

Рольф Добелли. Территория заблуждений. Какие ошибки совершают умные люди

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 противного»: понимая, как поступать не нужно, зная все «подводные камни», мы открываем для себя путь к ясному мышлению и разумному поведению в любых ситуациях. «Территория заблуждений» описывает 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 решений.

В последнее время я довольно много читаю по психологии, в том числе по когнитивным (мыслительным) ошибкам или ловушкам. Интересно, что в этой области имеются как фундаментальные научные исследования, так и прикладная литература. К первой категории можно отнести [Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#), [Кристофер Шабри и Даниэл Саймонс. Невидимая горилла](#), ко второй — [Чип Хиз, Дэн Хиз. Ловушки мышления](#), [Леонард Млодинов. \(Нео\)сознанное. Как бессознательный ум управляет нашим поведением](#).

Рольф Добелли. Территория заблуждений. Какие ошибки совершают умные люди. — М.: [Манн, Иванов и Фербер](#), 2014. — 256 с.



Почему иногда достаточно просто назвать причину. 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. Незаметные словечки «потому что» — буфер в межличностных отношениях, необходимый компонент общения, чье применение не стоит недооценивать.

Почему от количества решений зависит их правильность. Принятие решения — процесс утомительный. Усталость от принятия решений опасна. Как потребитель вы станете восприимчивее к рекламе и необдуманным покупкам. Чтобы сила воли работала как батарейка, ее нужно снова зарядить. Сделайте паузу, расслабьтесь, что-нибудь съешьте. Сила воли ослабевает по мере снижения уровня сахара в крови в вашем организме.

Почему вы не наденете свитер Гитлера. 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 отращения*, основанной на боязни перенесения инфекции путем прикосновения.

Почему война не бывает среднестатистической. «Никогда не переплывайте реку, глубина которой в среднем один метр», — предупреждает Нассим Талеб. Оперирование средними значениями таит в себе опасность, поскольку они маскируют конкретное положение дел. Много

ли существует просмотр среднестатистического сайта? Среднестатистических сайтов не существует. Есть всего несколько сайтов (например, сайт 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. В областях, где отдельно взятая предельная точка не влияет на средние показатели, концепция усреднения имеет определенный смысл. А в областях, где предельная точка доминирует, вы должны отказаться от употребления слов «в среднем».

Почему бонусы ослабляют мотивацию. Не всегда деньги мотивируют. Например, штрафы в детских садах за опоздание родителей изменили характер отношений между воспитателем и родителями: из межличностных они превратились в денежные. Опоздание теперь стало законным, в конце концов, за него взимается плата. В науке подобный феномен называется *вытеснением мотивации*. Повсюду, где люди делают что-то не из денежных соображений, оплата разрушает эту готовность к бескорыстной деятельности. Иными словами, денежная мотивация вытесняет неденежную.

Если тебе нечего сказать, ничего не говори. Лениность ума, глупость и незнание приводят к сумбуру в голове. Поток слов этот сумбур маскирует. Иногда это удается, иногда нет. Особенно восприимчивы к пустой болтовне экономисты, о чем нетрудно догадаться по их комментариям и экономическим прогнозам. 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. Простота — это итог длинного сложного пути, а не исходный пункт.

Как менеджеру повысить показатели без дополнительных действий. *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.

Если у тебя есть враг, предоставь ему информацию. Ментальная ошибка под названием *искаженная оценка информации*: заблуждение, что большее количество информации автоматически приводит к принятию правильных решений. Менеджеры и инвесторы прямо-таки одержимы желанием собирать информацию, даже если она незначительна. Аналитикам заказывают десятки исследований, в то время как решающие факты уже давно лежат на столе.

Почему на луне вы видите лицо. Замечали ли вы когда-нибудь, что облако похоже на лицо человека, а 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. Казалось бы, эти примеры свидетельствуют о вполне безобидном характере *иллюзии группирования*. Но это далеко от истины. Возьмем, к примеру, финансовый рынок, который ежесекундно извергает потоки информации. Мой друг, сияя от счастья, сообщил мне, что обнаружил закономерность в океане данных. 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. Мы во всем пытаемся обнаружить некий образец, шаблон, закономерность. Я призываю вас оставаться скептиками. Обратитесь к математикам, пусть они просчитают вероятность выявленной вами закономерности.

Почему мы любим то, что приносит нам страдание. Феномен *оправдания чрезмерных усилий*: кто направляет всю свою энергию на один предмет, рискует сильно переоценить результат. Оправдание чрезмерных усилий — частный случай так называемого *когнитивного диссонанса* (дискомфорт, вызываемый противоречием между имеющимся устоявшимся представлением и свежей поступающей информацией, фактами). 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 MBA, 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 MBA 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. Менеджеры, потратившие недели на разработку стратегии, не смогут в дальнейшем подходить к ней с позиций критики. Когда вы вкладываете в какое-то занятие много времени и труда, оценивайте результат со стороны, и только результат.

Почему маленькие филиалы нарушают общий порядок. *Закон малых чисел*: относительная дисперсия в малых выборках больше, чем в больших выборках. Поэтому большие выборки тяготеют к средним значениям, а малые выборки к полюсам. Не удивляйтесь, когда узнаете, что в небольших филиалах % воровства самый высокий. Среди филиалов с самым низким % воровства также будут преобладать небольшие филиалы.

