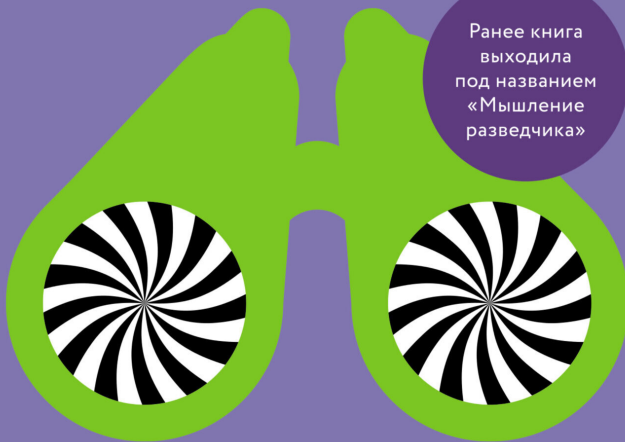


ДЖУЛИЯ ГАЛЕФ

# МЫШЛЕНИЕ БЕЗ СЛЕПЫХ ЗОН

Ранее книга  
выходила  
под названием  
«Мышление  
разведчика»



8 НАВЫКОВ  
ДЛЯ ПРИНЯТИЯ  
ПРАВИЛЬНЫХ  
РЕШЕНИЙ

МИОО

**Джулия Галеф**  
**Мышление без слепых зон.**  
**8 навыков для принятия**  
**правильных решений**  
Серия «Гибкое мышление»  
Серия «МИФ Бизнес»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66766893](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66766893)*

*Джулия Галеф. Мышление без слепых зон. 8 навыков для принятия  
правильных решений: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2023  
ISBN 9785001699880*

**Аннотация**

**Джулия Галеф, признанный специалист по рациональному принятию решений, рассказывает, как справляться с предвзятостью мышления и предубеждениями.**

Вам приходилось ловить себя на том, что вы выдаете желаемое за действительное? Без раздумий верите в одни идеи и не принимаете другие, несмотря на аргументы? Принимаете решения, о которых потом жалеете?

Если это так, то вы просто стали заложником определенного типа мышления, который мешает рассуждать объективно. Джулия Галеф демонстрирует, как мозг нас обманывает в стремлении упростить жизнь, и приводит потрясающе интересные примеры – от выживания на плоту посреди океана до современной узкопартийной политики и способов, которыми Джефф Безос избегает чрезмерной самоуверенности. Вы наглядно увидите, как мозг обманывает нас и что можно сделать, чтобы изменить манеру мышления.

Эта книга призвана научить вас мыслить иначе – видеть вещи такими, какие они есть в действительности. Такой взгляд поможет вам проникать в суть событий и сознательно принимать верные решения.

### **Для кого эта книга**

Для тех, кто ощущает у себя большое количество предубеждений и хочет от них избавиться.

Для всех, кто стремится смотреть на мир шире.

### **От автора**

Мы часто подыскиваем рациональные оправдания своим ошибкам. Но ведь мы иногда и признаем свои ошибки. Мы меняем мнение – не так часто, как следовало бы, но, с другой стороны, мы ведь могли бы вообще никогда этого не делать. Мы – сложные существа, которые иногда скрывают истину от самих себя, а иногда смело смотрят ей в лицо. Моя книга – о менее исследованной стороне этой монеты: о тех случаях, когда нам удастся не обманывать себя, и о том, чему нас могут научить эти моменты успеха.

Мы совершим путешествие в миры науки, бизнеса, активизма, политики, спорта, криптовалют и культуры выживальщиков. Мы пошлепаем по мелководу в морях культурных войн, «войн мамочек» и войн за вероятность. По дороге мы найдем ответы на загадки, например такие: почему Чарльзу Дарвину стало нехорошо при виде павлиньего хвоста? Что заставило человека, не верившего в глобальное изменение климата, перейти на другую сторону в этом споре? Почему некоторые участники финансовых пирамид, похожих на секты, смогли вовремя выйти из игры, а другие стали жертвами?

Это экскурсия в иной образ существования, основанный на жажде правды. Он весьма плодотворен и приносит большое моральное удовлетворение, а также, по-моему, прискорбно недооценен. Я очень рада, что могу поделиться им с вами.

*Ранее выходила под названием «Мышление разведчика. Почему одни люди видят всё как есть и принимают правильные решения, а другие – заблуждаются».*

# Содержание

Введение	8
Часть I. Зачем смотреть на мир глазами разведчика	17
Глава 1. Два типа мышления	17
Глава 2. Что именно защищает солдат	38
Конец ознакомительного фрагмента.	50

# Джулия Галеф

## Мышление без слепых зон.

### 8 навыков для принятия правильных решений

*В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.*

*Все права защищены.*

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

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Julia Galef, 2021

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер, 2023

\* \* \*

*Посвящается Люку, лучшему разведчику из всех,  
кого я знаю*

# Введение

Что приходит в голову, когда представляешь себе здраво-мыслящего человека? Вероятно, вы сразу подумали о таких чертах, как ум, практическая сметка, мужество или последовательность. Все это замечательные качества, но есть еще одно; оно должно было бы стоять в списке первым, но о нем часто забывают. У него и названия-то нет.

Поэтому я сама дала ему название. Я называю его «взглядом разведчика». Взгляд разведчика – это стремление видеть мир таким, как он есть, а не таким, каким хочется его видеть.

Именно взгляд разведчика позволяет замечать собственные ошибки, искать свои слепые пятна, проверять предположения и менять маршрут. Именно он подталкивает задавать себе неудобные вопросы, например: «А что, если в том споре я была неправа?», или «Оправдан ли этот риск?», или «А как я отреагирую, если то же самое сделает сторонник другой политической партии?» Как говорил покойный физик Ричард Фейнман, «первый принцип – не обманывать самого себя. Ведь вы – человек, которого вам легче всего обмануть».

Наша способность к самообману была модной темой в 2000-х и 2010-х годах. О ней писали популярные периодические издания. Ей посвящены книги, ставшие бестселлера-



ми, такие как «Предсказуемая иррациональность»<sup>1</sup>, «Думай медленно... Решай быстро»<sup>2</sup> и многие другие. Все они рисуют нелестную для нас картину. Человеческий мозг заточен на самообман. Мы ищем рациональное оправдание своим изъясам и ошибкам. Мы выдаем желаемое за действительное. Мы подбираем факты, подтверждающие наши предрассудки и свидетельствующие в пользу наших политических убеждений.

Эта картина не то чтобы неправильная, но в ней кое-чего недостает.

Да, мы часто подыскиваем рациональные оправдания своим ошибкам. Но ведь мы иногда и признаем свои ошибки. Мы меняем мнение – не так часто, как следовало бы, но, с другой стороны, мы ведь могли бы вообще никогда этого не делать. Мы – сложные существа, которые иногда скрывают истину от самих себя, а иногда смело смотрят ей в лицо. Моя книга – о менее исследованной стороне этой монеты: о тех случаях, когда нам удастся не обманывать себя, и о том, чему нас могут научить эти моменты успеха.

Мой путь к этой книге начался в 2009 году, когда я закончила университет и с головой окунулась в проект, кото-

---

<sup>1</sup> Ариели Дэн. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. М.: Альпина Паблишер, 2019. *Прим. перев.*

<sup>2</sup> Канеман Даниэль. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2016. *Прим. перев.*

рый определил мою дальнейшую карьеру: я помогала людям искать решения сложных проблем в личной жизни и на работе. Сперва я думала, что для этого придется учить подопечных таким вещам, как вероятность, логика и когнитивные искажения, и показывать, как все это применять в быту. Я несколько лет вела семинары, читала исследования, давала консультации и проводила интервью и наконец пришла к выводу: умение рассуждать – вовсе не универсальный ключ к решению проблем, как я думала раньше.

