



NATIONAL SECURITY AGENCY  
CENTRAL SECURITY SERVICE

# Морган Джонс

БЫВШИЙ АНАЛИТИК ЦРУ



14 мощных  
ИНСТРУМЕНТОВ

**Джонс Морган**  
**Решение проблем по**  
**методикам спецслужб. 14**  
**мощных инструментов**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23788416](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23788416)*

*Решение проблем по методикам спецслужб. 14 мощных инструментов /  
Морган Джонс: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2017  
ISBN 978-5-00100-660-2*

**Аннотация**

Довольно часто так случается, что в повседневной и профессиональной жизни мы принимаем не самые лучшие решения, которые только удаляют нас от достижения цели. Как правило, к этому приводят системные ошибки в мышлении, которые довольно сложно отследить. Морган Джонс, бывший аналитик ЦРУ, систематизировал многолетние знания о ловушках мышления, заставляющих нас ошибаться. В этой книге он рассказывает о мощных, практичных и подтвердивших свою эффективность подходах к анализу проблем любого типа.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение   | 6  |
| Часть 1  | 15 |
| Глава 1  | 15 |
| Аналитическим подходам не учат в школе   | 22 |
| Люди предпочитают избегать<br>аналитических моделей                                    | 24 |
| Человек разумный решает проблемы   | 24 |
| Несовершенство человеческой логики   | 26 |
| Противоречивые склонности  | 32 |
| 1. Практически любая наша мысль и<br>любое решение имеют эмоциональную<br>составляющую | 33 |
| 2. Стремление подсознания<br>к упрощению влияет на наше<br>рациональное мышление       | 34 |
| 3. Мы склонны видеть окружающий нас<br>мир через призму шаблонов                       | 40 |
| 4. Мы склонны опираться<br>на предубеждения и ложные<br>предположения                  | 50 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 52 |

# **Джонс Морган**

## **Решение проблем по методикам спецслужб. 14 мощных инструментов**

**Morgan D. Jones**

**The Thinker's Toolkit**

**Fourteen Powerful Techniques for Problem Solving**

Издано с разрешения The Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, и литературного агентства Synopsis

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 1995, 1998 by Morgan D. Jones

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО

«Манн, Иванов и Фербер», 2017

\* \* \*

# Введение

Все мы регулярно делаем неправильные выводы, основываясь на неверном анализе фактов. Ошибки могут быть незначительными – скажем, покупка к завтраку хлопьев не того бренда, – но могут быть и серьезными, к примеру инвестирование миллиона долларов в убыточное предприятие. Иногда ошибки можно оправдать недостатком информации или образования, но чаще всего они объясняются спецификой работы нашего разума: он часто сбивает нас с толку, подталкивая к ложным выводам или неверному пониманию событий и обстоятельств, в силу чего и анализ этих событий оказывается неверным. И случается, что ошибка обходится нам очень дорого, даже стоит жизни.

Но мы вовсе не обязаны покорно принимать сложившийся порядок вещей. Узнавая о ловушках и препятствиях, которые расставляет нам разум и которые не дают нам провести качественный анализ, и осваивая приемы и инструменты их преодоления, мы получаем шанс на победу. И эти победы могут оказываться важнейшим фактором для принятия серьезного решения, от которого зависит наше личное счастье, профессиональный успех, даже сама жизнь. Необходимые навыки и приемы мы обсудим на страницах этой книги: все это способы организации, или структурирования, анализа проблем.

В этой книге я объясню, что такое структурирование анализа; определю и опишу ментальные ловушки, которые отвлекают нас от проведения качественного анализа; объясню, как структурирование анализа ситуации позволяет преодолеть негативное влияние наших естественных особенностей мышления. Я опишу 14 несложных приемов структурирования информации, а также предложу упражнения, с помощью которых можно начать все эти приемы осваивать.

Так что же такое структурирование анализа? Слово «анализ» означает деление на отдельные элементы, вследствие чего комплексные многофакторные задачи распадаются на более простые составляющие.

В любой библиотеке найдется масса материалов, описывающих подобный подход. Мне лично особенно нравится тот, который еще в 1901 году предложил английский философ Бертран Рассел в своей классической работе «Принципы математики»: в области интерпретации языка философских теорий решение – это аналитический метод, предполагающий дробление текста до тех пор, пока теория не проявится либо как набор осмысленных утверждений, либо как полная бессмыслица. Рассел считал, что при таком подходе многие философские «проблемы» вообще перестают существовать. Его книга изменила традиционный английский подход к философии: «аналитический подход» стал единственным уважаемым методом.

Структурирование анализа означает отделение друг от

друга элементов проблемы неким организованным способом. Пример такого структурирования – правило записи чисел, которое все мы освоили в начальной школе, когда изучали деление. И до сих пор многие из нас при необходимости разделить в уме одно число на другое представляют себе именно эту форму записи. Другой знакомый нам способ структурирования – налоговая декларация, с помощью которой удастся превратить страшную процедуру расчета налогов в набор хоть и сложных, но понятных шагов. В общем, мы довольно часто используем подобные инструменты и приемы.

Наши стандартные подходы к анализу проблем годятся примерно для 90 % ситуаций. Но в оставшихся 10 %, когда проблема оказывается серьезной и сложной, эти привычные подходы вряд ли дадут хороший результат. Всем хочется принимать взвешенные, эффективные решения и в профессиональной, и в личной жизни, но это оказывается нелегко, когда мы сталкиваемся с комплексными и многофакторными проблемами. В условиях стремительного ритма жизни у нас часто нет ни времени, ни терпения на спокойный поиск оптимального решения. Необходимость «немедленно разобраться» с проблемой заставляет нас хвататься за любое решение, дающее хотя бы временное облегчение. Находясь под таким давлением, сложно решить, а уж тем более до конца понять проблему. Поэтому мы соглашаемся на частичное решение, которое можем хоть как-то обосновать и которое



не совсем уж неверно, – и считаем, что это лучшее, на что мы способны в сложившихся обстоятельствах.

Мы соглашаемся на частичное решение потому, что наш разум просто не способен переварить всю информацию и справиться со всеми хитросплетениями фактов, составляющих проблему. Поэтому мы начинаем упрощать, перескакивать с одной задачи на другую, задерживая внимание лишь ненадолго и только на тех элементах, которые сами в состоянии понять и описать и для которых можем оценить ценность и вероятность. После этого мы, вполне довольные собой, отмахиваемся от всех прочих элементов проблемы, разобраться с которыми не удалось и оценить вероятность и ценность которых мы не в состоянии.

Чтобы успешно решать проблемы – и те, что касаются лишь нас самих, и те, что затрагивают целые государства, – нужно научиться замечать и прекращать неконструктивное поведение разума и обязательно анализировать все многообразие альтернативных решений. Нам важно преодолеть естественное стремление разума избежать анализа вариантов. Неспособность провести полноценную оценку и сравнение альтернатив – самая распространенная причина, по которой анализ оказывается неверным или неполным.

Другими словами, мы должны воздерживаться от скоропалительных выводов и мыслить шире – а это одна из самых сложных для человека вещей. Поэтому любые приемы, которые могут помочь сохранить восприимчивость, будут очень

кстати. И нет ничего удивительного в том, что все предлагаемые в этой книге приемы будут давать именно такой эффект: заставлять нас рассматривать все варианты и не спешить с выводами. Должен сказать, что структурирование анализа и есть самый быстрый и надежный путь к умению находить и оценивать все достойные рассмотрения альтернативы.

