

КНИГА-ТРЕНАЖЕР

Алексей Филатов

[influence]

# ЛОВУШКИ И ИЛЛЮЗИИ МОЗГА

ИЛЛЮЗИЯ  
СПРАВЕДЛИВОСТИ

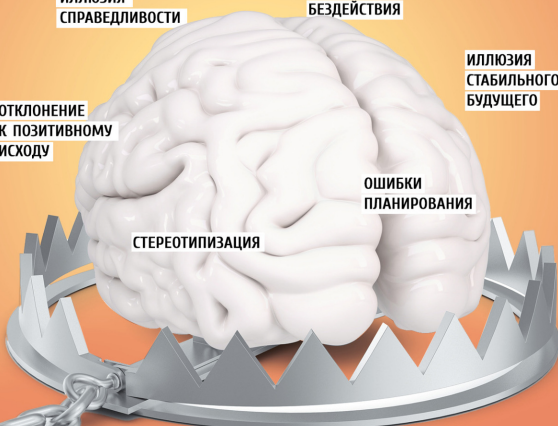
НЕДООЦЕНКА  
БЕЗДЕЙСТВИЯ

ОТКЛОНЕНИЕ  
К ПОЗИТИВНОМУ  
ИСХОДУ

ИЛЛЮЗИЯ  
СТАБИЛЬНОГО  
БУДУЩЕГО

ОШИБКИ  
ПЛАНИРОВАНИЯ

СТЕРЕОТИПИЗАЦИЯ



КАК МОЗГ НАС ОБМАНЫВАЕТ  
И КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО  
В СВОИХ ИНТЕРЕСАХ

**Алексей Владимирович Филатов**  
**Ловушки и иллюзии мозга.**  
**Как мозг нас обманывает**  
**и как использовать**  
**это в своих интересах**  
Серия «Практический тренинг»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64064437](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64064437)*

*А. Филатов. Ловушки и иллюзии мозга: ООО «Издательство «АСТ»;*

*Москва; 2021*

*ISBN 978-5-17-120324-5*

### **Аннотация**

Когнитивные искажения – это определенные шаблоны мышления, которые изменяют восприятие реальности. Чаще всего – в сторону негатива.

Задумывались ли вы о том, как часто мозг вводит нас в заблуждение? Почему нам в принципе свойственно шаблонное мышление? Почему многие становятся жертвами мошенников или ведутся на маркетинговые манипуляции в стиле «Только на этой неделе! Не пропустите обвал цен!»?

Книга «Ловушки и иллюзии мозга» станет помощником в обнаружении и преодолении систематических ошибок мышления. Вы научитесь не только определять ошибки по их «симптоматике», но и сможете лучше узнать себя и окружающих. Поняв, как работает наш мозг, вы узнаете, на что следует обращать внимание при общении с людьми, научитесь оценивать и анализировать ситуации объективно.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Предисловие	6
Введение	10
Глава 1. Эффект Делмора	17
Глава 2. Иллюзия корреляции	23
Глава 3. Иллюзия стабильной уникальности	32
Глава 4. Иллюзия справедливости	38
Глава 5. Эффект Форера	46
Конец ознакомительного фрагмента.	54

**Алексей Филатов**

**Ловушки и иллюзии мозга**

© А. Филатов, текст, 2021

© Н. Крутиков, иллюстрации, 2021

© Издательство «АСТ», 2021

**\* \* \***

# Предисловие

Я уже более 12 лет занимаюсь поведенческой аналитикой и обоснованно считаю, что тема когнитивных искажений является ключевой в этой сегодня бурно развивающейся области. Действительно, как мы можем оценивать и анализировать чье-то поведение, а тем более его предпочтения и характер, если мы не всегда точно понимаем, как работает наш мозг и мышление при анализе даже стандартных жизненных ситуаций?

Эта книга как раз и посвящена детальному разбору стратегий, которые оказывают принципиальное и неотвратимое влияние на то, каким образом мы принимаем решения, анализируя поведение людей, их личность, потребности, ценности и многое другое. Собственно, это относится и к нам самим, поскольку ошибки этого анализа определяют и то, как мы представляем и что мы думаем о самих себе. Поэтому для того, чтобы без иллюзий понять как другого человека, так и самого себя, нужно иметь хотя бы начальные представления о когнитивных искажениях – излюбленных способах нашего мозга обманывать нас самих. Когнитивные искажения – это своеобразные системные ошибки в мышлении и анализе ситуаций, которые фактически вмешиваются в оценку всего, что нас окружает. Умение видеть и понимать их позволит вам не только лучше узнать себя и окружающих, но и

выстраивать более эффективную коммуникацию с людьми, заранее зная, к каким ловушкам они склонны по умолчанию.