Будьте осторожнее со своими ожиданиями. 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. Вероятно, учителя автоматически уделяли больше внимания мнимым «бутонам». Что сказалось на успешности их обучения. Как мы сами реагируем на собственные ожидания? Вот здесь-то и вступает в действие эффект плацебо. Ожидания изменяют биохимию мозга, а вместе с тем — и всего тела. Ожидания возникают из воздуха, но их действие всегда реально.

Не верьте всякому вздору, который спонтанно приходит вам на ум. Перед вами три простых вопроса. Запишите ответы на полях книги.

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 (CRT). Он 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.

Думать утомительнее, чем чувствовать. Рациональное взвешивание требует большей силы воли, нежели интуиция. Иначе говоря, люди интуитивного склада меньше задумываются. 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. Ответ¹

Как разоблачить шарлатана. 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. 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 доходов 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.

Почему вы марионетка ваших эмоций. Наш мозг не предназначен для проведения подробных вычислений. Корни этого уходят в глубину времен: тот, кто долго размышлял, быстро исчезал в пасти хищника. Мы потомки тех, кто принимал решения быстро. Мы используем сокращенный вид мышления, так называемую эвристику. Один из самых популярных видов эвристики — это аффективная эвристика. Аффект — это внезапный эмоциональный порыв: вам что-то либо нравится, либо нет. Для принятия решений замените вопрос «что я думаю об этом?» на вопрос «как я к этому отношусь?».

Почему необходимо побороть внутреннего еретика. Интроспекция — метод самонаблюдения, психологического анализа, изучения психики и ее процессов путем субъективного наблюдения за деятельностью собственной психики. Интроспекция является ненадежным методом. Когда мы заглядываем себе в душу, что-то мы определенно достраиваем. Вера в то, что самоанализ может выявить правду или правильность чего-то, называется *иллюзией самоанализа*, или *иллюзией интроспекции*. Нет ничего более убедительного, чем собственные убеждения. Когда вы придерживаетесь их любой ценой, это естественно, но и опасно. Чересчур доверяя себе и слишком долго предаваясь самоанализу, вы рискуете вернуться в более суровую реальность. Поэтому будьте к себе тем более критичны, чем сильнее вы в чем-то убеждены. Как умному человеку вам не нужна никакая догма.

Почему вы должны сжечь свои корабли. Мы делаем все, чтобы сохранить для себя как можно больше вариантов выбора. Мы помешаны на том, чтобы усидеть на двух стульях, ничего не исключать и быть для всего открытыми. К успеху нас это не приводит. Мы должны учиться закрывать двери. Добавьте к этому некую жизненную стратегию, наподобие стратегии компании, заключающуюся в сознательном отказе от определенных возможностей.

Почему мы меняем хорошее на новое. Нас сим Талеб отмечает: нужно исходить из того, что наиболее значимые технологии, которые существуют по меньшей мере 50 лет, остаются в быту и в последующие 50 лет. А те технологии, которые существуют совсем недолго, через несколько лет станут неактуальными. Почему? Старое прошло проверку, ему присуща определенная логика, даже если нам она кажется непонятной. Если что-то существует уже больше столетия, то ему суждено быть и дальше. Общество, представляющее свое будущее, придает слишком большое значение новым изобретениям, и недооценивает роль традиционных технологий. Шестидесятые годы принадлежали космонавтике, и мы воображали себе школьные экскурсии на Марс. В 50е годы в моде был пластик. Значит, полагали мы, в будущем все будут жить в пластмассовых домах. Мы систематически переоцениваем роль нового. Талеб приписывает это ментальной ошибке неомании — мании к новому. Шум вокруг новинок стихает быстрее, чем мы думаем.

¹ Правильный ответ 66,7 км/ч

Почему пропаганда действует. Ученые знают, что убедительность доводов со временем ослабевает. Она распадается подобно радиоактивной субстанции. Вы, наверное, сталкивались с подобным: вы читаете статью, например, о преимуществах генотерапии. Сразу после прочтения вы испытываете восторг, через несколько недель вы уже не можете точно назвать причину охвативших вас чувств, а спустя некоторое время от вашего воодушевления не остается и следа.

Однако, в некоторых случаях реклама или пропаганда, не действующая сразу после просмотра ролика, начинает работать спустя какое-то время. Психолог Карл Ховланд назвал эту загадку *эффектом спящего*. Определение этого эффекта таково: знание об источнике разрушается быстрее, чем приведенные аргументы. Иными словами, мозг относительно быстро забывает о том, откуда поступили сведения, но саму по себе информацию так быстро он не забывает.

Как противодействовать эффекту спящего? Когда вам становится известен какой либо аргумент, попытайтесь вспомнить его источник. Кто это говорит? С какой стати? В чьих это интересах? Это трудная работа, да еще и замедляющая процесс размышлений. Зато вносящая в него ясность.

Почему вы слепы к лучшему. Ментальная ловушка *слепота к альтернативе*: мы систематически забываем сравнить предложение с какой-либо альтернативой. Когда обстоятельства ставят вас перед выбором между А и существующим положением дел, вы стремитесь сравнить А и текущее положение вещей. Это неверно. Принимайтесь за работу и сравнивайте А с Б, В, Г и Д.