Человек может знать, что предположения следует проверять, но это знание само по себе еще не делает его здравомыслящим: так, знание, что физическая активность необходима для здоровья, само по себе не делает человека здоровым. Даже если вы заучите наизусть список распространенных когнитивных искажений и логических ошибок, это не поможет, пока вы не начнете распознавать искажения и ошибки в собственных рассуждениях. Самый главный усвоенный мною урок, который позже подтвердился исследованиями и который мы рассмотрим в этой книге, таков: правильность наших суждений ограничена не столько объемом имеющихся данных, сколько нашим подходом к этим данным.

Кстати, я отнюдь не утверждаю, что демонстрирую идеальный пример взгляда разведчика. Я тоже подыскиваю рациональные оправдания своим ошибкам. Я стараюсь не думать о проблемах. Я занимаю глухую оборону, когда меня

критикуют. В поисках материала для этой книги я не единожды осознавала, что полностью провалила то или иное интервью: оказывается, я потратила все отведенное время, убеждая собеседника в правоте моих собственных взглядов вместо того, чтобы попытаться понять его взгляды. (От меня не ускользает ирония ситуации: я была предубеждена во время интервью о непредубежденности.)

Но я работаю над собой и совершенствуюсь, и вы тоже сможете. Чтобы помочь вам, я и написала эту книгу. Мой подход, как вилы, имеет три острия.

## **Поймите, что правда не мешает достижению других целей**

Многие люди очень стараются не видеть реальности, поскольку считают, что объективное восприятие помешает им достигнуть намеченных целей: счастья, успеха и власти. Они думают, что для достижения всего этого следует смотреть на себя и на мир через искажающий объектив.

Одна из целей этой книги – выправить искажение. По свету гуляет множество мифов о самообмане, и некоторые из них даже рекламируются известными учеными. Например, вам, вероятно, попадались какие-нибудь из многочисленных книг, утверждающих: «исследования показали», что самообман – неотъемлемая часть душевного здоровья, а реалистичный взгляд на мир приведет только к депрессии. В

[седьмой главе](#) мы рассмотрим сомнительные факты, на которых основаны эти заявления, и узнаем, как психологи обманывают самих себя, доказывая пользу позитивного мышления.

А может быть, вы придерживаетесь распространенного мнения, что, приступая к какому-нибудь трудному делу, например открывая собственный бизнес, нужно обманывать себя необоснованной уверенностью в своих силах? Возможно, вы удивитесь, но кое-кто из известнейших предпринимателей мира, начиная дело, ожидал, что оно потерпит крах. Джефф Безос оценивал вероятность успеха Amazon примерно в 30 %. Илон Маск предсказывал 10 %-ную вероятность успеха для каждой из своих компаний, Tesla и SpaceX. В [восьмой главе](#) мы разберем ход их мыслей и поймем, почему так важно объективно оценивать свои шансы.

А может быть, вы исповедуете другое распространенное мнение: «Конечно, объективность – хорошее качество для ученого или судьи. Но если вы активист, который пытается изменить мир, объективность вам ни к чему – нужен только энтузиазм»? На самом деле, как мы увидим в [четыренадцатой главе](#), взгляд разведчика – отличное дополнение к энтузиазму. Мы вернемся в прошлое – в 1990-е годы, в разгар кризиса, связанного со СПИДом, – и узнаем, почему активисты смогли остановить эпидемию, лишь когда вооружились мировоззрением разведчика.

## **Изучите инструменты, которые помогают видеть объективно**

В этой книге полно инструментов, которые помогут вам овладеть взглядом разведчика. Например, как определить, что мои собственные рассуждения предвзяты? Бесполезно спрашивать себя: «А не предвзято ли я рассуждаю?» В [пятой главе](#) мы научимся проводить мысленные эксперименты, такие как тест стороннего наблюдателя, тест избирательного скептика и тест на конформизм. Все они помогут вам исследовать собственные рассуждения, убеждения и желания.

Как определить, насколько твердо то или иное ваше убеждение? В [главе шестой](#) мы освоим приемы интроспекции, которые помогут вам оценить свою уверенность в процентах. Вы научитесь отлавливать случаи, когда заявляете нечто, в чем на самом деле не уверены.

Бывает ли такое, что вы стараетесь выслушать другую сторону в споре и при этом вас охватывает отчаяние или гнев? Возможно, это потому, что вы неправильно подходите к делу. В [двенадцатой главе](#) я дам советы, которые помогут вам вставить на точку зрения оппонента.

## **Оцените благотворное влияние мировоззрения разведчика на эмоциональную сферу**

Конкретные инструменты очень важны, но я надеюсь дать вам и кое-что еще кроме них.

Может показаться, что видеть жизнь как она есть, со всей ее неопределенностью и разочарованиями, – довольно мрачная перспектива. Но в этой книге вы увидите примеры «разведчиков» (так я называю людей, особенно хорошо умеющих видеть мир как он есть, хотя, конечно, никто не совершенен) и обнаружите, что они вовсе не находятся в угнетенном состоянии духа. По большей части они спокойны, бодры, игривы и решительны.

Все потому, что мировоззрение разведчика благотворно действует на эмоциональную сферу, хотя сначала это далеко не очевидно. Вы осознаете собственную силу, когда поборете искушение обмануть себя, когда уверитесь, что можете взглянуть в лицо фактам, даже неприятным.

Понимая свои шансы на успех и сознательно идя на заранее оцененный риск, человек сохраняет удивительное хладнокровие. А чувство, что вы способны рассмотреть любую идею и следовать за фактами, куда бы они ни привели, без кандалов в виде «обязательных» убеждений, принесет освежающую легкость.

Научившись ценить такие изменения в эмоциональной

сфере, вы сможете закрепить у себя взгляд разведчика. С этой целью я включила в книгу несколько своих любимых вдохновляющих эпизодов из жизни разведчиков. Эти истории помогли мне и другим людям культивировать в себе взгляд разведчика на протяжении многих лет.

Мы совершим путешествие в миры науки, бизнеса, активизма, политики, спорта, криптовалют и культуры выживальщиков. Мы пошлепаем по мелководью в морях культурных войн, «войн мамочек» и войн за вероятность. По дороге мы найдем ответы на загадки, например такие:

- Почему Чарльзу Дарвину стало нехорошо при виде павлиньего хвоста?
- Что заставило человека, не верившего в глобальное изменение климата, перейти на другую сторону в этом споре?
- Почему некоторые участники финансовых пирамид, похожих на секты, смогли вовремя выйти из игры, а другие стали жертвами?

Я пишу эту книгу не для того, чтобы излить собственное раздражение от нерациональности человеческой души. Я также не пытаюсь пристыдить вас, чтобы заставить мыслить «правильно». Это экскурсия в иной образ существования, основанный на жажде правды. Он весьма плодотворен и приносит большое моральное удовлетворение, а также, поэтому, прискорбно недооценен. Я очень рада, что могу по-

делиться им с вами.



# **Часть I. Зачем смотреть на мир глазами разведчика**

## **Глава 1. Два типа мышления**

В 1894 году уборщица в немецком посольстве во Франции нашла кое-что в корзинке для мусора, и находка повергла в хаос всю страну. Находка была обрывками так называемого бордеро, перечня документов, а уборщица – французской шпионкой<sup>3</sup>. Она передала бордеро командованию французской армии. Там его прочитали и с тревогой поняли, что в их ряды затесался предатель, продающий Германии важные военные тайны.