Основателем и человеком, внесшим самый внушительный вклад в становление и развитие теории о когнитивных искажениях, является нобелевский лауреат Даниел Канеман, у которого мне посчастливилось поучиться. Он и его коллеги были одними из первых, кто обратил внимание на то, что когнитивные модели, которыми мы пользуемся для оценки жизненных ситуаций, имеют очевидные иррациональные ошибки, свойственные большинству людей. Изучая их, Даниел Канеман стал автором теории принятия решений в ситуации неопределенности и одним из родоначальников поведенческой экономики – направления, изучающего влияние социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на поведение в сфере экономики.

В этой книге вы найдете описание большого количества когнитивных искажений и ловушек мозга. Разъясняется суть каждой, описываются ее причины и следствия, даются рекомендации, как ее отследить у себя. Кроме того, к каждой я указываю на способы использования этого когнитивного искажения в сферах, которыми сам плотно занимаюсь в последнее время, – прикладной поведенческий анализ и верификация лжи, маркетинг и экономическое поведение, продажи и переговоры, манипуляция и социальная инженерия.

Ценность книги еще и в том, что в конце каждой главы вы найдете задание для тренировки образа мышления, связан-

ного с определенным когнитивным искажением, и упражнение для его показательной демонстрации и отработки в формате групповой работы. Это вам особенно пригодится, если вы работаете в практическом обучении или являетесь тренером.

Книга будет полезна всем, кто занимается практической коммуникацией и анализом поведения. Это могут быть как специалисты, так и интересующиеся такими областями науки и дисциплинами, как профайлинг и поведенческая аналитика, когнитивистика и менеджмент, маркетинг и продажи, социальные коммуникации и медиа.

Несмотря на то, что когнитивных искажений довольно много и не все попали в эту книгу, здесь описаны все принципы, на основе которых они работают. Более того, принципы знать гораздо важнее, чем названия самих искажений, поскольку до сих пор встречаются даже разные обозначения одних и тех же феноменов. Начать читать книгу вы можете необязательно с самого начала, а с той главы, которая вас больше заинтересует: в данном случае последовательность глав и чтения принципиальна.

Надеюсь и рассчитываю на то, что книга поможет вам улучшить способность узнавать и понимать ошибки суждений и выбора сначала у других людей, а потом и у себя, предоставив вам описание более 50 наиболее часто встречающихся ошибок и иллюзий. Это поможет вам снизить вероятность неправильных и иррациональных выводов и суж-

дений о других людях и ситуациях и позволит устанавливать более честные, конструктивные и открытые отношения с окружающими.

# Введение

За последние 30 лет многие психологи исследовали различия, которые появляются из-за наличия у нас двух систем мышления, взаимодействующих между собой в процессе принятия решений: систем быстрого и медленного мышления. Даниел Канеман в своих работах называет их Система 1 и Система 2, которые отвечают за быстрое (автоматическое) и медленное (произвольное) мышление соответственно.

Система 1 работает автоматически, очень быстро, практически не требуя усилий и осознанности. Она работает «по умолчанию», отвечает за все автоматизмы и осуществление повседневных, простых и привычных действий. Ее задача заключается в том, чтобы мы не задумываясь понимали очевидные ситуации и выполняли интуитивно понятные, по сути, рефлексивные действия в них. Все эти действия есть результат довольно интенсивного обучения, которого мы чаще всего не замечаем: мы просто привыкаем вести в себя в типовых ситуациях просто и очевидно. Хороший пример работы первой системы мышления – эвристическое мышление. Оно характеризуется тем, что иногда для понимания сути происходящего нам даже не нужны слова: мы просто посмотрели на ситуацию и сразу все поняли. Более сложный пример – вождение велосипеда или автомобиля: вначале не всегда про-

сто научиться им управлять (поскольку это задача Системы 2), но когда навык освоен, то он переходит на уровень Системы 1, и мы, управляя велосипедом, уже можем позволить себе держать во второй руке сумку или даже разговаривать по телефону. При этом эти действия выполняются автоматически и мы порой даже не можем описать, как именно мы это делаем: просто делаем и все.

Система 2 для выполнения своих задач требует сознательного контроля внимания. Именно поэтому она весьма энергозатратна и медлительна. Чтобы задействовать вторую систему мышления, нам нужно целенаправленно сконцентрироваться на поставленной задаче и не отвлекаться от ее выполнения: если вы отвлекаетесь, то вы либо совсем с ней не справитесь, либо справитесь гораздо хуже. Ключевой ресурс второй системы – это произвольное, осознанное управление нашим вниманием, объем которого весьма ограничен. Во всех случаях, когда мы делаем что-то непривычное, это требует постоянных усилий и контролируется Системой 2. С помощью нее мы решаем более сложные задачи, требующие от нас нашего сознательного участия: думая о себе, мы подразумеваем Систему 2 – сознательное, разумное «я», у которого есть убеждения, которое анализирует поступающую информацию и принимает решения, о чем думать и что делать. Ее действия нам понятны, и мы можем разбить их на составляющие и разложить в последовательность: мы можем объяснить, как именно мы будем решать, например, сложное

математическое уравнение, и найти наиболее простой путь для решения.

