

Авторский обзор по материалам книги «Думай медленно, решай быстро»

Даниэль Канеман

Автор обзора: Мария Рамзаева

Обман мышления: как избежать ловушек мозга

Людам кажется, что они мыслят рационально и полностью осознают мотивы своих действий, а решения принимают, руководствуясь логикой. На деле мы подвержены ошибкам мышления и искажениям восприятия, которые часто заставляют нас действовать нелогично и даже себе во вред.

В книге «Думай медленно, решай быстро» психолог и лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман разбирает самые распространенные ошибки, объясняет, откуда они берутся, и учит замечать их у других и у себя. Книга основывается на современных исследованиях и новейших открытиях в области психологии, которые использует бизнес, реклама и политика.

Две системы мышления

В человеческом мозгу соседствуют две системы мышления.

Система 1 (С-1) — автоматическая и быстрая. Мы не контролируем ее и практически не тратим усилий на ее использование. Она реагирует моментально, — например, когда мы видим крупные заголовки, слышим вопрос «Столица России?», едем по пустой дороге.

Система 2 (С-2) — медленная, требует осознанных усилий и подходит для сложных вычислений. Она понадобится для перевода слов на иностранный язык, чтения трудного текста, вычисления логарифма.

Большинство людей считает, что в их мышлении главенствует С-2. В действительности большая часть деятельности определяется С-1. Многие способности С-1 заложены в нас с рождения, некоторые мы приобретаем с опытом. Например, способность правильно ответить на вопрос «Дважды два будет?». Некоторые способности автоматизируются, — то есть, переходят под контроль С-1, — лишь у малой части людей. К примеру, только профессиональный парковщик будет парковать машину, не используя С-2.

С-2 требует концентрации и выключается, как только мы отвлекаемся. Объем внимания ограничен, и мы не можем концентрироваться сразу на нескольких сложных действиях. Одновременно можно выполнять только бессознательные действия из С-1. Благодаря этой

особенности люди перестают замечать лишние раздражители, когда концентрируются на трудной задаче.

Мыслительный процесс

Пока мы бодрствуем, работают обе системы: С-1 непрерывно фиксирует события и впечатления, а С-2 работает в фоновом режиме. Первая система обращается ко второй, когда замечает нечто, не вписывающееся в представления о норме (например, — новую задачу, которую до этого не приходилось решать).

В сложных, непонятных или потенциально опасных ситуациях С-2 перехватывает управление, чтобы решить проблему. Она может передать результат С-1, но неспособна заставить «коллегу» думать иначе.

Пример. В известной иллюзии Мюллера-Лаера люди наблюдают на картинке линии одинаковой длины, обрамленные стрелками: одни стрелки обращены внутрь, другие — наружу. Из-за стрелок у С-1 создается впечатление, будто один из отрезков короче. Причем эта иллюзия не исчезнет, даже если мы измерим отрезки линейкой и убедимся в том, что они одинаковые. Противостоять подобным искажениям можно только за счет информации, которая появляется в С-2. Но даже тогда невозможно заставить С-1 думать иначе.

Распределение ресурсов памяти

У С-2 ограниченное количество рабочей памяти. При этом она четко контролирует, сколько энергии необходимо на то или иное действие. Даже если от этого зависит ваша жизнь, она не потратит на запоминание двух цифр больше ресурсов, чем на сложные математические вычисления. Если оперативной памяти не хватает, С-2 отключает текущие задачи, оставляя только самые важные. Так, человек, идущий на сложный обгон на трассе, может перестать слышать то, что говорит ему собеседник.

Усилия, которые прикладывает С-2, зависят от четырех параметров:

1. Объем информации, который нужно держать в уме.
2. Количество одновременно выполняемых задач.
3. Необходимость переключаться с одной задачи на другую.
4. Количество времени, данное на выполнение задачи.

Чтобы немного разгрузить С-2, нужно пойти по принципу наименьших затрат и разбить

сложные задачи на мелкие шаги. Другая мера — не держать информацию в уме, а записывать и отправлять в долгосрочную память.

Идеальная скорость мышления

Подобно тому, как у каждого из нас есть комфортная скорость движения, у С-2 есть своя комфортная нагрузка. Когда нам нужно выполнить объемную или сложную задачу, приходится себя заставлять. Однако существует «состояние потока», в котором ресурсы тратятся минимально, человек работает очень продуктивно и проявляет быструю реакцию.

