



Книга Почему мы ошибаемся

Ловушки мышления в действии

Джозеф Халлинан
Манн, Иванов и Фербер, 2014
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Женщина повесилась на ветке дерева на оживленной улице. Ее тело было хорошо видно, но сообщение о самоубийстве поступило в полицию лишь через 14 часов. Почему же никто не отреагировал? Потому что это случилось 31 октября, в разгар Хэллоуина, и прохожие принимали тело самоубийцы за праздничную декорацию. Этот ужасный пример показывает, насколько ошибки, которые мы совершаем, обусловлены особенностями ситуации, равно как и нашими заблуждениями. Автор книги убедительно доказывает, что многие из нас не свободны от предубеждений, чрезмерно уверены в себе и склонны судить других. Мы совершенно иррациональные существа, рабы собственных привычек, и не знаем, где пролегают границы наших возможностей. Все эти свойства человеческой натуры заставляют нас совершать ошибки, которые порой приводят к трагическим последствиям: медсестра может выдать больному смертельную дозу лекарства, а пилот – направить самолет в землю. Эта увлекательная книга больше рассказывает о причинах ошибок, чем о том, как их предотвратить. И все же вы найдете в ней ряд полезных советов. *BooksInShort* рекомендует ее всем, кто интересуется причинами своих провалов и мечтает о том, чтобы их стало меньше.

Основные идеи

- Большинство ошибок в бизнесе – результат действия человеческого фактора.
- Многие ошибки совершаются из-за распространенных заблуждений, связанных с неправильным восприятием окружающего мира.
- Люди видят то, что хотят видеть, а не то, что на самом деле происходит.
- Они лучше запоминают то, что имеет для них смысл.
- Человеку свойственно делать сюрреалистические выводы, основываясь на ничего не значащих мелочах.
- Вспоминая собственные мысли, слова и действия, люди представляют их в гораздо более выгодном свете, чем они того заслуживают.
- Людям трудно выполнять сразу несколько задач.
- Сама постановка проблемы сильно влияет на то, как человек станет ее решать, – даже если проблема поставлена неправильно. Проверяйте достоверность своей информации.
- Главная причина ваших ошибок – излишняя самоуверенность, преувеличенное представление о своих способностях.
- Чтобы избежать ошибок, нужно высыпаться, быть довольным жизнью и принимать некоторые профилактические меры. А еще заранее задумываться о том, что может пойти не так.

Краткое содержание

Вы всего лишь человек

Совершив ошибку, мы утешаем себя, говоря: “Я всего лишь человек!” Действительно, большинство наших ошибок обусловлены особенностями человеческой природы. Люди часто ошибаются из-за своей предвзятости в восприятии окружающего мира. Так, правши, входя в здание, обычно сразу поворачивают направо, даже если на самом деле им нужно в другую сторону. Значительную роль играют и ожидания. Калифорнийское вино покажется вам вкуснее, чем вино, произведенное в регионе, который не славится виноградниками. Главная проблема, связанная с предубеждениями, заключается в том, что большинство людей считают себя свободными от них. Мы уверены в своей объективности и полагаем,

будто все хорошо замечаем. Когда дела идут не так, как хотелось бы, мы любим искать виноватых и часто находим не тех. Большинство из нас раз за разом повторяет одни и те же ошибки. Мы забываем чужие имена, не замечаем того, что происходит у нас под носом. Как правило, причины ошибок кроются в том, что мы следуем определенным моделям поведения. Проанализировав и поняв эти модели, вы сможете учиться на собственных ошибках.

Посмотрел, но не увидел

В одном интервью актер Берт Рейнольдс вспоминал, как совершил ошибку, которую считает в своей жизни самой непростительной. Зайдя в бар, он сел возле стойки. Сидевший неподалеку от него посетитель громко ругался. Когда он стал оскорблять одну из присутствующих дам, Рейнольдс велел ему вести себя потише, но тот продолжал сыпать ругательствами. И тут актер, не вытерпев, отвесил ему мощный удар справа. Грубиян тяжело рухнул на пол в нескольких футах от стойки, и лишь тогда Рейнольдс заметил, что у него нет ног.

“Когда происходит что-то по-настоящему страшное, чаще всего это объясняется человеческой ошибкой: авиакатастрофы – 70 процентов, автокатастрофы – 90 процентов, несчастные случаи – 90 процентов”.