Почему мы плохо говорим о преуспевающих людях. *Страх конкуренции* проявляется в стремлении не давать рекомендацию тому, кто может занять более высокую ступень, даже в том случае, если этим действием невозможно надолго отсрочить подобный «обгон». Гай Кавасаки пришел к выводу: «При подборе персонала игроки класса А (высококласные люди) ориентируются на игроков класса Аплус, поэтому у них сотрудники лучше, чем они сами. А игроки класса В, наоборот, выбирают игроков класса С. Игроки класса С — игроков класса D и так далее, пока с годами штат компании не составят сплошные представители класса Z». Совет: выбирайте тех людей, которые лучше вас, иначе вскоре у вас будет полная лавка неудачников. Такие люди подвержены влиянию так называемого *эффекта Даннинга – Крюгера*, когда некомпетентные люди не в состоянии оценить масштаб своей некомпетентности.

Когда 25-летний Исаак Ньютон показал своему профессору Исааку Барроу свои исследования, которыми он занимался в свободное время (в 1666-1667 годах школа была закрыта из-за чумы), Барроу оставил должность профессора, чтобы уступить ее своему ученику. Тут же. Без промедления. Когда в последний раз профессор освобождал кафедру, чтобы ее занял более достойный кандидат? Когда CEO оставлял свое кресло, потому что понял, что один из 20 000 его сотрудников справится лучше, чем он? Не могу припомнить ни одного подобного случая.

Почему первое впечатление обманчиво. *Позиционный эффект*, или *эффект первого впечатления*: наш мозг воспринимает первое прилагательное сильнее, чем все следующие. Даниэль Канеман пишет, как в начале своей преподавательской деятельности он оценивал экзаменационные работы. Подобно большинству учителей, все работы поочередно: сначала одного студента, потом другого и так далее. Это привело к тому, что те студенты, которые давали прекрасный ответ на первые вопросы, вызывали симпатию преподавателя, что отражалось на оценке последующих ответов. Тогда Канеман изменил порядок. Сначала он выставлял оценку за ответ на первый вопрос у всех студентов, затем на второй и так далее, исключив тем самым влияние *позиционного эффекта*. При приеме на работу нового сотрудника вы рискуете нанять того, кто произвел на вас лучшее первое впечатление. Не судите по первому впечатлению. Так или иначе, но оно обязательно вас обманет. Попробуйте непредвзято оценить все стороны человека. На собеседовании я, например, каждые пять минут делаю для себя пометки, а затем рассчитываю среднее значение. Таким образом я убеждаюсь, что «середина» в равной степени относится и к первому, и к последнему впечатлению.

Почему у нас нет чувства незнания. Сознательному невежеству — признанию факта, что есть что-то (пока) неизвестное, — нет места в нашем мире чувств. Мы не знаем, как должно ощущаться незнание. Поэтому нам лучше изобретать теории, чем соглашаться с собственным невежеством. Первым это заметил историк науки Томас Кун: теории никогда не терпят крах под тяжестью своих ошибок. Они претерпевают коллапс только тогда, когда появляются другие, более хорошие теории (подробнее см. [Томас Кун. Структура научных революций](#)).

Почему это плохо? Потому что часто такой более хорошей теории просто не существует. На протяжении двух десятилетий американского экономиста Алана Гринспена почитали как полубога. Осенью 2008 года разразился финансовый кризис, что заставило Гринспена стать хотя бы самокритичным. Выступая перед комиссией Конгресса, он заявил: «Все интеллектуальное здание рухнуло». Председатель спросил: «Так вы осознали, что ваш взгляд на мир, ваша модель мышления были ошибочными?» «Именно так», — ответил Гринспен. При этом он имел в виду теорию о том, что управление экономикой осуществляется через денежную массу. Несмотря на это правительства западного мира до сих пор твердо придерживаются этой теории, со всеми вытекающими последствиями в отношении долгов, биржевых курсов, уровня жизни и инфляции. И все потому, что в поле зрения нет никаких альтернатив.

Почему сделанное своими руками нравится больше. Синдром ИНЗ, то есть *синдром «изобретено не здесь»*. Все, что «изобретено не здесь», кажется плохим. Синдром ИНЗ приводит к тому, что мы влюбляемся в собственные идеи. Компании склонны оценивать внутренние идеи развития как более выгодные и необходимые, в отличие от идей прочих производителей, даже если объективно последние гораздо лучше. Синдром ИНЗ особенно ярко проявляется в ситуациях, когда люди встречаются, чтобы принять какое-либо решение, по которому у каждого есть своя точка зрения. Собственная идея всегда лучшая. Поэтому разумнее разбиваться на две группы: одна генерирует идеи, другая — оценивает, и наоборот. Мы опьянены собственными идеями. Чтобы вновь протрезветь, время от времени необходимо отстраниться от них и оценить качество своих мыслей ретроспективно. Какие идеи были действительно стоящими за последние десять лет? Вот именно.