Самоконтроль

Войти в состояние потока не так просто, поэтому для выполнения задач приходится прилагать усилия. Проблема в том, что самоконтроль — также ограниченный ресурс. Чем больше вы себя заставляете, тем сложнее будет в следующий раз. Например, человек, занятый сложной работой, скорее выберет торт, а не салат. Этот выбор за него делает С-1, пока С-2 занята работой. Если же вы усилием воли отказались от торта, проявить дисциплину еще раз и заставить себя работать над трудной задачей будет в разы сложнее. Этот феномен называют «истощением эго».

Ассоциативный механизм

Ассоциативная активация — это процесс С-1, в котором определенные слова и события запускают цепочку ассоциаций. Это происходит непроизвольно и без нашего контроля. Причем ассоциации запускаются на всех уровнях. Например, слово вызывает в голове картинку, картинка вызывает эмоцию, эмоция — определенное выражение лица.

Большую часть ассоциаций мы даже не замечаем. На наши мысли и решения влияет предшествующая информация: окружающая среда, интонации собеседников, и т.д. К примеру, люди чаще голосуют за повышение финансирования школ, если голосование проходит именно в школе, а не в другом месте. Этот эффект называется праймингом. Прайминг оказывает значительное влияние на наши мысли и поступки, пусть нам и неприятно это осознавать.

Когнитивная легкость и ее значение

Наш мозг легче и с большим удовольствием воспринимает простую, понятную информацию, которая подается в доступной форме — написана крупным шрифтом, сказана громким голосом. Верно и обратное: невнятная и сложная информация воспринимается с трудом и

вызывает раздражение. Эта особенность мозга приводит к различным искажениям:

1. Иллюзия знакомости. Мозгу легче и приятнее находить уже известную информацию. Люди склонны выбирать известные бренды, — не потому, что слышали о них много хорошего, а потому, что в принципе о них слышали.

2. Иллюзия истины. Утверждения начинают нам казаться истинными, если:

- Их часто повторяют другие люди;
- Они поданы в простом для восприятия формате;
- Их транслирует симпатичный нам человек.

Когнитивное напряжение (например, мелкий шрифт) заставляет интенсивнее работать С-2. В этот момент люди мыслят рациональнее, они отмечают неправильные ответы, их сложнее обмануть.

Понятие нормы

Одна из основных задач С-1 — оценивать окружающую действительность, искать в ней угрозы и изменять наши представления о реальности. С-1 всегда ожидает чего-то: иногда активно, — например, когда мы ждем возвращения ребенка из школы, иногда пассивно, — когда события потенциально могут произойти.

Мы удивляемся, если событие выпадает из списка ожидаемых. Интересно, что любая неожиданность изменяет наши представления о реальности. Например, если мы с утра встретим в метро школьного приятеля, мы увидимся. Но если в тот же день вечером наши пути пересекутся снова, удивление будет меньше. Хотя, по теории вероятности, вторая встреча неожиданнее первой. Однако С-1 уже свяжет этого приятеля со встречами в метро и причислит ситуацию к норме.

Особенности работы Системы 1

Искажения происходят из-за различных особенностей С-1.

1. Поспешные выводы. С-1 склонна мгновенно находить решения. Именно такие решения мы называем интуицией. Пользоваться ею выгодно, когда ситуация нам знакома, а цена ошибки невелика. Тогда экономия ресурсов за счет автоматических решений себя оправдывает. В случае важного решения в незнакомой ситуации вероятность ошибки

увеличивается, поэтому подключается С-2.

2. Игнорирование неопределенности. В ситуации неопределенности С-1 выбирает наиболее вероятный вариант, основываясь на предыдущем опыте и контексте. Иные варианты могут даже не прийти в голову. Например, в предложении «Анна хранит деньги в банке» мы понимаем «банки» как учреждение, а не емкость. Все изменится, если добавить «в кладовке».

3. Доверчивость. С-1 по умолчанию верит утверждениям и тому, что видит. Она склонна искать подтверждение нашим подсознательным установкам, а на опровержение тратит дополнительные усилия.