Не путайте анализ и структурирование: это не одно и то же. Структурирование по отношению к анализу – примерно то же, что инженерные чертежи для постройки дома. Взялись бы вы строить дом без чертежей? Можно, конечно, но сами понимаете, чем это все может закончиться. Строительство дома, да и чего угодно вообще, без плана – затея, мягко скажем, сомнительная. И если мы сравниваем структурирование с чертежом, то приемы структурирования – как плотницкие инструменты: не просто компоненты определенной системы анализа, а целый набор техник, которые можно использовать и по отдельности, и в сочетании, в зависимости от сути проблемы. И для разных проблем требуются разные инструменты.

Структурирование можно сравнить и с картой, без которой не обойтись в путешествии. Структура (то есть карта) показывает, что путь начинается с вполне конкретной точки, но потом дорога ветвится и может приводить нас в разные места. И вот то, где закончится ваше путешествие, по какому из возможных путей вы будете двигаться, определяется не самой картой, а анализом и тем, какие шаги вы предпри-

нимаєте во время путешествия.

Бертран Рассел говорил, что организованное отделение элементов проблемы друг от друга позволяет оценить, имеют ли эти элементы смысл. Но что еще дает нам структурирование? Ответ таков: структурирование дает все, без чего не обойтись в ходе эффективной работы с проблемой и собственно принятия решений<sup>1</sup>.

Во-первых, структурирование помогает понять суть комплексных проблем. Большинство проблем и задач, даже те, которые кажутся нам относительно простыми, на самом деле слишком сложны и включают слишком много компонентов, чтобы анализировать их вообще без помощи какой бы то ни было структуры. Я использую структурирование, даже когда собираю пазл: вначале группирую кусочки по цвету или фактуре, скажем, все голубые, изображающие небо, кладу вместе. Потом я эти кусочки делю на подгруппы, по форме. Так мой разум получает возможность выбирать наиболее подходящие из этих подгрупп, отбрасывая сразу массу вариантов.

---

<sup>1</sup> Некоторые считают, что решение проблемы и принятие решения – два разных процесса. Они утверждают, что в ходе решения проблемы мы фокусируемся на всей проблеме и ее устранении, а принятие решения предполагает работу с конкретным вопросом, требующим решения. С точки зрения анализа я не вижу разницы между этими двумя процессами. В любом случае нужно собрать информацию и определить природу или суть проблемы или вопроса. Необходимо рассмотреть альтернативные решения; оценить возможные последствия выбранного решения. Аналитический процесс выглядит практически одинаково в обоих случаях. И использование приемов аналитического структурирования повышает эффективность этого процесса. *Прим. авт.*

Если бы я не группировал кусочки пазла, мне приходилось бы постоянно просматривать все множество не использованных еще элементов в поисках тех, которые могут подойти. А ведь большинство из нас именно так и подходит к решению проблем! Мы берем всю проблему целиком (как пазл), со всеми ее сложными аспектами (всеми кусочками, из которых наш пазл должен сложиться), и пытаемся разом ее заглотить и переварить. А структурирование позволяет «есть слона по частям».

Во-вторых, структурирование позволяет сравнивать элементы между собой. То есть можно рассматривать не тарелку супа, а все ингредиенты по отдельности. Так мы выясняем, какие факторы и взаимосвязи критически важны и для анализа, и для тех, кто будет использовать его результаты.

В-третьих, благодаря структурированию мы можем фокусироваться. Вообще разум и так склонен фокусироваться на чем-нибудь. Так уж он устроен – и будет делать это в любом случае, хотим мы того или нет. Поэтому лучше нам быть с ним заодно, чем против него, и таким образом контролировать его деятельность. В противном случае он сам решит, на чем и когда фокусироваться, и с большой вероятностью направит нас по ложному пути.

В-четвертых, структурирование помогает сосредоточиться на каждом из элементов по очереди, что в сравнении с хаотичным инстинктивным подходом, предполагающим работу сразу со всеми элементами, определенно более систем-

ный, тщательный, продуктивный метод.

В-пятых, ведя анализ в рамках рациональной системной модели, мы с помощью аналитических приемов берем под контроль подсознательную часть разума, преодолеваем особенности мышления, ведущие к ошибкам в анализе.

В-шестых, все представленные в этой книге методы структурирования предполагают визуализацию работы, то есть представление элементов определенным образом на бумаге, доске или экране. Почему так важно визуализировать и рассмотреть все элементы? Когда мозг видит слова, цифры или описания проблемы, он глубже вовлекается в анализ, и случаются настоящие озарения. Действительно, если все элементы проблемы находятся перед глазами, мы обнаруживаем взаимосвязи, которых точно не заметили бы, если бы просто думали о проблеме. «Лучше один раз увидеть, что сто раз услышать» – подключайте визуальные способности мозга!

И последнее: структурирование позволяет подключать интуицию – загадочную способность чувствовать и понимать – для поиска альтернативных решений, но в структурированной среде, под контролем сознания. Это еще одна причина, по которой так важна визуализация: сознанию проще фокусироваться и контролировать ход анализа. Нам важно, образно говоря, заставить интуицию выйти на свет, где мы могли бы разобраться с тем, что она нам предлагает, и одновременно уберечь себя от разнообразных ментальных ловушек, о которых мы подробно поговорим в главе 1.

Применение в ходе анализа структуры помогает в работе, а иногда бывает и просто необходимо. При этом эффективность процесса выработки решения и анализа проблемы зависит даже не от того, как мы структурируем анализ, а от качества мыслительного процесса, и для этого нужно задействовать разум. В этом-то и помогает структурирование: оно не заменяет мыслительный процесс, а стимулирует его, делает более глубоким. При правильном и творческом применении приемы структурирования могут серьезно усиливать нашу способность анализировать, понимать, решать проблемы, принимать обоснованные решения и быть уверенными в том, что они правильные.

Методам, о которых пойдет речь в этой книге, нигде не учат в таком вот практическом разрезе. Эта книга не о теории – я расскажу вам о приемах, которые на самом деле работают. Думаю, вы удивитесь тому, как здорово они помогают разобрать проблему на элементы и начать анализ, – и будете недоумевать, что никто не рассказал вам о них раньше. Я и сам изумлялся не меньше: мне было 49, когда я их освоил. Я убежден: если вы внимательно прочтете эту книгу, выполните упражнения и начнете применять эти приемы, то не только приобретете целый арсенал мощных инструментов, но – что я считаю наиболее ценным – научитесь подходить к решению проблем совершенно по-новому.

# **Часть 1**

## **Почему мы отклоняемся от курса?**

### **Глава 1**

#### **Размышления о процессе мышления**

– Следующая тема, которую нам нужно обсудить, – расширение автопарка и приобретение пятого грузовика, – объявил Том Дарфилд, президент компании Family Frozen Foods. Трое руководителей компании, собравшихся за столом, приготовились внимательно слушать и обсуждать. – Когда Марти несколько месяцев назад выступил с этим предложением, никто из нас его не поддержал, – продолжил Дарфилд. – Но мне кажется, что сейчас пора вернуться к этой теме: мы видим, что продажи растут, и, по всей вероятности, рост этот сохранится.

Все посмотрели на Мартина Блумфилда, который руководил продажами и доставкой всего ассортимента выпускаемых компанией замороженных мясных продуктов и полуфабрикатов.

– Я понимаю, – начал Мартин, откашливаясь, – я уже надел вам с этим предложением, но согласитесь, что четыре грузовика уже не справляются с нашими оборотами. Когда

мы говорили об этом в прошлый раз, мы уже еле успевали сделать доставки. Тогда вы решили, что добавлять еще один грузовик рано: решили подождать и посмотреть, как пойдут продажи. Ну, теперь мы видим, что продажи стремительно растут.