Поскольку осознанная концентрация внимания на актуальных задачах очень трудоемка, то мы не любим без необходимости включать Систему 2, довольствуясь автоматическим привычным поведением. Однако структурно наше мышление устроено так, что вся информация, которая поступает в Систему 2, сначала проходит через Систему 1 и подвергается там не всегда заметной трансформации.

В норме Система 1 и Система 2 работают вместе весьма эффективно: их задача обеспечить максимальную результативность при минимуме усилий. Система 1 работает автоматически, а Система 2 находится в комфортном режиме минимального использования. Система 1 постоянно что-то генерит для Системы 2: эмоции, впечатления, намерения и прочее. Если Система 2 их одобряет, то впечатления превращаются в убеждения, намерения – в действия, а эмоции – в мотивирующий фактор их реализации. Когда все идет гладко, Система 2 принимает предложения Системы 1 практически без изменений: обычно мы верим своим впечатлениям и действуем согласно собственным порывам и адекватным желаниям. Но если что-то пойдет не так, тогда Система 2 берет верх и мобилизует внимание для сознательного, контролируемого решения поставленных задач. Система 2 отвечает за постоянный контроль нашего поведения: именно благодаря ей мы ведем себя вежливо в сложных и стрессовых ситуаци-

ях, и именно она охраняет нас от необдуманных решений.

Однако большую часть времени мы проводим под руководством Системы 1, поскольку в стандартных ситуациях она довольно эффективна. В них она формирует довольно точные модели ситуаций и краткосрочные прогнозы, а также быстро реагирует на внезапно возникающие ситуации и задачи. При этом в ее работе есть большое количество системных ошибок, о которых мы будем говорить в этой книге: она слишком упрощает понимание поведения человека, а также плохо разбирается в логике и статистике. К тому же довольно часто она «мыслит» и поступает иррационально, исходя исключительно из текущих эгоистичных предпочтений, и, что еще не менее важно, ее нельзя «отключить».

Тема иррациональности поведения человека сегодня одна из наиболее интересных и актуальных. Довольно давно занимаясь профайлингом и поведенческим анализом, я прекрасно понимаю, что рационально мы можем просчитать очень многое и получить красивую и на первый взгляд эффективную модель поведения конкретного человека в конкретной ситуации. Однако такие модели могут плохо работать именно из-за иррациональности нашего мышления: мы слишком часто умом все хорошо понимаем, но делаем по-другому. Все это необходимо учитывать при анализе поведения конкретных людей и их групп.

Подводя итоги в рамках данной работы о разделении нашего мышления на две системы как ключевого тренда оцен-

ки поведения, представим следующую условную таблицу:

Таблица 1. Сравнение Системы 1 и Системы 2

Система 1	Система 2
Автоматическая	Произвольная
Холистическая	Аналитическая
Эмоциональное, ориентированное на наслаждение и избегание боли	Логическое, ориентировано на поиск причин и следствий
Поведение определяется прошлым опытом	Поведение определяется сознательной оценкой ситуации
Ориентировано на изображения, метафоры, нарративы	Ориентировано на абстрактные символы, слова и цифры
Быстрая, ориентированная на действия	Медленная, ориентированная на контроль действий и размышления
Ориентирована на собственный опыт как главный аргумент	Ориентирована на доказательства и логические аргументы
Способна «выполнять» несколько дел одновременно	Последовательна, имеет ограниченный ресурс внимания
«Мыслит» ассоциациями и образами	Мыслит «конкретно», исходя из предварительной оценки ситуации
В большей степени эгоистична, чем социальна	В большей степени ориентирована на социальное взаимодействие и социальные ценности
Не требует большого количества усилий и энергии	Энергозатратна и быстро утомляется

К этой таблице мы будем еще несколько раз возвращаться, поскольку большинство когнитивных искажений есть результат либо ошибок сугубо Системы 1 или Системы 2, либо особенностей их взаимодействия друг с другом.

Таким образом, решения, которые мы принимаем автоматически, без серьезного обдумывания ситуации, будут склонять нас к эмоциональным, основанным на прошлом опыте и образах эгоистичным вариантам. Решения, принимаемые Системой 2, будут чуть более логичными и просоциальными, однако мы помним, что Система 2 часто при оценке ситуации склонна чрезмерно доверять информации, полученной от Системы 1. Это не хорошо и не плохо. Просто нам это нужно понимать и учитывать в процессе принятия решений.

Ну что ж, теперь, когда мы знаем общую схему работы первой и второй системы нашего мышления, пора приступать к разбору их основных ошибок, которые оказывают принципиальное влияние на все контексты нашей жизни.

# Глава 1. Эффект Делмора

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



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 разобраться, 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 незначи-

МЫХ 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 систе-

ма 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 получа-

ет 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!*



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 на-

ходим 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 возникала 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?