4. Эффект ореола. Если нам нравится человек, мы склонны приписывать ему хорошие качества. Если вначале мы узнали человека как умного и целеустремленного, то и негативные черты, вроде упрямства и агрессивности, будем оценивать с положительной точки зрения. Однако если нам сначала скажут про человека, что он — агрессивный и упрямый, его ум и целеустремленность будут казаться скорее опасными, чем положительными качествами.

5. Базовые суждения. С-1 выносит автоматические оценки, основанные на стереотипах. Например, мы по поведению и внешности человека мгновенно оцениваем его опасность или безопасность, бедность или богатство, щедрость или скупость.

6. Легкость сравнения в разных системах измерения. С-1 способна сравнивать показатели в разных системах исчисления. Например, интеллект одного человека с ростом другого или соответствие между тяжестью преступления и наказанием.

7. Эффект подстановки. С-1 выносит суждения практически обо всем, с чем мы встречаемся. Причем ей не важно, достаточно ли у нас данных. Если у С-1 недостаточно информации, она ответит на более простой вопрос. Например, если предприниматель не уверен, стоит ли покупать акции компании «Форд», его С-1 ответит на вопрос: «Нравятся ли мне машины «Форд»?» Решение будет принято на основе субъективной оценки, и предприниматель даже не осознает подстановку.

Главное — связная история

Для С-1 основной показатель истинности истории — ее связность. Отсюда проистекают две

опасности:

1. Игнорирование качества и количества источников. С-1 поверит в правдоподобную историю, даже если источников слишком мало или они сомнительны.

2. Неприятие случайностей. С-1 постоянно ищет взаимосвязи и причины. Если она найдет хоть какую-то закономерность, то отметет мысль о том, что совпадение случайно. Такой подход приводит к ошибкам из-за поиска скрытого смысла там, где его нет.

Искажения доступности

Эвристика доступности — это привычка оценивать распространенность какого-то явления по тому, насколько легко мы о нем вспоминаем. Например, на вопрос «часто ли разводятся политики?», мы ответим «часто», если быстро вспомним о случаях развода политиков. И наоборот, мы ответим «редко», если не смогли сразу вспомнить ни одного случая.

Легкость воспоминаний зависит от того, насколько событие было:

а). Привлекающим внимание: те же разводы политиков или знаменитостей вспомнятся легче, чем разводы учителей;

б). Драматическим: печальное или яркое событие увеличивает доступность всей категории. Например, недавнее крушение самолета создает впечатление о небезопасности перелетов.

в). Связанным с личным опытом: лично пережитые события вспоминаются легче всего. Например, если вы сами столкнулись с несправедливостью судебной системы, то резонансное событие в этой области повлияет на вас сильнее.

Важно, что мозг реагирует не на количество примеров, которые пришли в голову, а на скорость их вспоминания. Те, кто легко вспомнил 6 примеров своих побед, будут уверены в себе больше, чем те, кто вспомнил 12 примеров, но не так быстро.

Доступность и ощущение риска

Эвристика доступности объясняет, почему люди начинают сильнее заботиться о своей безопасности после катастроф, терактов и стихийных бедствий. В первое время после трагедии люди более осторожны, чем обычно, однако вскоре это проходит.

Также доступность определяет, какие опасности покажутся нам более вероятными. Например, люди считают, что смерть от несчастного случая гораздо вероятнее, чем смерть от инсульта. В реальности все наоборот. Такое искажение связано с тем, что в СМИ чаще освещаются несчастные случаи, чем инсульты. То же верно и для других областей.

Дополнительно ощущение риска искажается *эвристикой аффекта*. Тот вид транспорта, который нам больше нравится, мы будем считать более безопасным. И наоборот: если нам не нравится метро, мы найдем против него десятки аргументов.

Опасность оценки по репрезентативности

Представим тихого, умного и педантичного Тома. Кем он скорее будет работать: библиотекарем или фермером? Оценивая вероятность, мы активируем С-1, и она - отвечает на другой, более легкий вопрос: на кого больше похож Том? Большинство американцев отвечает, что Том работает библиотекарем, хотя, согласно статистике, для мужчины в США вероятность оказаться фермером гораздо выше.