– Согласен, – ответил Дарфилд, выступавший сейчас и в роли руководителя, и в роли человека, ответственного за финальное решение. – Пора нам еще раз обсудить предложение Марти.

– Тут дело не просто в росте продаж, – вмешалась Дороти Пеллман, руководитель административного отдела, в чьем ведении были бюджетирование, финансы, работа с персоналом. Она внимательно посмотрела на Дарфилда и добавила: – Марти предлагает купить восьмиосный грузовик. Мы с Беном считаем, что нам гораздо лучше подойдет стандартный небольшой фургон.

Бен Агмейер, который руководил производством и упаковкой, наклонился вперед и пристально посмотрел на Блумфилда:

– Ты по-прежнему настаиваешь на покупке фуры?

– Было бы недальновидно поступить иначе, – ответил тот. – С учетом нынешних прогнозов продаж через год мы будем рады, что купили большую фуру.

– Ты о каких прогнозах? – уточнил Бен.

– Которые были сделаны в прошлом месяце.

– Этот прогноз неверный. Мы же еще неделю назад дого-



ворились, что в нем не учтены сезонные колебания, — ответил Агмейер.

— Черт возьми, да конечно учтены! — не согласился Блумфилд. — Дотти сама это вчера подтвердила.

Агмейер бросил недовольный взгляд на Пеллман:

— Это когда было?

— Да, Бен, он прав, — ответила она, пожав плечами, но явно не желая поддержать предложение Блумфилда. — Я все пересчитала на основе самых последних данных по рынку. Все указывает на то, что в регионах интерес потребителей к нашей продукции растет. Даже если не делать дополнительной рекламы, мы сохраним рост продаж.

— Ты этому веришь, Том?

— Конечно, Бен. Продавцы тоже это подтверждают.

— Тогда почему же мы не хотим купить большой грузовик? — спросил Блумфилд.

Пеллман покачала головой.

— Найти надежного и опытного водителя на небольшой фургон будет гораздо проще.

— Это точно, — поддержал ее Дарфилд, наклоняя голову в сторону Блумфилда.

— Помните, что было три года назад? — спросил Агмейер. — Как мы мучились с водителями той большой фуры? Они ее ненавидели: она же неповоротливая, как танк.

— Они уволились из-за маленькой зарплаты, а не из-за машины, — не согласился Блумфилд. — А теперь мы можем

предложить рыночную зарплату. Кроме того, фурами новых моделей гораздо проще управлять.

– Да не может быть просто управлять восьмиосным грузовиком, Марти, – не выдержала Пеллман.

– А ты откуда знаешь? Ты грузовик не водила.

– Главная проблема – загрузка мощности. Как часто мы сможем полностью загружать эту новую фуру? Или хотя бы наполовину? – продолжал Агмейер. – Мы с Дотти считаем, что для большинства доставок фургон будет гораздо удобнее, а в тех случаях, когда его объема недостаточно, мы сделаем сверхурочные рейсы.

– А еще фургон эффективнее с точки зрения пробега, – добавила Пеллман, – и обслуживать его проще. То есть в целом он надежнее.

– Да, Марти, это верно, – согласился Дарфилд.

Марти показалось, что коллеги загнали его в угол:

– Но вы забываете об экономии! На одном большом грузовике можно увезти втрое или даже вчетверо больше, чем в фургоне. А еще есть имидж компании: мелкие фургоны ассоциируются с небольшим бизнесом, а большегрузные фуры с нашими логотипами будут формировать у потребителя образ крупной компании. Наша репутация укрепитя, и на продажах это скажется позитивно.

– Может, и так, – ответила Пеллман, – но ты представляешь, сколько стоит фура? Она втрое дороже фургона.

– Это тоже важно, Марти, – сказал Дарфилд.

– Именно, – поддержал Агмейер. – Самое важное – прибыль. И потом, как двое наших главных конкурентов подошли к увеличению автопарка? Стали закупать небольшие фургоны!

– Действительно. – Дарфилд даже не задал вопрос, а подтвердил слова Агмейера.

– Но у них совсем другая ситуация, – возразил Блумфилд.

– Мы все работаем на одном и том же рынке, Марти, – сказал Дарфилд. – У Дотти и Бена сильные аргументы, и нам нужно переходить к другим вопросам. Думаю, будем покупать фургон.

Так они и сделали. Продажи продолжали расти, через полгода стало очевидно, что мощности автопарка снова не хватает, и компании пришлось покупать еще один автомобиль. Блумфилд был прав: нужно было сразу покупать большую фуру.

Почему руководство компании приняло неверное решение? В какой момент обсуждение предложения – или проблемы – пошло не в ту сторону? Что можно было сделать иначе? Как нужно было подойти к обсуждению и выработке решения?

Приведенный выше диалог типичен для бизнес-совещаний и профессиональных дискуссий. В ходе обсуждения, то есть анализа проблемы, собравшиеся перескакивают с одной темы на другую, доказывают свою точку зрения и спорят с коллегами, стоящими на другой позиции. Очевидно, что са-

мые разнообразные факторы влияют на процесс обсуждения и нередко затрудняют объективный анализ: выдвигая предложения, собеседники часто исходят из разного понимания ситуации, используют неодинаковые и конфликтующие аналитические инструменты. Кроме того, у них разные навыки ведения обсуждений и переговоров, они испытывают разные эмоции, находятся на разных уровнях иерархии; кто-то из собеседников может стремиться доминировать и контролировать обсуждение. В итоге участникам обсуждения начинает казаться, что ситуация все больше запутывается, а время потеряно, начинаются язвительные замечания – и как следует проанализировать ситуацию не удастся, что приводит к неоптимальным решениям.

Существуют учебные программы, посвященные тому, как вести совещания и как эффективно принимать решения в группе. Обучение действительно помогает повысить качество совместной работы, но главное, что позволит преодолеть неэффективность групповых совещаний и в компании Family Frozen Foods, и вообще в любой схожей ситуации, – это структура. Я имею в виду модель, помогающую сфокусировать обсуждение на ключевых аспектах и не отклоняться от главного, чтобы каждый элемент и фактор общей проблемы был проанализирован независимо от других – системно и достаточно глубоко.

Почему же в ходе дискуссий типа той, что имела место в Family Frozen Foods, так важна структура? Ответ связан

с тем не вполне приятным фактом, что, столкнувшись с серьезной проблемой, мы оказываемся неспособными провести качественный анализ и анализируем лишь те факты, которыми располагаем, а в отношении тех, о которых знаем мало, делаем необоснованные предположения. Потом мы формулируем решение – и надеемся (совсем как руководство Family Frozen Foods), что таким образом проблема будет решена. А если решить проблему не удастся, мы повторяем тот же процесс, пока либо не решим проблему, либо не смиримся с ее существованием. То есть мы идем знакомым путем проб и ошибок. Человеку вообще свойственно в процессе решения проблем действовать хаотично, мириться лишь с частичным успехом, быстро примиряться с неудачами и снова и снова надеяться на удачу.

И разве не логично ожидать, что при всех выдающихся результатах, которых человечество достигло за последние две сотни лет в самых разнообразных областях, мы должны были бы найти новые подходы к анализу актуальных проблем? Ведь мы столько всего знаем теперь о процессах обучения и познания и гораздо лучше понимаем, как работает мозг. Мы создали компьютеры с невероятными вычислительными возможностями, которые помогают собирать, хранить и обрабатывать информацию со скоростью, которая еще лет десять назад казалась невероятной, – и даже обеспечили их повсеместную доступность. Современному человечеству известно об окружающем мире больше, чем любым поколениям на-

ших предков. Так в чем же дело? Чем объяснить то, что мы до сих пор не отыскивали новых подходов к анализу фактов и ситуаций? Отчего же мы не разработали новаторских аналитических инструментов? Почему не освоили более эффективные подходы к анализу? Почему?