Подписи на бордеро не оказалось, но подозрение быстро пало на офицера по имени Альфред Дрейфус, единственного еврея в генеральном штабе армии. Дрейфус был одним из немногих офицеров достаточно высокого ранга, дающего доступ к секретным документам, упомянутым в бордеро. Сослуживцы не любили Дрейфуса. Они считали его холод-

---

<sup>3</sup> Сведения о деле Дрейфуса в этой главе приводятся на основе книг: Jean-Denis Bredin. *The Affair: The Case of Alfred Dreyfus* (London: Sidgwick and Jackson, 1986); Guy Chapman. *The Dreyfus Trials* (London: B. T. Batsford Ltd., 1972); Piers Paul Read, *The Dreyfus Affair: The Scandal That Tore France in Two* (London: Bloomsbury, 2012).

ным, заносчивым и хвастливым.

Армия начала расследование, и в деле появлялось все больше подозрительных эпизодов из жизни Дрейфуса. Один человек сообщил, что видел, как Дрейфус околачивался где-то и кого-то расспрашивал. Другой заявил, что Дрейфус в его присутствии хвалил Германскую империю<sup>4</sup>. По крайней мере однажды Дрейфуса видели в игорном заведении. Шли слухи, что у него, женатого человека, есть любовницы. Явно темная личность!

Французское командование все сильнее проникалось уверенностью, что шпион – именно Дрейфус. Офицеры раздобыли образец почерка Дрейфуса, чтобы сравнить с бордеро. Почерк совпал! Ну, во всяком случае, оказался похож. Надо признать, были и отличия, но сходство, конечно, не могло объясняться простой случайностью. Однако следствию нужна была уверенность, поэтому бордеро и образец почерка отправили на исследование двум специалистам-графологам.

Первый графолог объявил, что почерк один и тот же! Офицеры торжествовали. Однако графолог номер два был не так уверен. В его заключении говорилось, что, возможно, образцы написаны разными людьми.

То, что мнения специалистов разошлись, несколько обескуражило следователей. Но потом они вспомнили, что второй графолог сотрудничает с государственным банком

---

<sup>4</sup> “Men of the Day. № DCCLIX – Captain Alfred Dreyfus,” Vanity Fair, September 7, 1899, <https://bit.ly/2LPkCsl>.

Франции. Но ведь мир финансов полон влиятельных евреев. А Дрейфус – еврей! Разве можно доверять эксперту с таким явным конфликтом интересов? Решено: тот, кого они ищут, – Дрейфус.

Дрейфус твердил о своей невиновности, но тщетно. Его арестовали, и 22 декабря 1894 года военный суд признал его виновным в государственной измене. Его приговорили к пожизненному одиночному заключению на острове с говорящим названием – острове Дьявола, бывшей колонии прокаженных у берегов Французской Гвианы, на той стороне Атлантики.

Приговор потряс Дрейфуса. Когда его приволокли обратно в тюрьму, он подумывал о самоубийстве, но в конце концов решил, что тем самым лишь окончательно убедит всех в своей виновности.

Последним унижением перед отправкой на остров стала гражданская казнь. С мундира Дрейфуса прилюдно сорвали все знаки воинского различия. Когда отрывали золотой галун, один офицер отпустил антисемитскую шуточку: «Не забудьте, что он еврей. Он, наверное, сейчас подсчитывает цену этого золота».

Затем Дрейфуса прогнали мимо бывших товарищей по оружию, журналистов и зевак. Все это время он кричал: «Я невиновен!» Толпа, однако, осыпала его оскорблениями и вопила: «Смерть евреям!»

По прибытии на остров Дрейфуса заточили в сложенную

из камней небольшую хижину. Он не видел ни единого человеческого лица, кроме стражников, которые с ним не разговаривали. На ночь Дрейфуса приковывали цепью к кровати. Днем он писал письма, умоляя французское правительство пересмотреть его дело. Но французское правительство считало вопрос закрытым.

## **«Могу ли я этому поверить?» и «Обязан ли я этому верить?»**

Как ни странно, офицеры, арестовавшие Дрейфуса, вовсе не ставили себе задачу осудить невиновного. С их точки зрения, они проводили объективное расследование на основании имеющихся улик, и улики указали на Дрейфуса<sup>5</sup>.

Однако, хотя самим офицерам расследование казалось справедливым, оно было определенно окрашено их предвзятостью. На них давили, требуя быстро найти шпиона, и они с самого начала питали недоверие к Дрейфусу. Затем, когда колеса машины уже завертелись, у офицеров появился еще один мотив: они должны были доказать свою правоту, а ина-

---

<sup>5</sup> Следует заметить, что обвинение смухлевало и утяжелило одну чашу весов Фемиды, представив на суде как вещественное доказательство набор поддельных писем, обличающих Дрейфуса. Однако историки не считают, что следователи с самого начала знали о невиновности Дрейфуса и намеревались принести его в жертву. Скорее, они уверились в его виновности в ходе расследования и решили сыграть не по правилам, чтобы наверняка добиться осуждения. *Здесь и далее: прим. автора, если не оговорено иное.*

че рисковали потерять лицо и, возможно, лишиться должности.

Дело Дрейфуса – пример психологического явления, которое называется «директивно мотивированное рассуждение» или, чаще, просто «мотивированное рассуждение». Это значит, что мы позволяем подсознательным мотивам влиять на выводы, которые делаем<sup>6</sup>. Лучшее определение из всех, которые мне попадались, дал психолог Том Гилович. По его словам, когда мы хотим, чтобы нечто оказалось правдой, мы спрашиваем себя: «Могу ли я в это поверить?» – то есть ищем причину поверить. Когда же мы не хотим во что-то верить, мы спрашиваем себя: «Обязан ли я этому верить?» – то есть ищем причину, по которой можно отвергнуть рассматриваемое утверждение.

Когда офицеры начали расследовать дело, они смотрели на сплетни и косвенные улики через призму вопроса: «Могу ли я принять это как доказательство вины?» Их ошибка заключалась в излишней доверчивости и уже имеющейся мотивации подозревать Дрейфуса.

Когда графолог номер два сообщил следствию, что почерк Дрейфуса не соответствует почерку на бордеро, офицеры спросили себя: «Обязаны ли мы этому верить?» – и нашли причину не поверить – предполагаемый конфликт ин-

---

<sup>6</sup> Статья, сделавшая популярной концепцию директивно мотивированного рассуждения: Ziva Kunda. "The Case for Motivated Reasoning," *Psychological Bulletin* 108, № 3 (1990): 480–498, <https://bit.ly/2MMybM5>.

тересов у эксперта номер два из-за его еврейского происхождения.

Следствие даже обыскало дом Дрейфуса на предмет улик, но ничего не обнаружило. Тогда следователи спросили себя: «Можем ли мы по-прежнему верить в виновность Дрейфуса?» – и нашли подходящее объяснение: «Он наверняка успел избавиться от компрометирующих его документов»<sup>7</sup>.

Может быть, вы никогда не слыхали термин «мотивированное рассуждение», но с самым явлением наверняка знакомы. Оно встречается повсюду под разными именами: нежелание признавать факты, склонность выдавать желаемое за действительное, предвзятость подтверждения, партийная лояльность, поиск рациональных отговорок, самооправдание, чрезмерная самоуверенность, заблуждение. Мотивированное рассуждение так глубоко заложено в нас, что иметь специальное название для него кажется даже немного странным; может быть, его следует называть просто рассуждением.