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, пат-

тернизировать 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»<sup>1</sup>), 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»<sup>2</sup> мы еще поговорим более

---

<sup>1</sup> Селективное восприятие, см. стр. 24.

<sup>2</sup> Ошибка игрока, см. стр. 24.

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 хоро-

шо 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», «езде», «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 ан-

глийский 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».

# Глава 3. Иллюзия стабильной уникальности

*Или Почему уникальное довольно быстро становится привычным?*



Иногда это когнитивное искажение называют **недооценкой возврата к среднему**. Суть его заключается в том, что люди ожидают, что экстраординарное поведение систе-

мы или других людей будет весьма длительным либо является их базовым.

Наблюдая уникальное событие или поведение, люди часто предполагают, что оно является базовым, и ждут его стабильного повторения в будущем. При этом практически отсутствует понимание того, что такое поведение до этого не являлось стандартным и стабильным, а значит, скорее всего, не будет повторено в схожих условиях. Это часто приводит к завышенным ожиданиям относительно дальнейшего развития событий: люди ждут повторения рекламных акций, уникального поведения своих близких, коллег и партнеров и пр.

Очевидно, что в своей жизни вы сталкивались с ситуациями, когда вначале экстравагантное, уникальное, оригинальное и совершенно необычное поведение или отношение ваших близких, организаций, компаний вдруг в один прекрасный день становилось для вас понятным, средним, обычным, абсолютно прогнозируемым, простым и даже надоевшим событием. И, между прочим, для того, чтобы уникальное стало простым и обычным, не всегда его надо менять. Иногда достаточно изменить ваше восприятие этого события или просто привыкнуть к нему.

Несмотря на то, что наше желание увидеть что-либо уникальное и оригинальное весьма высоко, люди, как вы знаете, ко всему привыкают. И то, что раньше было уникальным и необычным, через некоторое время становится понятным и простым. Однако интуитивно мы понимаем, что все, что

встречается редко, является чем-то ценным, необычным, а значит, потенциально имеет высокую стоимость и ценность. Именно поэтому мы придаем уникальному опыту и поведению гораздо больше значения, чем иногда следовало бы.

Кстати, из курса статистики мы знаем, что чем больше выборка, тем больше ее показатели похожи на средние, то есть чем больше выбора, тем больше мы имеем показателей, близких к среднему значению. И, соответственно, чем меньше выборка, тем больше каких-то уникальных событий и больше примеров, которые не могут быть похожи на средние.

Это означает, что чем больше у вас опыта в той или иной ситуации, тем более все примеры из этой ситуации будут казаться вам похожими, понятными, очевидными, привычными и неоригинальными. А если у вас в чем-то опыта совсем нет или он только начинает появляться, то фактически каждый ваш пример, каждое событие будет восприниматься вами как уникальное, интересное, соответственно, вы будете воспринимать его как иллюзию стабильной уникальности. Это частое когнитивное искажение всех новичков, но довольно скоро наш опыт накапливается и усредняется.

В целом это когнитивное искажение отсылает нас к такому понятию, как базовая линия поведения. Вообще надо сказать, что в современном профайлинге даже само это понятие является достаточно спорным, поскольку есть мнение, что оно лишь следствие наших когнитивных искажений, в

частности, – стереотипизации<sup>3</sup>, о которой мы еще поговорим. Во всяком случае, неправильно было бы определять базовую линию поведения лишь по одному примеру, в каком бы контексте вы ни находились. Однако желание выдать свое уникальное поведение за базовое – один из наиболее частых инструментов манипуляций. Например, на первом и втором свидании молодой человек дарит девушке цветы и другие подарки, и она думает: «Какой галантный молодой человек! Пожалуй, надо познакомиться с ним поближе». Однако первое и второе свидание часто являются уникальными случаями, и базовое поведение за ними разглядеть трудно. И довольно часто в манипуляциях на первой или на второй встрече «пускают пыль в глаза», показывают себя как уникального человека, получают за это желаемые бонусы в виде хорошего отношения к нему и каких-либо сделок. А дальше ваши отношения рутинизируются, и в восприятии клиента то, что раньше было уникальным, становится обычным: проходит какое-то время, и клиент опять нуждается в чем-то уникальном.

В маркетинге и поведенческой экономике на это когнитивное искажение рассчитывают, когда клиентам демонстрируется уникальное отношение компании к ним. Соответственно, тут же компания берет ответственное обязательство клиента. Конечно же, вы несколько раз слышали: «Только сегодня у нас огромные скидки, только сейчас мы предостав-

---

<sup>3</sup> Стереотипизация. См. Главу 13, стр. 87.

ляем вам такую услугу! Возьмите пробник и приходите к нам всей семьей!»