Вообще-то открытия были сделаны, новые методы найдены, эффективные приемы описаны. Мощные, практичные, подтвердившие свою эффективность подходы к анализу проблем любого типа существуют. Все дело в том, что их старательно держат в секрете. И хотя в некоторых узкопрофессиональных областях эти знания используются регулярно и с большим успехом, широкого применения они не получили.

Вы спросите: «Если эти приемы настолько эффективны, причем их эффективность доказана, почему же они не нашли широкого применения?»

Тому есть две причины. Одну можно считать серьезной и вполне уважительной, другую нет. Начну со второй.

## **Аналитическим подходам не учат в школе**

Вообще-то это не совсем так: в образовательных заведениях учат разным аналитическим приемам, но не во всех. В университетах и иногда в старшей школе об этих приемах рассказывают как о почти эзотерическом знании, актуальном лишь в некоторых узких сферах деятельности. Стан-

дартной частью учебной программы они не стали. Поэтому относительно немного выпускников и еще меньше школьников знают об этих приемах и их безграничном потенциале при решении разнообразных проблем.

Я утверждаю это, исходя не только из статистических данных, но и из собственного опыта. Мой коллега с моей помощью обучал в течение четырех семестров этим приемам студентов в Высшей школе дипломатической службы Джорджтаунского университета. И только двое из 48 учащихся хотя бы что-то слышали о некоторых из подобных приемов раньше – и никто из них не был знаком со всеми этими техниками. Я часто спрашиваю людей, знаком ли им тот или иной прием, и редко кто вообще понимает, о чем речь. Если вам моя статистика кажется сомнительной, проведите собственный опрос: поинтересуйтесь у приятеля, супруга, знакомых, обучали ли их в старшей школе или университете аналитическим приемам, о которых вы узнаете из этой книги. И можете мне даже не рассказывать о результатах: я точно знаю, что вам в большинстве случаев ответят.

А почему в учебных заведениях этому не учат? Почему эти знания не стали частью учебных программ? Почему всех без исключения студентов и школьников, независимо от специализации, не учат этим подходам к решению проблем? Ответ на эти вопросы – вторая причина, по которой эти приемы не получили широкого применения.

# **Люди предпочитают избегать аналитических моделей**

Когда я предлагаю показать, как можно подойти к анализу проблемы структурированно, мне отвечают: «Прости, я страшно занят», или «Да нет, спасибо, мы такими штучками не пользуемся», или «Очень интересно, но больно мудрено», или даже «Я с такими хитроумными методами не справлюсь».

Отказ настолько искренен, что мне лично представляется скорее рефлекторным, чем обдуманном. А что может вызывать такую вот спонтанную негативную реакцию? Ведь мои визави с этими приемами не знакомы, а значит, не могут логически оценить их преимуществ и не имеют никаких данных для формулирования взвешенного суждения. Напрашивается вывод, что их реакция исключительно интуитивная, то есть рождается в подсознании. А почему подсознание так быстро формирует негативную реакцию? Да потому что структурный подход к анализу ситуации радикально противоречит логике работы человеческого разума.

## **Человек разумный решает проблемы**

Природа наделила людей способностью решать проблемы. Появившись на Земле, наши далекие предки оказались



в довольно сложной ситуации: любой хищник на короткой дистанции был способен бегать гораздо быстрее них – а на длинную дистанцию хищники и не бегают. Но нам удалось выжить, и не за счет физических способностей, а благодаря интеллекту. Именно с развитием мозга у человека появился шанс справиться с угрозами. И дело не в размере или весе мозга, а в том, как человек стал использовать мозг для решения проблем и задач, главной из которых было выживание. Способность к решению проблем позволила нашим предкам не только выжить, но и со временем занять доминирующее положение на планете. Современное человеческое общество, в котором есть и самоуправление, и правовые учреждения, и врачи, и общественные услуги, и образовательные учреждения, и постоянно появляющиеся все новые бытовые удобства, и новые и все более хитрые технологии, – однозначное подтверждение нашей фантастической способности решать возникающие проблемы.

Большинству из нас удастся вполне неплохо анализировать возникающие проблемы и находить решения. Мы по праву гордимся этими способностями – по крайней мере нам нравится думать, что тут есть чем гордиться. На самом же деле мы оказываемся неспособными справиться с возникшей проблемой или задачей гораздо чаще, чем сами это осознаем или готовы в этом признаться. На пути к триумфу человеческой мысли мы прошли через массу неудач и провалов, которые нередко отбрасывали нас на десятилетия на-

зад. Каждый успешный шаг вперед сопровождался неудачами, потому что наиболее практичным и эффективным подходом к решению проблем мы привыкли считать метод проб и ошибок. Некоторые изобретения находят путь к потребителю – но еще больше попыток оказываются провальными. Новые бизнесы открываются и достигают успеха – но есть и другие истории, закончившиеся банкротством. Некоторые бизнес-решения приносят компаниям серьезные деньги – но обязательно есть и убыточные. На какую бы сферу деятельности мы ни посмотрели, от маркетинга или управления до создания семьи, успеху чаще всего предшествуют неудачи. Иногда провал можно считать результатом банального невежества, но чаще всего неудача – следствие ошибочных решений, основанных на неверном подходе к анализу ситуации.

## **Несовершенство человеческой логики**

Как ни печально это признавать, но в том, что касается навыков решения проблем, наш разум не всегда оказывается эффективным. Так уж он устроен.

Психолог Мортон Хант с своей книге *The Universe Within*, посвященной «удивительной загадке человеческого разума», прекрасно, на мой взгляд, описал наш стандартный подход к решению любой проблемы: «интеллектуальная возня». Разумеется, если мы найдем способ *структурировать* анализ, разуму будет гораздо сложнее продолжать эту возню. И

именно поэтому подсознание всячески противостоит попыткам структурировать его деятельность. Уборщицы терпеть не могут мыть окна; нетренированный человеческий разум отказывается подчиниться структуре.

Тем не менее предложение структурировать процесс анализа ситуации кажется вполне разумным – так зачем же мы с ходу от этого отказываемся? Это иррациональность поведения или откровенная паранойя? Ни то ни другое. По мнению профессора Томаса Джиловича, которое он сформулировал в своей блестящей работе *How We Know What Isn't So*, люди становятся жертвами «ложной рациональности», возникающей вследствие протекающих в человеческом разуме инстинктивных, неосознаваемых процессов.

За последние десятилетия когнитивистике удалось обнаружить, что мы, сами того не осознавая, становимся жертвами инстинктивно присущих нам особенностей мышления, которые препятствуют ведению творческого, объективного, всестороннего и точного анализа. Эти свойства связаны с бессознательной частью разума.

Все мы исходим из того, что наш рассудок, наше «я», каким-то образом отделен от бессознательного и что отношения между этими двумя зонами схожи с отношениями командира и подчиненного. Исследования же опровергают подобный взгляд. Вот что пишет Ричард Рестак в книге *The Brain Has a Mind of Its Own*.

- Принимая решение, мы думаем, что действуем свобод-

но и выбираем из всего многообразия возможных вариантов. Результаты недавних исследований показывают, что это ощущение свободы есть иллюзия, возникающая в силу того, как организована работа человеческого мозга.

- Давайте представим, как вы принимаете совсем несложное решение, скажем о том, стоит ли прочесть эту книгу. Вы быстро читаете название, потом начинаете листать страницы, пробегая глазами несколько абзацев тут и там, и в какой-то момент принимаете решение продолжать чтение. А потом внимательно начинаете с первого абзаца.