Когда люди радостно репостят ссылки на статьи, подтверждающие их взгляды по поводу Америки, капитализма или современных детей, а статьи с противоположным мнением игнорируют, это именно оно. Когда в отношениях с новым возлюбленным появляются тревожные звоночки, а вы старательно ищите им невинные оправдания, это имен-

---

<sup>7</sup> Thomas Gilovich. *How We Know What Isn't So: The Fallibility of Human Reason in Everyday Life* (New York: The Free Press, 1991), 84.

но оно. Когда мы думаем, что делаем львиную долю работы, а коллеги тем временем бездельничают, – это именно оно. Если коллега допускает ошибку в работе – это из-за некомпетентности, а если я, то это из-за стресса. Когда закон нарушает политик из неприятной нам партии, это подтверждает коррумпированность всей партии, но если оступился политик «из наших» – это просто единичный случай нечестности.

Еще 2000 лет назад греческий историк Фукидид описывал ход мыслей греческих полисов, которые верили, что могут освободиться из-под власти Афин: «[Они]... больше руководствовались слепым желанием, нежели разумным предвидением: люди обыкновенно питают неосторожные надежды на то, чего горячо желают, а нежелательное отвергают рассудком»<sup>8</sup>. Это пока самое раннее упоминание мотивированных рассуждений, которое мне удалось найти. Но я не сомневаюсь, что и за много тысяч лет до Фукидида люди сердились или смеялись, видя, как собеседник выдает желаемое за действительное. Будь у наших палеолитических предков письменность, мы могли бы прочитать на стене пещеры: «Уг дурак он думать он самый лучший охотник на мамонта».

## **Рассуждение как оборонительная война**

Сложность с мотивированным рассуждением в том, что

---

<sup>8</sup> Robert B. Strassler, ed. The Landmark Thucydides (New York: The Free Press, 2008), 282.

его легко заметить со стороны, но изнутри никогда не чувствуешь, что рассуждаешь мотивированно. Когда мы рассуждаем, нам кажется, что мы объективны. Справедливы. Беспристрастно рассматриваем факты.

Однако ниже уровня сознания мы, как солдаты, обороняем свои убеждения от угрожающих им фактов. В сущности, образ дискуссии как битвы с врагом зашит прямо в языке, поэтому о рассуждении трудно говорить, не скатываясь в военную терминологию<sup>9</sup>.

Мы говорим *«отстаивать, защищать»* свою точку зрения», словно она – крепость, построенная для отражения атак. Убеждения бывают *глубоко укорененные, хорошо обоснованные, зиждутся на фактах, подкреплены* аргументами. Они *стоят на прочном фундаменте*. Мы питаем *твердое убеждение и непоколебимую веру*.

Аргументы мы рассматриваем как разновидность нападения или защиты. Если мы допустим неосторожность, оппонент может *пробить брешь* в наших рассуждениях или *сбить влет* нашу идею. Какой-нибудь аргумент может *вывести нас из равновесия*. Противник *бросает вызов, наносит удар по нашим позициям, подрывает их* (как сапер), *не оставляет от них камня на камне*. А мы ищем доказательство своей точки зрения, чтобы *укрепить и усилить* ее. Со временем

---

<sup>9</sup> Наиболее известная книга о метафоре «спор – это война» в английском языке – George Lakoff and Mark Johnson. *Metaphors We Live By* (Chicago: University of Chicago Press, 1980).



наши убеждения *кристаллизуются*, то есть обретают прочность камня. Мы *окапываемся* и *огораживаемся*, как солдаты в траншеях, чтобы укрыться от вражеского огня.

А когда мы позволяем себя переубедить, мы считаем это *капитуляцией*, словно впускаем врага в стены города. Она неизбежна, когда нас *обезоружили*. Осознавая, что проигрываем, мы можем *оставить позиции, уступить, сдаться*, будто отступая в ходе сражения<sup>10</sup>.

В следующих нескольких главах мы подробнее рассмотрим мотивированное рассуждение, или, как я его называю, взгляд солдата. Почему наше мышление так устроено? Полезно или вредно для нас мотивированное рассуждение? Но сначала я с радостью сообщу, что история бедняги Дрейфуса на этом не заканчивается. На сцену выходит новый персонаж.

## Пикар добивается пересмотра дела

Познакомьтесь: полковник Жорж Пикар. С виду совершенно обычный человек – от такого не ждешь, что он начнет раскачивать лодку.

---

<sup>10</sup> Даже у вроде бы вполне мирных слов, если покопаться, обнаруживаются военные корни. Например, «возразить» означает «сказать, что утверждение оппонента неверно», однако первоначальное значение этого слова – «ответить ударом на удар». А «ошеломить», то есть удивить, застать врасплох, раньше значило «оглушить противника неожиданным ударом по шлему».

Пикар родился в 1854 году во Франции, в Страсбурге. У него в роду было много правительственных чиновников и солдат, и он быстро сделал хорошую карьеру во французской армии. Как большинство его соотечественников, он был патриотом. Как большинство его соотечественников, он был католиком. И опять-таки, как большинство его соотечественников, он был антисемитом. Не агрессивным, конечно. Как человек из хорошего общества, он считал пропаганду против евреев, например тирады в националистических газетах, дурновкусием. Но сам окружающий воздух был пропитан антисемитизмом, и Пикар впитал с молоком матери презрение к евреям.

Поэтому в 1894 году Пикар легко поверил сообщению, что единственный еврей в генеральном штабе французской армии оказался шпионом. Когда Дрейфус на суде отстаивал свою невиновность, Пикар внимательно наблюдал за ним и пришел к выводу, что это притворство. А во время гражданской казни, когда с Дрейфуса срывали знаки различия, именно Пикар отпустил ту антисемитскую шуточку: «Не забудьте, что он еврей. Он, наверное, сейчас подсчитывает цену этого золота».

Вскоре после того, как Дрейфуса отправили на остров Дьявола, полковника Пикара продвинули по службе, назначив главой департамента контршпионажа – того самого, который расследовал дело Дрейфуса. Пикару поручили собрать дополнительные улики против Дрейфуса на случай,

если приговор подвергнут сомнению. Пикар начал поиски, но ничего не нашел.

Однако скоро у него появилась другая, намного более важная забота: еще один шпион! Обнаружились новые клочки сопроводительных писем, полученных немцами. На этот раз явным виновником оказался французский офицер Фердинанд Вальсен Эстерхази. Эстерхази, пьяница и азартный игрок, сидел по уши в долгах – а значит, у него был весомый мотив продавать французские тайны Германии.

Однако, рассматривая письма Эстерхази, Пикар начал замечать кое-что еще. Этот четкий наклонный почерк был ему странно знаком... Он напомнил полковнику то самое бордеро, с которого все началось и которое приписали Дрейфусу. Может, это просто фантазия разыгралась? Пикар нашел бордеро и положил его рядом с письмами Эстерхази. Сердце у него упало. Почерк был абсолютно идентичен.

Пикар отнес письма Эстерхази армейскому эксперту-графологу – тому самому, который свидетельствовал на суде, что почерк на бордеро принадлежит Дрейфусу. «Да, эти письма и бордеро писал один и тот же человек», – согласился графолог.

«А если я скажу вам, что эти письма были написаны совсем недавно?» – спросил Пикар. Графолог пожал плечами. В таком случае, очевидно, евреи научили нового шпиона подражать почерку Дрейфуса. Но Пикар не нашел этот аргумент убедительным. Холодея от ужаса, он все ближе подхо-

дил к неизбежному выводу: они осудили невиновного.

