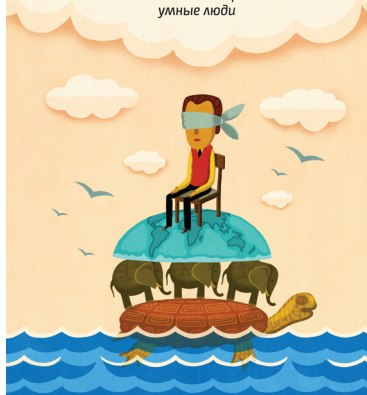


Рольф Дабелли

Территория заблуждений

Какие ошибки совершают
умные люди



Рольф Добелли
**Территория заблуждений: какие
ошибки совершают умные люди**

*Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6698769*

*Территория заблуждений: какие ошибки совершают умные люди / Рольф Добелли: Манн, Иванов и
Фербер; Москва; 2014
ISBN 978-5-00057-120-0*

Аннотация

Разумно мыслить и действовать – это искусство, которым может овладеть каждый из нас. Как не совершать ошибок и принимать верные решения? Главный принцип этой книги основан на образе действия «от противоположного»: понимая, как поступать не нужно, зная все «подводные камни», мы открываем для себя путь к ясному мышлению и разумному поведению в любых ситуациях.

В этой книге описаны 52 ловушки мышления, которые мы зачастую не осознаем и из-за которых совершаем ошибки в самых разных случаях: в личных отношениях, на работе, в принятии важных стратегических и политических решений.

Содержание

Предисловие	5
Почему иногда достаточно просто назвать причину	7
Почему от количества решений зависит их правильность	9
Почему вы не наденете свитер Гитлера	12
Почему война не бывает среднестатистической	15
Почему бонусы ослабляют мотивацию	18
Если тебе нечего сказать, ничего не говори	21
Как менеджеру повысить показатели без дополнительных действий	23
Если у тебя есть враг, предоставь ему информацию	25
Почему на луне вы видите лицо	28
Почему мы любим то, что приносит нам страдание	30
Почему маленькие филиалы нарушают общий порядок	33
Будьте осторожнее со своими ожиданиями	36
Не верьте всякому вздору, который спонтанно приходит вам на ум	38
Как разоблачить шарлатана	40
Почему звезды любят благотворительность	43
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Рольф Добелли

Территория заблуждений: какие ошибки совершают умные люди

ROLF DOBELLI

DIE KUNST DES KLUGEN HANDELNS

52 IRRWEGE DIE SIE BESSER ANDEREN ÜBERLASSEN

Mit Illustrationen von El Bocho und Simon Stehle

© 2012 Carl Hanser Verlag München

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Предисловие

Однажды папа римский спросил Микеланджело: «Открой мне секрет своей гениальности. Как изваял ты статую Давида, этот шедевр всех шедевров?» Микеланджело ответил: «Очень просто. Я убрал все, что не было похоже на Давида».

Будем честны. Мы не знаем точно, что делает нас успешными, а что – счастливыми. Но мы точно знаем, от чего рушится счастье или успех. Узнать это очень просто, нужно только помнить правило: негативное знание (что нельзя делать) гораздо сильнее позитивного (что нужно делать).

Яснее мыслить, разумнее поступать, подобно Микеланджело, не сосредоточиваясь на Давиде, но отсекая все, что на него не похоже. Когда мы избавимся от ошибочных действий и суждений, ясное мышление и разумное поведение придут сами собой.

У древнегреческих, римских и средневековых мыслителей было специальное название для такого образа действий: *via negativa*. В переводе с латинского – путь отрицания, отказа, ограничения. Впервые этот термин был использован в теологии для определения сущности Бога: нельзя сказать, что есть Бог, можно только сказать, чем он не является. Применительно ко дню сегодняшнему концепцию *via negativa* можно сформулировать так: нельзя сказать, что дарит нам успех, можно только сказать, что вредит его достижению. И этого будет достаточно.

Будучи предпринимателем и основателем компании, я и сам попадал в большое количество ментальных ловушек. К счастью, я всегда мог из них выпутаться. Но теперь, когда я читаю доклады перед врачами, бизнесменами, акционерами, менеджерами, банкирами, политиками, я ощущаю себя одним из них. Возникает чувство, словно мы со слушателями сидим в одной лодке и все пытаемся грести по житейскому морю так, чтобы не утонуть в его водоворотах.

Теоретикам приходится несладко в плане истолкования пути через отрицание. Практики же, напротив, осознали *via negativa* и приняли его на вооружение. Легендарный инвестор Уоррен Баффет так пишет о себе и своем партнере Чарли Мунгере: «Мы не учились решать сложные экономические проблемы. Мы научились их избегать». *Via negativa*.

За книгой «В капкане ментальных ловушек»¹ следует «Территория заблуждений». Возникает справедливый вопрос: в чем разница между ошибками в действиях и ошибками мышления. Если честно – никакой. Мне было нужно название для последующих 52 глав, и это показалось мне подходящим. Тексты вновь взяты из заметок, которые я писал для газет *Die Zeit*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Die Schweizer Sonntagszeitung*. Объединив обе книги, мы вскроем суть ста наиважнейших ментальных ловушек.

Признаться, у меня совсем простое желание: помочь всем нам избежать ментальных ловушек, будь то в частной жизни, на работе или в принятии стратегически важных политических решений. Если нам это удастся, произойдет качественный прорыв в благосостоянии всего человечества.

Вывод: нам не нужны какие-то дополнительные уловки, новые идеи, повышенная активность. Все, что нам необходимо, – совершать поменьше глупостей. Ведь путь к лучшему пролегает по *via negativa*. Микеланджело осознал это, а задолго до него и Аристотель:

¹ Рольф Добелли. В капкане ментальных ловушек. Попробуй жить по-другому. Издано на русском языке – Феникс, 2012. Прим. ред.

«Мудрец не стремится к удовольствию, он стремится к отсутствию страданий». Теперь эта цель перед вами, цель, к которой стремились мудрецы.

Рольф Добелли, 2012 год

[Примечания к Предисловию](#)



Почему иногда достаточно просто назвать причину Пояснение причин

Пробка на автомагистрали между Базелем и Франкфуртом. Ремонт дорожного покрытия. Я начинаю нервничать. Четверть часа я плетусь черепашным шагом, пока пробка не остается позади. По крайней мере, я так думаю. Однако через полчаса я снова останавливаюсь – и снова из-за ремонта покрытия. Но, как ни странно, я нервничаю я гораздо меньше. Вдоль трассы на одинаковом расстоянии друг от друга высятся рекламные щиты с надписью: «Эту дорогу мы ремонтируем для вас».

История с пробкой напомнила мне один эксперимент, который проводила в 70-е годы психолог из Гарварда Эллен Лангер. В библиотеке она дожидалась, когда у копировального аппарата соберется очередь. Затем она задавала вопрос стоящему впереди: «Извините, у меня пять листов. Вы не пропустите меня?» Только в редких случаях ее пропускали без очереди. Она повторила эксперимент, назвав при этом причину: «Извините, у меня пять листов. Вы не пропустите меня, я очень спешу». Теперь ее пропускали почти все. Что вполне понятно, ведь спешка – это уважительная причина. Поразительно, но когда она в очередной раз попросила: «Извините, у меня пять листов. Вы не пропустите меня, мне нужно сделать несколько копий», ее снова пропустили вперед почти все, хотя причина была нелепой: всем стоявшим в очереди надо было сделать копии.

Мы встречаем большее сочувствие и понимание со стороны окружающих, когда указываем причину своего поведения. И вот что удивительно – ее рациональность не играет никакой роли. Объясняется это волшебными словами «потому что». В рекламном щите с надписью «Эту дорогу мы ремонтируем для вас» нет совершенно никакой необходимости, в конце концов, ситуация на дороге очевидна. Одного взгляда из окна достаточно, чтобы понять: идут ремонтные работы. Однако указание причины успокаивает нас. И наоборот, отсутствие «потому что» страшно нервирует.

Аэропорт Франкфурта, посадка задерживается. Звучит объявление: «Вылет рейса LH 1234 откладывается на три часа». Я подхожу к стойке и спрашиваю даму о причине. Безуспешно. Я оскорблен. Это же чудовищно – заставлять не просто ждать, а ждать в неведении. Вот еще пример объявления: «Вылет рейса LH 5678 задерживается на три часа по техническим причинам». Причина крайне неубедительна, но ее достаточно, чтобы успокоить и меня, и других пассажиров.

Люди одержимы болезненным стремлением узнать причину, им необходимо «потому что». Нам нужно это слово, даже если оно ничего не значит. И тем, кто руководит людьми, это доподлинно известно. Если вы не подкрепляете своих сотрудников волшебным «потому что», их мотивация ослабевает. Недостаточно просто объявить, что цель деятельности вашей обувной компании – производство обуви, поскольку именно в этом цель и состоит. Нет, ваша цель должна звучать в духе: «Наша обувь произведет революцию на рынке» или: «Мы украсим женские ножки, чтобы украсить мир».

Если биржевые индексы поднимаются или опускаются на полпроцента, биржевой комментатор никогда не указывает истинную причину. Вообще-то речь идет о белом шуме, то есть о случайном результате изменений рыночной конъюнктуры. Читатели хотят знать причины, и комментатор называет их. При этом то, что он говорит, совершенно не важно (в таких случаях особенно популярны высказывания президентов центральных банков).