Как можно извлечь выгоду из немыслимого. Вы инвестируете деньги в биржу. Из года в год индекс ДоуДжонса то падает, то растет. Постепенно вы привыкаете к этому уютному движению вверх и вниз. Внезапно наступает день, такой как 19 октября 1987 года, когда биржевые котировки падают на 22%. Без предупреждения. Этого и есть «черный лебедь», по мнению Нассима Талеба. С тех пор как бывший трейдер написал одноименную книгу (2008), данное понятие вошло в обиход инвесторов. «Черный лебедь» — это немыслимый инцидент, оказывающий огромное влияние на вашу жизнь. Дональда Рамсфельд в 2002 году предельно ясно выразил одну философскую мысль: существуют вещи, которые нам известны («известные факты»), существуют вещи, которые нам неизвестны («известные неизвестные»), и существуют вещи, о которых мы не знаем, что мы о них не знаем («неизвестные неизвестные»).

Какого размера Вселенная? Есть ли у Ирана атомная бомба? Делает нас интернет сообразительнее или глупее? Все это — «известные неизвестные». Если мы приложим определенные усилия, то сможем, по крайней мере, надеяться со временем получить на эти вопросы ответы. Совсем другое дело с «неизвестными неизвестными». Десять лет назад никто подумать не мог о массовом увлечении Facebook. Здесь имело место «неизвестное неизвестное», то есть тот самый «черный лебедь».

Почему ваши знания нетранспортируемы. Эмпирические знания с трудом переносятся из одной области в другую. Этот эффект называют *зависимостью от сферы*. Нассим Талеб так описывает его: «Игроки в шахматы прекрасно решают шахматные задачи. И этим ограничиваются. Мы уверены, что способны перенести свой талант из одной области в другую. Но нет, мы не способны на это». То, что в своей области вы делаете мастерски, довольно сложно применить к чему-то другому. Это в равной степени относится и к школьным знаниям. Вспомните лучшего ученика вашего класса. Спорим, сейчас вы успешнее, чем он?

Почему вы полагаете, что другие думают так же, как вы. Мы склонны переоценивать степень соответствия другим людям. Мы уверены, что другие думают и чувствуют так же, как мы. Эта ментальная ошибка называется *эффектом ложного согласия*. Экономика не менее уязвима для подобного рода заблуждений. Если конструкторский отдел уверен в своем продукте, это вовсе не означает, что потребитель будет думать точно так же. Это особенно ощущается в компаниях, где главенствует инженерный персонал. Склонные к педантизму сотрудники влюбляются в свои хитроумные изощрения и ошибочно полагают, что клиенты придут от них в восторг. Эффект ложного согласия выполняет важную социальную функцию, потому-то эволюция его и не упразднила. Наш мозг был задуман не для того, чтобы познать истину, но для того, чтобы оставить после себя как можно больше детей и внуков. Тот, кто благодаря эффекту ложного согласия вел

себя смело и уверенно, производил впечатление, что располагает большими ресурсами, что и повышало вероятность передать свои гены потомству. Скептики были менее сексуальны. В своих действиях всегда исходите из того, что общество не будет разделять ваш взгляд на вещи. Более того, помните, инакомыслие — это не идиотизм. Будьте в первую очередь скептическими по отношению к себе и лишь потом — к другим.

Почему вы всегда были правы. Бессознательно подгоняя свои прошлые точки зрения под наши сегодняшние представления, мы избегаем неприятных моментов, когда вдруг осознаем, что в чем-то ошибались. Приятная стратегия, ведь не важно, насколько мы с годами укрепились в своих заблуждениях: признавать ошибки — одно из самых эмоционально сложных заданий. Часто ваши воспоминания исключительно живо и в подробностях преподносят вам картины важных событий. Психологи называют их *вспышками воспоминаний*, или *вспышками памяти*, безошибочными, как фотография. Заблуждение. Вспышки памяти так же ошибочны, как и «обычные» воспоминания. Они — результат реконструкции.

Почему вы отождествляете себя со своей футбольной командой. Групповая идентификация формировалась в процессе тысячелетней эволюции. Поначалу принадлежность к группе была жизненно необходима, исключение из нее означало верную гибель. Психология изучила разнообразные групповые эффекты, подпадающие под понятие внутригрупповой и внегрупповой предвзятости. Во-первых, группы могли формироваться на основе малозначимых, часто даже тривиальных критериев. Например, в эксперименте первоначально группы формировались случайным образом. Спустя некоторое время члены одной группы находили друг друга однозначно более приятными, нежели членов другой группы. Во-вторых, люди вне своей группы кажутся более однородными, чем они есть на самом деле. Это называется искажением внегрупповой однородности. Именно на этом искажении выстраиваются стереотипы и предрассудки. Вы не обратили внимания на то, что в научно-фантастических фильмах только у землян есть разные культуры, а у инопланетян — нет? В-третьих, поскольку часто группы формируются на основе общих ценностей, то члены группы получают непропорционально большую поддержку своих взглядов. Подобное искажение таит в себе опасность, особенно если речь идет о предприятии.

