

АЛЕКС ЭДМАНС

ЛОЖЬ МОЖЕТ БЫТЬ ВЕЗДЕ

**ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ И ФАКТЫ
В ПОСТПРАВДИВОМ МИРЕ**



Издательство АСТ
Москва

УДК 159.95
ББК 87.3
Э22

Все права защищены.
Любое использование материалов данной книги,
полностью или частично,
без разрешения правообладателя запрещается

Оригинальное издание:
MAY CONTAIN LIES, Alex Edmans

Печатается с разрешения
Aitken Alexander Ltd. and The Van Lear Agency LLC

В оформлении обложки данного издания
использовано изображение, созданное *Nano Banana*

Эдманс, Алекс.

Э22 Ложь может быть везде. Предубеждения и факты в постправдивом мире / Алекс Эдманс ; [перевод с английского О. Захватовой]. — Москва : Издательство АСТ, 2026. — 320 с. — (Практический тренинг).

ISBN 978-5-17-186085-1

В данном издании автор не просто покажет, как легко можно попасть в ловушку собственного мозга, принимая желаемое за действительное. Через шокирующие истории — от провалов гигантских корпораций до опасных модных диет — автор научит мыслить критически!

Эта книга — личный навигатор в мире, где факты постоянно меняются местами с вымыслом. Она поможет понимать природу причинно-следственных связей и мыслить ясно в эпоху информационного шума.

**УДК 159.95
ББК 87.3**

ISBN 978-5-17-186085-1

© Alex Edmans, 2024

© ООО «Издательство АСТ», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ	21
Предубеждение подтверждения	23
Черно-белое мышление	48
ЧАСТЬ ВТОРАЯ: ПРОБЛЕМЫ	67
Утверждение — это еще не факт	69
Факт — это еще не данные	100
Данные — это еще не доказательство:	
добыча данных	124
Данные — это еще не доказательство	149
Когда данные становятся доказательством	174
Доказательство — это еще не истина	196
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ: РЕШЕНИЯ	215
Мыслить разумнее как личность	217
Создание организаций,	
которые мыслят умнее	238
Создание сообществ, которые мыслят умнее	262
Чек-лист для более разумного мышления	288
Благодарности	298
Примечания	300

ВВЕДЕНИЕ

Пот струился по моему лицу, пока я ждал «жаркого» допроса в Палате общин Великобритании. Меня вызвали дать показания перед Комитетом по делам бизнеса и торговли [1] — группой парламентариев, разъяренных громкими скандалами и решивших разобраться, как на самом деле управляются компании.

Годы, проведенные за кафедрой, приучили меня держать удар в любом диалоге — будь то студенческая аудитория, редакционная встреча или семинары с топ-менеджерами. Но одно дело — живое общение, и совсем другое — допрос членами парламента в прямом эфире, когда каждое слово фиксируется и становится достоянием общественности. Поэтому неудивительно, что меня одолевала тревога.

В Палату общин я пришел заблаговременно и поприсутствовал на предыдущем заседании Комитета, погрузившись с головой в заметки: хотел в последний раз пройтись по вопросам, которые могли возникнуть.

Насторожился я тогда, когда один из свидетелей на заседании упомянул исследование, прозвучавшее весьма весомо [2]. Якобы оно показало: компании добиваются большего успеха, когда разрыв между зарплатой генерального директора и средней зарплатой сотрудника невелик.

Меня это заинтересовало — ведь мои собственные исследования как раз доказывают, что «дружелюбные к сотрудникам» компании опережают конкурентов [3]. Правда, я никогда не фокусировался именно на оплате труда, но новое свидетельство, казалось, прекрасно дополняло мои выводы.

Годами я пытался убедить бизнес, что справедливое отношение к работникам — не благотворительность, а стратегическое преимущество. И вот теперь передо мной возник еще один аргумент в пользу этой идеи. Мне очень хотелось, чтобы он оказался правдой.

Однако 20 лет, проведенных в науке, научили меня одному: никогда не принимать заявления за чистую монету.

Я открыл письменные показания свидетеля и увидел, что речь шла о докладе Фалейе, Рейса и Венкатесварана. Но когда я нашел саму работу, она, похоже, утверждала прямо противоположное: чем больше разрыв между зарплатой гендиректора и рядовых сотрудников, тем выше результаты компании.

