

Рольф Добелли

ИСКУС-
СТВО

ЯСНО

МЫС-

ЛИТЬ

МИФ Саморазвитие

Рольф Добелли

Искусство ясно мыслить

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2019

УДК 17.023.34
ББК 87.742

Добелли Р.

Искусство ясно мыслить / Р. Добелли — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2019 — (МИФ Саморазвитие)

ISBN 978-5-00146-990-2

Сколько раз мы в момент принятия решений не думали, а поддавались инстинктам, эмоциям и чужому мнению. Сколько раз ошибочно полагали, что все предусмотрели. Сколько раз оплакивали потери вместо того, чтобы ухватиться за новые возможности. Эта книга учит видеть ментальные ловушки и действовать осознанно.

УДК 17.023.34
ББК 87.742

ISBN 978-5-00146-990-2

© Добелли Р., 2019
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2019

Содержание

Предисловие	6
1. Ошибка выжившего. Почему нужно заходить на кладбище	8
2. Тело пловца как иллюзия. Гарвард – хороший или плохой университет? Мы не знаем	10
3. Эффект самонадеянности. Почему мы систематически переоцениваем свои знания и возможности	12
4. Социальное доказательство. Вздор не становится истиной оттого, что так утверждают миллионы	14
5. Ловушка невозвратных потерь. Почему надо игнорировать невосполнимые затраты из прошлого	16
6. Взаимность. Почему не надо позволять угощать вас напитками	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Рольф Добелли

Искусство ясно мыслить

Благодарим Дениса Каменского за рекомендацию этой книги

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2019 Piper Verlag GmbH, München / Berlin

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

* * *

Предисловие

Все началось осенним вечером 2004 года. По приглашению издателя Хуберта Бурды я приехал в Мюнхен, чтобы поучаствовать «в неформальном обмене мнениями с другими интеллектуалами». Никогда не считал себя интеллектуалом (я изучал экономику и менеджмент и стал предпринимателем, это скорее не интеллектуал, а совсем наоборот). Впрочем, я уже опубликовал два романа – видимо, этого оказалось достаточно.

За столом сидел Нассим Николас Талеб – тогда еще теневой трейдер Уолл-стрит, интересовавшийся философией. Меня ему представили как знатока английского и шотландского Просвещения, специалиста по Дэвиду Юму¹. Без сомнения, меня с кем-то перепутали. Я неуверенно улыбнулся присутствующим, и повисшая пауза могла быть воспринята как доказательство моих великих философских познаний. Талеб тут же придвинул к себе свободный стул и, поглаживая сиденье, предложил мне присесть рядом с ним. К счастью, после нескольких фраз о Юме разговор перекинулся на Уолл-стрит, и тут я уже мог как минимум поддержать беседу. Мы смеялись над типичными ошибками CEO², включая и нас самих. Обсуждали любопытный факт: почему невероятные события, уйдя в прошлое, кажутся куда более вероятными. Мы шутили над тем, как владельцы акций при падении курса ниже начальной цены не в силах с ними расстаться.

Наше знакомство возымело результат. Талеб прислал мне свои рукописи, которые я откомментировал и немного покритиковал, и они легли в основу его мирового бестселлера «Черный лебедь»³. Эта книга, как катапульта, забросила Талеба в высшую лигу интеллектуалов мирового масштаба. А я с растущим аппетитом стал поглощать литературу по «эвристике привязки и корректировки»⁴. И все чаще общался со многими людьми, причисляемыми к интеллигенции американского Восточного побережья. Через несколько лет обнаружилось, что, занимаясь, как прежде, писательством и предпринимательством, я прошел настоящий курс по социальной и когнитивной психологии.

Ментальные ошибки, как я их называю, – систематические отклонения в нашей рациональности, отход от логичного, оптимального, разумного мышления и поведения. Слово «систематические» важно: часто в своих заблуждениях мы идем одним и тем же путем. Например, переоценка своих знаний встречается гораздо чаще, чем их недооценка. Или, скажем, опасность что-то потерять явно быстрее выводит нас из равновесия, чем возможность выиграть. Математики назвали бы это явление перекосом, асимметричным распределением наших ментальных ошибок.

К счастью, асимметрия иногда позволяет такие ошибки предусмотреть.

