учиться и вообще перестать верить во что-либо, оправдывая это иллюзорными корреляциями: мы, люди, нуждаемся в вере и иногда лучше позволить себе ошибиться, чем запретить доверять вообще чему бы то ни было.

«Ошибка игрока» – это разновидность иллюзорной корреляции, которая связана с тем, что игрок, как правило, не осознает, что вероятность желаемого исхода конкретного этапа игры не зависит от предыдущих исходов случайного события. Например, в случае с подбрасыванием монеты много раз вполне может произойти такая ситуация, что выпадет девять «решек» подряд. Это может привести к ситуации, что многие сочтут, что на десятый раз уж точно должен выпасть «орел», поскольку ситуация с 9 «решками» подряд кажется явно нерядовой. Тем не менее, вероятность выпадения «орла» будет такой же, как и всегда, – 50 %.

Селективное восприятие некоторые источники также приписывают к иллюзорным корреляциям. Это склонность людей уделять внимание лишь тому, что согласуется с их ожиданиями, и при этом игнорировать все остальное. При этом люди довольно часто обвиняют других в том, что их восприятие селективно, но они сами за собой такого «греха» не замечают. Классическими примерами этого искажения является выборочное восприятие фактов из новостей и переживания за свою любимую спортивную команду или, по-простому, – «за наших». Наблюдая за игрой, мы всегда заметим любые нарушения, совершенные против «нашей» команды, но практически не видим нарушения, которые они сами сделали.

Еще как один из подвидов иллюзорной корреляции можно рассмотреть генерализацию частных случаев, или свехобобщение. Признаться, это отдельный большой разговор, поскольку в том числе и с помощью обобщений мы активно создаем собственные ментальные «карты», и нередко такой подход к их созданию оборачивается плачевно. Свехобобщением в когнитивистике называют безосновательный перенос характеристик частных или даже единичных случаев на обширный опыт. То есть берется конкретная ситуация и гипертрофируется в умозаключение с такими словами, как «всегда», «никогда», «все», «никто»,

«постоянно», «везде», «нигде» и пр. В итоге это приводит к формированию убеждений по принципу: «все мужики только одного хотят», «каждому менеджеру лишь бы продать», «я никогда не выучу английский язык» и подобным. Заметьте, что такие ограничения – тоже следствие когнитивных искажений.

### **Задание**

Старайтесь во всем видеть и искать закономерности, даже там, где их нет. Например, попробуйте найти причинно-следственную связь между тем, что вы всегда утром пьете кофе на завтрак, и динамикой курса рубля на бирже. Постарайтесь объяснить эту взаимосвязь наиболее правдоподобно и поделитесь этой взаимосвязью с коллегами или друзьями. После этого выберите два или три других не связанных между собой параметра и найдите убедительную взаимосвязь между ними. Отрабатывайте задание до тех пор, пока вы легко не будете находить правдоподобные закономерности между никак не связанными между собой событиями и фактами.

### **Упражнение**

Выполните описанное выше задание в группе. Совместно с другими участниками группы придумывайте максимально правдоподобные закономерные объяснения актуальным событиям и ситуациям. Для этого полезно использовать общую схему объяснения: «Если произошло А, произошло В, то произойдет и С».