- Было принято считать, что в мозге при этом происходит следующий процесс: 1) вы принимаете осознанное решение прочесть книгу; 2) это решение заставляет ваш мозг предпринять соответствующие действия; 3) мозг подает сигнал рукам, те прекращают листать страницы, а глаза получают приказ начать читать и т. д.

- В последнее время исследователи приходят к выводу, что в реальности в мозге происходит совершенно иной процесс. Еще до того, как вы принимаете осознанное решение начать читать, в мозге наблюдается пока не объясненный, но вполне заметный всплеск активности. Отслеживая электрические флуктуации в мозге, внешний наблюдатель может предсказать ваши дальнейшие шаги примерно за треть секунды до того, как вы сами поймете, что решили действовать.

Нет сомнений, что подсознание управляет значительной частью всех осознанных размышлений и действий. Удивительный пример приводит Дэвид Кан в книге *The Codebreakers*<sup>2</sup>. Рассуждая о работе дешифровщиков во время Второй мировой войны, он пишет, что эта работа требовала обработки невероятных объемов текста и не менее масштабных статистических расчетов. На это расходовалась огромная масса нервной энергии. Один немецкий криптоаналитик вспоминал: «Для работы над расшифровкой кода требовались концентрация усилий и способность войти в своего рода транс. Осознанных усилий было недостаточно. Решение часто возникало будто из подсознания».

В итоге мы снова и снова, причем сами того не замечая, совершаем одни и те же ошибки.

- Как правило, мы начинаем анализ проблемы с формулировки вывода, то есть с того, чем аналитический процесс должен заканчиваться. (Именно это и произошло на совещании руководства Family Frozen Foods. Дарфилд начал обсуждение с решения – то есть вывода – о том, что для решения проблемы с доставкой необходимо расширение автопарка.)

- Как правило, наш анализ сфокусирован на решении, которому мы интуитивно отдаем предпочтение, в силу чего другим вариантам уделяется заметно меньше внимания. (На совещании альтернативные решения проблемы, возникшей

---

<sup>2</sup> Издана на русском языке: Кан Д. Взломщики кодов. М.: Центрполиграф, 2000.

перед компанией Family Frozen Foods, даже не обсуждались. Да и само обсуждение автомобилей фактически превратилось в сравнение всего двух вариантов; другие варианты не рассматривались.)

- Неудивительно, что решение, к которому мы интуитивно склоняемся, чаще всего оказывается первым же вариантом, который нас устраивает. Экономисты называют такой подход «принципом разумной достаточности» (то есть одновременно и удовлетворительное, и достаточное решение). Этот термин предложил еще в 1955 году Герберт Саймон<sup>3</sup>, когда рассуждал о том, что руководители чаще всего останавливаются на решении, которое на текущий момент кажется приемлемым, и не стремятся с помощью строгого рационального похода найти оптимальное.

- Мы склонны путать обсуждение/размышления о проблеме и собственно ее анализ, хотя в реальности это совершенно разные вещи. Обсуждать и размышлять – все равно что крутить педали на велотренажере: сил потратите много, но с места не сдвинетесь.

- Бывает, что, оказавшись в незнакомой местности, путешественник так увлекается разглядыванием окрестностей, что сбивается с пути. Так же и мы часто фокусируем внима-

---

<sup>3</sup> Герберт Александер Саймон (Herbert A. Simon, 1916–2001) – американский ученый в области социальных, политических и экономических наук, один из разработчиков гипотезы Ньюэлла – Саймона, которая утверждает, что физическая символическая система имеет необходимые и достаточные средства для производства базовых интеллектуальных действий в широком смысле.

ние на содержании (факты, утверждения, выводы), а не на процессе анализа. Процесс нам не интересен и не особо понятен.

- Большинство практически ничего не знают о том, как структурировать анализ ситуации или задачи. Если попробовать задать вопрос, какова была структура анализа той или иной проблемы, то большинство даже не поймут, о чем речь. Слово «структурирование» вообще не входит в их активный словарь в ситуациях, когда речь идет об анализе проблемы.

Возможно, разница между двумя подходами – интуитивным и структурированным – станет понятнее, если вы рассмотрите табл. 1.1.

**Таблица 1.1**

|                            | <b>Инстинктивный подход</b>             | <b>Структурированный подход</b>                            |
|----------------------------|---|--|
| Разум                      | Закрит                                  | Открыт   |
| Метод                      | Разумная достаточность                  | Вычленение<br>Систематизация<br>Удовлетворительное решение |
| Все возможные альтернативы | Не рассматриваются                      | Рассматриваются  |
| Решения                    | Часто не оптимальны<br>Менее эффективны | Более всеобъемлющие<br>Более эффективные                   |

При инстинктивном подходе разум чаще всего не занимается сравнением альтернатив: вместо этого человек останавливается на первом же удовлетворительном варианте. Но тогда и результат принятых решений оказывается неоптимальным и менее эффективным, чем мог бы быть при структурированном подходе.

Если же анализ ведется в соответствии со структурой, разум остается открытым, и человек рассматривает все элементы решения или проблемы, причем подходит к этому систематически и делает это достаточно глубоко, чтобы сравнить и оценить имеющиеся варианты. Почти всегда результат оказывается более серьезным и эффективным, чем при инстинктивном подходе.

Каковы же эти инстинктивные особенности мышления, которые обуславливают все эти ошибки?

## **Противоречивые склонности**

Особенностей сознания, обуславливающих возникновение подобных ошибок, так много, что поговорить обо всех в рамках этой книги невозможно. Поэтому я сосредоточусь на семи (о них детально говорится в книгах Ханта и Джиловича, а также в другой литературе по когнитивистике), которые, по моему мнению, оказывают наиболее негативное влияние на нашу способность к анализу и решению проблем.



# **1. Практически любая наша мысль и любое решение имеют эмоциональную составляющую**

Возможно, наибольшее влияние на наше мышление оказывают эмоции. Без сомнений, человек – существо эмоциональное. Иногда, как пишет Дэниел Гоулман в книге *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*<sup>4</sup>, эмоция оказывается настолько сильной, что подавляет нашу способность мыслить логически. Разумеется, это нам всем давно известно. Еще 300 лет назад Александр Поуп<sup>5</sup> писал, что «разум строит, а страсть разрушает». Тем не менее влияние эмоций, даже самых неуловимых, на мышление серьезно недооценено, что неверно. В 1995 году в *Times* вышла статья, в которой Нэнси Гибб, главный редактор журнала, сказала о книге Гоулмана: «В момент любой соматической реакции, будь то интуитивные опасения или головокружение от восторга, эмоции помогают нам ограничить спектр возможных вариантов выбора».

Идея понятна: принимая важное решение, необходимо следить за собственными эмоциями. Если мы испытываем

---

<sup>4</sup> Издана на русском языке: Гоулман Д. [Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

<sup>5</sup> Александр Поуп (Alexander Pope, 1688–1744) – английский поэт XVIII века, один из крупнейших представителей британского классицизма.

сильные эмоции, принятие решений лучше отложить до тех пор, пока мы не сможем рассуждать логически. И разумеется, именно в те моменты, когда нас разрывают эмоции, но отложить принятие решения совершенно невозможно, мы и совершаем самые серьезные ошибки в оценке ситуации. И даже самое простое структурирование процесса анализа может существенно помочь в таких ситуациях.