Чтобы не лишиться по недомыслию накоплений за те годы, что я занимался писательством и предпринимательством, я завел список систематических ментальных ошибок, а заодно стал записывать небольшие истории и анекдоты на соответствующую тему. Без всякого намерения их публиковать. Просто так, для себя. И вскоре я обнаружил, что список полезен не только в денежных делах, но и в предпринимательстве и даже в личной жизни. Знание собственных ошибок позволило мне стать более спокойным, разумным, уравновешенным: теперь я видел свои неверные шаги и учился принимать меры, пока они мне не навредили. И впервые

¹ Шотландский философ XVIII века. Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.

² CEO – Chief Executive Officer. Высшая руководящая должность в компании, аналог исполнительного или генерального директора.

³ Издана на русском языке: Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2019.

⁴ Намек на известную работу Дэниела Канемана и Амоса Тверски, посвященную «эффекту якоря» или «эвристике привязки и корректировки». Подробнее см.: Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М.: АСТ, 2013.

я начал распознавать неразумные действия других и смог противостоять им – иногда даже с преимуществом. Но главное – это позволило освободиться от призраков иррациональности в поведении, теперь у меня появились категории, понятия и разъяснения, необходимые, чтобы разгонять туман. Громы и молнии со времен Бенджамина Франклина⁵ не сделались реже, слабее или тише, но они нагоняют меньше страха. Вот и с моим неразумием произошло то же.

Вскоре моей подборкой заинтересовались друзья – те, кому я о ней рассказывал. И я начал вести еженедельную колонку в газетах *Frankfurter Allgemeine Zeitung* и в швейцарской *SonntagsZeitung*, а потом и часто выступать с докладами (в основном перед врачами, инвесторами, членами наблюдательных советов и СЕО). И, наконец, появилась эта книга. Вуаля! Вы держите в руках не то чтобы свое счастье, но как минимум страховку от слишком серьезных несчастий, в которых могли быть виноваты вы сами.

Рольф Добелли

⁵ Бенджамин Франклин (1706–1790) – успешный американский политик XVIII века, один из авторов Декларации независимости и американской Конституции, изобретатель молниеотвода («громоотвода»).

1. Ошибка выжившего. Почему нужно заходить на кладбище

Куда бы ни взглянул наш Рето, всюду он видит рок-звезд. Они выступают по телевидению, мелькают на обложках иллюстрированных журналов, в концертных программах и на фанатских страничках в интернете. Их песни разливаются везде – в торговом центре, в его плей-листе, в клубе по фитнесу. Рок-звезды всегда тут как тут. Их много. И все успешны. Воодушевленный успехом героев гитары, Рето основывает свою рок-группу. Что у него выйдет? Вероятность успеха на волосок выше нуля. Как и многие другие, эти ребята, скорее всего, окажутся на кладбище разбитых надежд рядом с теми, кого постигла неудача. Там покоится в десять тысяч раз больше музыкантов по сравнению с теми, кто пробился на сцену и участвует в шоу. Но ни один журналист не станет интересоваться людьми, не прошедшими отбор; разве что теми, кто сначала стал звездой, а потом исчез с горизонта. Вот поэтому кладбище разбитых надежд невидимо для посторонних.

Ошибка выжившего, или предвзятость в оценке своих шансов (survivorship bias) объясняется так: поскольку успехи привлекают внимание и гораздо более заметны, чем неудачи, мы переоцениваем свои шансы. Как сторонний наблюдатель, вы (и Рето) подвержены иллюзиям. Вы и представить не можете, насколько мала, ничтожна вероятность успеха. Возьмем писательство. На каждого успешного автора приходится сотня тех, чьи книги не продаются. И на каждого из тех, кто опубликовал свою книгу, приходится сотня писателей, не встретивших своего издателя. А на каждого уже из этих сотен приходятся сотни таких, кто начинает работу над рукописью – и кладет ее в ящик стола.

Но мы с вами слышим только об авторах, добившихся признания, и даже не можем узнать, насколько вероятен писательский успех. То же относится к фотографам, предпринимателям, художникам, спортсменам, архитекторам, лауреатам Нобелевских премий, телеведущим, продюсерам, королевам красоты. Работникам СМИ неинтересно копаться на кладбищах разбитых надежд. И они в этом не виноваты. А значит, такую работу должны проделать вы – своим умом.