Почему нам не нравится полагаться на авось. Возьмите две урны. В урне А находятся 50 красных и 50 черных шаров. В урне Б тоже 100 шариков, одни из них красные, другие черные, но точное распределение по цветам вам неизвестно. С закрытыми глазами выберите один шарик. Я подарю вам 100 евро, если вы достанете красный шарик. Какую урну вы выберете: А или Б? Если вы устроены так же, как и большинство людей, вы выберете урну А. Сыграем еще раз с этими же урнами, только теперь я подарю вам 100 евро, если вы вытащите черный шарик. Какую урну вы выберете? Вероятно, снова урну А. Но ведь это нелогично! В первой игре вы исходили из того, что в урне Б меньше 50 красных шариков (а значит, больше 50 черных шариков). Вот почему во второй игре вам следовало бы поставить на урну Б. Ничего страшного, в своих ментальных заблуждениях вы не одиноки. Подобная ошибка известна как *парадокс Элсберга*.

Парадокс Элсберга, или *нетерпимость неопределенности*, — это эмпирическое заключение, что известные вероятности предпочтительнее неизвестных. Мы подошли к различию риска и неопределенности. Риск подразумевает, что вероятности известны и на их основе можно определить его масштабы. В случае неопределенности мы лишены этой информации. Оба понятия путают весьма часто. Уже триста лет существует наука о риске (называется «статистика»). Существует множество ученых, которые ею занимаются, но нет ни одного учебника на тему неопределенности.

В мире миллиарды людей, которые подвержены множеству похожих заболеваний. Так что осмысленно сказать: «Риск, что вы умрете от рака, составляет 30%». Зато утверждение «Вероятность того, что в последующие пять лет курс евро будет снижаться, составляет 30%» не имеет ни малейшего смысла. Почему? Экономика пребывает в царстве неизвестности. Не существует миллиардов сопоставимых валют, из истории которых мы могли бы выводить вероятности. Поэтому, если вы не хотите судить поспешно и ошибочно, вам необходимо привыкать к неопределенности.

Почему существующее положение вещей священно для нас. Эффект стандартных настроек – выбор варианта по умолчанию – работает, даже если нет стандартных вариантов: мы просто делаем стандартом свое прошлое, тем самым провозглашая имеющееся положение вещей священным. Люди любят то, что им знакомо. Наряду с обычным комфортом большую роль играет наше неприятие потери. Потерю мы ощущаем в два раза острее, нежели удачу. Вот почему так сложно повторно пересматривать действующие договоры. Любая уступка с моей стороны – потеря. Уступку с противоположной стороны, в свою очередь, я рассматриваю как собственную удачу. Исходя из соотношения, что потери «весят» вдвое больше, любые переговоры воспринимаются как чистые потери.

Почему «последний шанс» кружит вам голову. Чтобы не испытывать в будущем страшного чувства раскаянья, мы склоняемся к тому, чтобы поступить привычным образом, стало быть, меньше высовываться. Это *боязнь сожаления*. По-настоящему идиотично боязнь сожаления выглядит в сочетании с *«последним шансом»*. Проспект, рекламирующий сафари-туры, информирует нас о «последнем шансе увидеть носорога, пока этот вид животных еще не вымер». Вот только мы до сих пор не рассматривали желание увидеть носорога как нечто важное, с чего вдруг теперь нам хотеть этого?

Почему необычное не так уж и важно. Эффект узнаваемости создает предпосылки для того, чтобы выделяющийся признак привлек больше внимания, чем он на самом деле заслуживает. Эффект узнаваемости проявляется не только при попытке истолкования прошлого, но и при взгляде в будущее. Лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман и его коллега по исследованиям Амос Тверски обнаружили, что при прогнозировании мы считаем самой важной узнаваемую информацию. Этим объясняется, почему инвесторы острее реагируют на громкие новости (например, на отставку CEO), чем на менее узнаваемую информацию (например, на многолетнюю динамику прибыли компании). Узнаваемая информация имеет исключительное влияние на ход ваших мыслей и поступков. Скрытые, медленно развивающиеся, едва заметные факторы вы, напротив, воспринимаете слишком несерьезно. Не дайте необычному ослепить себя.

Почему практика опережает теорию. Есть два вида знания: то, которое можно выразить словами, — и другое. Мы склонны переоценивать словесно выраженные знания. Я симпатизирую взглядам Теренса Кили (профессора Букнигемского университета): не университеты приводят к процветанию общества, а процветающее общество поддерживает университеты, потому что может себе это позволить. В этом отношении университеты похожи на оперные театры. В чем же проблема выраженного словами знания? Оно лишено многозначности. Текст преподносит ту степень ясности, какой вы не обнаружите в реальном мире. Как следствие, если мы принимаем решения, основанные на письменных знаниях, то склоняемся к тому, чтобы подвергнуть себя непомерному риску. Мы убаюкиваем себя ложной безопасностью.

Почему деньги не бывают нагими. Насколько иррациональным может быть поведение! Казалось бы, деньги есть деньги. Но мы устроены не так. Наш взгляд на них зависит от того, как мы их получили. Деньги не бывают нагими, они облачаются в эмоциональные одежды. С деньгами, которые мы выиграли, нашли или унаследовали, мы обходимся более легкомысленно, чем с заработанными. Экономист Ричард Талер назвал это *эффектом легких денег*, тенденцией, когда повышается готовность к риску спекулятивно полученной прибылью.