## **2. Стремление подсознания к упрощению влияет на наше рациональное мышление**

Все мы склонны считать, что если осознанно сфокусировать внимание на проблеме, то удастся мобилизовать все умственные способности и полностью проконтролировать все, что происходит в мозге. К сожалению, это совсем не так. По большей части все, что происходит в мозге, связано со стремлением к упрощению и с уловками нашего подсознания, которых мы даже не замечаем и не можем осознанно контролировать. Эти процессы, сравнимые с компьютерными подпрограммами, представляющими собой части большой программы, непрерывно реализуются и во время нашего бодрствования, и, насколько нам известно, во время сна. Как правило, мы даже не знаем об их существовании, пока не пробуем восстановить всю цепочку мыслей и реакций, требующихся, скажем, чтобы быстро поймать в шутку брошенную кем-то в нашу сторону электрическую лампочку. «Лю-

ви!» — слышим мы и, даже не успев подумать, совершаем нужное движение и не даем лампочке упасть и расколоться. Психологи называют такое действие рефлекторным. Его можно назвать и подпрограммой, или способом срезать углы, то есть упростить процесс принятия решения.

Представьте, какая длинная цепочка, состоящая из первичного восприятия, ассоциаций, узнавания, координации движений и реакции, реализуется в мозге, чтобы активизировались нужные мышцы предплечья, кисти, пальцев и рука оказалась точно в том положении, которое позволит аккуратно поймать лампочку и не раздавить ее. За долю секунды мозг выдает все эти команды, причем, что особенно важно, в нужной последовательности — а мы этого не осознаем и в общем-то в этом не участвуем. Разуму это удастся благодаря способности извлекать из памяти усвоенные нами в течение жизни команды, позволяющие поймать объект, причем той рукой, которая у нас лучше развита. Разумеется, мозгу не требуется принимать отдельные решения в отношении каждого шага из этой последовательности, прежде чем посылать сигнал в мышцы, иначе лампочка давно раскололась бы, а вы бы все еще координировали руки и ноги. Мозг просто извлекает из памяти всю последовательность команд, давно уже нам привычную, и реализует ее.

Аналогичные процессы происходят в мозге, и когда мы анализируем проблему. Сложная система нейронных сетей согласованно реагирует на каждый раздражитель: образ,

звук, любую информацию. Как пишет Лоренс Шайнберг в книге *Memories of Amnesia*, «...имя показалось знакомым – как будто кто-то позвонил в звонок. Причем во все звонки сразу. Вот этим мозг и удивляет: реакция всегда комплексная, отзываются сразу все звонки». То есть любой раздражитель вызывает целый набор незаметных реакций, которые влияют на наши мысли. К примеру, мы слышим, что кто-то говорит, что сел на диету. Мы тут же классифицируем этого человека, даем ему оценку в соответствии со сложившимися у нас стереотипами в отношении диет. Подобные шаблонные представления – следствие неосознанной реакция разума на информацию: мы в этот момент не принимаем никакого решения – мозг делает это автоматически. Вот эта связка, или своего рода упрощение, благодаря наличию нейронных связей постоянно реализуется в мозге и влияет на наше восприятие этого человека.

Стремление подсознания к упрощению на основе шаблонных представлений проявляется во многом: в предрассудках, личных склонностях, поспешных выводах, озарениях и интуиции. Приведу два примера.

Ваш супруг или хороший приятель предлагает обсудить, куда поехать в отпуск. После недолгих размышлений (подпрограммы уже вовсю реализуются) вы предлагаете хайкинг<sup>6</sup> в горах Вермонта. Супруг или

---

<sup>6</sup> Поход с оздоровительными и познавательными целями, который проходит по оборудованным и хорошо маркированным маршрутам, что позволяет

приятель предлагает два других варианта, но ни один вам не нравится (подпрограммы активизируются). А вот ваша собственная идея увлекает вас все больше (подпрограммы!), и вы находите все новые аргументы в ее пользу. Еще пара минут – и начинается серьезный спор.

Ваш подчиненный сообщает вам о возникшей проблеме. Вы моментально понимаете, в чем дело (подпрограммы заработали), откуда эта проблема взялась (подпрограммы!) и как ее решить. Вы уверенно инструктируете подчиненного в отношении необходимых шагов. Спустя десять дней предложенный вами план не приносит нужного результата, проблема только усугубляется, подчиненный начинает всерьез сомневаться в вашей компетентности, и в целом ваш авторитет оказывается серьезно подорван.

Все эти хитрости реализуются на уровне подсознания, поэтому мы чаще всего и не догадываемся, что их используем, и не можем их осознанно контролировать. Мы оказываемся полностью во власти этих процессов и чаще всего от этого выигрываем. Например, если я скажу «контроль за хранением оружия», вам вряд ли придется серьезно напрягаться, чтобы понять контекст, задаваемый этой фразой: в сознании тут же появятся соответствующие образы, мысли и чувства в отношении этого неоднозначного вопроса. Вы не принимаете-

---

самостоятельно выбрать себе путь следования, протяженность, сложность и содержание и не требует специальной подготовки и сопровождения проводника.

те решения о том, чтобы вспомнить эти мысли и пережить эти чувства, – ваше подсознание, так сказать, срезает углы, упрощая себе работу, и на основе шаблонных представлений активизирует разные участки мозга, устанавливает тысячи, а то и миллионы связей, восстанавливает и обрабатывает воспоминания и пережитые эмоции и делает все это доступным для вашего сознания.

Эти хитрости – основа того, что мы зовем интуицией и что вообще-то – еще одно название подсознания. Тот факт, что мы, люди, склонны придавать такое значение интуиции, перестает удивлять, если осознать, что именно интуиция и есть механизм, позволивший человеку в ходе эволюции превратиться в доминирующий и наиболее разумный вид на планете. Без этих бесконечных интуитивных догадок мы наверняка вымерли бы много тысячелетий назад. Альберт Эйнштейн сказал: «Подлинной ценностью является именно интуиция». Я наткнулся на эту цитату в книге Филипа Голдберга *The Intuitive Edge: Understanding and Developing Intuition*. Голдберг объясняет, что интуиция – разум, замкнутый на себе и использующий результаты процессов, протекающих вне зоны сознательного. Он замечает также, что интуицией нельзя управлять, на нее невозможно влиять. Мы можем лишь быть готовыми к ее проявлениям.

Предположим, я вас спрошу: «Кто был двадцать вторым президентом Соединенных Штатов?» Вы закроете глаза, поднесете руку к лицу: «Дайте-ка подумать минуту». По-

думать минуту? Да вы не думаете, вы ждете! Почти как если бы вы говорили по телефону и звонок перешел бы в режим ожидания: в какой-то момент подсознание, срезая углы, доберется до глубин памяти и вернется на линию. А из памяти оно добудет и имя, и образ, и всю историю Гровера Кливленда, информация о котором, как считает современная наука, рассредоточена по всему мозгу. Если же подсознание не сможет добраться до этой информации, вы не вспомните, кто был двадцать вторым президентом США. Вот так все просто – и одновременно совсем непросто.

Благодаря умению упрощать и добираться до информации люди становятся экспертами в своем деле. Предложите описание симптомов выпускнику медицинского института и попросите его поставить диагноз и назначить лечение. А потом опишите те же симптомы врачу с двадцатилетним стажем в этой области. Выпускник предложит диагноз и лечение минут через 15, опытному доктору на это понадобится 15 секунд. Дело в том, что разум врача сможет быстро добыть накопленную в мозге информацию, а у начинающего доктора эти короткие связи еще не сформировались.

Невозможно «научить» разум работать: у него свои способы, и такие вот быстрые пути к информации – одни из важнейших. Осознанно контролировать использование этих путей мы не можем. И заставить разум отказаться от их использования тоже не можем – как не в наших силах, скажем, заставить желудок прекратить переваривать съеденную нами

еду. А уж куда эти короткие пути заводят наши размышления, заранее сказать невозможно.