У Пикара оставалась последняя надежда – запечатанное в архиве досье с уликами, которые были представлены на суде. Сослуживцы уверяли Пикара: одного взгляда на эти документы достаточно, чтобы убедиться в виновности Дрейфуса. Пикар достал досье из архива и изучил его содержимое. Но полковника вновь постигло разочарование. Насколько он мог видеть, дело, в неоспоримости которого его убедили, не содержало никаких весомых доказательств – только домыслы.

Пикар был возмущен позицией своих товарищей по оружию: они стремились только сохранить лицо. Им было все равно, что невинного человека осудили гнить на каторге. Пикар настаивал на пересмотре дела, командование было против, и сопротивление перешло в настоящую вражду. Пикара отправили на опасное задание, надеясь, что он погибнет. Когда он все же вернулся живым, его арестовали по обвинению в разглашении военной тайны.

Но через десять лет, отсидев в тюрьме и выдержав многочисленные новые судебные разбирательства, Пикар добился своего. Дрейфуса помиловали и восстановили в армии в прежнем чине.

После этого Дрейфус прожил еще 30 лет. Родные вспоминают, как стойчески он держался во всех испытаниях, хотя годы, проведенные на острове Дьявола, бесповоротно подорвали его здоровье. Настоящий шпион – Эстерхази – бежал

из страны и умер в нищете. А Пикара продолжали преследовать враги, которых он нажил среди армейской верхушки. Однако в 1906 году его назначили военным министром. Это сделал французский премьер-министр Жорж Клемансо, который проникся уважением к Пикару за его позицию в истории, впоследствии названную делом Дрейфуса.

Всякий раз, когда Пикара спрашивали, почему он так поступил – почему неустанно трудился, чтобы раскрыть истину и оправдать Дрейфуса, рискуя собственной карьерой и даже свободой, – Пикар всегда отвечал одинаково и очень просто: «Это был мой долг».

## **«Правда ли это?»**

Дело Дрейфуса раскололо Францию надвое и потрясло весь мир. Но меня в нем больше всего интересует психология неожиданного героя, полковника Пикара. У Пикара, как и у его сослуживцев, была куча мотивов поверить в вину Дрейфуса: Пикар не доверял евреям вообще, а к Дрейфусу питал личную неприязнь. Кроме того, он знал: если невиновность Дрейфуса вскроется, это дорого обойдется всем участникам дела. Это будет колоссальный позор для армии и большой удар по собственной карьере полковника. Но Пикар, в отличие от своих коллег, не поддался этим мотивам и не стал путать правду с ложью, а правдоподобное – с неправдоподобным.

Ход рассуждений Пикара, приведший его к осознанию невиновности Дрейфуса, – потрясающий пример того, что специалисты по когнитивной науке иногда называют «рассуждение, мотивированное точностью». В отличие от директивно мотивированного рассуждения, рассматривающего все факты через призму вопросов «Могу ли я этому поверить?» и «Обязан ли я этому верить?», рассуждение, мотивированное точностью, рассматривает все через призму вопроса «Правда ли это?».

Пикар искал дополнительные свидетельства против Дрейфуса, ожидая и надеясь их найти, однако не обнаружил ничего убедительного. Исследовав почерк Эстерхази, Пикар смог заметить его сходство с почерком на бордеро, предположительно принадлежавшем Дрейфусу. Когда Пикару предложили удобное объяснение («Наверное, нового шпиона просто научили имитировать почерк Дрейфуса»), он не счел его достаточно правдоподобным. А когда он изучал судебное дело, в неопровержимость которого всегда верил, то смог увидеть, что улики против Дрейфуса совершенно неубедительны.

Если директивно мотивированное рассуждение можно уподобить мышлению солдата, отрицающего враждебные факты, то рассуждение, мотивированное точностью, подобно мышлению разведчика, составляющего карту стратегически важной территории. А что лежит вон за тем холмом? Это мост через реку или глаза меня обманывают? Откуда

ждать опасности? Где можно срезать путь? Какие возможности предоставляет эта местность? О каких участках у меня недостаточно сведений? И насколько надежны те сведения, что у меня есть?

Разведчика нельзя назвать равнодушным. Он может горячо надеяться, что тропа окажется безопасной, что противник слаб или что на пути есть удобный мост – именно там, где его армии нужно перейти реку. Но превыше всего – стремление узнать, что там на самом деле, а не обманывать себя, рисуя на карте мост, если в действительности никакого моста нет. Смотреть на мир взглядом разведчика – значит желать, чтобы твоя «карта» – восприятие себя и окружающего мира – была как можно более точной.

Конечно, все карты – несовершенные подобиya реальности, и разведчик это знает лучше кого бы то ни было. Стремиться к точности карты – значит осознавать пределы своего понимания и не забывать, какие области на нее нанесены приблизительно или полностью неверно. И еще это означает постоянную готовность изменить свою точку зрения, если поступит новая информация. Когда смотришь на мир взглядом разведчика, никаких «угроз» твоим убеждениям не существует. Если обнаруживается, что раньше ты в чем-то ошибался, – отлично: значит, отныне твоя карта станет точнее, а это принесет только пользу.

## **Видение мира может помочь или помешать правильному решению**

Каждый день нам приходится принимать решения и выносить суждения о самых разных вещах. Чем менее искажено ваше восприятие реальности, тем удачнее будут принятые решения.

Именно взгляд разведчика не позволит вам впасть в самообман, когда дело касается трудных вопросов, которые люди склонны затушевывать якобы рациональными отговорками. Например: надо ли мне пройти обследование на предмет такой-то болезни? Не пора ли списать убытки и закрыть бизнес или это значит сдать слишком рано? Возможно ли вообще исправить отношения с этим человеком? Насколько вероятно, что мой муж (или жена), который(-ая) сейчас не желает иметь детей, потом передумает?

На работе могут возникнуть другие трудные вопросы. Действительно ли мне следует уволить этого подчиненного? Сколько времени готовиться к завтрашней презентации? Правда ли, что моей компании пора привлекать внешние инвестиции в большом объеме, или я просто ищу быстрый способ подкрепить самооценку? В самом ли деле этот продукт нуждается в дальнейших улучшениях перед выпуском на рынок или я просто тяну время, боясь сделать решительный шаг?



Именно взгляд разведчика побуждает нас ставить под вопрос свои предположения и испытывать на прочность планы. Что бы вы ни предлагали – добавление новой функции к приложению для телефона или маневр во время боевых действий, – спросите себя: «По каким наиболее вероятным причинам мой план может потерпеть неудачу?» Это позволит предусмотреть неблагоприятные обстоятельства и укрепить ваш план как раз на такие случаи. Если вы врач, это значит рассмотреть альтернативные диагнозы, прежде чем остановиться на своей первоначальной догадке. Как спрашивал себя один талантливый клиницист, подозревая у пациента, например, пневмонию: «А если это не пневмония, что еще это могло бы быть?»<sup>11</sup>

Даже если вам сперва показалось, что задача не имеет никакого отношения ко взгляду разведчика, присмотритесь внимательнее: обычно оказывается, что все же имеет. Например, большинство людей представляют себе работу адвоката следующим образом: он обязан приводить всевозможные доводы в пользу своей стороны, а это вроде бы свойственно мышлению солдата. Однако, когда адвокат выбирает себе дела и готовится к защите, ему нужно четко представлять как сильные, так и слабые места дела. Адвоката, считающего, что он выиграет дело одной левой, может ждать

---

<sup>11</sup> Ronald Epstein, Daniel Siegel, and Jordan Silberman. “Self-Monitoring in Clinical Practice: A Challenge for Medical Educators,” *Journal of Continuing Education in the Health Professions* 28, № 1 (Winter 2008): 5–13.