Специалисты в области маркетинговых стратегий знают, чего стоит эффект легких денег. Портал азартных игр онлайн «подарит» вам 100 долларов игровых денег, если вы зарегистрируетесь для участия. В США компании, выпускающие кредитные карты, «дарят» вам бонус в 100 долларов, когда вы заполняете бланк заявления. Авиакомпании дарят вам тысячу миль, когда вы присоединяетесь к программе для постоянных клиентов. Большая часть системы подарочных сертификатов базируется на эффекте легких денег. Будьте осторожны, когда какая-нибудь компания вам что-то «дарит». Велика опасность, что за этот подарок вам придется отдать гораздо большие деньги. Лучше сорвите с этих денег будоражащие воображение одежды и наденьте на них рабочую форму. На своем банковском счете.

Почему не осуществляются новогодние планы. *Прокрастинацией*, или откладыванием, наука называет тенденцию затягивать неприятные, но важные дела. Почему мы снова и снова откладываем важные вещи в долгий ящик? Потому что между приложенными усилиями и

результатом пролегает временная бездна. Чтобы ее преодолеть, требуется много мыслительных усилий. Самоконтроль стоит умственной энергии и силы воли. Сила воли работает как батарейка. Если энергию израсходовать, то ее не останется для будущих потребностей. Это фундаментальный научный вывод. Самоконтроль не работает круглые сутки. Нужны перерывы, чтобы мы могли отдохнуть, расслабиться, а батарейка — вновь зарядиться. Необходимо создавать условия для избавления от прокрастинации. Сюда можно отнести такую уловку, как, например, намеренное устранение развлечений. Самая главная уловка — это сроки. Психолог Дэн Ариели установил, что заданные извне временные рамки, например сроки сдачи, которые устанавливает учитель или налоговая инспекция, работают лучше всего. Установленные самостоятельно сроки работают, только если задача разбита на более мелкие этапы с указанием сроков выполнения каждого из них.

Почему вам нужно собственное королевство. Из всех эмоций *зависть* — самая глупая. Почему? Потому что, как ни странно, ее довольно легко избежать. Когда я в очередной раз начинаю проявлять признаки зависти, моя жена тихо говорит: «Ты можешь завидовать только одному: тому, что ты собирался сделать».

Почему романы предпочитают статистике. На данные статистики мы реагируем прохладно. На людей же, напротив, крайне эмоционально. СМИ давно известно, что сообщениями фактических данных и диаграммами читателей не заполучить. Так что девиз гласит: никаких статей без названий, никаких статей без лиц! Подобная концентрация внимания на людях объясняет успех одного из важнейших изобретений культуры — романов, которые держатся на внутренних и межличностных конфликтах в судьбах нескольких человек.

Почему иногда не стоит фокусироваться на главном. Эксперимент «Невидимая горилла» считается одним из известнейших и демонстрирует так называемую иллюзию внимания: мы полагаем, что не пропускаем ничего из происходящего в поле нашего зрения. Но на самом деле мы часто видим только то, на чем концентрируемся (подробнее см. [Кристофер Шабри и Даниэл Саймонс. Невидимая горилла](#)). Исследования подтверждают, что беседы по телефону во время езды понижают скорость реакции не меньше, чем алкогольное опьянение. При этом совершенно не важно, держите ли вы телефон в руке или используете гарнитуру. Внимание для реакции на неожиданные дорожные происшествия рассеялось.

Почему золотые горы убедительны. *Стратегическое искажение:* чем больше стоит на кону, тем больше мы преувеличиваем. Стратегические искажения имеют смысл там, где игра ведется один раз — например при приеме на работу. Стратегическому искажению подвержены сверхпроекты, в которых: а) никто не несет настоящей ответственности, например потому, что руководство, заказавшее проект, не было переизбрано на новый срок, б) участвуют несколько предприятий, которые будут сваливать вину друг на друга, и в) срок работ по которым составляет несколько лет.

Никто не знает о крупных проектах больше профессора из Оксфорда Бента Фливерга. Почему почти всегда дело доходит до превышения расходования средств и неисполнения сроков? Потому что финансирование получают не лучшие проекты, а те, что лучше выглядят на бумаге. Фливерг называет это «дарвинизмом наизнанку»: кто пообещает самые высокие золотые горы, тот получит в награду проект.

Чтобы противостоять стратегическому искажению обращайтесь внимание не на то, что ваш собеседник говорит, а на то, чего он на деле достиг в прошлом. И когда речь заходит о проектах, сравните сроки их исполнения, выгоды и затраты с аналогичными.

Когда вам стоит отключать голову. Кто слишком много думает, отделяет голову от мудрости чувственного восприятия. Эмоции точно так же возникают в мозгу, как и рациональные мысли. Они всего лишь иной, нежели рациональные мысли, способ переработки информации, несколько старше, но не обязательно хуже. А часто даже и лучше. Спросите себя, когда нужно размышлять, а когда — прислушиваться к интуиции? Вот простое правило: если речь идет о натренированных, прежде всего моторных способностях или о вопросах, на которые мы уже сотню раз отвечали, размышлениям лучше не предаваться. В сложных ситуациях, к которым эволюция нас не подготовила (например, принятие решения относительно инвестирования), напротив, лучше все предварительно трезво обдумать и взвесить. Здесь логика лучше интуиции.