Если вас спросят, почему вы не уложились в сроки, лучше всего отвечать так: «Потому что у меня, к сожалению, до этого еще не дошли руки». Информация избыточна (разумеется, если бы у вас нашлось время, вы бы выполнили работу своевременно), но приемлема.

Однажды я наблюдал, как моя жена тщательно отделяла черное белье от синего, что, на мой взгляд, не имело особого смысла, ведь даже если бы белье полиняло, вряд ли бы это было особой проблемой. «Зачем же ты отделяешь синее от черного?» – спросил я. «Потому что мне нравится стирать по отдельности». И ответ меня вполне устроил.

Вывод: незаметные словечки «потому что» – буфер в межличностных отношениях, необходимый компонент общения, чье применение не стоит недооценивать.

[Примечания к главе «Пояснение причин»](#)



Почему от количества решений зависит их правильность Усталость от принятия решений

Вы неделями трудились над своим проектом. Выкладывались до полного изнеможения. Прозрачные пленки со слайдами презентации PowerPoint отполированы до блеска. Содержание каждой ячейки в Excel проверено собственноручно. Концепция подкупает прозрачностью логики. От этого проекта зависит ваша дальнейшая карьера. Если CEO² одобрит, вам прямая дорога в руководство концерна. А если проект провалится – ищите себе новую работу. Ваша помощница предлагает организовать презентацию в 8:00, 11:30, 18:00. Какое время вы выберете?

Психолог Рой Баумейстер³ разложил на столе множество недорогих вещей: теннисные мячи, свечи, жвачки, банки с колой... Своих студентов он поделил на две группы. Студентов первой преподаватель отнес к «лицам, принимающим решения», во вторую вошли студенты, «не принимающие решения». Студентам группы «принятия решений» он сказал: «Каждому из вас я покажу два любых предмета, а вы должны будете принять решение, какому из них отдаете предпочтение. Каков бы ни был ваш выбор, по окончании эксперимента я подарю вам один из них». Студенты второй группы получили следующее задание: «Запишите все, что придет вам в голову по каждому предмету; по окончании эксперимента я подарю вам один из них». Вслед за этим он провел другой эксперимент: каждый студент должен был опустить руку в ледяную воду и держать ее там как можно дольше. Классический психологический метод оценки силы воли, поскольку именно при подавлении естественного порыва (в нашем случае немедленно вынуть руку из холодной воды) и проявляется сила воли.

В ходе выполнения эксперимента было отмечено, что студенты группы «принятия решений» вынимали руки из воды гораздо раньше участников группы, «не принимающей решений». Количество ранее принятых решений стоило им больших волевых усилий – феномен, подтвержденный рядом экспериментальных исследований.

Принятие решения – процесс утомительный. Каждому, кто когда-нибудь заказывал ноутбук в интернет-магазине или подбирал себе экскурсионный тур, бронировал отель и авиабилеты, знакомо это чувство: после сравнения, взвешивания и обдумывания предлагаемых вариантов наступает полное изнеможение. В науке это называется *усталостью от принятия решений* (англ. *decision fatigue*).

Усталость от принятия решений опасна. Как потребитель вы станете восприимчивее к рекламе и необдуманным покупкам. Как ответственное лицо вы станете поддаваться эротическим соблазнам. В главе, посвященной прокрастинации⁴, мы увидим: сила воли работает как батарейка. Через некоторое время она садится, и ее нужно снова заряжать. Как? Сделать паузу, расслабиться, что-то съесть. Сила воли ослабевает по мере снижения уровня сахара в крови в вашем организме. В компании ИКЕА знают об этом лучше всех. В попытке осилить долгий путь между отделами, в которых выставлены десятки тысяч товаров, вы устанете от принятия решений и захотите подкрепиться. Ресторан ИКЕА вы обнаружите в центре торговой галереи. ИКЕА с радостью пожертвует прибылью от какого-нибудь товара ради пары шведских тортиков, если, подкрепившись, вы снова будете в силах решиться на очередной подсвечник.

² *Chief Executive Officer* (англ.) – главный исполнительный директор. *Прим. ред.*

³ Профессор психологии в Университете штата Флорида в Таллахасси. *Прим. ред.*

⁴ Феномен «откладывания на потом» (психол.). *Прим. ред.*

Четверо заключенных израильской тюрьмы подали прошения о досрочном освобождении. Дело 1 (слушание назначено на 8:50): араб, осужденный на два с половиной года за мошенничество. Дело 2 (13:27): еврей, осужденный на полтора года за нанесение телесных повреждений. Дело 3 (15:10): еврей, осужденный на полтора года за нанесение телесных повреждений. Дело 4 (16:35): араб, осужденный на два с половиной года за мошенничество. Какое же судебное решение было вынесено? Ключевым фактором стала не тяжесть преступления или религия, а усталость судей. Прощения № 1 и № 2 были удовлетворены, ведь в организме судей было достаточно глюкозы (утром – завтрак, днем – обед). А прошения № 3 и № 4 были отклонены. Судьям не хватило силы воли, чтобы снова пойти на риск досрочного освобождения. Исследование более тысячи судебных постановлений показало: процентное соотношение «храбрых» вердиктов в пределах одного дня судебных разбирательств составляет поначалу 65 %, а затем падает почти до нуля. После перерыва оно снова поднимается до 65 %. Слишком большое расхождение для тщательно взвешивающей юстиции, а также для ответа на вопрос: «Во сколько вы должны делать презентацию проекта перед CEO?»

[Примечания к главе «Усталость от принятия решений»](#)



Почему вы не наденете свитер Гитлера Ошибка отвращения

Вы бы надели свежестырианный свитер, который когда-то носил Адольф Гитлер?

В девятом веке, после распада империи Каролингов, Европа, особенно Франция, погрузилась в анархию. Графы, фогты⁵, рыцари и другие титулованные властители беспрерывно боролись друг с другом. Беспощадные воины грабили деревни, насиловали женщин, опустошали пашни, похищали священников, поджигали монастыри. Ни церковь, ни крестьяне не могли противостоять безумству дворянских междоусобиц. В отличие от рыцарей, они были безоружны.

В десятом веке епископу Оверни⁶ пришла в голову идея. Он предложил рыцарям и князьям назначить определенный день, собраться на поле и устроить нечто вроде симпозиума. Тем временем священники, епископы и аббаты собирали по всем окрестностям священные реликвии, какие только могли отыскать, и относили их на поле: частицы мощей, пропитанные кровью тряпицы, камни, в общем, все, к чему когда-то могли прикоснуться святые. Епископ, обладавший в то время большим авторитетом, потребовал от дворян в присутствии святых реликвий отречься от безумств насилия и отказаться от нападений на безоружное население. А чтобы придать своему требованию вес, он размахивал перед ними мощами и окровавленными платками. Судя по тому, что последовало за этим событием, уважение к святым реликвиям было необычайно велико. Это своеобразное воззвание к совести получило распространение по всей Европе под названием «Мир Божий» (лат. – *pax Dei*) и «Божественное перемирие» (лат. *treuga Dei*). По мнению американского историка Филипа Дейлидера: «Никогда не стоит недооценивать страх средневековых людей перед святыми и их реликвиями».

Как человек, свободный от предрассудков, вы, скорее всего, посмеетесь над подобным невежеством и страхом. Но подождите-ка, а как вы ответите на первый вопрос: «Вы бы надели свитер Гитлера?» Едва ли, ведь так? Это удивительно, поскольку доказывает, что и вы ни в коем случае не утратили благоговение перед необъяснимыми явлениями. Свитер просто кусок материала, не имеющий никакого отношения к Гитлеру. Однако вы все равно испытываете к нему отвращение.

Подобное отношение к мистическим свойствам вещей заставляет обратить на себя внимание. Пол Розин и его коллега из Пенсильванского университета попросили участников эксперимента принести фотографии близких им людей. Ученые прикрепили фотографии к мишеням и пригласили испытуемых метать дротики. Ведь маме не будет больно, если в ее фотографию воткнется дротик! Вопреки этому возникло большое затруднение. Участники эксперимента попадали в цель гораздо хуже контрольной группы с пустыми мишенями. Да, они вели себя так, словно мистическая сила мешала им целиться в фотографии.

Связь между человеком и вещью, даже если она осталась далеко в прошлом или нематериальна, как, например, фотография, едва ли можно игнорировать: это называется логической ошибкой отвращения, основанной на боязни перенесения инфекции путем прикосновения (англ. *contagion bias*). Одна моя знакомая работала военным корреспондентом на государственном канале France 2. Ее шкаф битком набит военными сувенирами, привезенными из многочисленных командировок. Одним из ее заданий была командировка в Багдад

⁵ Владелец замка в средневековой Германии. *Прим. перев.*

⁶ Овернь (фр. Auvergne) – провинция во Франции, расположенная на территории Центрального горного массива. *Прим. перев.*

в 2003 году. Через несколько часов после того, как американские военные взяли штурмом правительственный дворец Саддама Хусейна, она пробралась в частные покои. Обнаружив в обеденном зале шесть позолоченных бокалов для вина, тут же унесла их с собой. Недавно я навещал ее в Париже и обратил внимание, что она сервировала стол этими бокалами. Все восхищались их роскошью. «Такие есть в “Лафайете”⁷?» – спросил кто-то. «Это бокалы Саддама Хусейна», – лаконично ответила она. Одна раздосадованная дама с отвращением выплюнула вино в бокал и начала долго истерично кашлять. «А тебе известно, сколько молекул воздуха, которые уже побывали в легких Хусейна, ты вдыхаешь зараз? – спросил я. – Примерно миллиард». Приступ кашля только усилился.