С-1 игнорирует статистику и оценивает вероятность по репрезентативности. Обычно такой подход работает: дружелюбная с нами девушка, скорее всего, и в остальное время дружелюбна. Высокий худой парень скорее окажется баскетболистом, чем футболистом. Оценка по репрезентативности становится опасной, когда мы игнорируем изначальные вероятности, то есть, не учитываем вероятность события в целом.

Чтобы не попасться в ловушку репрезентативной вероятности, нужно следовать двум принципам:

1. Учитывать в своих рассуждениях изначальную вероятность.
2. Держать в уме то, что первая оценка, скорее всего, неверна или преувеличена.

Репрезентативность против логики

Один из самых известных экспериментов Канемана — тест про Линду-феминистку. Участникам раздается текст про девушку Линду, которая выступала за права женщин в университете. При вопросе, кем станет Линда — просто кассиром или кассиром-феминисткой, логично предположить, что стать обычным кассиром вероятнее, чем именно кассиром-феминисткой, поскольку это множество очевидно меньше. Однако, вопреки логике, большинство студентов, в том числе изучающих статистику, выбирает второй вариант.

Причины важнее статистики

Люди игнорируют статистику, даже если им сообщают данные непосредственно перед экспериментом. Это связано еще и с тем, что нам сложно менять свои представления о мире. Однако при определенной подаче, априорная вероятность воспринимается с той же серьезностью, что и репрезентативная. Для этого необходимо создать связную историю, а еще лучше — впечатляющий образ.

Пример: статистические данные говорят о том, что только два человека из семи придут на помощь пострадавшему. Вряд ли вас это удивит. Однако если вы узнаете о конкретных симпатичных вам людях, которые не пришли на помощь другим, вы воспримете эту информацию более эмоционально, — возможно даже расстроитесь, разочаруетесь.

Игнорирование регрессии к среднему

Разница между результатами одних и тех же действий складывается из двух составляющих: талант плюс удача. И если талант — неизменная величина, то удача меняется. Поэтому разумно предположить, что в экстремальных значениях (при лучшем и худшем результате) уровень удачи разный: высокий в первом случае и низкий во втором.

Поскольку удача — параметр непостоянный, при прогнозе логичнее усреднить показатель и предположить, что после лучшего результата последует менее высокий, а после худшего — более высокий. Это предположение называется *регрессией к среднему*. Принцип применяется ко всем сферам и является статистическим параметром, который так часто игнорирует С-1.

Нам сложно представить, что события никак не связаны между собой. Поэтому мы начинаем придумывать причину понижения или повышения результатов. Например, думаем, что спортсмены, не получившие призового места, нервничали или их «перехвалили». Опасность такого искажения в том, что на его основании люди строят различные теории (например: хвалить — вредно).

Как справляться с интуитивными предсказаниями

В самых разных ситуациях людям приходится предсказывать. Как мы выяснили, мозг, действующий «на автомате», не склонен учитывать статистику, он полагается на субъективные оценки. Например, вопрос: «Какой будет средний балл у девочки, которая начала читать в 4 года?» мы подменим более простым вопросом: «Сколько баллов мы

поставим девочке, которая начала читать в 4 года?»». В действительности мы не предсказываем, а оцениваем настоящее.

Как делать правильные предсказания

Чтобы уменьшить погрешность, необходимо произвести несколько действий. На примере среднего балла девочки, действия будут такими:

1. Оценить типичный средний балл.
2. Определить средний балл на основе известных сведений.
3. Оценить корреляцию между известными сведениями и типичным средним баллом. В нашем случае: как умение читать в 4 года влияет на дальнейшие успехи ученика.
4. В зависимости от корреляции сместить балл от типичного в сторону предсказанного. Например, если корреляция — ноль целых три десятых, нужно сместить показатель на 30%.

Этот алгоритм Канеман называет *аппроксимацией вероятных результатов надлежащего статистического анализа*.

Опасная самоуверенность

Нам свойственно придумывать связные истории. При этом мы, как правило, уменьшаем значение удачи в этих историях. Нам легче думать, что человек добился всего сам, и из его истории можно вынести урок, тогда как многие прорывы связаны с удачей и волей случая. Кроме того, мы искажаем прошлое, чтобы сделать его логичнее. Как только происходит нечто непредвиденное или мы получаем новую для нас информацию, мы меняем свои взгляды, подстраиваем их под нынешнюю ситуацию. Например, после того как наступил кризис 2008 года, многие люди уверили себя, что предсказывали его, даже если это противоречило их словам в прошлом.