### **3. Мы склонны видеть окружающий нас мир через призму шаблонов**

Человеческий разум инстинктивно воспринимает мир через призму шаблонов, узнавание которых происходит на основе прошлого опыта. Вот мы видим лицо – это шаблон. Разум начинает искать соответствующее воспоминание (звонок), находит (знакомый шаблон), а потом передает нашему сознанию имя и прочую информацию, связанную с этим шаблоном. Этот процесс не сознательный. Мы не принимаем решения вспомнить имя, соответствующее этому лицу, – оно просто возникает в голове, как бы само собой. Всю работу проделывает подсознание.

Мы замечаем знакомые шаблоны и в ситуациях. Скажем, внезапно погас свет. Нас это не пугает – мы зажигаем свечу и ждем, когда устроят аварию и дадут электричество. А откуда мы знаем, что электричество рано или поздно появится? Потому что мы уже сталкивались с подобными ситуациями, нам знаком этот шаблон. Или, к примеру, мы смотрим трансляцию футбольного матча и видим, как судья делает знак рукой. Мы знаем, что означает этот сигнал: нам пришлось видеть его раньше.

Мы замечаем закономерности и в последовательности со-



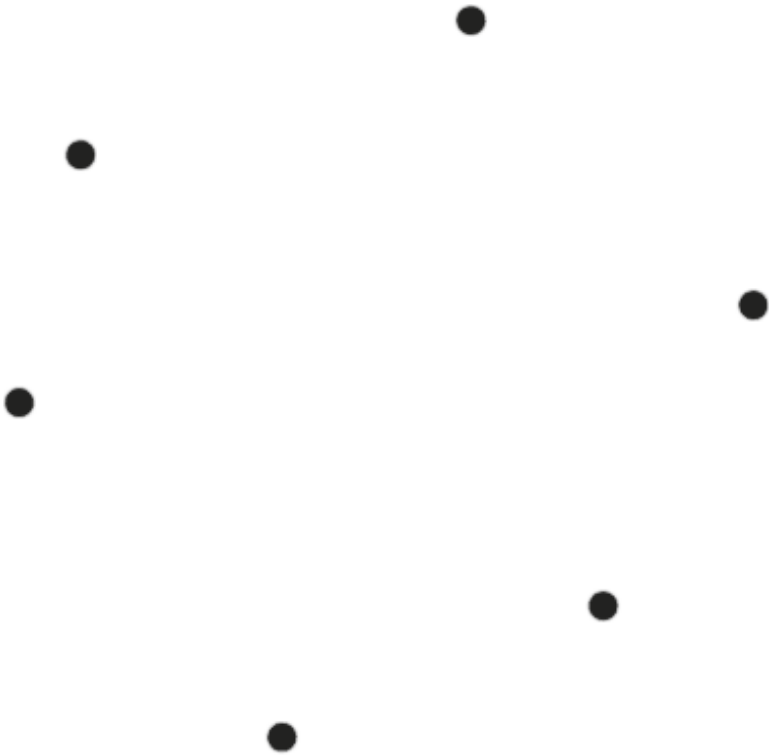
бытий. Мы знаем, во сколько нужно бросить письма в почтовый ящик, поскольку почтальон приходит в одно и то же время. Мы видим, что на дороге скопилось много машин, потом наблюдаем, как мимо проезжают «скорая помощь» и полицейская машина, и делаем вывод, что впереди авария, из-за которой и образовалась пробка. Мы приходим домой, но супруг не встречает нас улыбкой и поцелуем – значит, случилось нечто, вследствие чего привычная последовательность событий нарушена. Так как наш мозг – идеальный механизм распознавания разнообразных шаблонов, нам достаточно увидеть лишь часть какого-то шаблона, чтобы вспомнить его целиком. И это вспоминание, то есть извлечение из памяти, происходит подсознательно.

Благодаря такой способности мы можем действовать с максимальной эффективностью – но она же часто заставляет нас слишком поспешно хвататься за шаблон, показавшийся знакомым, и делать неверные заключения.

Надо признать, что шаблоны и правда могут быть крайне навязчивыми. К примеру, вы видите последовательность чисел 40, 50, 60. Признайтесь, вам так и хочется предположить, что далее в последовательности будет 70? Если бы разум сохранял полную объективность, он бы не имел предпочтений в отношении следующего в этой цепочке числа. Но разум во все не объективен: он видит шаблон и начинает действовать, исходя из него, не замечая больше никаких альтернатив. Мы можем, конечно, усилием воли заставить себя рассмотреть

и другие варианты продолжения предложенной цепочки чисел, но 70 все же останется предпочтительным вариантом.

К сожалению, разум нередко воспринимает случайные события как взаимосвязанные, стараясь разглядеть шаблон или закономерность даже там, где ее нет. Что вы видите на рис. 1.1? Неправильный шестиугольник? Круг? А вообще это всего лишь шесть никак не связанных точек, расставленных в пространстве случайным порядком, – но подсознание считает совсем иное: точки объединяются в шаблон, и мы начинаем их рассматривать как единое целое. Подсознание инстинктивно и машинально заполняет пространство между точками и передает полученный результат нашему сознанию. Это невозможно остановить: так мы устроены.



**Рис. 1.1**

Один из одиозных примеров ошибочного применения шаблона – первоначальная реакция публики на нападение на Нэнси Керриган перед началом чемпионата США по фигурному катанию в январе 1994 года. В нескольких газетах моментально вышли материалы о том, какой опасности подвер-

гаются профессиональные спортсмены со стороны психически неуравновешенных фанатов. Но довольно быстро выяснилось, что нападавший не был ни фанатом, ни неуравновешенным человеком: его нанял бывший муж главной соперницы Керриган. А авторы статей просто поторопились с выводами, так как опирались на неверный шаблон.

Особенно неприятно, что всякий раз, когда мы хотим увидеть тот или иной шаблон, ожидаем его увидеть или привыкли наблюдать в определенных ситуациях именно его, мы не только додумываем недостающие элементы, но можем игнорировать или изменять доступную нам информацию, которая кажется не соответствующей знакомому или предпочтительному шаблону.

Мы узнаем, что коллега, с которым у нас за долгие годы работы сложились доверительные отношения, обвиняется в сексуальном домогательстве к детям. Но мы не можем в это поверить. Мы не хотим верить. Это наверняка ошибка.

Историк Уолтер Лорд в книге *Day of Infamy* об атаке Японии на Перл-Харбор приводит прекрасный пример:

Жители Оаху<sup>7</sup> наблюдали и самолеты без опознавательных знаков, и падающие бомбы, и дым — но не могли поверить собственным глазам: «Да это просто военные хитрят или еще что-нибудь в этом

---

<sup>7</sup> Третий по величине остров Гавайского архипелага, на котором расположена столица штата Гонолулу. *Прим. перев.*

роде». Версий было множество – и ни одна не отражала истины, в которую невозможно было поверить.

Человек крайне склонен ошибаться при выборе шаблона. Кстати, это одна из причин, по которой шутки и анекдоты кажутся нам смешными. Вот, например:

Человек проходит мимо дома и видит, что на крыльце стоит ребенок и пытается дотянуться до звонка. Тянется изо всех сил, но позвонить никак не удается. Человек бросается на помощь: «Дай-ка я тебе помогу», – и звонит в дверь. «Спасибо, мистер. А теперь бежим!»

Эта история кажется нам смешной именно потому, что в самом начале рассказа наш разум моментально выстраивает шаблон: добрый взрослый помогает милому дитяти. И вдруг оказывается, что мы обманулись и не угадали шаблон.