[Примечания к главе «Ошибка отращения»](#)

⁷ Галерея «Лафайет» – самый популярный торговый центр в Париже. *Прим. ред.*



Почему война не бывает среднестатистической Проблема усреднения

Предположим, вы едете в автобусе, а вместе с вами еще 49 пассажиров. На следующей остановке заходит полный человек. Вопрос: насколько изменится средний вес людей в автобусе. На 4 %, на 5 %? Примерно так.

Предположим, вы в том же автобусе, но теперь в него заходит Карл Альбрехт, самый богатый человек Германии⁸. Как сильно изменится средний достаток пассажиров в автобусе? На 4 %, 5 %? Ничего подобного!

Давайте посчитаем на примере второй ситуации. Предположим, каждый из 50 случайно выбранных людей имеет доход в 54 тысячи евро, что соответствует средней статистической величине, то есть среднему значению. Прибавляем сюда состояние Карла Альбрехта, оцениваемое приблизительно в 25 миллиардов евро. Таким образом, средний доход пассажиров в автобусе возрастает до 500 миллионов, то есть на 1 000 000 %. Одно резкое выпадающее из общей картины значение, и понятие «средний доход» в нашем случае теряет всяческий смысл.

«Никогда не переплывайте реку, глубина которой в среднем один метр», – предупреждает Нассим Талеб⁹, у которого я позаимствовал пример с автобусом. Глубина реки на некоторых ее участках может быть всего несколько сантиметров, на других – десять метров, там-то и можно утонуть. Оперирование средними значениями таит в себе опасность, поскольку они маскируют конкретное положение дел. Возьмем другой пример. Средняя доза УФ-излучения, полученная в солнечный летний день, не вызывает опасений. Но если бы вы все лето проработали в офисе с затемненными окнами, а затем отправились на Майорку и в течение недели жарились на солнышке без защитного крема и зонтика, то у вас возникли бы проблемы. Хотя доза ультрафиолета, которую вы при этом получили, вряд ли превысила бы значения тех, кто регулярно бывал на открытом воздухе.

Все это не ново, но достаточно логично. Новым представляется вот что: в сложном мире статистическое распределение носит беспорядочный характер. А потому рассуждать о среднестатистических показателях не имеет смысла. Много ли существует просмотров среднестатистического сайта? Среднестатистических сайтов не существует. Есть всего несколько сайтов (например, сайт Bild¹⁰, Facebook или Google) с огромным количеством просмотров, на оставшуюся часть приходится лишь малая толика внимания со стороны интернет-сообщества. В таких случаях в силу вступает степенной закон. В выборке преобладают предельные значения, вследствие чего концепция усреднения становится бессмысленной.

Что такое среднестатистический размер компании? Что такое среднестатистическая численность населения города? Что такое среднестатистическая война (по какому основанию ведется расчет: по числу убитых или по количеству дней)? Что значит среднестатистическое ежедневное изменение значения биржевого индекса DAX? Каково среднестатистическое превышение расходов на строительство? Каков среднестатистический объем тиража книг? Какова средняя сумма ущерба, нанесенного ураганом? Что такое средняя прибыль банкира? Что такое средний успех маркетинговой кампании? Много ли в среднем загрузок

⁸ Карл Альбрехт владеет супермаркетами Aldi Sud (по оценкам продаж, 40 миллиардов долларов). Его капитал на 2011 год – 25,5 миллиарда долларов. *Прим. перев.*

⁹ Нассим Талеб – американский экономист, математик и трейдер. Основная сфера научных интересов – изучение влияния случайных и непредсказуемых событий на мировую экономику и биржевую торговлю, а также механизмы торговли производными финансовыми инструментами. *Прим. перев.*

¹⁰ Крупнейшая немецкая ежедневная иллюстрированная газета-таблоид. *Прим. ред.*

приложений для iPhone? Сколько зарабатывает средний актер? Конечно, в средних значениях можно посчитать все, только это ничего не даст. Во всех перечисленных выше случаях мы имеем дело с распределением согласно степенному закону. Чтобы окончательно вас убедить, приведу последний пример: лишь горстка актеров может похвастать многомиллионными гонорарами, тогда как тысячи их собратьев по экрану еле сводят концы с концами. Вы бы дали совет своему сыну или дочери попробовать себя на актерском поприще, поскольку в среднем зарплаты там на вполне приличном уровне? Скорее всего, нет.

Вывод: будьте бдительны, когда при вас произносят слова «в среднем». Старайтесь вникнуть в конкретное положение вещей. В областях, где отдельно взятая предельная точка не влияет на средние показатели, как в первом примере с автобусом, концепция усреднения имеет определенный смысл. А в областях, где предельная точка доминирует, как во втором примере с автобусом, вы, а также журналисты, должны отказаться от употребления слов «в среднем».

[Примечания к главе «Проблема усреднения»](#)



Почему бонусы ослабляют мотивацию Вытеснение мотивации

Несколько месяцев назад мой друг переехал из Франкфурта в Цюрих. Поскольку я часто бываю во Франкфурте, то предложил ему свою помощь в перевозке особенно ценных для него вещей (фамильные бокалы из стекла ручной работы и антикварные книги): я знаю, как сильно он привязан к ним, кроме того, он не доверяет компаниям-перевозчикам. Две недели спустя мне пришло письмо, в котором он меня благодарил. В конверте лежала банкнота в 50 франков.

В течение многих лет Швейцария занимается поиском подходящего места для захоронения радиоактивных отходов. В качестве могильника рассматривается, например, местечко Вольфеншиссен в центре страны. Экономист Бруно Фрей и его коллеги из Цюрихского университета задали вопрос членам собрания общины¹¹: согласны ли они на строительство радиоактивного могильника? 50,8 % ответили «да». Но причины были самые разные: национальная гордость, чувство справедливости, долг перед обществом, перспектива создания новых рабочих мест. Исследователи провели повторный опрос, предложив каждому жителю городка (гипотетические) 5000 франков в качестве компенсации – от всех налогоплательщиков Швейцарии. И что же произошло? Количество одобряющих инициативу сократилось наполовину. Только 24,6 % были готовы дать согласие на строительство могильника.

И еще один пример – детские сады. Во всем мире воспитатели борются с одной общей проблемой: родители, которые не спешат забирать своих детей после закрытия. Воспитателю не остается ничего другого, кроме как сидеть и ждать. Он не может просто посадить ребенка в такси. Поэтому многие детские сады ввели штраф для родителей, которые забирают детей слишком поздно. Исследования показали: количество опаздывающих родителей не уменьшилось, как ожидалось, а, напротив, увеличилось.

Три истории свидетельствуют только об одном: деньги в этих ситуациях не мотивируют. Напротив. Вложив в конверт 50 франков, мой друг тем самым обесценил мою помощь, а наши дружеские отношения пошатнулись. Штрафы в детских садах изменили характер отношений между воспитателем и родителями: из межличностных они превратились в денежные. Опоздание теперь стало законным, в конце концов, за него взимается плата. Предложение денег за согласие на организацию могильника было воспринято как взятка, во всяком случае, это притупило чувство гражданского долга, сказалось на готовности граждан сделать что-то для страны. В науке подобный феномен называется *вытеснением мотивации*¹² (англ. – *motivation crowding*). Повсюду, где люди делают что-то не из денежных соображений, оплата разрушает эту готовность к бескорыстной деятельности. Иными словами, денежная мотивация вытесняет неденежную.

Предположим, вы руководитель некоммерческой организации. Естественно, зарплаты, которые вы платите, ниже среднего. Однако ваши сотрудники достаточно высоко мотивированы, поскольку верят в свою миссию. Если же вы введете нечто вроде бонусной системы – такой-то процент прибавки к зарплате от полученных пожертвований, в силу вступит эффект *вытеснения мотивации*. Денежная мотивация вытеснит неденежную. Креативность, репутация компании, передача знаний новым сотрудникам – ваши люди больше не станут заниматься делами, которые не приносят дополнительные бонусы.

¹¹ Политический орган в Швейцарии. *Прим. перев.*

¹² Вытеснение – один из механизмов психологической защиты. Первым вытеснение описал Зигмунд Фрейд, считавший его основным механизмом формирования бессознательного. *Прим. перев.*

Если вы руководите предприятием, в котором нет вытеснения внутренней мотивации, то у вас нет проблем. Вы знаете консультанта по инвестициям, страхового агента или аудитора, который с увлечением выполняет свою работу или который верит в миссию? Я нет. Поэтому бонусная система в этих отраслях функционирует столь исправно. Если же вы планируете основать новую компанию и занимаетесь подбором персонала, приложите все усилия, чтобы ваше предприятие обрело смысл без грубых денежных приемов поощрения.

И последний совет, если у вас есть дети: опыт подсказывает, что молодые люди неподкупны. Хотите, чтобы ваши дети выполняли домашние задания, упражнялись в игре на музыкальном инструменте или подстригали газон, тогда не размахивайте перед ними деньгами. Вместо этого выдавайте им карманные деньги из расчета на неделю. В противном случае ваши малыши начнут отказываться ложиться спать, пока вы им за это не приплатите.