Ретроспективное искажение

Ретроспективное искажение приводит к двум негативным результатам. С одной стороны, профессионалы склонны избегать риска и принимать менее эффективные, но безопасные решения. Например, в случае срочной операции врач может потребовать дополнительных анализов, чтобы его потом не обвинили.

С другой стороны, случайные удачные риски вызывают уважение. Например, недалекий и самонадеянный начальник, предложение которого по случайности оказалось удачным, воспринимается как смелый профессионал.

Иллюзия экспертности

Степень нашей уверенности базируется не на количестве и качестве фактов, а на том, насколько связную историю мы можем создать и насколько быстро это делаем. Поэтому сильная уверенность в чем-либо скорее говорит о малом количестве реальных данных и сильном влиянии С-1.

Иллюзия экспертности усиливается каждый раз, когда человек успешно справляется со своей задачей. Опасность в том, что он неадекватно оценивает границы своих возможностей.

Случайности играют важную роль в нашей жизни, поэтому достоверные предсказания можно строить только на ближайшее будущее. Отличный пример — исследования психолога Тетлока, которые показали, что предсказания финансистов и прочих экспертов оказались даже менее достоверными, чем случайно подставленные цифры.

Интуиция против формул

А вот исследование психолога Пола Мила доказало, что статистический анализ лучше предсказывает будущее студентов, чем клинические анализы психологов. Позже многочисленные тесты подтвердили верность этого утверждения. Такой результат связан с двумя особенностями человеческого мышления.

Во-первых, эксперты принимают во внимание слишком большой массив данных.

Предсказания становятся точнее, если опираются только на самые значимые цифры. Во-вторых, экспертные оценки зависят от внешних факторов. Это приводит к тому, что один и тот же эксперт в разные дни может прийти к различным выводам, оценивая одни и те же данные.

Психологи, как любые другие люди, попадают в ловушку иллюзии экспертности: они хороши в краткосрочных прогнозах и легко предсказывают реакции клиентов, однако у них нет возможности отточить свое мастерство в долгосрочных прогнозах.

Когда стоит верить интуиции

Несмотря на все вышесказанное, существуют ситуации, когда интуиция будет полезной и подскажет нужное решение. Для этого необходимо оттачивать свое чутье. Малколм Гладуэлл использует формулу «10 000 часов занятий», после которых приходит мастерство.

Помимо регулярной тренировки, для хорошей работы интуиции нужны два параметра: относительная неизменность среды и большое количество практического опыта внутри этой среды. В пример можно привести шахматы: гроссмейстеры часто пользуются интуицией и достигают успехов. Антипример — работа финансового аналитика или психолога, в которой сложно предугадать ситуацию.

Ошибка планирования

Еще одно последствие чрезмерной уверенности — так называемая «ошибка планирования», при которой люди строят излишне радужные планы. Ошибка возникает из-за того, что мы игнорируем статистику по схожим делам.

Например, автор вместе с командой исследователей проигнорировал данные о том, что проект, подобный тому, над которым они работали, делается за 7 — 10 лет. Они основывались на слишком оптимистичном прогнозе и предположили, что им хватит двух лет. Оптимистичные прогнозы возникают из-за того, что люди опираются на самый лучший показатель и упускают из поля зрения возможные препятствия. Представлять себе успех легко и приятно, а неясные пока проблемы — гораздо труднее.

Оптимистичный взгляд

Ошибка планирования — лишь частный случай излишне оптимистичного взгляда. Мы в целом склонны переоценивать свои возможности, легкость задачи, завышать ожидаемые результаты. Во многом это определяется генетикой. Оптимистичные люди чаще рискуют и легче справляются с неудачами. Среди предпринимателей большинство — оптимисты. И это неудивительно: согласно статистике, только 35% компаний остаются на плаву. С такими данными невероятно рискованно запускать собственное дело. И если уж ты преуспел, дальше включается иллюзия экспертности.

Что вижу, то и есть

Искажения возникают не только из-за излишне оптимистичного подхода, но и из-за особенностей С-1:

- Пренебрежение априорными вероятностями;
- Игнорирование конкурентов и их способностей;
- Вера в алгоритмы и игнорирование фактора удачи;
- Чрезмерная самоуверенность.