Глаз человека не похож на камеру, бесстрастно фиксирующую объективную картинку. Наш взгляд блуждает, выхватывая отдельные кусочки реальности. Оставшиеся части картины дополняет наш мозг. Люди видят то, что хотят видеть. Опытный гольфист видит мяч иначе, чем новичок. У специалиста дольше длится “период спокойного глаза”, в течение которого программируется реакция на происходящее. Неспособность различать детали и замечать изменения хорошо заметна в производстве кинофильмов, несмотря на то что в кино есть особые люди, отвечающие за логическую последовательность. Так, в начале гонки на колесницах в фильме “Бен-Гур” на старт вышли девять колесниц; шесть, разбившись, сошли с дистанции – а до финиша дошли четыре!

Никак не вспомнить

Легче всего люди запоминают то, что наполнено для них смыслом. Мы забываем имена, но помним лица. Чтобы лучше запомнить лицо, добавьте к нему какой-нибудь эмоциональный штрих. Многие знают, что свидетельства очевидца – например, когда свидетелю предстоит узнать вора, укравшего кошелек, – очень часто бывают ошибочны. Дело в том, что при опознании человека, с которым нас не связывают эмоциональные узы, мы не можем вспомнить цвет его волос и другие значимые черты внешности, если не успели сформировать о нем личное эмоциональное суждение. Свидетели, наблюдавшие одно и то же происшествие, запоминают преступника по-разному.

“Многие качества, позволяющие человеку хорошо делать самые разные вещи, имеют обратную сторону, изначально предрасполагая нас к ошибкам”.

Люди склонны забывать важные вещи, например пароли, дни рождения, юбилеи, телефонные номера, поскольку набор случайных знаков трудно запомнить. Вам будет сложно зафиксировать в памяти произвольные трехбуквенные сочетания, не преобразовав их в нечто такое, что наполнено для вас смыслом. Такая процедура запоминания, связанная с личными особенностями запоминающего, называется мнемоникой. Она была известна еще древним грекам.

Рационально или нет?

Мгновенные впечатления об окружающих мы формируем, основываясь на небольших, почти незаметных деталях, и тому есть множество подтверждений. Так, в ходе одного из экспериментов исследователи из Принстонского университета показывали участникам фото политиков – кандидатов на выборные должности и просили оценить их компетентность лишь на основе внешности. Удивительно, но ученые сумели предугадать результаты выборов со степенью куда более высокой, чем можно было предположить. Это лишь один пример, который показывает: полагая, будто их выбор рационален, люди ошибаются. Мы делаем покупки, к которым нас подталкивает музыка, играющая в магазине, или запах в торговом зале. Мы решаем важные вопросы, полагаясь на эмоции, а потом об этом жалеем.

“Мы редко учимся на своих ошибках, потому что часто их причиной считаем не то, что есть на самом деле”.

Вопреки поговорке, гласящей, что задним умом все крепки, на самом деле задний ум нас регулярно подводит. Мы часто приукрашиваем прошедшие события, вспоминая свои мысли, слова и действия в более выгодном для себя свете. Склонность идеализировать свое прошлое глубоко укоренилась в человеческой природе. Когда исследователи просили испытуемых вспомнить свои школьные оценки, более 75% из них назвали более высокие баллы, чем получали в действительности. Результат тех или иных событий также влияет на то, как мы впоследствии о них вспоминаем. Об этом прекрасно известно историкам: они называют это явление ретроспективным искажением. Специалист, рассказывающий о событиях прошлого, включает в свое описание одни факты и исключает другие, и в итоге, как правило, результат представляется предсказуемым и неизбежным.

“Столкновение с землей в контролируемом полете”

Учитывая, насколько серьезно готовят летчиков и сколько сложного оборудования для контроля параметров полета установлено в кабине современного самолета, вы, вероятно, полагаете, что для пилота практически невозможно допустить крушение, направив самолет в землю. Но подобное случается достаточно часто. Специалисты даже придумали название для этого явления: “столкновение с землей в контролируемом полете”. Капитан Роберт Лофт вел самолет в Майами, когда вдруг заметил, что один из индикаторов на приборной панели не работает. Сам капитан, его первый помощник, бортинженер и бывший на борту механик компании Boeing вместе пытались выяснить, почему. Они так увлеклись, что перестали следить за полетом. Самолет рухнул на землю в национальном парке Эверглейдс. Погибли 99 человек.