жесткое пробуждение от грез в зале суда. Именно поэтому опытные юристы часто называют объективность и скептицизм по отношению к себе в числе самых важных навыков, приобретенных в ходе карьеры. Как говорит один знаменитый адвокат, «когда ты молод, тебя снедает жгучее желание помочь подзащитному и ты все время твердишь себе: “Я не вижу никакого слона. Здесь нет никакого слона. В особенности здесь нет серого слона с розовой ленточкой на шее...”»<sup>12</sup>.

В отношениях с другими мы строим у себя в голове сюжеты, которые нам, при взгляде изнутри, кажутся просто объективными фактами. Например, жена думает: «Муж ко мне равнодушен, не уделяет мне внимания», а муж: «Я уважаю ее границы и стараюсь не дышать ей в затылок». То, что один человек сочтет проявлением непосредственности, другой посчитает откровенной грубостью. Но чтобы рассмотреть иные интерпретации фактов – даже чтобы поверить, что иная интерпретация возможна, – нужен взгляд разведчика.

Как сделать, чтобы другие были с вами честны? Станьте человеком, который радуется истине, даже если она причиняет вам боль. Вы можете сколько угодно уговаривать мужа или жену откровенно сообщать вам обо всех проблемах вашего брака или подчиненных – обо всех проблемах на работе, но, если вы, услышав правду, занимаете оборонитель-

---

<sup>12</sup> Randall Kiser. *How Leading Lawyers Think* (London and New York: Springer, 2011), 100.

ную позицию или начинаете выдвигать встречные обвинения, вряд ли с вами станут говорить начистоту. Никто не хочет быть вестником, которому за дурные вести отрубают голову.

Взгляд солдата	Взгляд разведчика
Рассуждение подобно военным действиям: я обороняюсь, а на меня нападают	Рассуждение подобно составлению карты
Решить, чему верить, помогают вопросы: «Могу ли я этому поверить?» и «Обязан ли я этому верить?»	Решить, чему верить, помогает вопрос: «Истина ли это?»
Обнаружить свою неправоту — значит потерпеть поражение	Обнаружить свою неправоту — значит сделать карту точнее
Ищи факты, чтобы подкрепить и защитить свои убеждения	Ищи факты, которые сделают карту точнее
Родственные понятия: директивно мотивированные рассуждения, поиск оправданий, отрицание, самообман, выдача желаемого за действительное	Родственные понятия: рассуждения, мотивированные точностью, поиск истины, открытие, объективность, интеллектуальная честность

«Солдат» и «разведчик» – архетипы. На самом деле чистых «разведчиков» не бывает, как не бывает и чистых «солдат». В разные дни, в разных контекстах мы вооружаемся то одним, то другим взглядом.

Биржевой брокер может на работе вести себя подобно раз-

ведчику: проверять свои предположения относительно рынка и радоваться, когда выясняется, что они были неверны. Но после этого он приходит домой и в личной жизни руководствуется взглядом солдата, не желая признать, что в его браке есть проблемы или что он может быть в чем-то неправ. Предпринимательница может мыслить как разведчик, рассказывая подруге о своей компании и вслух задаваясь вопросом, верен ли выбранный ею план... А на завтра на работе превращается в солдата, рефлекторно занимая оборонительную позицию, когда совладелец компании этот план критикует.

В каждом из нас живут разведчик и солдат. Но некоторые люди в некоторых ситуациях отчетливее проявляют качества разведчика. Как Пикар, они искренне стремятся выяснить истину, даже если в душе надеются на другой исход и менее склонны соглашаться с неубедительными, но удобными доводами. Они в большей степени мотивированы выходить в большой мир, испытывать свои теории на практике и обнаруживать свои ошибки. Они осознают, что их карта мира может быть неверной, и с большей готовностью меняют свое мнение. Моя книга расскажет вам, *что именно* эти люди делают правильно и чему мы можем у них научиться, чтобы самим перейти от мировоззрения солдата к мировоззрению разведчика.

Для начала давайте воспримем солдата всерьез. Почему мы зачастую предпочитаем его мышление? Почему оно так

стойко? Иными словами, если взгляд разведчика – настолько замечательная штука, почему люди не прибегают к нему все время? Этому посвящена следующая глава «Что именно защищает солдат».

## Глава 2. Что именно защищает солдат

Я стараюсь жить по правилу: «Когда предлагаешь что-либо изменить, обязательно сначала узнай, почему оно сейчас устроено именно так».

Это правило известно как забор Честертона, по имени Гилберта Кита Честертона, британского писателя, который предложил его в своем эссе 1929 года<sup>13</sup>. Представьте себе, что вы видите забор поперек дороги. Вы говорите себе: «С какой стати тут забор? Это совершенно ненужно и вообще глупо. Давайте его снесем». Но если вы не знаете, зачем тут поставили забор, говорит Честертон, у вас не может быть уверенности, что его можно снести.

Далее Честертон утверждал, что давние обычаи и институты подобны таким заборах. Наивные реформаторы смотрят на них и заявляют: «Я не понимаю, зачем это нужно; давайте это упраздним». Но более вдумчивые реформаторы отвечают: «Если вы не понимаете, зачем это нужно, я никоим образом не разрешу вам это уничтожить. Идите и подумайте. Когда поймете, зачем оно, вернитесь и скажите мне, и тогда, возможно, я позволю вам его убрать»<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> G. K. Chesterton. "The Drift from Domesticity," *The Thing* (1929), loc. 337, Kindle.

<sup>14</sup> G. K. Chesterton. *The Collected Works of G. K. Chesterton*, vol. 3 (San Francisco, CA: Ignatius Press, 1986), 157.

В этой книге я предлагаю своего рода реформу. Я утверждаю, что во многих, если не во всех, случаях нам пойдет на пользу переход с установленного в нас по умолчанию мышления солдата на мышление разведчика. Но я хочу быть вдумчивым реформатором, а не наивным. Каким бы полезным ни казался нам взгляд разведчика, любые аргументы в его пользу будут неполными, пока мы не узнаем, откуда вообще взялся взгляд солдата. Что, если мотивированное рассуждение приносит нам какую-то пользу? Что мы потеряем, отказавшись от него?

Специалисты разных направлений – психологии, эволюционной психологии, поведенческой экономики, философии – исследовали мотивированное рассуждение в разных аспектах. Существует масса литературы на эту тему, причем ее список постоянно растет. Она пытается ответить на вопрос: «Какие функции выполняет мотивированное рассуждение?» Я сгруппировала эти функции в шесть частично перекрывающихся категорий: психологический комфорт, самооценка, моральный дух и мотивация, убедительность, поддержка имиджа, ощущение принадлежности к группе.

## **Психологический комфорт: избегаем неприятных эмоций**

Я вспоминаю одну картинку, которая в 2016 году обошла весь интернет, – видимо, удачно совпала с тогдашними на-

строениями. На ней изображена собака в шляпе, которая сидит за столом, а перед ней стоит чашка чаю. Комната вокруг охвачена языками пламени. Собака вымученно улыбается и произносит: «This is fine»<sup>15</sup>.

Мышление солдата помогает нам избегать негативных эмоций, таких как страх, тревога и сожаление. Иногда мы для этого прибегаем к отрицанию очевидного, как та собака с ее «все хорошо». Иногда придумываем утешительные сказочки, объясняющие мироустройство, и стараемся не приглядываться к ним слишком внимательно. «Все, что ни делается, – к лучшему», «Каждый получает то, чего заслуживает», «Самая темная ночь – перед рассветом».