[Примечания к главе «Вытеснение мотивации»](#)



Если тебе нечего сказать, ничего не говори Склонность к пустой болтовне

На вопрос, почему пятая часть американцев не могут найти на карте свою страну, победительница подросткового конкурса красоты «Мисс Тин Южная Каролина», имеющая полное среднее образование за плечами, перед включенными камерами дала такой ответ: «Лично я считаю, что американцы не могут этого сделать, потому что не у всех людей в нашей стране есть карты, и я считаю, что наше образование повсеместно, например в Южной Африке или Ираке, ну и так далее, и я думаю, что наше образование здесь, в США, должно помочь США, должно помочь Южной Африке, должно помочь Ираку и странам в Азии, чтобы стало возможным вырастить наше будущее». Выложенный на YouTube видеоролик обошел весь мир.

Ну и что, скажете вы, ведь я не собираюсь возиться с «миссками». Тогда как насчет такого предложения: «Рефлексивное становление культурных традиций ни в коем случае не должно стоять под знаком субъектно центрированного здравого смысла или футуристического восприятия истории. По мере осознания...»? Понятно? Юрген Хабермас, «Фактичность и значимость».

Примеры с американской королевой красоты и немецким философом – две стороны одного феномена – *склонности к пустой болтовне* (англ. *twaddle tendency*). Лениость ума, глупость и незнание приводят к сумбуру в голове. Поток слов этот сумбур маскирует. Иногда это удается, иногда нет. У королевы красоты попытка напустить туману не сработала. А у Юргена Хабермаса она действует, по крайней мере пока. Чем вычурнее тактика нагнетания тумана, тем проще мы поддаемся ее влиянию. В сочетании с авторитетностью (об этом речь шла в книге «В капкане ментальных ловушек») эта глупая болтовня оборачивается опасной смесью.

Как часто я попадал впросак, слушая пустомель. В юности я был очарован Жаком Деррида¹³. Я с жадностью проглатывал его книги, но даже после напряженных раздумий я ничего не понимал. Его философия несла в себе ауру тайного знания. Все это привело к тому, что я даже написал диссертацию. А сейчас, оглядываясь назад, я вижу, что это было бессмысленной болтовней – и Деррида, и моя диссертация. В своем невежестве я превратился в вербальный генератор тумана.

Склонность к пустой болтовне особенно ярко проявляется у спортсменов. На бедного футболиста нападают комментаторы с просьбой проанализировать исход матча. Вообще-то он мог бы просто сказать: «Мы проиграли этот матч, потому что так вышло». И все же комментатору нужно чем-то заполнить время эфира, и лучшее здесь – продолжать болтать и принуждать к болтовне спортсменов и тренеров.

Но и в академической среде, как мы уже убедились, болтовня приобретает все бóльшие масштабы. Особенно восприимчивы к пустой болтовне экономисты, о чем нетрудно догадаться по их комментариям и экономическим прогнозам. То же самое относится и к малому бизнесу. Чем хуже идут дела предприятия, тем больше CEO распространяется о перспективах развития. Пустая болтовня обычно сопровождается бестолковыми действиями. Однако есть и приятные исключения. Так, бывший CEO концерна General Electric Джек Уэлч в одном из интервью заявил: «Они не понимают, как нелегко ясно и просто выражать свои мысли. Люди боятся, что они будут выглядеть простофилями. На самом деле все как раз наоборот».

¹³ Жак Деррида – французский философ, теоретик литературы, основатель деконструктивизма. Способ изучения текста для Деррида – деконструкция, то есть разборка на составные элементы и их произвольная сборка заново. *Прим. ред.*

Вывод: пустая болтовня скрывает невежество. Отсутствие ясности мысли значит, что человек не знает, о чем он говорит. Речь отражает мысль. Ясные мысли – ясные речи, расплывчатые представления – болтовня. Это ужасная глупость думать, что действительно ясные мысли у нас появляются в единичных случаях. Мир сложен, и необходима большая мыслительная работа, чтобы понять хотя бы один его аспект. А пока на вас не снизойдет озарение, прислушайтесь к словам Марка Твена: «Если тебе нечего сказать, ничего не говори». Простота – это итог длинного сложного пути, а не исходный пункт.



Как менеджеру повысить показатели без дополнительных действий Феномен Уилла Роджерса

Предположим, вы являетесь директором компании, владеющей двумя телеканалами. Рейтинг канала А высокий, а канала Б – крайне низкий. Совет директоров настоятельно рекомендует поднять рейтинг обоих каналов, и притом всего за полгода. Если вам это удастся, получите супербонус. Если нет, вы теряете работу. Как вы поступите?

Очень просто: вы берете одну передачу с канала А, рейтинг которой в среднем немного снизился, но при этом она все еще хорошо воспринимается зрительской аудиторией, и перемещаете ее на канал Б. Так как канал Б имеет жалкий рейтинг, то перенесенная передача повысит средние показатели. Не придумывая никакой новой передачи, вы имеете повышение рейтинга обоих телеканалов, тем самым супербонус вам гарантирован.

Предположим, вас назначили менеджером трех хеджевых фондов, которые инвестируют преимущественно в частные компании. Фонд А имеет невероятно высокий доход, фонд Б – средний, а фонд В – мизерный. Вы хотите доказать всему миру, что вы лучший менеджер. Как поступить?

Правила игры вам уже знакомы: вы продаете несколько инвестиционных паев фонда А фондам Б и В. Какие паи выбрать для этой цели? Те, что несколько снижают средние показатели доходности фонда А, но при этом остаются достаточно прибыльными, чтобы поднять средний доход фондов Б и В. В два счета все три фонда улучшают свое положение. Поскольку все операции происходят внутри, вы экономите на налогах. Конечно, в сумме три фонда не заработали ни одного евро, но вас все же будут поздравлять с удачной сделкой.

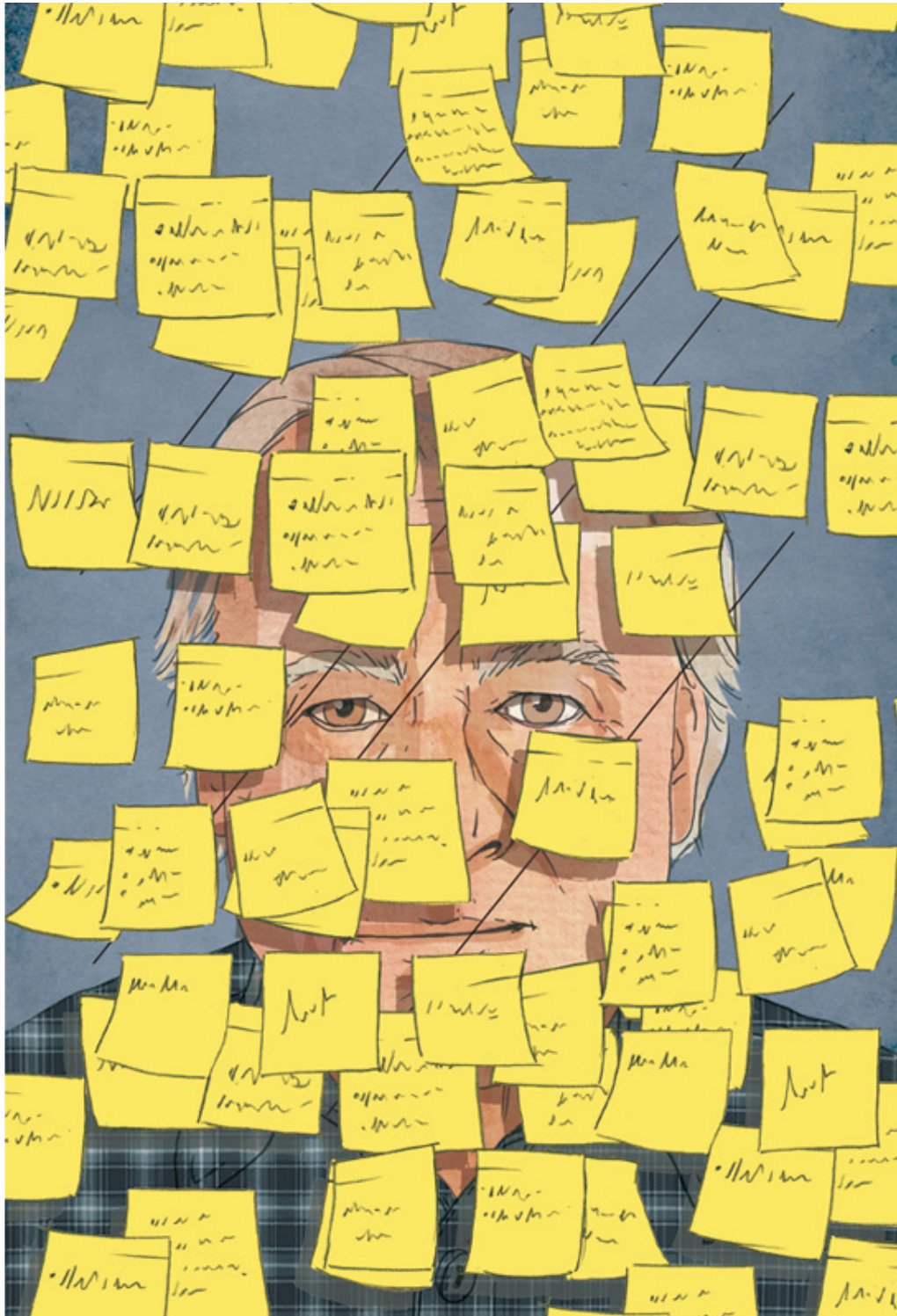
Этот эффект называется *stage migration*, или *феномен Уилла Роджерса* – по имени одного американского комика из Оклахомы, который однажды остроумно заметил, что жители Оклахомы, переехав в Калифорнию, в среднем повысили IQ обоих штатов. Феномен Уилла Роджерса нельзя понять на уровне интуиции; чтобы он отложился в памяти, его необходимо несколько раз применить на практике.