“То, что мы видим, частично зависит и от того, что мы хотим увидеть. По большому счету мы видим то, что ожидаем увидеть”.

Наша способность одновременно делать несколько дел очень ограничена. Мы не в состоянии хорошо выполнять сразу две задачи, каждая из которых требует концентрации. Пытаясь с ними справиться, мы переключаемся с одной задачи на другую и обратно, забывая, чем были заняты только что, и тратя массу времени на постоянные переключения. Исследования показали: когда водитель разговаривает по сотовому телефону во время движения, у него резко снижается концентрация внимания и, соответственно, падает способность адекватно реагировать на дорожную ситуацию.

Фрейминг, время, якорение, беглый просмотр

Исследователи выяснили, что музыка, которая звучит в магазине, влияет на то, вина какой страны чаще приобретают покупатели. Когда посетители слышат французскую музыку, они отдают предпочтение французским винам. Если же звучат немецкие мелодии, они переключаются на вина из Германии. Этот факт наглядно демонстрирует влияние фрейминга: наш выбор решения для конкретной проблемы во многом определяется тем, как она подается и формулируется. Когда газета New York Times опубликовала на первой полосе статью о многообещающем препарате для лечения онкологических заболеваний, инвесторы бурно отреагировали на выход материала. Между тем эта информация уже печаталась в той же газете несколькими месяцами ранее, но на полосе A28 – и тогда рынок ее проигнорировал. Среди других факторов, влияющих на принятие решений, можно отметить следующие:

1. **Время.** Как правило, люди больше готовы к риску, если последствия их поступков должны наступить не сразу. Когда исследователи попросили испытуемых выбрать кинокартину для просмотра на следующей неделе, большинство предпочли интеллектуальные фильмы. Когда же участникам предложили выбрать фильм, который они хотели бы посмотреть прямо сейчас, они выбирали развлекательные картины.
2. **Якорение.** В различных ситуациях люди часто привязывают свои реакции к тем или иным конкретным числам, в том числе самым странным. Примеры можно наблюдать в местном супермаркете. Владельцы магазинов знают, что можно поднять продажи, предлагая тот или иной товар по четыре штуки за два доллара, вместо того чтобы просто продавать единицу товара за 50 центов. Того же эффекта можно добиться, если установить ограничение по количеству товара (скажем, только шесть штук в одни руки).
3. **Беглый просмотр.** Часто мы невнимательно просматриваем печатные материалы, особенно по знакомой теме. Мы видим в тексте лишь то, что соответствует нашим ожиданиям. Большинство читателей не обращают внимания на ошибки. Самые нелепые из них возникают потому, что мы обращаем внимание лишь на первую часть слова, позволяя мозгу самостоятельно достроить его до конца. Именно поэтому никто не заметил, когда в Wall Street Journal, в статье о британском конкурсе циркачей, было написано, что участники ездили на единорогах (unicorns), тогда как в действительности это были одноколесные велосипеды (unicycles).

По линейке

Как, по-вашему: город Рино в штате Невада находится западнее или восточнее, чем калифорнийский Сан-Диего? Большинство наверняка скажет, что Рино расположен восточнее. Между тем, стоит посмотреть на карту, и вы увидите, что Рино западнее, чем Сан-Диего. Подобные ошибки довольно часты, поскольку нам свойственно структурировать окружающий мир. Мы спрямляем изгибы, выстраиваем объекты в одну линию и во всем ищем симметрии. Кроме того, наш разум организует информацию в соответствии с определенной иерархией. Именно поэтому моряки запоминают звезды, организуя их в группы – созвездия.

“Если мы не осознаем, что наше восприятие искажено, то избавиться от ошибок, проистекающих из этой предвзятости, намного сложнее”.

Человека нередко подводит память. Например, многим бывает сложно воспроизвести текст дословно, даже если они слышали его много раз. Попробуйте-ка без единой ошибки произнести слова национального гимна! Подобные проблемы проявляются особенно ярко, когда мы рассказываем какую-либо историю. Мы опускаем детали, приукрашиваем, преувеличиваем и преуменьшаем. А затем начинаем верить собственной, исправленной версии.