Я растерялся. Неужели нервы сыграли со мной злую шутку и я неверно истолковал результаты исследования? В конце концов, академические статьи редко славятся ясностью изложения. Но вывод красовался прямо на первой странице — четкий, недвусмысленный, как надпись на белом листе: компании добиваются лучших результатов, когда разрыв в оплате труда между руководством и сотрудниками *шире*.

Тут-то меня и осенило, в чем дело.

В показаниях свидетеля цитировался не окончательный вариант исследования, а черновой набросок Фалейе, Рейса и Венкатесварана — тот, что просочился в Сеть за три года до публикации [4]. А я смотрел уже на финальную, рецензированную версию статьи, где авторы исправили ошибки и пришли к прямо противоположному выводу [5].

Свидетель, о котором идет речь, представлял Конгресс профсоюзов Великобритании (TUC) — организацию, публично выступающую против разрыва в величине зарплат. Еще в 2014 году TUC опубликовал доклад, в котором прямо заявлялось: «Большие различия в оплате труда подрывают моральный дух сотрудников, вредят эффективности компаний и усугубляют неравенство в экономике».

Неудивительно, что профсоюз с готовностью ухватился за тот самый черновой вариант исследования, не удосужившись проверить, появилась ли уже окончательная версия. Ведь предварительные выводы идеально ложились в русло его личной позиции.

Мое собственное выступление прошло спокойно. Один вопрос поставил меня в тупик — но вместо того, чтобы выдумывать ответ, я честно признался парламентариям, что не являюсь экспертом в этой теме. Они выглядели удивленными, будто никто прежде и не осмеливался признать своего незнания.

В коридоре после заседания я рассказал секретарю о прозвучавших ранее сомнительных данных. Он был потрясен и попросил направить официальную записку с разъяснением ошибки. Я так и сделал — и комитет ее опубликовал.

Между тем в финальном отчете комитета по итогам исследования то самое опровергнутое исследование цитировалось так, будто это непреложная истина. Там было сказано: «Конгресс профсоюзов утверждает: "Существуют четкие академические доказательства того, что значительные различия в зарплатах внутри компаний вредят производительности и эффективности бизнеса"», — хотя сами ученые, на которых ссылались, в окончательной версии своей работы пришли к прямо противоположному выводу.

Именно на этом утверждении — среди прочих аргументов — был основан рекомендательный пункт отчета: объявлять каждую крупную британскую компанию раскрывать внутренний разрыв в оплате труда. Со временем эта рекомендация переросла в закон [6].

Главный вывод, который я хотел бы сделать, не имеет отношения к разрыву в зарплатах — ни к тому, следует ли его публиковать, ни к тому, полезны или вредны большие различия в оплате. Даже если окажется, что более широкий разрыв действительно повышает эффективность, мы все равно можем ценить справедливость выше прибыли. Речь здесь о другом — о том, насколько внимательно и критически мы должны относиться к любой представленной «доказательной базе».

Этот эпизод преподнес мне два важных урока. Во-первых, под любую точку зрения можно подобрать «исследование» — даже если оно грешит серьезными методологическими ошибками и давно опровергнуто. По любой злободневной теме публикуют десятки работ, так что выбрать нужную — не проблема. Фразы вроде «Исследования показывают, что...», «Один из анализов выявил, что...» или «Существуют четкие академические доказательства того, что...» часто используют как неоспоримый аргумент, хотя на деле они нередко ничего не значат.

Во-вторых, даже источники, которым мы привыкли безоговорочно доверять (будь то правительственная публикация, экспертный доклад или академическое исследование),

не всегда заслуживают слепой веры. Любой отчет, составленный политиками, консалтинговыми фирмами или даже такими учеными, как я, пишется людьми. А у людей неизбежно есть преубеждения.

Вполне возможно, что члены комитета изначально были убеждены: зарплаты топ-менеджеров завышены и их нужно ограничить. Именно это убеждение, скорее всего, и стало причиной самого расследования.

Это отнюдь не единичный случай. Газеты публикуют статьи, возвещающие о сенсационных результатах исследования, которого на самом деле никогда не было. Компании выпускают «научные» отчеты, за которыми не стоит никаких реальных данных — лишь заранее заданные выводы. Университеты распространяют доклады с громкими заявлениями об эпохальных открытиях, хотя проведенные ими тесты на деле не выявили ровным счетом ничего значимого. Но если читателям хочется верить в такие утверждения, они принимают их без тени сомнения.

Проблема выходит далеко за пределы бизнеса. Дезинформация окружает нас повсюду и напрямую влияет на повседневные решения — как мы голосуем, осваиваем навыки или заботимся о здоровье.