Как обуздать оптимизм

Исследования показали, что достаточно сложно справиться с излишним оптимизмом. Однако есть метод, придуманный профессором Кляйном. Его суть в правильном вопросе: если принятое решение приведет к катастрофе, из-за чего она могла бы случиться? Метод хорош тем, что заставляет людей думать в обратном направлении: не искать преимущества в уже принятой стратегии, а сосредоточиться на ее недостатках.

Иллюзия рационального выбора

Поведенческий экономист Ричард Талер разделил людей на два условных типа: «эконы» и «гуманы». Первых изучает экономика, а вторых — психология. «Эконы» всегда мыслят рационально, они эгоистичны, расчетливы и постоянны во мнениях. У «гуманов» над С-2 превалирует С-1, поэтому они непоследовательны, порывисты и непостоянны во взглядах.

Теория перспектив против теории максимальной полезности

Экономические теории строятся, исходя из логики «эконов». Например, теория максимальной полезности говорит о том, что люди всегда будут выбирать наиболее выгодный для них вариант. Однако наш реальный выбор чаще оказывается иррациональным и основанным на эмоциях, а не на логике.

В противовес теории Талера Канеман и Тверски создали теорию перспектив. Согласно ей, выбор людей основан на субъективной, а не объективной ценности ресурсов.

Принципы теории перспектив

1. Точка отсчета. В зависимости от того, какова ваша изначальная позиция, выбор окажется разным. Точкой старта может быть как текущая финансовая ситуация, так и ожидаемая надбавка. Например, если прибавка к зарплате будет выше, чем у коллег, вы воспримите ее как прибыль. Если же прибавка будет ниже, чем вы ожидали, ваш мозг отреагирует на нее как на потерю.

2. Принцип снижения чувствительности. Согласно исследованиям психофизика Фехтера, существует логарифмическое соотношение между изменением математической величины (например, количества денег) и психической реакцией на это изменение. То есть, разница между 100 и 200 долларами субъективно покажется выше, чем между 900 и 1000.

3. Неприятие потерь. Эмоциональный фон при потере гораздо интенсивнее, чем при

выигрыше, что приводит к нелогичным решениям. Например, если в игре можно выиграть 150 долларов либо проиграть 100, в ней экономически выгодно участвовать. Однако негативные эмоции при потере 100 долларов окажутся сильнее радости от получения 150.

4. Эффект владения. Субъективная ценность товара возрастает, когда он у нас в руках.

Принцип действует только в том случае, если вы намерены пользоваться товаром. Например, вы готовы перекупить билет любимой группы за 500 долларов, но откажитесь продать его меньше чем за 3000 долларов. Эффект не работает для продавцов, поскольку они изначально оценивают товар как эквивалент денег.

Неприятие неудачи

Наша мотивация гораздо выше, когда мы стараемся избежать потерь, нежели когда хотим получить прибыль. Такая особенность искажает наше планирование. При постановке целей люди ставят некую норму, как ориентир. Чтобы не потерять выгоду, мы тратим основные усилия на выполнение нормы, но не на перевыполнение, даже если логика подсказывает обратное.

Например, таксист будет дольше работать в неудачный день (чтобы достичь «нормального» уровня выручки) и закончит раньше, если клиентов будет много. Согласно логике, следовало бы поступать наоборот.

Эффект возможности и эффект определенности

Повышение вероятности выиграть миллион долларов с 0 до 5% вызовет у вас более сильный ажиотаж, чем повышение шанса с 5 до 10%. Хотя, казалось бы, в обоих случаях вероятность увеличилась на 5%. Суть в том, что в первом случае ситуация разительно изменилась: появилась принципиальная возможность выиграть миллион долларов (эффект возможности). Увеличение с 95 до 100% также вызывает всплеск эмоций (эффект определенности): вы словно получаете железную гарантию на выигрыш.

В первом случае мизерному шансу придается слишком большое значение, во втором случае крайнему вероятному проценту (95%) придают слишком низкое значение. То есть, вес решений не равен.