“Если мы находим объект вне привычного окружения, нам намного труднее его распознать и сложнее поместить в нужный контекст... Пока вы не поймете, где встречались с... человеком, скорее всего, вы не вспомните, кто он такой”.

17 ноября 2007 года медсестры калифорнийской клиники “Седарс-Синай” ввели новорожденным близнецам 10 000 единиц гепарина вместо рекомендованной дозы 10 единиц. На следующий день они повторили ту же ошибку. Близнецы выжили – но как такое вообще могло произойти в высокотехнологичной клинике? Причина в том, что этикетки на ампулах с препаратом в разной дозировке практически не различались. Сегодня для разных дозировок гепарина используются разные этикетки, и это служит блокиратором. Блокираторы – помощники нашего разума, мешающие нам совершать ошибки.

Излишняя самоуверенность

Как правило, мужчины более уверены в своих способностях, чем женщины. Но излишняя самоуверенность – основная причина ошибок. В тех областях, где заправляют мужчины, например в военном деле или в сфере финансов, они заранее уверены в том, что у них все будет получаться. Женщины более склонны избегать риска, особенно в том, что касается финансов, здоровья и безопасности, развлечений и этических вопросов. Мужчины чаще готовы возиться с незнакомыми задачами, и часто в процессе они находят интересные решения. Даже в пространстве мужчины и женщины ориентируются по-разному. Так, представители сильного пола реже спрашивают дорогу у окружающих. Просто им не кажется, что они заблудились.

“Человек может одновременно заниматься ограниченным числом дел, и чем больше мы стараемся сделать, тем выше шансы ошибиться”.

Мало кто из нас назовет себя человеком заурядным. Еще меньше тех, кто согласится оценить себя ниже среднего. Стефано Деллавинья, профессор экономики в Калифорнийском университете, сделал из этого следующий вывод: “Почти все люди излишне самоуверенны – за исключением страдающих депрессией; только их и можно считать реалистами”. Именно самоуверенность заставляет нас приобретать абонементы в фитнес-клуб, которыми мы никогда не воспользуемся, тратить деньги на диетические программы, которых мы не будем придерживаться, и обзаводиться кредитными картами с невыгодными финансовыми условиями.

“Даже когда людям поручают практически невыполнимое задание... они убеждены, что справятся с ним намного лучше, чем у них это получается на самом деле”.

Человеку очень трудно соотносить свои представления с реальностью, поэтому наши представления о собственных возможностях настолько обманчивы. Когда солдат армии США спросили, насколько хорошо они стреляют, 75% опрошенных преувеличили свои возможности. Отзывы окружающих помогают соотнести собственные оценки с реальностью, поскольку информируют нас о результатах наших действий. Чтобы избежать ошибок, вы можете предпринять следующие действия:

1. **Не пренебрегайте мелочами.** Иногда незначительные детали способны кардинально изменить ситуацию. Например, плохой почерк врачей, выписывающих рецепты, ежегодно становится причиной более семи тысяч смертей. Между тем решить проблему несложно, если выдавать рецепты в печатном виде.
2. **Учитесь искусству калибровки.** Калибровкой социологи называют способность человека осознавать разницу между своими реальными и воображаемыми возможностями. Так, нефтяная компания Shell выяснила, что, оценивая вероятность обнаружения нефти на исследуемых участках, ее геологи ошибаются гораздо чаще, чем должны бы, учитывая их собственные представления о своем профессионализме. Они плохо справлялись с калибровкой, в результате компания теряла время и деньги.
3. **Будьте начеку.** Возможно, вы считаете, что на жизнь следует смотреть с оптимизмом. Но если вы хотите избежать ошибок, всегда думайте о том, что может пойти не так.
4. **Позвольте супругу или супруге подстраховывать вас.** Взгляд со стороны порой позволяет увидеть то, чего не заметили вы – в силу привычки, рассеянности или небрежности.
5. **Высыпайтесь.** Усталый человек чаще допускает ошибки. Недостаток сна снижает скорость реакции и увеличивает время, необходимое для принятия решения.
6. **Постарайтесь быть счастливым.** Когда вы счастливы, ваши творческие силы бьют фонтаном и вы способны находить наилучшие решения.

Об авторе

Джозеф Халлинан – лауреат Пулитцеровской премии, бывший корреспондент Wall Street Journal, преподавал в нескольких университетах и колледжах США.