В управлении персоналом и кадровой работе с этим когнитивным искажением ежедневно встречаются рекрутеры. На собеседованиях мы все видим практически исключительно уникальных людей. По крайней мере, они так заявляют. Иногда рекрутерам и руководителям настолько нравится эта «уникальность», что они списывают свою симпатию к кандидату на «химию». Однако после испытательного срока эта «химия» заканчивается, так как со временем приходит понимание базовой линии поведения сотрудника и его компетенций. Поэтому, образно говоря, на работу берут уникального кандидата, а увольняют простого середнячка. Но вот только дело не в среднячке, а в когнитивных искажениях руководителя и рекрутера.

Я не утверждаю, что нет уникальных людей. Я просто напоминаю об особенностях нашего восприятия, которое хочет, чтобы рядом с нами было больше уникальных людей. И иногда оно хочет это настолько сильно, что выдает желаемое за действительное.

## **Задание**

Придумайте несколько способов того, как вы можете быстро показать своим клиентам уникальность вашего товара или услуги. Подумайте, в чем заключается ваша уникальность на фоне круга вашего общения? Чем вы запоминаетесь

по умолчанию и как бы вы хотели запомниться? Придумайте три простых и понятных способа подчеркнуть вашу уникальность в хорошем смысле этого слова.

### **Упражнение**

Вспомните недавнее, очевидно негативное и случайное, но при этом крайне редкое событие в вашей жизни (например, при кипячении чайника, вы его проливаете на себя) и обоснуйте, почему теперь так будет происходить всегда. Представьте в деталях, как изменится ваша жизнь, если в будущем такой сценарий вашего взаимодействия с чайником будет повторяться из раза в раз вне зависимости от ваших способностей, поведения и желаний.

То же самое сделайте с нейтральным и позитивным событиями.

# Глава 4. Иллюзия справедливости

*Почему не всем воздастся по заслугам? И почему это справедливо?*



У большинства людей есть базовая установка на справедливость и сохранение общего баланса интересов, а значит, так или иначе, они уверены, что рано или поздно справедливость по отношению к ним восторжествует. Этот феномен, иллюзия справедливости, оказывает огромное влияние на то, каким образом мы строим социальные взаимодействия друг с другом: win-win, win-lose или даже lose-lose. Также

этот феномен влияет на то, какие из этих взаимодействий мы будем считать в своей жизни правильными и нормальными, уместными и неуместными, а также то, какими из них сами будем пользоваться, а каких – избегать.

Иллюзия справедливости оказывает влияние и на то, насколько человек позволяет себе манипулировать другими людьми и вообще, как он относится к манипуляциям, к правде и лжи, а также позволяет ли он себе обманывать других или говорит только правду. Однако, как вы уже понимаете, для мира справедливость – это большая иллюзия, которая существует только в нашем воображении.

Первые исследования, посвященные иллюзии справедливости, в 70-х годах XX века начал проводить Мэлвин Лернер – это коллега своего более известного друга Стэнли Милгрэма. О Стэнли Милгрэме вы, скорее всего, знаете по его интересным экспериментам в социальной психологии и подчинении авторитету. Но на самом деле у Лернера эксперименты были не менее интересными, просто о них меньше знают. А в 80-х годах он по результатам своих экспериментов выпустил 250-страничную книгу с говорящим названием «Вера в справедливость – фундаментальная иллюзия».

С точки зрения М. Лернера, вера в справедливость – это иррациональное убеждение, что все люди рано или поздно получают по своим заслугам. Социальные психологи давно подметили, что большинство людей считают, что несчастные, больные, неуспешные люди на самом деле просто «рас-

плачиваются» за свои грехи. Где-то в глубине души мы думаем, что если тот или иной человек беден или несчастен, то на это есть какая-то значимая причина, т. е. он чем-то заслужил свои несчастья. И с противоположной стороны – если у человека все хорошо, у него нет никаких проблем и он достиг значительного успеха, то, безусловно, он тоже что-то сделал, чтобы это все заслужить.

Многие считают, что диагноз «рак» или какая-то другая серьезная медицинская патология – это расплата за какие-то грехи. При этом те же самые люди могут оправдывать человека, который достиг власти или успеха незаконным путем, считая, что он заслужил это по праву. Логика такая: если он смог достичь таких высот, значит, он это заслужил. К большинству нищих и несчастных людей общество относится с осторожностью и неприятием, считая их неудачниками, проблемными людьми, которые расплачиваются за свои прегрешения. Однако это может быть совершенно не так: они могли случайно и сильно заболеть, лишиться работы по сокращению, их могли обмануть мошенники или неожиданно случилось что-то плохое, что выбило их из колеи, и они «покатились по наклонной». При этом в то же время, если с нами что-то вдруг идет не так, то мы считаем, что мир к нам несправедлив, и что те несчастья, которые обрушиваются на нашу голову, несправедливы к нам, но время все равно все расставит на свои места: покарает негодяев и вознаградит всех хороших.