В басне про лису и виноград лиса видит гроздь сочного винограда высоко на ветке – не достать – и говорит, что вовсе его и не хочет, ведь он зеленый и кислый. Мы используем подобный же ход рассуждений – «зелен виноград», когда не получаем желаемого. Если первое свидание с кем-то прошло замечательно, но потом этот человек не отвечает на ваши сообщения, вы можете утешить себя тем, что такой страшный зануда вам вовсе и не нужен. Если мы претендуем на какую-нибудь должность и не получаем ее, то можем сказать: «Вот и хорошо. Это ж не работа, а каторга».

Близкий родственник зеленого винограда – сладкий лимон: если устранить проблему не удастся, мы пытаемся убедить себя, что она на самом деле подарок судьбы и что мы

---

<sup>15</sup> «Всё хорошо», «Всё в порядке» (англ.). Прим. перев.



не стали бы ничего менять, даже если бы могли. Еще совсем недавно неотъемлемой частью родов была мучительная боль. Поскольку человечество ничего не могло с этим поделать, многие врачи и священники утверждали, что родовые муки благотворны: они способствуют духовному росту и закаляют характер. Бог так устроил, чтобы женщина рожала в муках, «а мы не можем сомневаться в Его непостижимой мудрости», как уверял один акушер в 1856 году<sup>16</sup>.

Теперь, когда человечество изобрело эпидуральную анестезию, мы больше не настаиваем на особой сладости этого конкретного лимона. Однако мы все еще говорим похожие вещи о старении и смерти – утверждаем, что они прекрасны и придают смысл жизни. «Возможно, смертность – не чистое зло. Возможно, она даже благо», – заявил Леон Касс, председатель совета по биоэтике при президенте Джордже Буше. Возможно, предполагает Касс, наша способность любить основана на осознании конечности жизни<sup>17</sup>.

Чтобы немного усложнить ситуацию, добавлю, что успокаивающие мысли не всегда оптимистичны. Иногда бывает наоборот: надежды нет, так что можно и не дергаться. Если вы едва-едва успеваете по трудному предмету, велик соблазн сказать: «Это бесполезно, мне никогда не удастся исправить

---

<sup>16</sup> James Simpson. *The Obstetric Memoirs and Contributions of James Y. Simpson*, vol. 2 (Philadelphia: J. B. Lippincott & Co., 1856).

<sup>17</sup> Leon R. Kass. "The Case for Mortality," *American Scholar* 52, № 2 (Spring 1983): 173–191.

оценку». В момент капитуляции вас охватывает сладкое чувство облегчения. Возможно, вы решите, что нет смысла готовиться к предстоящей возможной природной катастрофе, такой как землетрясение или цунами, а значит, можно об этом не думать. «Большинство людей воздевает руки и говорит: “Это судьба, тут ничего не поделать”», – утверждает Эрик Кляйненберг, профессор социологии в Университете Нью-Йорка, изучающий психологию подготовки к катастрофам<sup>18</sup>.

## **Самооценка: поддерживаем свой имидж в собственных глазах**

Трейси Флик, главная героиня фильма «Выскочка», целеустремленна и амбициозна, но друзей у нее нет. «Это ничего, – говорит она сама себе. – Я уже поняла и смирилась с тем, что очень мало кто из людей по-настоящему особенный и мы – одиночки... Кому суждено быть великим, тому суждено быть одиноким»<sup>19</sup>. Подобно Трейси, мы часто используем взгляд солдата, чтобы защитить свое эго, и подыскиваем лестный для нас сюжет, чтобы уложить в него нелест-

---

<sup>18</sup> Alina Tugend. “Meeting Disaster with More Than a Wing and a Prayer,” New York Times, July 19, 2008, <https://www.nytimes.com/2008/07/19/business/19shortcuts.html>.

<sup>19</sup> «Election» (букв. «Выборы», в российском прокате фильм шел под названием «Выскочка»), режиссер Александр Пейн (MTV Films совместно с Bona Fide Productions, 1999).

ные факты. «Я не богатый, зато честный». «У меня мало друзей, потому что я совершенство и середнячкам рядом со мной не по себе».

Для защиты своего эго люди готовы верить во что угодно, лишь бы эти идеи имели какое-то отношение к их сильным или слабым сторонам. Например, если ваш рабочий стол постоянно завален горами бумаг и книг, вам придется по душе афоризм: «Отсутствие склонности к порядку – признак творческого человека». Если у вас есть время и деньги на путешествия, возможно, вы возьмете на вооружение лозунг: «Кто не путешествует, не может быть по-настоящему всесторонне развит». Если вы плохо сдали экзамен, то, возможно, особенно охотно прислушаетесь к аргументам типа: «Стандартизованные тесты не способны измерить ум человека. Они измеряют только умение сдавать тесты».

Мировоззрение человека со временем меняется в зависимости от его жизненных успехов. В ходе одного исследования в конце девяностых годов отслеживалась судьба студентов на протяжении четырех лет учебы в университете: исследователи фиксировали средний балл, на который студент надеялся, средний балл, который он на самом деле получил, и убежденность этого студента в важности оценок. Те, кто постоянно не дотягивал до собственных ожиданий, с большей вероятностью в конце концов приходили к убеждению, что «оценки вообще-то не так важны»<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> R. W. Robins and J. S. Beer. "Positive Illusions About the Self: Short-term

Наше представление о самих себе влияет даже на самые глубинные представления о мироустройстве. Те, кто победнее, с большей вероятностью считают, что удача играет в жизни большую роль, а те, кто побогаче, объясняют свой успех исключительно упорным трудом и талантом. Когда экономист Роберт Фрэнк написал в New York Times статью об удаче как важном (хотя и не единственном) факторе успеха, Стюарт Варни, комментатор канала Fox News, чуть не откусил ему голову. «Вы знаете, как я оскорбился, прочитав эти слова? – спросил он Фрэнка. – Тридцать пять лет назад я приехал в Америку с пустыми руками. Я чего-то достиг исключительно благодаря упорному труду, таланту и готовности рисковать, а вы собираетесь написать в New York Times, что это все удача»<sup>21</sup>.

Но здесь опять все не так просто, как кажется. Использовать мотивированное рассуждение для поддержки самооценки не обязательно означает верить, что ты гений, талант и все тебя любят. Психологи проводят различия между самоподдержкой, когда человек укрепляет свой имидж в собственных глазах позитивными убеждениями, и самозащитой, когда он старается избежать ударов по самооценке. В целях самозащиты человек иногда уклоняется в другую

---

Benefits and Long-term Costs,” Journal of Personality and Social Psychology 80, № 2 (2001): 340–352, doi:[10.1037/0022-3514.80.2.340](https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.2.340).

<sup>21</sup> Jesse Singal. “Why Americans Ignore the Role of Luck in Everything,” The Cut, May 12, 2016, <https://www.thecut.com/2016/05/why-americans-ignore-the-role-of-luck-in-everything.html>.

сторону, веря самому плохому о себе. В популярном ролике на YouTube видеоблогер Натали Винн называет это мазохистической эпистемологией: «Если утверждение причиняет мне боль, значит, оно верно!» Этот термин вызвал отклик в душе у очень многих слушателей. Как прокомментировала одна из них, «кажется безопаснее предполагать, что я непривлекательна для окружающих, чем понадеяться, что я кому-то нравлюсь, когда на самом деле это не так»<sup>22</sup>.