Излишняя склонность к стереотипам – это и проявление шаблонности представления и восприятия: сходство событий или объектов устанавливается на основе лишь их поверхностных свойств, исходя из воспринимаемого сходства, и обоим явлениям приписываются одни и те же качества. Вся наша жизнь основана на стереотипах, которые определяют значительное число повседневных поступков. Такое восприятие – основополагающее свойство разума.

Очевидно, что именно шаблонность представления и восприятия определяет расовые, этнические и все прочие формы ханжества. Скажем, я недоволен работой одной из юри-

дических контор. И вот я знакомлюсь с кем-то и задаю вопрос, где работает мой собеседник; оказывается, как раз в той самой конторе. И моментально, за тысячную долю секунды, прежде чем я успеваю рассудить логически, мой разум оказывается под влиянием моего же негативного мнения об этой фирме, и у меня формируется отрицательное впечатление и о моем новом знакомом тоже. Самое неприятное в том, что мне придется теперь предпринимать осознанные усилия, чтобы преодолеть это первое впечатление и оценить человека по его истинным достоинствам. То есть, как я уже говорил, наш разум – не всегда наш лучший друг.

Журналисты телеканала ABC Prime Time Live провели феноменальный эксперимент, демонстрирующий скрытую мощь шаблонности восприятия. В документальном фильме, показанном на канале 9 июля 1994 года, были представлены результаты эксперимента, подтвердившие, что в большинстве компаний решения о найме сотрудников принимаются на основе жестких стереотипов. В ходе эксперимента соискатель на вакантную должность (профессиональный актер) играл роль двух разных людей: вначале молодого мужчины чуть за 20, а потом более взрослого, загримированного и одетого так, чтобы его можно было принять за пятидесятилетнего. Во многих случаях, несмотря на то что более старший соискатель обладал гораздо большим опытом, актуальным для рассматриваемой должности, предложение о работе получал более молодой кандидат. И даже когда тем участникам

эксперимента, которые проводили интервью, сообщили, что они говорили с одним и тем же человеком, двое из них продолжали настаивать на том, что выбрали молодого соискателя совершенно объективно и без учета его возраста. Однако собеседование снималось скрытой камерой, и после просмотра видео стало понятно, что проводившие интервью сотрудники с первых же минут негативно реагировали на возраст второго кандидата.

Этот эксперимент демонстрирует сразу две особенности, связанные со склонностью нашего разума опираться на знакомые шаблоны: мы обнаруживаем шаблон практически моментально и при этом, будучи хозяевами собственного разума, даже не осознаем шаблонности поведения и восприятия. Отказ участников эксперимента признать, что они приняли необъективное решение, подтверждает нашу неготовность признать, что мы не управляем подсознанием и чаще всего не контролируем его. Нам нравится думать, что мы хозяева собственного разума, но эксперимент ABC однозначно подтверждает обратное.

Еще одно проявление склонности к шаблонности – постоянный поиск причинно-следственных связей. В связи с этим Мортон Хант в книге *The Universe Within* пишет, что мы настолько часто и легко принимаем события, следующие одно за другим, за причину и следствие, что даже не видим в этом ничего необычного. Похоже, мы весь мир воспринимаем как набор причин и следствий, а разницу между тем и другим

осознаем лишь на уровне инстинкта. Этот факт подтверждается массой экспериментов, даже с участием младенцев. Мы непременно стремимся узнать причину того, что произошло, происходит или произойдет, и разобраться с тем, каков был, будет или есть результат этого события. Антрополог Стивен Джей Гуд пишет: «Люди – особи, склонные к причинно-следственному мышлению. Мы стремимся найти причину и смысл в каждом событии... мы убеждены, что все происходящее должно соответствовать некой логике, иметь смысл и, в случае крайней формы проявления такой убежденности, способствовать общему благу».

Это неосознанное стремление хоть и помогает нам взаимодействовать с окружающей реальностью, но может препятствовать осознанию и анализу проблем – ведь часто мы стремимся увидеть причину и следствие там, где их вовсе нет.

Однажды утром, проснувшись, человек обнаруживает прямо посреди своей большой кровати с водным матрасом лужу. Он вытаскивает матрас на улицу и доливает в него воды, чтобы найти течь. Но громадный матрас, да еще и до отказа наполненный водой, сложно удержать – и он скатывается по траве прямо в колючие кусты, в результате чего оказывается пробитым сразу в нескольких местах. Расстроенный, герой истории выбрасывает матрас и покупает новую кровать с обычным матрасом. А на следующее утро вновь просыпается посреди лужи. Оказывается, что вода течет с



потолка, из соседской ванной. Эта история – типичный пример ложного понимания причины и следствия. И подобное случается очень часто.

Маги и волшебники развлекают публику – а точнее, обманывают разум зрителей – благодаря умелому использованию нашего ошибочного восприятия причинно-следственных связей. Меня всегда изумляет реакция зрителей на стандартные фокусы: они удивлены, потрясены и даже не задумываются над тем, что очередная иллюзия ничем не отличается от того, что мы наблюдаем каждый день. Вы не поверите, сколько раз за день мы, наблюдая за событиями, видим в них шаблоны, которых там на самом деле нет. Именно такие ошибки восприятия и позволяют мошенникам выманывать из людей серьезные суммы денег, хотя при трезвом анализе все эти фокусы оказываются настолько очевидными, что сами жертвы недоумевают, почему так легко поддались на обман.

И еще пример: заметив, что в период сильных снегопадов розничные продажи заметно снижаются, менеджер делает предположение, что они обязательно вырастут до прежнего уровня, как только погода наладится. Возможно, и вырастут – но ему стоит обдумать и другие возможные объяснения колебаний объема продаж, чтобы не делать умозаключений на основе ложно понятых причинно-следственных связей. Но станет ли он анализировать другие варианты? Скорее всего, нет. Подсознательно он принял решение, исходя

из предположения о наличии причинно-следственной связи между погодой и спадом продаж.

## **4. Мы склонны опираться на предубеждения и ложные предположения**

Предубеждения, то есть подсознательная вера, задающая тон нашего поведения и определяющая наши реакции, — тема не новая. Еще в XVIII веке Иммануил Кант рассуждал о том, что наше сознание не просто пассивно постигает мир, не стремясь его объяснить, но всегда воспринимает мир с определенной точки зрения... в контексте определенных предубеждений.

Мы действуем так почти всегда. К примеру, когда мы входим в темную комнату (и задействуем шаблон «темная комната»), то инстинктивно начинаем шарить по стене в поисках выключателя. Нами руководит давно сложившееся подсознательное убеждение (предубеждение), что, нажав на выключатель, мы зажжем свет. Мы в этом уверены, потому что сталкивались уже с причинно-следственным шаблоном «чтобы включить свет, жми на выключатель». Вся глубина ошибочности предубеждения открывается нам, когда мы жмем на выключатель — а свет не зажигается. Вот это удивительно: наше предубеждение только что серьезно пошатнулось, и внезапно мы осознаем, что в своем поведении руководствовались именно предубеждением. Так же мы реагиру-

ем, когда поворачиваем кран, а вода не течет: мы-то считали, что причинно-следственная связь всегда гарантирует один и тот же результат, и ошиблись. Я буду искать выключатель, пока не осознаю, что в результате этого действия свет теперь не загорается. И тогда начнет действовать другое предубеждение: видимо, лампочка перегорела, поэтому включать ее бесполезно. И я продолжу руководствоваться этим новым предубеждением и заменю лампочку – а потом вернусь к прежнему убеждению.

# 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.