Во время референдума по брекситу в 2016 году по улицам Лондона ездили автобусы с лозунгом: «Членство в Евросоюзе обходится Великобритании в 350 миллионов фунтов каждую неделю». На деле же сумма составляла 250 миллионов, а с учетом средств, которые ЕС возвращает стране, — всего около 120 миллионов фунтов [7].

Многие верят в «правило 10 000 часов» — якобы именно столько практики нужно, чтобы достичь мастерства в любом деле. Однако в исследовании, на котором основан этот миф, касающемся исключительно скрипачей, не измеряли их уровень мастерства объективно и вообще никогда не упоминали цифру 10 000.

В 1988 году престижный журнал *Nature* опубликовал статью, прославляющую гомеопатию — метод лечения, при котором сверхразбавленные вещества якобы передают свои свойства воде [8]. Но последующие исследования не выявили никакого терапевтического эффекта, и сегодня научное сообщество единодушно признает:

гомеопатия неэффективна при любых заболеваниях и состояниях [9].

Эти примеры показывают, что исследования влияют на всех нас — даже если мы ни разу в жизни не заглядывали в академическую публикацию.

Каждый раз, когда мы берем в руки книгу по саморазвитию, листаем свежий номер Men's Fitness, Women's Health или Runner's World либо открываем статью в LinkedIn, X или Facebook*, — мы сталкиваемся с интерпретацией научных данных. Стоит нам прислушаться к мнению эксперта о том, стоит ли вкладываться в криптовалюту, как научить ребенка читать или почему так высока инфляция, — и мы снова оказываемся в поле действия «исследований».

Однако информация — это гораздо больше чем просто наука. Наши ленты переполнены не только фразами вроде «Новое исследование доказывает, что...», но и личными историями — «Как ежедневные записи в дневнике спасли мое психическое здоровье», интуитивными советами — «Пять способов блестяще пройти собеседование», и смелыми прогнозами — «Почему мы колонизируем Марс к 2050 году» [10].

Слепо следуя таким рекомендациям, можно запросто остаться ни с чем — здоровье подорвать, сбережения потратить и работу упустить.

В отдельных случаях дезинформация может стоить жизни.

В марте 2020 года, на заре пандемии коронавируса, президент США Дональд Трамп написал в X, что гидроксихлорохин, возможно, станет панацеей, назвав его «одним из величайших прорывов в истории медицины». Одна женщина заметила слово «хлорохин» на этикетке средства для чистки аквариумов. Как она позже рассказала NBC News: «Я увидела бутылку на дальней полке и подумала: "Эй, а разве это не то самое средство, о котором говорят по телевизору?"» [11].

Эта женщина и ее муж выпили содержимое, надеясь защититься от вируса. Женщине стало очень плохо — но благодаря сильной рвоте она выжила. А вот ее мужу повезло меньше: он скончался вскоре после того, как их доставили в больницуⁱ.

* Признана экстремистской организацией, принадлежащей Meta и запрещена на территории РФ.

Что поражает во всех этих случаях — решение лежит на поверхности: проверить факты.

Казалось бы, очевидна необходимость убедиться в безопасности препарата, прежде чем его принимать; удостовериться, что исследование действительно существует, прежде чем о нем писать; и не воспринимать «надписи на заборе» как достоверный источник данных. Любой, кто допускает ошибки, вполне способен провести такую проверку.

Когда я публикую в LinkedIn исследование с выводами, которые кому-то не по душе, в комментариях тут же появляются замечания от топ-менеджеров, инвесторов и коллег-ученых: они внимательно разбирают методологию, указывают на возможные искажения, спрашивают про выборку — именно такого вдумчивого, критического подхода я и стремлюсь добиться.

Но стоит мне поделиться работой, чьи результаты им нравятся, — и та же самая бдительность исчезает. Вместо вопросов — одобрение. Вместо анализа — восторженные репосты. Критическое мышление уступает место желанию верить.

Одной из моих любимых игрушек в детстве был Экшен Мэн (Action Man) — британский аналог американского солдата Джо (G. I. Joe), набора армейских фигурок, сопровождавшегося мультсериалом.

Каждая серия заканчивалась короткой поучительной сценкой: фигурка солдата Джо обращалась к зрителям и давала практический совет — не называть незнакомцам свой адрес, не гладить чужих животных, обязательно пользоваться защитой от солнца. Дети в мультфильме радостно восклицали: «Теперь я знаю!» — на что герой отвечал: «А знание — уже половина победы».