## **Моральный дух: мотивируем себя делать неприятное и трудное**

Я писала эту книгу, когда жила в Сан-Франциско – городе, где каждый житель, вплоть до водителей Uber, лелеет идею следующего технологического стартапа с капитализацией в миллиард долларов. Здесь распространено мнение, что иррациональный оптимизм – это хорошо: именно он мотивирует замахиваться на большее, игнорировать скептиков и не сдаваться, когда трудно. Поэтому неудивительно, что в одном опросе предпринимателей почти каждый из них оценил вероятность успеха своей компании как минимум в семь из десяти, а треть опрошенных предсказала себе успех с поражающей воображение вероятностью десять из десяти,

---

<sup>22</sup> wistfulxwaves (Reddit user), comment on “Masochistic Epistemology,” Reddit, September 17, 2018, [https://www.reddit.com/r/BodyDysmorphia/comments/9gntam/masochistic\\_epistemology/e6fwxzf/](https://www.reddit.com/r/BodyDysmorphia/comments/9gntam/masochistic_epistemology/e6fwxzf/).

несмотря на то что на самом деле средний уровень успеха в стартапах ближе к одному из десяти<sup>23</sup>.

Одна из стратегий, используемых нами для оправдания такой самоуверенности, – преуменьшение важности изначальных условий. Мы говорим себе, что успех зависит только от старания. Как выразился один мотивационный блогер, «[у тебя] стопроцентный шанс на успех в любимом деле, если только ты потратишь на это достаточно труда, оторвешь задницу от стула и будешь заниматься делом каждый день»<sup>24</sup>.

Другой ментальный прием – сосредоточиться только на тех деталях ситуации, которые внушают оптимизм, и игнорировать те, которые его не внушают. Когда я основала собственную организацию, то знала, что большинство организаций терпит крах, но успокаивала себя мыслью: «Мы в лучшем положении, чем другие, потому что у нас уже есть сторонники». Это было правдой и давало повод для оптимизма. Но с тем же успехом я могла бы заметить: «Мы в худшем положении, чем другие, потому что большинство из нас молоды и неопытны». И это тоже была бы правда.

Чтобы принимать трудные решения и упорно воплощать их в жизнь, нужно присутствие духа. Поэтому те, кто принимает решения, зачастую намеренно не рассматривают аль-

---

<sup>23</sup> A. C. Cooper, C. Y. Woo, and W. C. Dunkelberg. “Entrepreneurs’ Perceived Chances for Success,” *Journal of Business Venturing* 3, № 2 (1988): 97–108, doi:[10.1016/0883-9026\(88\)90020-1](https://doi.org/10.1016/0883-9026(88)90020-1).

<sup>24</sup> Daniel Bean. “Never Tell Me the Odds,” Daniel Bean Films (blog), April 29, 2012, <https://danielbeanfilms.wordpress.com/2012/04/29/never-tell-me-the-odds/>.

тернативные планы или недостатки действующего плана. Социолог Нильс Брунссон в семидесятых годах внедрился в шведскую компанию и провел там некоторое время. По его наблюдениям, на совещаниях, где предстояло выбрать проект для реализации, очень мало времени уделялось собственно сравнению проектов. Вместо этого участники совещания быстро выбирали одну из возможностей и все остальное отведенное время тратили на описание ее плюсов. «Это помогало им набраться энтузиазма для реализации проекта – такой энтузиазм они считали необходимым для преодоления трудностей», – заключил Брунссон<sup>25</sup>.

Психологический комфорт, поддержание самооценки и морального духа – это выигрыш в эмоциональной сфере; иными словами, в этом случае мишень обмана – мы сами. Следующие три плюса мышления солдата немного другие. Убедительность, поддержка имиджа и ощущение принадлежности – это плюсы в социальной сфере: в этом случае мы обманываем других, но сначала должны обмануть себя<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Nils Brunsson. “The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions,” *Journal of Management Studies* 19, № 1 (1982): 29–44.

<sup>26</sup> Различие между эмоциональным и социальным выигрышем лежит в основе дискуссии между эволюционными психологами и обычными психологами об истинной функции «солдатского» мышления. Психологи часто описывают эмоциональные преимущества мотивированного рассуждения как нечто вроде «иммунной системы психики», выработанной в ходе эволюции, чтобы защитить наше эмоциональное здоровье, аналогично обычной иммунной системе, призванной защищать наше телесное здоровье. Идея психологической иммунной системы ин-

## Убедительность: уговариваем себя, чтобы уговорить других

Когда Линдон Джонсон, впоследствии президент США, был сенатором, он использовал ритуал, который его друзья и ассистенты называли накачкой. Если Джонсону предстояло убедить в чем-нибудь других людей, он тренировался страстно отстаивать эту позицию снова и снова, заставляя себя самого в нее поверить. В конце концов он получал способность убедить в нужном других людей потому, что и сам уже абсолютно уверился в новой мысли, каковы бы ни были его убеждения изначально. «Это было не лицедейство, – сказал Джордж Риди, пресс-секретарь Джонсона. – Он обладал по-

---

туитивно очень привлекательна. Беда только в том, возражают эволюционные психологи, что она не имеет абсолютно никакого смысла. У эволюции не было причин снабжать наш мозг умением сделать так, чтобы его носитель хорошо себя чувствовал. Однако была очень веская причина снабдить наш мозг умением сделать так, чтобы его носитель хорошо выглядел в глазах окружающих. Если мы способны убедить других людей, что мы сильны, верны и занимаем высокий статус в обществе, они с большей готовностью будут подчиняться нам или спариваться с нами. Эволюционные психологи утверждают, что мотивационное рассуждение развилось благодаря его социальным преимуществам, а эмоциональный выигрыш – просто побочный эффект. Есть и третья возможность: во многих случаях «солдатское» мышление не развилось в результате эволюции. Это просто нечто, приносящее приятные ощущения, и оттого мы к нему прибегаем. Аналогично мастурбация не возникла в ходе эволюции как таковой. Но половое влечение человека – результат эволюции, и руки человека – тоже ее продукт... и мы, люди, сообразили, как можно сочетать одно с другим.



трясающей способностью убедить себя, что “истина”, удобная ему в данный момент, и есть настоящая истина, а все, что с ней не согласуется, – происки врагов»<sup>27</sup>.

Способность к намеренному самообману, как у Джонсона, встречается редко. Однако в какой-то степени ему подражают все, просто не так осознанно. Когда нам нужно в чем-нибудь убедить других, у нас появляется мотивация поверить в это самим, и мы выискиваем доводы и факты в защиту своей позиции.

Когда студенты-юристы готовятся отстаивать точку зрения истца или ответчика в учебном судебном процессе, они в конце концов начинают верить, что на их стороне как моральное, так и юридическое право, даже когда кого-то из них назначают защищать интересы той или иной стороны случайным образом<sup>28</sup>. Если вы как предприниматель сможете убежденно и с энтузиазмом рассказывать о колоссальном успехе своей компании, другие люди тоже смогут в него поверить. Лоббисты, агенты по продажам и собиратели пожертвований на благотворительность иногда подчеркивают сильные стороны своего товара или благотворительного фонда и одновременно затушевывают его слабые стороны – так легче «продать слона».

---

<sup>27</sup> Robert A. Caro. *Master of the Senate: The Years of Lyndon Johnson III* (New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 2009), 886.

<sup>28</sup> Z. J. Eigen and Y. Listokin. “Do Lawyers Really Believe Their Own Hype, and Should They? A Natural Experiment,” *Journal of Legal Studies* 41, № 2 (2012), 239–267, doi:[10/1086/667711](https://doi.org/10.1086/667711).

# 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.