Вот пример расчетов из автомобильной отрасли. Вам принадлежат два небольших торговых филиала с шестью продавцами в штате: продавцы автомобилей 1, 2 и 3 в филиале А и продавцы автомобилей 4, 5 и 6 в филиале Б. Продавец 1 в среднем продает одну машину в месяц, продавец 2 – две машины в месяц и так далее до лучшего продавца 6, который продает шесть машин в месяц. Вы легко можете подсчитать, что объем продаж филиала А в среднем составляет две машины, а филиала Б – 5. Затем вы переводите продавца 4 из филиала Б в филиал А. Что происходит? Теперь филиал А состоит из продавцов 1, 2, 3 и 4. Объем продаж за счет появления нового продавца в среднем возрастет с двух до двух с половиной машин. А филиал Б – это продавцы 5 и 6, за счет которых объем продаж увеличился до пяти с половиной автомобилей в месяц. Подобная перетасовка в целом ничего не меняет, но производит впечатление. Журналисты, инвесторы и акционеры должны быть начеку, когда получают информацию о росте средних показателей в различных региональных представительствах, отделах, о статьях расходов, линейках продукции и т. д.

Особо коварен феномен Уилла Роджерса в медицине. Опухоли, как правило, классифицируются в зависимости от стадии развития – с первой по четвертую, отсюда понятие *стадиальная миграция* (англ. *stage migration*). При небольших и поддающихся лечению опухолях говорят о первой стадии, при неоперабельных – о четвертой. Соответственно, шансы выжить для пациентов с первой стадией наиболее высокие, а для пациентов с четвертой – минимальные. Сейчас на рынке медицинских услуг ежегодно появляются новые методы диагностики.

В результате их применения медики станут выявлять крохотные опухоли, которые они не могли обнаружить раньше. Как следствие, пациенты, считавшиеся (ошибочно) до момента выявления опухоли совершенно здоровыми, будут зачислены в категорию, соответствующую первой стадии развития опухоли, а вместе с тем вырастет средний показатель продолжительности жизни пациентов первой стадии. Прорыв в лечении? К сожалению, нет: *stage migration* в чистом виде.

[Примечания к главе «Феномен Уилла Роджерса»](#)



Если у тебя есть враг, предоставь ему информацию Искаженная оценка информации

В своем коротком рассказе *Del rigor en la ciencia*¹⁴, который состоит всего из одного абзаца, Хорхе Луис Борхес описывает одну страну, в которой развитие картографии достигло таких высот, что требованиям удовлетворяли только самые подробные карты. Таким образом, появилась карта в масштабе один к одному, то есть равная по величине самой стране. Очевидно, что такая карта не принесет практической пользы, поскольку она полностью дублирует действительность. Географическая карта Борхеса – это утрированная форма ментальной ошибки, которая носит название *искаженная оценка информации* (англ. *information bias*): заблуждение, что большее количество информации автоматически приводит к принятию правильных решений.

Как-то я искал в Берлине отель. Предварительно отобрав пять отелей, я остановился на том, который мне понравился с первого раза. И все же я не полностью доверился своему шестому чувству и захотел улучшить качество выбора, расширив информационный поиск. Я перелопатил десятки комментариев, оценок, отзывов на сайтах различных отелей, просмотрел бесчисленное множество фото– и видеоматериалов. Два часа спустя я остановился на том отеле, который приглянулся мне в самом начале. Лавина дополнительной информации не привела к принятию оптимального решения. Напротив, затраченное время в пересчете на деньги позволило бы мне не задумываясь остановиться в отеле *Adlon Kempinski*¹⁵.

Исследователь Джонатан Барон задал медикам следующий вопрос: у некоего пациента присутствуют симптомы, которые с вероятностью 80 % указывают на болезнь А. Если это не болезнь А, тогда речь идет либо о болезни Б, либо о болезни В. Каждая болезнь лечится по-своему. Все три заболевания примерно одинаково опасны, и лечение каждого из них сопровождается побочными эффектами. Будь вы врачом, какое лечение вы предложили бы выбрать? Логично, что вы сделаете ставку на болезнь А и предложите лечение А.

Предположим, существует такой диагностический тест, который в случае наличия болезни Б выдает положительный результат, а в случае наличия болезни В – отрицательный. Если все-таки у пациента болезнь А, то результаты теста в половине случаев будут положительные, а прочие – отрицательные. Вы бы стали рекомендовать этот тест? Большинству врачей тест понравился, хотя информацию, полученную благодаря этому тесту, нельзя назвать существенной. Предположим, результат теста положительный. Тогда, в отличие от заболевания Б, вероятность наличия заболевания А выше. Значит, информация, предоставленная тестом, полностью бесполезна для принятия решения.

Не только у врачей бывает желание собирать информацию, даже если она незначительна. Менеджеры и инвесторы прямо-таки одержимы им. Аналитикам заказывают десятки исследований, в то время как решающие факты уже давно лежат на столе. В некоторых ситуациях обширный массив данных будет скорее недостатком, нежели преимуществом в принятии решения. Вопрос: в каком городе больше жителей – в Сан-Диего или в Сан-Антонио? Герд Гигеренцер¹⁶ из института Макса Планка задал этот вопрос студентам из Чикагского и Мюнхенского университетов. Шестьдесят два процента американских студентов выбрали

¹⁴ Хорхе Луис Борхес. О строгой науке. Издано на русском языке – Рига: Полярис, 1997. *Прим. ред.*

¹⁵ Легендарный пятизвездочный отель в Берлине рядом с Бранденбургскими воротами. *Прим. ред.*

¹⁶ Профессор, директор института исследований образования Макса Планка в Берлине, автор книги «Интуитивные решения: интеллект подсознательного». *Прим. ред.*

правильный ответ – Сан-Диего. Сто процентов немецких студентов ответили правильно! Причина: все немецкие студенты слышали что-то о Сан-Диего, но почти ничего о Сан-Антонио, поэтому они пометили в качестве ответа более известное название. Американцы же, напротив, имели представление об обоих городах. У них было больше информации, именно поэтому они ошибались чаще.

Представьте себе 100 000 экономистов: в банках, аналитических центрах или на государственной службе. Представьте горы бумаг, произведенных ими в период с 2007 по 2009 год. Весь объем научных докладов и математических моделей. Груды комментариев. Отточенные презентации в PowerPoint. Терабайты информации, полученной от агентств Bloomberg и Reuters. Вакхический танец в честь богини Информации. Сплошной пшик. И настал финансовый кризис, и перевернул весь мир. И никто не предвидел надвигающийся крах.

Вывод. Попробуйте идти по жизни, вооружившись минимумом информации. Вы будете принимать верные решения. А то, чего знать не нужно, останется бесполезным, даже когда вы это узнаете.

[Примечания к главе «Искаженная оценка информации»](#)



Почему на луне вы видите лицо Иллюзия группирования

В 1957 году шведский оперный певец Фридрих Юргензон купил магнитофон, чтобы записать свой голос. Когда он стал прослушивать запись, слышались треск, шепот, как будто это космические пришельцы передавали свое послание. Несколько лет спустя он записывал голоса птиц. На этот раз на заднем фоне он расслышал голос своей покойной матери, которая шептала: «Фридрих, ты меня слышишь? Это мама». Этого было довольно, чтобы Юргензон изменил свою жизнь и посвятил ее общению с духами при помощи магнитофона.

Другая удивительная история приключилась в 1994 году с Дианой Дайзер из Флориды. После того как она надкусила тост и положила его обратно на тарелку, ей показалось, что она увидела на нем лицо Девы Марии. Она не стала доедать чудесный тост, а положила его в коробку и в течение десяти лет хранила это божественное послание. В ноябре 2004-го она выставила его на аукцион и получила за свой завтрак на eBay 28 000 долларов.

Вот что еще можно вспомнить. В 1978 году с одной женщиной из штата Нью-Мексико случилось нечто подобное, только не с тостом, а с кукурузной лепешкой. Горелые пятна на лепешке напомнили ей лик Иисуса. Газеты тотчас же подхватили эту историю, и тысячи людей устремились в Нью-Мексико, чтобы увидеть Спасителя на кукурузной лепешке. За два года до этого, в 1976 году, орбитальный спутник «Викинг» сфотографировал с большой высоты гору, которая при ближайшем рассмотрении напоминала человеческое лицо. «Лицо марсианина» – вот основной заголовок в прессе тех дней.