Эта фраза должна была подчеркнуть силу осведомленности: стоит понять, как устроен мир, — и ты уже на полпути к правильному решению.

Но эту фразу можно истолковать и иначе — как напоминание, что стакан наполовину пуст, а не только наполовину полон. Даже обладая знанием, вы выиграли *лишь* половину битвы [12].

Знать, как проверять факты, — еще не значит делать это. Те, кто допустил описанные ошибки, в спокойной обстановке прекрасно понимали, что следует быть осторожным:

**ДАЖЕ ОБЛАДАЯ ЗНАНИЕМ,
ВЫ ВЫИГРАЛИ ЛИШЬ ПОЛОВИНУ БИТВЫ
ЗНАТЬ, КАК ПРОВЕРЯТЬ ФАКТЫ, —
ЕЩЕ НЕ ЗНАЧИТ ДЕЛАТЬ ЭТО.**

не глотать лекарства без назначения, не верить первому попавшемуся заголовку, не принимать за истину все, что подтверждает ваши убеждения. Но в момент принятия решения их личные суждения взяли верх — и помешали применить то самое знание, которое, казалось бы, уже имелось.

Более 20 лет, проведенных в академической среде, убедили меня: без строгой научной дисциплины исследование не стоит и бумаги, на которой напечатано.

В Массачусетском технологическом институте, где я писал диссертацию; в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете, где начал преподавать; и в Лондонской школе бизнеса, где работаю сейчас, — ко мне всегда предъявлялись суровые требования. Журналы справедливо отказывались публиковать статьи, пока я не подтверждал результаты до последней детали, не рассматривал альтернативные объяснения своим выводам и не смягчал любые утверждения, выходящие за рамки имеющихся данных. Иногда уходило пять лет упорного труда и немало нервов, чтобы довести исследование до уровня, приемлемого для публикации.

Это не только мой личный опыт — я наблюдал ту же строгость и с другой стороны баррикад.

Шесть лет я занимаю пост управляющего редактора ведущего академического журнала *Review of Finance*, и за это время мне не раз приходилось быть тем самым «стражем ворот». Когда авторы присылают статью на публикацию, я направляю ее независимым экспертам — так называемым рецензентам — и прошу оценить, достойна ли работа выхода в свет.

Меня всегда поражала та предельная внимательность, с которой они вникают в каждую деталь рукописи: проверяют логику, методологию, интерпретацию данных. И самому мне не раз приходилось принимать непростые решения — отклонять работы, которые, будь они приняты без критики, могли бы оказать огромное влияние на людей просто потому, что их выводы не были достаточно четко обоснованы или надежно подтверждены.

Одной ногой я прочно стою в академической среде, а второй — уверенно опираюсь на практику: консультирую компании, инвесторов и государственных деятелей, опираясь на результаты научных исследований.

Именно поэтому я не раз наблюдал, как та скрупулезность, с которой пишутся научные работы, мгновенно улетучивается, стоит им попасть в руки читателей. Особенно когда на сцену выходит эмоция.

Моя основная область — устойчивый бизнес, тема, вызывающая страстные споры и четко разделяющая мнения по политическому спектру. Те, кто слева, склонны верить, что «этичные» акции всегда приносят сверхдоходность, и с готовностью цитируют любое исследование, подтверждающее эту идею. Многие справа, напротив, утверждают, что компании, делающие ставку на устойчивость, отвлекаются от главного — прибыли; некоторые законодатели в США даже запретили пенсионным фондам штатов инвестировать в такие фирмы.

При этом устойчивое развитие — отнюдь не абстрактная теория. Это крайне прикладная сфера, и я видел, как академическая строгость (или ее отсутствие) напрямую влияет на то, как генеральные директора строят стратегию, как инвесторы выбирают, в какие компании вкладываться, и какие законы принимают власти.

В 2017 году мне предложили выступить с уже второй лекцией на конференции TED Talks. Это был прекрасный шанс донести свои идеи до широкой аудитории, и первое, что пришло в голову, — рассказать о собственных исследованиях: как это обычно делают профессора и как я построил свое первое выступление.

Но затем возникла другая мысль: а что, если вместо продвижения своих работ я выступлю в защиту самого принципа научной добросовестности? Ведь миссия TED — распространять «идеи, достойные внимания». Однако эта миссия оказывается под угрозой, если популярность идеи определяется не ее истинностью, а лишь тем, насколько она нравится людям.