Почему вы хватаетесь за все сразу. Почему мы не умеем планировать? Первая причина заключается в подмене трезвой оценки действительности субъективными желаниями. Мы хотим быть успешными людьми, которые доводят до конца все, за что берутся. Вторая причина в том, что мы слишком концентрируемся на проекте и не придаем значения внешним факторам. Планировать еще тщательнее? Нет, пошаговое планирование еще более усугубляет ошибку планирования, потому что тогда всё внимание концентрируют на проекте и еще меньше задумываются о неожиданностях.

Итак, как быть? Ищите совет в прошлом. Направьте взгляд не вовнутрь, то есть не собственно на ваш проект, а внимательно оглянитесь вокруг, посмотрите на схожие замыслы. Если аналогичные проекты длятся более трех лет и затраты на них превысили 5 миллионов, то же самое может коснуться и вашего проекта, и нет никакой разницы, сколь точно вы планируете. И что немаловажно, перед тем, как окончательно решиться на реализацию того или иного проекта, не забудьте провести так называемое «предсмертное совещание». Американский психолог Гарри Клейн советует произнести следующую короткую речь перед собравшейся командой: «Представьте сегодняшний день через год. План, который сегодня еще только на бумаге, у нас выполнен. Результатом стало крушение. Подумайте пять–десять минут, чтобы кратко описать историю этого крушения». Вымышленные истории покажут вам, какой оборот могут принять события.

Почему человек с молотком во всем видит гвоздь. «Если из всех инструментов у тебя есть только молоток, то в каждой проблеме ты увидишь гвоздь», — сказал Марк Твен. Цитата полностью отражает суть профессиональной деформации. Людей учат экономике, инженерному делу, маркетингу, инвестиционному менеджменту или еще чему-то там. Они осваивают те несколько шаблонов мышления, которые есть в их специальности, и вот уже они мечутся и пытаются решить все встречающиеся им проблемы с помощью этих нескольких шаблонов.

Опасной профессиональная деформация становится тогда, когда методики узких областей начинают применяться там, где им не место. Мозг можно представить, как о швейцарский карманный нож с множеством специализированных инструментов. К сожалению, наш мозг — нож с неполным комплектом лезвий и отверток. Каждый из нас заложник собственного шаблона мышления. Поэтому попытайтесь добавить пару-тройку дополнительных инструментов, шаблонов мышления, далеких от вашей профессиональной области. За последние годы я приучил себя смотреть на мир как биолог и тем самым добился нового понимания сложных систем. Один мой друг — музыкант — овладел взглядом предпринимателя. Подумайте, чего не хватает вам, и поищите там подходящий шаблон мышления. Нужен всего год, чтобы сжиться с ним. Это получится: ваш карманный нож станет больше и разнообразнее. А ваши мысли — острее.²

Почему планы успокаивают. Блюма Зейгарник в 1927 году заметила, что еще не завершённые задачи мы редко забываем. Они снова и снова напоминают нашему сознанию о себе, не позволяют расслабиться, теребят нас, как маленькие дети. Выполненные дела, напротив, мгновенно стираются из памяти. Только несколько лет назад Рою Баумейстеру и его исследовательской команде удалось показать, что Блюма Зейгарник ошибочно полагала, что дело нужно завершить, чтобы оно не занимало голову. Но в этом нет необходимости; достаточно хорошего плана.

Дэвид Аллен – ведущий консультант США по вопросам организации времени. Его цель — прозрачная, как вода, голова. Это не значит, что нужно наводить порядок во всей жизни. Но это значит, что должен быть подробный план, как поступить с теми вещами, которые в беспорядке. Шаг за шагом. Только когда все написано и охвачено подробным планом, внутренний голос оставит нас в покое. Акцент делаем на прилагательном «подробный». Фразы «организовать вечеринку в честь дня рождения моей жены» или «найти новую работу» бесполезны. Такие задачи Дэвид Аллен заставляет своих клиентов разбивать на 2050 мелких шагов.

Лодка, в которой ты сидишь, важнее силы, с которой ты гребешь. Почему так мало основателей серийных компаний, чьи открытые друг за другом предприятия были бы одинаково успешны? Разумеется, мы знаем Стива Джобса, Ричарда Брэнсона, Элона Маска. Но они — ничтожное

² Фактически, читая книги, я создаю новые шаблоны в области психологии, экономики, системного подхода и т.д. — Прим. Багузина

меньшинство. Есть только один ответ, основанный на фактах: удача значит больше способностей. Никто из предпринимателей не любит это слышать. Когда я сам первый раз услышал об *эффекте сверхуверенности*, моей реакцией было: «С чего бы это моему успеху быть простым совпадением?»

Исследователи установили зависимость между личными качествами и образом действий менеджеров, с одной стороны, и ростом значения компаний на мировой арене, с другой. Результат: при сравнении двух случайно выбранных компаний в 60% случаев у сильных компаний сильное руководство. В 40% случаев у слабых компаний сильное руководство. Это на 10% выше чисто случайного распределения. Даниэль Канеман сказал об этом: «С трудом можно себе представить, что люди с восторгом покупают книги с данными экономической статистики, которые в среднем не намного точнее совпадений». И Уоррен Баффет не склонен боготворить руководителей: «Твои успехи как руководителя намного сильнее зависят от коммерческой лодки, в которой ты сидишь, чем от твоего умения грести».