А вы? Замечали ли вы когда-нибудь, что это облако похоже на лицо человека, а вот та гора напоминает силуэт животного? Конечно. И это вполне естественно. Наш мозг ищет привычные шаблоны. Более того, не найдя, он придумывает их сам. Чем более расплывчат сигнал, тем проще приложить к нему тот или иной шаблон. Через 25 лет после обнаружения «лица марсианина» марсоход Mars Global Surveyor сделал более четкие снимки, и прекрасный «лик» рассыпался на заурядные камешки.

Казалось бы, эти примеры свидетельствуют о вполне безобидном характере *иллюзии группирования* (англ. *clustering illusion*). Но это далеко от истины. Возьмем, к примеру, финансовый рынок, который ежесекундно извергает потоки информации. Мой друг, сияя от счастья, сообщил мне, что обнаружил следующую закономерность в океане данных: «Индекс Доу-Джонса, помноженный на цену на нефть, предвосхищает цену на золото на два дня вперед». Иными словами: «если сегодня вырос курс акций и поднялись цены на нефть, то послезавтра поднимется цена на золото». Несколько недель подобный шаблон срабатывал, до тех пор, пока мой друг не принялся играть на повышение все более крупными суммами. Обнаружив закономерность там, где ее не было, он потерял все свои деньги.

OXXXOXXXOXXOOOXOOXOO. Эта последовательность чистая случайность или же нет? Профессор психологии Томас Гилович опросил около тысячи человек. Большинство предпочли считать последовательность букв не случайной. Какая-то закономерность, говорили они, все же должна быть. «Неверно», – возражал Гилович, ссылаясь на игральные кости: и там порой выпадает четыре раза подряд одно и то же число, что озадачивает многих. Очевидно, мы не очень-то верим в случай, способный породить подобный шаблон?

Во время Второй мировой войны немцы бомбили Лондон, для чего они применяли крылатые ракеты V1, представлявшие собой нечто вроде беспилотных истребителей. Составлялись карты попадания этих снарядов, приводившие жителей Лондона в ужас: они пытались подобрать шаблон, выстраивали гипотезы, какие районы города наиболее безопасны. Статистические исследования, проведенные в послевоенный период, доказали

случайный характер попадания снарядов. Сейчас стало понятно почему: навигационная система V1 была крайне неточной.

Вывод: мы во всем пытаемся обнаружить некий образец, шаблон, закономерность. Я призываю вас оставаться скептиками. Обратитесь к математикам, пусть они просчитают вероятность выявленной вами закономерности. И если вдруг соус на вашем картофельном пюре внезапно примет вид Иисуса, задайтесь вопросом: если Иисус захотел явиться мне, почему он не сделал этого на Таймс-сквер или по телевизору в вечернем выпуске новостей?

[Примечания к главе «Иллюзия группирования»](#)



Почему мы любим то, что приносит нам страдание Оправдание чрезмерных усилий

Джон, солдат ВВС США, только что сдал экзамен по прыжкам с парашютом. Вот-вот ему вручат долгожданный значок парашютиста. К нему подходит командир, торжественно прикалывает к груди знак отличия и стучает по нему кулаком так, что тот почти втыкается в кожу. С тех пор Джон часто не застегивает верхние пуговицы на рубашке, чтобы всем был виден маленький шрам. А через много лет он вставит значок в рамочку и повесит в гостиной.

У Марка есть старый ржавый «Харли-Дэвидсон», отремонтированный собственными руками. Все выходные и отпуска он проводил с машиной, налаживая ее по последнему слову техники, в то время как его семейная жизнь почти совсем разладилась. Но теперь его дорогая игрушка наконец готова и сверкает на солнце. Два года спустя Марку срочно понадобились деньги. Он попытался продать свой «Харли-Дэвидсон», однако цену запросил весьма далекую от реальности. Предложи ему цену вдвое больше, чем на рынке, Марк не согласится. Джон и Марк стали заложниками *оправдания чрезмерных усилий* (англ. *effort justification*): кто направляет всю свою энергию на один предмет, рискует сильно переоценить результат. Поскольку Джон испытал неоправданную физическую боль ради значка парашютиста, то эту награду он оценивает выше всех остальных. А так как Марк тратит уйму времени на восстановление своего «Харли-Дэвидсона», да еще от этого страдают его семейные отношения, то он запрашивает цену столь высокую, что мотоцикл он никогда и никому не сможет продать.

Оправдание чрезмерных усилий – частный случай так называемого когнитивного диссонанса¹⁷. Позволять себе протыкать грудь ради какого-то простенького значка – смешное оправдание. Мозг Джона выравнивает эту диспропорцию, повышая ценность значка так, что он – предмет обычный, повседневный – становится святыней. Это происходит бессознательно, этому довольно сложно противостоять.

В молодежных организациях используют *оправдание чрезмерных усилий*, чтобы привязать к себе своих членов, что-то вроде обряда инициации: дворовые банды и студенческие братства принимают только тех претендентов, которые пройдут испытания отвращением и насилием. Научные исследования показали: чем жестче «вступительный экзамен», тем большую гордость испытывает сдавший его. Именно на *оправдании чрезмерных усилий* играют школы МВА, непрерывно нагружая студентов заданиями, порой доводя желающих получить престижную степень до полного изнеможения. И при этом совершенно не важно, нужны ли эти домашние задания на самом деле. Зато когда диплом МВА будет у них в кармане, выпускники будут очень высоко его ценить и, добившись определенных карьерных успехов, полагать, что именно затраченные в студенчестве усилия позволили им это осуществить.

Мягкая форма *оправдания чрезмерных усилий* – это так называемый эффект ИКЕА. Мебель, которую нам самим приходится собирать, мы рассматриваем как нечто ценное, как дорогостоящее дизайнерское решение. Взять хотя бы связанные собственными руками вещи. Легко выбросить пару носков, пусть и приобретенных в дорогом бутике, но только не носки, которые кропотливо вывязывал сам, даже если они износились или давно вышли из моды. Менеджеры, потратившие недели на разработку стратегии, не смогут в дальнейшем подходить к ней с позиций критики. Это утверждение справедливо и в отношении дизай-

¹⁷ Дискомфорт, вызываемый противоречием между имеющимся устоявшимся представлением и свежей поступающей информацией, фактами. *Прим. ред.*

неров, авторов рекламных текстов, разработчиков новой продукции, которые долго и тщательно корпели над своими творческими проектами.

В 50-е годы на рынке появились готовые кулинарные смеси. Ходовой товар, рассчитывали поставщики. Но они ошиблись. Домохозяйкам эти полуфабрикаты не понравились – слишком легко готовить. И тогда простой способ приготовления несколько усложнили – теперь на упаковке крупными буквами значилось «добавьте к смеси одно свежее яйцо»; чувство собственной значимости домохозяйек вновь окрепло, а вместе с тем появилось доверие к полуфабрикатам.

Только тот, кто знает, что такое *оправдание чрезмерных усилий*, сможет оценить себя более трезво. Когда вы вкладываете в какое-то занятие много времени и труда, оценивайте результат со стороны, и только результат. Например, роман, написание которого вы потратили пять лет и который не берется напечатать ни одно издательство. Может быть, он и правда не достоин Нобелевской премии? Степень MBA, которую вы считали для себя необходимой получить. Вы действительно могли бы порекомендовать ее кому-то? А женщина, за которую вы боретесь с давних пор: так ли она хороша, чтобы на нее затрачивать такие усилия?

[Примечания к главе «Оправдание чрезмерных усилий»](#)



Почему маленькие филиалы нарушают общий порядок Закон малых чисел

Вы руководите концерном, имеющим тысячу филиалов. По поручению финансового директора эксперт провел исследование на неприятную тему «Магазинная кража». На огромном табло красуются сто наименований филиалов с наибольшим показателем краж в процентах от оборота. А над ними жирным шрифтом выделен удивительный вывод: «Филиалы, на которые приходится максимальное количество краж, главным образом расположены в сельской местности». Придя в себя после минутного замешательства, финансовый директор берет инициативу в свои руки: «Дамы и господа! Дело предельно ясно. Не теряя времени, во всех сельских филиалах мы установим дополнительные охранные системы. Эти деревенские тащат все, что плохо лежит. Кто-нибудь может объяснить это?»

А вы можете? Безусловно. Попросите эксперта для разнообразия показать сто филиалов с наименьшим показателем количества краж. Судорожно перетасовав данные таблиц Excel, эксперт предоставляет вам нужный список. Невероятно, но магазины, не тронутые ворами, также расположены в провинции! «Сельская местность тут ни при чем», – с улыбкой заметите вы. «Это значит, что роль играет только размер филиала. В провинции, как правило, располагаются небольшие филиалы. И здесь одна-единственная кража сильно влияет на статистику. Соответственно, в провинции процентное соотношение краж колеблется в больших пределах, нежели в городах, где размещены более крупные филиалы. Дамы и господа, вас подвел закон малых чисел».

Понять закон малых чисел на уровне интуиции сложно. Поэтому мы, а особенно журналисты, менеджеры и акционеры, снова и снова наступаем на одни и те же грабли. Проиллюстрируем действие этого закона на показательном примере. Давайте вместо статистики краж рассмотрим вес тела сотрудников компании. Вместо ста магазинов у нас есть только два: огромный и крохотный. В огромном филиале работает тысяча человек, а в крохотном – два. Средний вес человека в первом магазине соответствует примерно среднему весу населения, скажем, 75 килограммов. И неважно, придет ли новый сотрудник или кто-то уволится, это ничего не изменит. Совсем другое дело – крохотный магазин: от того, какого именно сотрудника наймет директор, худого или толстого, напрямую зависят показатели среднего веса.