Есть еще один важный момент, который следует из иллюзии справедливости. Дело в том, что вера в справедливость заставляет нас принимать в основном социально приемлемые решения. По сути, мы думаем следующим образом: «Если я буду по справедливости относиться ко всем остальным, буду добрым, «белым и пушистым», то все остальные: и общество, и системы, и другие люди – тоже будут ко мне относиться по-доброму и по справедливости. То есть если я никому не буду делать ничего плохого, буду делать всем только добро и буду хорошим, значит, и другие люди будут относиться ко мне хорошо, и тоже будут делать мне только хорошее». Такое положение дел было бы прекрасным, ведь по сути вера в справедливость превращается в некую защиту от различных неблагоприятных условий социальной среды и негативных событий в обществе. И верить в то, что мир должен быть справедлив, особенно по отношению к вам, несомненно, приятно. Конечно же, мир был бы лучше, гуманнее, благополучнее, надежнее, если бы мы все были скромными, заботились бы друг о друге вместо того, чтобы реализовывать исключительно свои личные цели. Но, к сожалению, такого мира (пока, во всяком случае) нет.

Помимо всего прочего, люди, которые верят в феномен справедливости, считают, что они по умолчанию заслуживают хорошей жизни и полного благополучия, достаточно лишь хорошо работать и следовать ожиданиям общества. Тогда социум тоже будет справедлив по отношению к ним, и

все получают свои «вкусняшки» и то, что заслужили. Однако чаще всего этого недостаточно. Недостаточно вести себя хорошо, правильно и по справедливости, потому что в тот момент, когда мы себя так ведем, мы видим других – каких-то выскочек, которые ведут себя неподобающе, нарушают допустимые границы и не находят ничего полезного для себя в том, чтобы соответствовать ожиданиям общества. В такие моменты мы склонны думать, что даже если сейчас эти выскочки достигнут какого-то успеха, то все равно рано или поздно их постигнет неудача. И они обо всем пожалеют. Но, как вы понимаете, такое бывает далеко не всегда, поэтому с точки зрения лидерства феномен справедливости имеет несколько отрицательных моментов.

Во-первых, вера в справедливость мешает учиться у **всех** людей. Дело в том, что мы по умолчанию любим учиться только у тех, кто похож на нас по картине мира, мышлению, образу жизни или даже по внешнему виду, но достиг больших успехов в этой жизни, чем мы. Такая модель обучения вполне приемлема, но не всегда подходит ученику, потому что конкретные модели, которые использует какой-то лидер или авторитет, могут быть совершенно неподходящими в ситуациях, с которыми сталкивается ученик. А учиться у тех людей, которые нам не нравятся, которых мы считаем выскочками и людьми, ведущими себя неподобающим образом, нарушающими этические, моральные и социальные правила, мы считаем неправильным. А зря, ведь учиться

ся нужно в том числе и у тех, кто вам не нравится, но вот феномен справедливости мешает это делать, заставляя нас учиться только у тех, кого мы считаем правильными и понятными и, соответственно, реализующими основные ожидания референтного для нас общества.

Второй момент, – вера в феномен справедливости мешает нам проактивно реализовывать свои цели и задачи, ведь очень часто мы ждем от социума дополнительного толчка к действиям, потому что чаще всего вера в справедливость заставляет нас слишком внимательно относиться к требованиям общества и делать только то, что оно хочет. Соответственно, мы по умолчанию склонны предпринимать какие-либо проактивные действия только потому, что система от нас этого хочет. Но проблема в том, что системы, в которых мы находимся, не всегда хотят нашего успеха.

Как вы понимаете, в профайлинге и в верификации лжи вера в справедливость достаточно важна, потому что мы, профайлеры и полиграфологи, помогаем обездоленным и ищем негодяев, – фактически боремся с несправедливостью. В манипуляциях найти факты использования этого принципа тоже довольно просто. Уверен, что вы знаете, что ссылки на справедливость, да и вообще на какие-то социальные веса – это классическая манипуляция с давних времен, а давление на справедливость работает практически безотказно.

В рекрутменте и в кадровой работе с феноменом иллюзии справедливости мы сталкиваемся в различных корпоратив-

ных войнах, когда в той или иной компании несколько сотрудников хотят получить одно и то же кресло, должность или ресурсы. И здесь тоже чаще нет справедливости, потому что в этой борьбе в основном побеждает не лучший, а тот, кто эффективнее манипулирует и меньше склонен «подогнаться» под феномен справедливости.

## **Задание**

Подумайте, в чем и где для вас баланс между справедливостью и несправедливостью? Поразмышляйте и проанализируйте для себя, готовы ли вы к тому, что с вами могут поступить несправедливо, и готовы ли вы сами (и в каких ситуациях) поступать несправедливо с другими людьми и системами. Подумайте, в чем заключается понимание справедливости у ваших клиентов, когда они имеют дело с вами?

## **Упражнение**

Упражнение выполняется в парах.