Есть люди, которые живут именно своими способностями: пилоты, водопроводчики, адвокаты и другие. Есть профессии, где способности хотя и нужны, но ничего не решают: основатели компаний, менеджеры. И есть области, где правит случай: например, финансовая индустрия, насквозь пронизанная *иллюзией способностей*. Итак, относитесь к водопроводчикам с должным уважением и не воспринимайте всерьез успешных финансовых жонглеров.

Почему контрольные карты слепы. То, что есть, значит для нас намного больше того, чего нет. Наука называет это *эффектом наличия признака*. В научной работе мы постоянно сталкиваемся с эффектом наличия признака. Подтверждения гипотез ведут к публикациям, а затем, в исключительных случаях, за них вручают Нобелевскую премию. Напротив, фальсификации в научном журнале никто не опубликует. При этом фальсификация гипотезы — такой же ценный для науки результат, как и ее доказательство (подробнее см. [Карл Поппер. Логика научного исследования](#)).

Почему вокруг стрелы подрисовывают мишень. *Избирательный подход.* Положим, вы руководите подразделением. Руководство компании вызывает вас с докладом о состоянии дел в вашем отделе. Как вы поступите? На слайдах презентации вы представите информацию в двух направлениях: ваши самые сильные позиции вы преподнесете как триумф, а все остальное — как неудачное стечение обстоятельств. Если вы руководитель, не стесняйтесь настойчиво спрашивать об избирательном подходе к отбору информации относительно провалившихся проектов и недостигнутых целей. Вместо того, чтобы заниматься ордой финансовых аудиторов, контролирующих каждый цент издержек, перепроверьте лучше цели. Вы удивитесь, насколько быстро первоначальные цели растворяются в воздухе. При этом тихо и незаметно на их место приходят личные цели. А уж они-то действительно достигаются всегда. Если вы услышите о «самостоятельно поставленных целях», в вашем сознании должен раздаться сигнал тревоги. Это так, как если бы кто-то выпустил в деревянную стену стрелу, а затем подрисовал вокруг стрелы мишень.

Охота времен каменного века на козлов отпущения. В 2008м — финансовые рынки охватила паника. Банковский сектор рухнул, и его пришлось восстанавливать на средства налогоплательщиков. Инвесторы, политики и журналисты раздраженно интересовались причиной финансового кризиса: робкая денежная политика Гринспена? Глупость инвесторов? Смутность оценок рейтинговых агентств? Продажность аудиторов? Я больше не могу слышать такие вопросы. Они свидетельствуют о присутствии самой частой логической ошибки — *ловушка единственной причины*. Любой думающий человек знает: не бывает только одной причины, есть сотни, тысячи, бесчисленное множество причин. И все же мы снова и снова пытаемся понять ту самую причину событий. Пока мы думаем только об одной причине, нам всегда будет удаваться сводить все триумфы и катастрофы к одному-единственному человеку и клеймить его как «ответственного». Глупая охота на козла отпущения отлично подходит для демонстрации власти — игры, в которую люди играют уже много веков подряд.

Почему не нужно читать новости. Есть множество причин избегать новостей. Вот три основные. Во-первых, наш мозг слишком сильно реагирует на скандальные, шокирующие, личностные раздражители и слишком слабо — на абстрактную, сложную и требующую осмысления

информацию. Поскольку доход СМИ получают от рекламы, они тяготеют именно к новостям. Как следствие, все, что отмечено тонким вкусом, сложное, абстрактное и глубокое, должно постоянно уходить на задний план. Хотя именно такое наполнение и важно для нашей жизни и понимания мира. Во-вторых, новости несущественны. Потребление новостей не преимущество в конкурентной борьбе, а недостаток. В-третьих, пустая трата времени. Отказывайтесь от поглощения новостей. Читайте вместо этого длинные серьезные статьи и книги. Да, чтобы понять этот мир, нет ничего лучше книг.

Литература на русском языке

Аллен Дэвид. Как привести дела в порядок. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.

Ариели Дэн. [Поведенческая экономика](#). Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 296 с.

Гольдштейн Ноа, Мартин Стив, Чалдини Роберт. [Психология убеждения](#). 50 доказанных способов быть убедительным. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Канеман Даниэль. [Думай медленно... решай быстро](#). – М.: АСТ, 2013. – 656 с.

Лерер Джон. Как мы принимаем решения. – М.: Corpus, 2013. – 352 с.

Найт Фрэнк Хейнеман. Риск, неопределенность и прибыль. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

Талеб Нассим Николас. [Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости](#). – М.: Колибри, 2009. – 528 с.

Талеб Нассим Николас. [О секретах устойчивости](#): Эссе; Прокрустово ложе: Философские и житейские афоризмы. — М.: Колибри. Азбука-Аттикус. 2012. — 240 с.

Талеб Нассим Николас. [Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса](#). – М.: Колибри, 2013.

Шабри Кристофер, Саймонс Даниэл. [Невидимая горилла](#), или История о том, как обманчива наша интуиция. – М.: Карьера Пресс, 2011. – 384 с.