Точно так же с примером про магазинные кражи: чем меньше филиал, тем сильнее отличаются данные статистики. И неважно, как именно эксперт организует свою таблицу в Excel: если все показатели магазинных краж перечислить по порядку, то внизу перечня окажутся маленькие магазины, в середине – большие, а список возглавят вновь маленькие филиалы. Получается, что заключение, к которому пришел финансовый директор, неверно, и на охранных системах для маленьких магазинов можно сэкономить.

Предположим, на глаза вам попался такой сенсационный заголовок: «В молодых компаниях работают более интеллектуально развитые сотрудники. В ходе исследования, проведенного по поручению “Федерального министерства ненужных исследований”, был установлен средний индекс интеллектуального развития IQ всех немецких предприятий: молодые предприятия занимают лидирующие позиции». Как вам нравится это сообщение? И снова мы имеем дело с законом малых чисел. Молодые компании нанимают не так много сотрудников. Поэтому разброс показателей среднего IQ малого предприятия шире, чем у большого концерна. Очевидно, что малые предприятия (а к ним относятся и молодые компании) возглавляют список, а также завершают его. Информативность исследования «федер-

рального министерства» равна нулю, единственное, что оно доказало, – действие закона случайности.

Вывод: будьте осторожны, когда узнаете результаты исследований каких-либо особенностей малых, семейных или крупных предприятий, городов, вычислительных центров, муравейников, приходских общин или школ. То, что здесь выдается за невероятные выводы, на самом деле абсолютно нормальный результат случайного распределения. Лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман¹⁸ в своей новой книге¹⁹ сообщает, что даже самые опытные ученые в области *закона малых чисел* ошибаются, что немало успокаивает и нас.

[Примечания к главе «Закон малых чисел»](#)

¹⁸ Психолог, один из основоположников экономической теории и теории поведенческих финансов, в которых объединены экономика и когнитивистика для объяснения иррациональности отношения человека к риску в принятии решений и в управлении своим поведением. Знаменит своей работой, выполненной совместно с Амосом Тверски и другими авторами, по установлению когнитивной основы для общих человеческих заблуждений в использовании эвристики, а также для развития теории перспектив; лауреат Нобелевской премии по экономике 2002 года «за применение психологической методики в экономической науке, в особенности при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределенности» (совместно с В. Смитом), несмотря на то, что исследования проводил как психолог, а не как экономист. *Прим. ред.*

¹⁹ Даниэль Канеман. *Думай медленно... Решай быстро*. Издано на русском языке – М.: АСТ, 2013. *Прим. ред.*



Будьте осторожнее со своими ожиданиями

Ожидания

31 декабря 2006 года Google обнародовала финансовый отчет за четвертый квартал 2005 года. Выручка: плюс 97 %. Чистая прибыль: 82 %. Рекордный квартал. Как отреагировала биржа на столь феноменальные финансовые показатели? Цены на акции обрушились меньше чем за секунду на 16 %. Торги пришлось прервать. Как только биржа вновь заработала, стоимость акции вновь упала еще на 15 %. Паника вышла знатная. Какой-то отчаявшийся трейдер оставил в блоге такой комментарий: «С какого небоскреба лучше сброситься?» Так что же произошло? Аналитики с Уолл-стрит ожидали более высоких результатов, так что рыночная стоимость компании была оценена в 20 миллиардов долларов.

Любому инвестору известно, что невозможно точно предсказать финансовый успех. Тогда стоило бы отреагировать примерно так: «Я ошибся в своих оценках». Однако инвесторам не присуще подобное поведение. В январе 2006 года компания Juniper Networks объявила прибыль с акции, которая отличалась от прогнозов аналитиков менее чем на десятую долю цента (!). Тогда курс акций упал на 21 %, а оценка компании снизилась на 2,5 миллиарда долларов. «Провал» может оказаться совсем незначительным, за ним же последуют драконовские меры, во всяком случае, когда на передний план пытаются выдвинуть *ожидания*.

Многие предприятия несут гигантские затраты, чтобы соответствовать аналитическим прогнозам. Во избежание подобного террора некоторые компании пошли на опубликование собственных финансовых прогнозов, так называемых *прогнозов доходности компании* (англ. *earnings guidance*). Не самый продуманный шахматный ход, поскольку, просто пробежав глазами эти внутренние ожидания, все начинают с излишним вниманием вглядываться в цифры. Финансовые директора вынуждены производить «точную посадку», для чего задействуют весь арсенал бухгалтерских уловок.

Ожидания не всегда приводят к абсурдным результатам, но также могут быть достойным похвалы стимулом. В 1965 году американский психолог Роберт Розенталь провел в разных школах один примечательный эксперимент: учителям сказали, что разработан некий тест, по которому можно определить учеников, стоящих на пороге интеллектуального скачка, так называемые «бутоны». Это соответствовало бы 20 % учеников. В действительности эти 20 % были выбраны чисто случайно. Через год Розенталь заметил, что у детей-«бутонов» уровень интеллектуального развития стал значительно выше, чем у всех остальных. Этот эффект называли *эффект Розенталя*, или *эффект Пигмалиона*.

В отличие от CEO или финансовых директоров, которые свои действия осознанно подгоняли под *ожидания*, влияние *эффекта Розенталя* происходило неосознанно. Вероятно, учителя автоматически уделяли больше внимания мнимым «бутонам». Что сказалось на успешности их обучения. Учителей так сильно прельстила перспектива иметь блистательных учеников, что, как показывают факты, они стали не только считать их лучшими в учебе, но и приписывать им положительные свойства характера.

Как мы сами реагируем на собственные *ожидания*? Вот здесь-то и вступает в действие эффект плацебо: мы выздоравливаем, принимая пилюли и используя лечебные методы, которые химически никак не способствуют выздоровлению. Эффекту плацебо бесспорно подвержена треть всех пациентов. Принцип данного эффекта никто основательно не исследовал. Но факт остается фактом: ожидания изменяют биохимию мозга, а вместе с тем – и всего тела. Поэтому страдающие болезнью Альцгеймера не получают облегчения от эффекта плацебо, так как болезнь затронула именно ту часть мозга, которая отвечает за ожидания.

Вывод: *ожидания* возникают из воздуха, но их действие всегда реально. Обладаете ли вы силой, чтобы изменить реальность? Можно ли избежать этого влияния? Можно ли жить без ожиданий? Нет. Но можно обращаться с ними более осторожно. Повысьте свои собственные *ожидания* и ожидайте большего от людей, которые вам дороги. Вместе с этим повысится ваша мотивация. При этом постарайтесь избавиться от *ожиданий* всего того, что вы не можете контролировать, например биржевой рынок. Как бы парадоксально это ни звучало, «лучший способ защититься от неприятных неожиданностей – ожидать их».

[Примечания к главе «Ожидания»](#)



Не верьте всякому вздору, который спонтанно приходит вам на ум

Простая логика

Перед вами три простых вопроса.

1. Теннисная ракетка и теннисный мячик стоят вместе 1,10 евро. Теннисная ракетка на 1 евро дороже мячика. Сколько стоит теннисный мячик?

2. На текстильной фабрике 5 машинам нужно ровно 5 минут, чтобы изготовить 5 рубашек. За сколько минут 100 машин изготовят 100 рубашек?

3. В пруду растут кувшинки. Размножаются они достаточно быстро, каждый день удваивая площадь распространения. За 48 дней пруд будет полностью покрыт кувшинками. За сколько дней кувшинки покроют половину пруда?

Не читайте дальше, пока не запишете свои ответы.

На каждый из этих вопросов есть два ответа: один интуитивный и один правильный. Интуитивные ответы первыми приходят в голову: 10 центов, 100 минут и 24 дня, но все они неверны. Правильные ответы – это 5 центов, 5 минут и 47 дней. На сколько вопросов вы ответили правильно?

Шейн Фредерик разработал так называемый *тест когнитивных способностей* (англ. *cognitive reflection test*) (CRT) и протестировал тысячу человек. Лучше всего с ним справились студенты Массачусетского технологического университета (MIT). Средний показатель CRT у них составлял 2,18 правильного ответа. Студенты Принстонского университета заняли второе место, их средний результат – 1,63 правильного ответа. А студенты Мичиганского университета с 0,81 заняли последнее место. Однако средние показатели в данном случае не слишком интересны. Гораздо интереснее понять, чем люди, которые отвечают правильно, отличаются от других.

Что вы предпочтете: синицу в руке или журавля в небе? Фредерик выяснил, что люди с низкими результатами теста предпочитают синицу. Они действуют наверняка: «что есть, то есть». И наоборот, те, кто отвечал правильно на два или три вопроса, предпочли журавля в небе, то есть более рискованный вариант. Это касается прежде всего мужчин.

Критерий, по которому эти две группы различаются, – это способность к отречению. В «Капкане ментальных ловушек» мы уже обсуждали тему «соблазнительной силы слова *сейчас*» (англ. *hyperbolic discounting*). Фредерик задавал и такой вопрос: «Вы бы хотели получить 3400 долларов сейчас или 3800 долларов через месяц?» И люди с низким результатом CRT по большей части выбирали 3400 сейчас. Им тяжело ждать. Они импульсивны. Это касается и принятия решений во время покупок. А те, у кого был высокий результат, в большинстве соглашались ждать месяц. Они используют силу воли для того, чтобы отказаться от сиюминутного исполнения желания, и вознаграждаются за это позднее.