И речь здесь не только о сцене лектория. Любой, у кого есть колонка в газете, аккаунт в соцсетях или YouTube-канал, может транслировать все что угодно — и при этом утверждать, будто за этим стоит «научное обоснование».

Поэтому я рассказал о том, насколько важно быть вдумчивыми в обращении с фактами — как наши предубеждения могут вынудить нас поверить в ложное или отвергнуть

истинное и почему оценивать исследование следует не по громкости его выводов, а по тщательности, с которой оно выполнено.

Я был искренне благодарен, когда это выступление переехало на главную сцену TED под названием «Чему верить в мире постправды». Мне хотелось надеяться, что оно — пусть даже чуть-чуть — сдвинет баланс от вымысла к реальности.

Между тем дезинформация, пожалуй, стала только распространнее. Общественная дискуссия все больше раскалывается по идеологическим линиям — мнения формируются не на основе доказательств, а исходя из убеждений.

Самые острые вызовы нашего времени — изменение климата, социальное неравенство, глобальное здравоохранение — все глубже увязают в сетях лжи.

Раньше мы четко знали, кому доверять: за медицинскими советами обращались к врачу или специализированным руководствам, а за общей информацией — к энциклопедиям. Сегодня же половина американцев черпает новости «часто» или «иногда» из социальных сетей [13] — среды, где ложные сообщения распространяются дальше, быстрее и глубже, чем правда, просто потому что они ярче, провокационнее и лучше цепляют внимание [14].

И даже среди тех, кто смотрел это выступление и, казалось бы, должен был усвоить его посыл, предубеждения все равно берут верх.

Некоторые компании приглашали меня провести для своих сотрудников расширенную версию лекции — якобы чтобы развить критическое мышление. Но затем просили убрать из презентации пару «неудобных истин»: не потому, что они были ошибочны, а потому, что слушателям не хотелось, чтобы они оказались правдой.

В современном мире постправды умение отличать миф от реальности стало важнее, чем когда-либо. Эта книга — практическое руководство, которое поможет вам мыслить острее, глубже и критичнее в самых разных сферах: как управлять компанией и инвестировать деньги, как заботиться о здоровье и вырабатывать полезные привычки, как кормить своего ребенка и обучать целое поколение детей, что действительно движет глобальным потеплением

или распространением коронавируса, какие законы должны принимать парламентарии и за какие инициативы избирателям стоит голосовать.

Мы разберем и опровергнем ряд широко распространенных убеждений — и заодно освоим простые приемы, позволяющие понять, подкреплено ли то или иное утверждение настоящими доказательствами. Мы вскроем слабые места метода кейсов, пронизывающего программы ведущих бизнес-школ, популярные выступления на TED Talks и бестселлеры по менеджменту. И увидим, как нас может ввести в заблуждение массивный набор данных — даже если сотни точек, казалось бы, единодушно рассказывают одну и ту же историю.

И все же знание — *лишь половина* победы. Само по себе оно недостаточно: важно еще уметь *вовремя и правильно* его применить. Почему мы, едва переступив порог повседневной жизни, оставляем за дверью все, чему научились, и спешим принять чужое утверждение за чистую монету?

Если не показать те когнитивные ловушки, из-за которых мы забываем свои знания в самый ответственный момент, книга, просто передающая информацию, останется незавершенной. Это все равно что научить человека делать сердечно-легочную реанимацию, но не объяснить, как распознать, нуждается ли пострадавший в помощи.

Сунь-цзы в «Искусстве войны» настаивает: прежде чем строить боевые планы, нужно «знать своего врага».

Поэтому в первой части книги — «Предубеждения» — мы познакомимся с тем, против кого нам предстоит сражаться. Мы подробно разберем два ключевых когнитивных искажения — склонность подтверждать собственные убеждения и черно-белое мышление, — которые чаще всего заставляют нас неверно истолковывать информацию, даже когда перед нами лежат факты.

Во второй части — «Проблемы» — мы рассмотрим, к чему приводят эти предубеждения. Они заставляют нас подниматься по так называемой «Лестнице ложных выводов», изображенной ниже.

Мы *принимая заявление за факт*, даже если оно *неточно* — стоящая за ним информация может быть ненадежной или изначально искаженной при цитировании.



Рисунок 1. «Лестница ложных выводов»

Мы *принимаем факт за данные*, хотя он может быть всего лишь *отдельным*, тщательно отобранным примером — исключением, которое вовсе не подтверждает правило.

Мы *принимаем данные за свидетельства*, несмотря на то что они могут быть *неубедительными* и допускать множество других толкований.