1. Первый участник вспоминает и рассказывает второму участнику две истории или события. Первая – история, в которой с ним поступили несправедливо, а вторая, наоборот, – в которой все по отношению к нему закончилось по справедливости. Второй участник делает то же самое. Задача участников – запомнить эти истории и события.

2. Второй участник упражнения вспоминает про несправедливое событие первого и обосновывает, что все на самом

деле было справедливо, просто первый этого не понял. Затем вспоминает справедливое событие первого и разъясняет, что оно на самом деле очень несправедливо. Далее первый и второй участник меняются ролями.

3. Каждый из участников подробно описывает человека, который ему неприятен до крайности, а другой предполагает, чему у этого неприятного человека было бы хорошо научиться и смоделировать.

## Глава 5. Эффект Форера

*Почему гороскопы работали, работают и будут работать?*



Эффект Барнума (эффект Форера) – это хорошо известное когнитивное искажение, которое названо в честь известного американского фокусника, жившего в XIX веке – Тейлора Барнума. Он, по преданию, был знаменит тем, что мог найти подход и общий язык практически с любым челове-

КОМ.

Эффект Барнума можно сформулировать так: человек склонен принимать на свой счет обобщенные, расплывчатые, банальные утверждения, особенно если ему говорят, что они созданы специально для него в результате изучения каких-то таинственных для него механизмов и инструментов описания. Скорее всего, этот эффект связан с глубоким интересом, который мы испытываем к изучению собственного характера и личности.

Эффект Барнума изучается уже более 60 лет. Все началось в 1947 году, когда знаменитый в то время американский ученый Росс Стагнер исследовал восприятие кадровых работников крупных американских компаний с помощью тестов. Он собрал 68 руководителей кадровых служб крупных американских предприятий и попросил их заполнить один психологический тест, в результате которого он всем выдал совершенно понятный, но ложный результат, который он собрал из популярных на тот момент гороскопов. Это были просто 13 стандартных фраз из гороскопов. После этого Р. Стагнер раздал всем кадровикам, участвовавшим в исследовании, их результаты, которые были совершенно одинаковы, и попросил их оценить эти описания по принципу: все великолепно, хорошо, 50 на 50, не очень или все совсем плохо. Удивительно, но больше 80 % людей согласились с его описанием и сказали, что все весьма хорошо. А между прочим, это были достаточно прожженные в кадровой работе со-

трудники, которые лично принимали на работу крупных менеджеров и работников себе в компанию. Однако надо сказать, что в конце 40-х годов XX века был ренессанс различных тестирований. Именно в то время появился знаменитый ММРІ и другие различные тесты, модификации которых мы используем до сих пор.

В следующем году уже более известный, чем Р. Стагнер, профессор психологии Бертрам Форер, декан факультета психологии Калифорнийского университета провел подобное исследование. И оно, кстати, стало более популярным в сравнении с исследованием Р. Стагнера. Именно поэтому эксперимент получил название «исследование Форера», и само когнитивное искажение тоже получило название его имени. Б. Форер сделал примерно то же самое, что и Р. Стагнер: он «на коленке» написал тест из 30 вопросов и попросил своих студентов ответить на него. Через полчаса он раздал участникам тестирования абсолютно одинаковые заключения, но уже в красивых персональных конвертах, попросил их вскрыть и, никому не показывая, прочитать и оценить по 5-балльной шкале, насколько результат этого теста совпадает с их саморефлексией. Он получил среднюю оценку 4,26. Соответственно, большинство студентов подумали, что результат этого тестирования был создан специально для них, и высоко его оценили.

Чуть позже Б. Форер уже полностью скопировал исследование Р. Стагнера и составил точно такое же описание – из

13 абсолютно банальных заключений и фраз из гороскопов. Профессор представил своим студентам следующие фразы:

- «Вы нуждаетесь в том, чтобы другие люди любили и восхищались вами».

- «Вы довольно самокритичный человек».

- «У вас много скрытых возможностей, которые вы так и не реализовали. Хотя у вас есть личные слабости, вы в общем способны их нивелировать».

- «Вы дисциплинированный и с виду уверенный в себе человек, но порой вы склонны волноваться и чувствовать неуверенность, временами вас охватывают серьезные сомнения: приняли ли вы правильное решение или вдруг ошиблись».

- «Вы предпочитаете некое разнообразие, рамки и лишние ограничения вызывают у вас недовольство».

- «Вы гордитесь тем, что мыслите независимо, вы не воспринимаете чьи-то утверждения на веру без достаточных доказательств».

- «Вы поняли, что быть слишком откровенным с другими людьми – немудро. Иногда вы экстравертны, приветливы и общительны; иногда интровертны, осторожны и сдержанны».

- «Некоторые из ваших стремлений довольно нереалистичны, и одна из главных ваших жизненных целей – стабильность».

Как вы понимаете, такое описание можно примерить

практически ко всем или, по крайней мере, большинству людей.