Думать утомительнее, чем чувствовать. Рациональное взвешивание требует большей силы воли, нежели интуиция. Иначе говоря, люди интуитивного склада меньше задумываются. Это навело на мысль психолога из Гарварда Амитая Шенхава и его коллег, что результат CRT мог бы кое-что рассказать о вере. Действительно! Американцы с высоким показателем CRT (исследование проводилось только в Америке) преимущественно атеисты, и их атеизм с годами усиливался. И наоборот, американцы с низким показателем CRT верят в Бога, в бессмертие души и с ними раньше случались «божественные откровения». Это кажется очевидным: чем более развита у человека интуиция, тем меньше он использует рациональные доводы для того, чтобы поставить под вопрос религиозные представления.

Если вначале вас не совсем удовлетворил результат CRT и вы хотели бы его улучшить, то для его успешного прохождения вам стоит относиться со скепсисом даже к самым простым и логичным вопросам. Не все, что кажется понятным, правдиво. Сопровитесь вздору, что лезет вам в голову. По рукам? Тогда хорошо. Еще один маленький тест: вы едете со скоростью 100 км/ч из пункта А в пункт В и со скоростью 50 км/ч обратно. Какой была средняя скорость? 75 км/ч? Не так быстро. Внимание! Не так быстро!

[Правильный ответ](#)

[Примечания к главе «Простая логика»](#)



Как разоблачить шарлатана Эффект Форера

Дорогая читательница, дорогой читатель, это может быть удивительным, но я знаю вас лично. Я бы вас охарактеризовал так: «Вы очень нуждаетесь в том, чтобы другие люди вас любили и восхищались вами. Вы довольно самокритичны. У вас есть много скрытых возможностей, которые вы так и не использовали себе во благо. Хотя у вас есть некоторые личные слабости, но в целом вы способны их нивелировать. Дисциплинированный и уверенный с виду, на самом деле вы склонны волноваться и чувствовать неуверенность. Временами вас охватывают серьезные сомнения: правильное ли решение вы приняли, правильный ли поступок совершили. Вы предпочитаете некоторое разнообразие, рамки и ограничения вызывают у вас недовольство. Также вы гордитесь тем, что мыслите независимо; вы не принимаете чужих утверждений на веру без достаточных доказательств. Вы поняли, что быть слишком откровенным с другими людьми – не слишком мудро. Иногда вы экстравертны, приветливы и общительны, иногда же – интровертны, осторожны и сдержанны. Некоторые из ваших стремлений довольно нереалистичны». Ну как? Вы узнали себя? По шкале от 0 (не соответствует) до 5 (идеально подходит), насколько хорошо я вас оценил?

В 1948 году психолог Бертрам Форер дал своим студентам прочитать одинаковый текст. Сам он составил его из фраз, заимствованных из гороскопов. Каждому студенту Форер сказал, что сделал это описание специально для него. Студенты оценивали свои характеристики в среднем на 4,3, то есть где-то 86 % подтвердили точность выводов Форера. Впоследствии эксперимент проводился сотни раз практически с идентичными результатами.

Весьма вероятно, что и вы оценили этот текст на 4 или 5. Люди имеют тенденцию рассматривать описания личности, которые подходят многим другим, относительно самого себя как максимально точные. Эта тенденция в науке называется *эффектом Форера* (или *эффектом Барнума*). *Эффект Форера* объясняет, почему такие лженауки, как астрология, астротерапия, графология, биоритмика, хиромантия, гадание по картам таро или спиритизм продолжают процветать.

Что же скрывается за *эффектом Форера*? Во-первых, большая часть высказываний из текста Форера носит настолько отвлеченный характер, что подходит к любому случаю: «временами вас охватывают серьезные сомнения в правильности ваших действий» – а кого нет? Во-вторых, лестные высказывания, которые мы легко принимаем на свой счет, хотя они не соответствуют действительности: «вы гордитесь тем, что мыслите независимо» – естественно, кому же нравится думать о себе как о просто туповатом попутчике? В-третьих, свою лепту вносит и так называемый *эффект положительных характеристик* (англ. *feature positive effect*): текст не предлагает негативных характеристик, там нет высказываний, что кто-то не такой как надо, хотя отсутствие качества также составляло бы часть картины личности. В-четвертых, мать всех ментальных ловушек *предвзятость подтверждения* (англ. *confirmation bias*): мы принимаем только то, что соответствует нашему собственному представлению о себе, и бессознательно отфильтровываем все остальное. В итоге остается тот же самый портрет.

Если подобный трюк удастся астрологам и хиромантам, то консультантам и аналитикам он и подавно по плечу: «Акции компании ABC обладают значительным потенциалом, они имеют выгодное конкурентное преимущество. Чтобы полностью реализовать замыслы дальнейшего расширения, компании не хватает некоторых преобразовательных усилий. В управленческий аппарат входят опытейшие профессионалы из различных отраслей науки и промышленного производства, а также государственные чиновники. Взгляд на учет дохо-

дов и расходов однозначно указывает на устойчивую тенденцию к экономии средств. Мы рекомендуем компании сконцентрировать свое внимание на рынке развивающихся стран, чтобы в будущем обеспечить долю своего присутствия на нем». Хорошо звучит, не так ли? Любая компания подойдет под подобное описание.

Как можно оценить профессиональные качества какого-нибудь гуру, например астролога? Пусть он даст характеристику двадцати ваших знакомых. Гуру запишет характеристики на карточках. Для сохранения анонимности карточки пронумерованы от 1 до 20. Никто из участников не знает своего номера. Каждый получает копии всех карточек. Когда практически все выберут по карточке, номер которой соответствует именно их описанию, найдите – перед вами настоящий знаток своего дела. Мне такие еще не встречались.

[Примечания к главе «Эффект Форера»](#)



Почему звезды любят благотворительность Волонтерские причуды

Фотограф Жак с понедельника по пятницу в разъездах. По поручениям модного журнала он курсирует между Миланом, Парижем и Нью-Йорком в бесконечных поисках самых красивых девушек и идеального освещения. В тех кругах он свой, ну и гонорар имеет соответствующий – он берет 500 евро в час. «Зарабатываю как корпоративный адвокат, – хвастает он перед другом. – А то, что у меня перед объективом, гораздо симпатичнее банкиров».

Жак ведет завидный образ жизни, однако в последнее время он стал задумчивее. Кажется, что между ним и модным сообществом пролегла какая-то тень. Эгоцентризм профессии стал вызывать отвращение. Иногда он лежит у себя на кровати, глядя в потолок, и тоскует по более осмысленной работе. Он хотел бы снова стать самоотверженным, сделать что-то для «улучшения мира», пусть самую малость.

И вот однажды раздается телефонный звонок. Это Патрик, его бывший школьный товарищ, сегодняшней президент местной организации по охране птиц. «В следующую субботу мы устраиваем ежегодный день скворечника. Мы ищем волонтеров, которые бы мастерили скворечники для особо редких видов птиц. Мы прикрепим их в лесу. Встречаемся в 8 утра. К полудню мы уже должны быть там».

Что должен ответить Жак, если ему действительно важно «улучшение мира»? Правильно, он должен отказаться. Причина проста: Жак зарабатывает 500 евро в час, а столяр – 50 евро. Поэтому было бы разумней дополнительный час поработать фотографом и нанять профессионального столяра, который за шесть часов смастерит скворечник в недоступном для Жака качестве. Разницу в 200 евро он мог бы жертвовать «птичьему союзу» (оставим налоги за скобками). Так он бы внес бóльшую лепту в «улучшение мира».

Однако более вероятно, что Жак решит сам немного побыть плотником. Экономисты называют это *volunteer's folly* – причуды волонтера; явление, весьма распространенное в Германии, где каждый третий принимает активное участие в волонтерских работах. А споры сторонников и противников волонтерского движения меж тем продолжаются, главный аргумент в них таков: когда Жак сам мастерит скворечник вместо того, чтобы заплатить за него столяру, он (Жак) отнимает у столяра работу, а значит – по-прежнему никакого вклада в «улучшение мира».

Таким образом, мы вплотную приблизились к щекотливой теме альтруизма. Существует ли он вообще? Не связан ли добровольный труд с личной выгодой? Так называемый «опрос добровольцев» немецкого федерального правительства однозначно показал: наиболее сильный мотив волонтеров – что-то вроде демократической потребности участвовать в общественной жизни. К этому прибавляется стремление к социальным контактам, развлечениям, новому опыту. Самоотверженность тут ни при чем, более того, каждый, кто чувствует хоть искру удовлетворения от добровольной работы, не может считаться настоящим альтруистом.

Итак, мы увидели, что, работая больше и отдавая часть денег, Жак мог бы оказать более действенную помощь. Добровольный труд станет осмысленным только тогда, когда он позволит применять профессиональные навыки. Например, если «птичий союз» планирует создать благотворительный фонд с фотографиями, которые может сделать только профессиональный фотограф, тогда Жак может либо сам сделать фото, либо, поработав час, отдать деньги союзу, который наймет на них модного фотографа.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Стоимость полной версии книги 269,00р. (на 13.05.2014).

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.