Кроме того, люди выбирают фиксированную сумму, если речь идет о выигрыше, и рискуют, когда есть шанс избежать убытков. На основе этих тезисов Канеман и Тверски вывели

четырёхчастную схему:

1. Высокая вероятность + Выгода = Неприятие риска из-за страха разочароваться.
2. Высокая вероятность + Потеря = Стремление к риску из-за надежды избежать потери.
3. Низкая вероятность + Выгода = Стремление к риску в надежде на крупный выигрыш.
4. Низкая вероятность + Потеря = Неприятие риска из-за страха крупной потери.

Мысленные счета

Для многих людей деньги выступают эквивалентом значимости. Для них существуют не только экономические, но и так называемые «мысленные счета». Это некие отчеты в голове, которые сообщают нам, преуспели мы в последнее время или наоборот. Влияние мысленных счетов может приводить к неразумным решениям.

Например, люди склонны вкладывать дополнительные деньги в компанию, которая приносит убытки, поскольку не могут признать, что проект провалился. Вместо этого разумнее вложить деньги в новый проект. Это явление называется *ошибкой невосполнимых затрат*. Ей подвержены люди, которые не уходят с ненавистной работы или продолжают жить с неподходящим партнером.

Чувства и выбор

Эмоции очень влияют на выбор людей. Например, *сожаление* возникает из-за действий, отличных от нормы. Люди больше жалеют, что рискнули и проиграли, чем когда ничего не сделали и потерпели неудачу. *Чувство ответственности* усиливает негативные ощущения от неудачи. Мы переживаем больше, если сами подвергли свою жизнь опасности, а не стали жертвами несчастного случая. Мы больше *сочувствуем* человеку, который впервые зашел в магазин и стал жертвой ограбления, чем завсегдатаю магазина в той же ситуации.

Рамки и сравнения

Ошибки выбора часто возникают из-за неправильных точек отсчета и способов сравнения. Например, люди в среднем жертвуют больше на спасение дельфинов, чем фермеров. В первом случае идет сравнение дельфинов и других животных: все животные нужны, всех жалко, поэтому надо помочь. Во втором случае сравнивают фермеров и других людей (например, инвалидов или детей-сирот). Выбор очевиден: сироты нуждаются в помощи больше, чем крепкие взрослые фермеры. Сравнить людей и животных никому даже не приходит в голову — если бы это произошло, скорее всего, выбор пал бы на людей, а не на дельфинов.

Рамки могут быть и полезными. Например, в Австралии почти 100% автомобилистов — потенциальные доноры органов. В Германии таковых всего 12%. Это связано с простым фактором: австралийцы отмечают в анкете, если НЕ хотят быть донором, а немцы — наоборот, если хотят. Многие этот пункт просто пропускают, забывая поставить «галочку».

Наше «я» и благополучие

В нас сосуществуют два «я» — ощущающее и вспоминающее, причем первое могущественнее: оно способно исказить воспоминания о прошлом. Во многом наше бытие определяется увлекательностью тех историй, которые нам рассказывает вспоминающее «я».

Люди склонны считать более счастливой короткую жизнь, полную ярких, радостных событий, а не длинную с умеренно приятным существованием. На ощущение благополучия влияют интересные дела, вовлеченность в процессы, активный отдых и общение с людьми. Причем привилегии и статус не играют важной роли. Для нашего мозга все равно, сколько мы потратили времени, важнее соотношение радости и страданий.

Заключение

Нам кажется, будто мы ведем себя рационально, полностью контролируем свою судьбу и свои решения. Однако помимо рациональной Системы 2 (С-2) в нас есть иррациональная Система 1 (С-1), которая во многом определяет наши действия и выборы.

С-1 работает непрерывно. Переключить, а тем более выключить ее совсем, нельзя. Из-за своих особенностей С-1 подвержена ошибкам мышления и искажениям. С ними можно бороться, подключая С-2. Нужно помнить о возможности ошибки и перепроверять свои решения, если от них многое зависит.

Не стоит относиться к С-1 как к вредителю. Она позволяет нам экономить ресурсы и тратить оперативную память на действительно важные и сложные задачи. Как правило, С-1 и С-2 находятся в балансе и действуют гармонично. А в случае часто повторяющихся действий интуиция может оказаться лучшим помощником, чем логика.

Прочитали книгу до конца? [Не забудьте оставить свой отзыв](#) или расскажите, как Вы применили полученные знания в жизни и бизнесе!