Действительно, с виду это похоже на гороскоп, но использование принципа Форера в психодиагностике и манипуляциях – достаточно актуальный разговор, которого не нужно избегать.

Дело в том, что эффект доктора Форера сильно похож на описание наших изменчивых личностных качеств, таких как, например, эмоциональный фон. Практически в одну и ту же минуту мы можем быть как добрыми, так и злыми, как раздраженными, так и печальными. Такие изменчивые личностные характеристики во многом зависят от контекста, в котором мы находимся, т. е. являются контекстно-ориентированными. Это означает, что мы сами можем их менять и регулировать в зависимости от собственного желания и ситуации. А вот стабильные личностные качества, определяющие наше личностное своеобразие, к эффекту Форера уже имеют гораздо меньшее отношение. К сожалению, во многом на основе эффекта Форера базируется большинство современных психотипологий, которые, увы, порой вытесняют качественный профайлинг и психодиагностику из реальной практики.

Психотипология нужна для упрощения бизнес-процессов и в большей степени применима как раз в бизнес-коммуникации. Понятно, что скрипт из 7–10 различных вариантов беседы или продажи лучше, чем отсутствие этого скрипта.

та. Однако в персонализированном контакте ориентация на психотипологию уже может быть минусом, а не плюсом. Сохранить баланс между простотой и правильностью довольно сложно. Например, наш модуль автоматизированного профайлинга SearchInform ProfileCenter, автором которого я являюсь, создает профиль человека на основе его цифрового следа и способен выдавать более 64 тысяч вариантов описания пользователя, а это гораздо более персонализированно, чем 5–12 вариантов описания гороскопа.

В последнее время применение эффекта Форера будет встречаться все чаще и чаще, как в бизнес-коммуникации, так и в жизни. При этом есть два наиболее важных момента, которые усиливают это когнитивное искажение. В частности, клиент должен быть уверен, что то описание или коммерческое предложение, которое вы ему предоставляете, составлено непосредственно для него и сделано как раз под его потребности. В принципе, убедить его в этом несложно. Второй момент – авторитет эксперта. Очень важно, чтобы у человека, который выдает такие «заключения», был не только высокий авторитет в своей области, но и антураж его коммуникации должен быть на высоком уровне, что дополнительно к этому подключает **эффект Фокса**. **Эффект Фокса** объясняет ситуации, в которых люди – испытуемые дают хорошие отзывы о чем угодно только на основании того, что они хорошо относятся к лектору или к человеку, который просит их дать отзыв.

Подчеркну, что общий антураж и авторитет эксперта, который рассказывает вам о вас или гадает вам по линии ваших ладоней, – очень важен. Все гадалки, шаманы, астрологи, экстрасенсы создают у себя в кабинете специальный дизайн, который усиливает воздействие на клиента с помощью эффектов Форера и Фокса.

Также при использовании эффекта Форера важно в большей степени говорить позитивные нюансы<sup>4</sup>. Люди всегда нуждаются в хороших новостях о себе и с радостью соглашались с ними.

Вообще, эффект Форера для психолога и других специалистов по психодиагностике может таить в себе много опасностей, поскольку они могут ошибочно придавать излишнее значение своим собственным и при этом достаточно простым психотипологическим заключениям. Например, вы как специалист можете заявить клиенту о том, что видите у него «эпилептоидность», а это значит, что он в основном ориентирован на статусность в общении и будет «продавливать» свои интересы в любой коммуникации, в которую вступает. Клиент, прослушав это, думает, что ему и действительно важны личные интересы в любой коммуникации, и говорит вам, какой вы замечательный психодиагност! И после такого психодиагност, профайлер, астролог или гипнотизер начинает думать о себе: «Какой я молодец!» – и формирует у себя убежденность в собственной непогрешимости и правиль-

---

<sup>4</sup> См. Главу 6. Принцип Поллианны, стр. 45.

ности своего психодиагностического подхода. Но при этом он ничего сверхъестественного не сделал, а произнес исключительно банальности, под которые клиент с удовольствием подстроился.

В бизнесе эффект Форера полезно использовать на первых этапах коммуникации с клиентом, в частности, на этапе определения его потребностей. Сейчас даже есть специальные программы, которые психотипируют клиентов и дают советы менеджерам по продажам относительно стратегии и тактики коммуникации с тем или иным типажом клиента. И это, конечно, очень перспективно, поскольку показывает высокую эффективность и удовлетворенность клиента такой персональной коммуникацией.

В управлении персоналом эффект Форера используется в его мотивации. Вообще большинство мотивационных спикеров используют эффект Форера для первоначальной подстройки к аудитории, особенно на стадии ее разогрева. А в качестве манипуляций в сфере клиентского опыта эффект Форера используется в якобы персональных предложениях, которые компании предлагают своим VIP-клиентам. Несмотря на то, что это все-таки чаще вполне типовые предложения, клиенту приятно знать о том, что к нему ищут персональный подход.

# 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.