Предвзятость оценки непременно скажется и в финансовых делах. Предположим, ваш друг задумал стартап. Вы в числе потенциальных инвесторов. Взвешиваете шансы: да, из этого проекта может вылупиться еще один Microsoft! Возможно, вам повезет... А что на деле? Самый вероятный сценарий: новая компания захлебнется и утонет на старте. Следующий по степени вероятности – банкротство через три года. Большинство компаний, переживших трехлетие, превращаются в малый бизнес с числом сотрудников менее десяти человек. Вывод: вы позволили себя ослепить, соблазнившись медийными презентациями успешных компаний. Так что же – отказываться от любого риска? Нет. Но рискуйте, понимая, что маленький чертик *предвзятой оценки* может разбить в пух и прах ваши мнимые шансы и вероятности.

Возьмем индекс Доу – Джонса. В него входят исключительно выжившие и успешные. Однако нет никакого индекса акций, где представлены провалы и люди, оставшиеся ни с чем. А таких большинство. Индекс акций вообще нельзя считать репрезентативным для экономики страны. Как и прессу: она не показывает всего и не сообщает обо всех музыкантах или художниках. И большое количество успешных книг или популярность тренеров по саморазвитию должны вас настроить скептически: потерпевшие неудачу книг не пишут и не выступают с докладами о том, как их надежды увяли.

Совсем щекотливой и каверзной ситуация становится, если вы оказываетесь среди «выживших и победивших». Даже когда успех случаен, вы непременно найдете в своих действиях нечто общее с другими удачливыми людьми и решите, будто это и есть «фактор успеха».

Однако при посещении кладбища неудач (компаний, люди, проекты и т. д.) вы заметите, что те же «факторы» часто использовались и ими.

Когда достаточно много ученых исследуют определенный феномен, нередко их изыскания совершенно случайно дают статистически релевантные результаты – например, о взаимосвязи между потреблением красного вина и высокими жизненными ожиданиями. Подобные (абсурдные и фальшивые) работы сразу становятся известными и популярными.

Но хватит философствовать. *Предвзятость оценки* означает, что вы систематически переоцениваете вероятность успеха. Именно поэтому посещайте почаще могилы некогда многообещающих проектов, инвестиций, карьер. Прогулка печальная, но оздоровительная.

2. Тело пловца как иллюзия. Гарвард – хороший или плохой университет? Мы не знаем

Когда эссеист и биржевик Нассим Талеб решил сделать что-то полезное для своего тела, он стал присматриваться к людям, занимающимся разными видами спорта. Бегуны казались чересчур изможденными, несчастными. Культуристы – раздутыми в ширину и тупыми. У велосипедистов – ах! – явно больные ноги!.. А вот пловцы ему понравились. Вот у кого прекрасное, элегантное телосложение. Итак, решено: дважды в неделю он будет ходить в бассейн, погружаться в хлорированную воду и тренироваться с полной нагрузкой. Прошло немало времени, прежде чем Нассим заметил, что попался на удочку какой-то хитрой иллюзии. На самом деле профессиональные пловцы не могут добиться идеального телосложения упорными тренировками. Наоборот – они становятся хорошими пловцами, потому что у них именно такое тело. Это критерий отбора, а не результат тренировок.

Косметику рекламируют женщины-модели. А некоторых зрительниц это наводит на мысль, что макияж делает их красивее. Но отнюдь не он привел моделей в этот бизнес. Эти люди случайно родились красивыми, и именно поэтому их отбирают для рекламы косметики. Как и с пловцами, их врожденные данные становятся критериями селекции, и красота не результат применения косметики.

Всякий раз, путая критерий отбора и результат, мы оказываемся в плену *иллюзии тела пловца* (swimmer's body illusion). Без нее и добрая половина рекламных кампаний не сработала бы.

Однако речь не только о привлекательности тела и лица. Например, Гарвард имеет репутацию топового университета. Многие самые успешные люди – его выпускники. Означает ли это, что Гарвард – хорошая школа? Мы не знаем. Возможно, обучение там негодное, но университет привлекает самых толковых студентов со всего света. Я приобрел свои личные впечатления от учебы в Университете Санкт-Галлена. Репутация отличная, а преподавание (двадцать лет назад) было посредственным. Но по каким-то неведомым причинам – хороший отбор студентов, климат узкой долины, еда в столовой или в местных забегаловках – из многих выпускников кое-что вышло.

Школы бизнес-администрирования (МВА) привлекают людей своей статистикой о росте доходов. Интересующимся сообщают, что диплом магистра повышает доходы в среднем на столько-то процентов. В общем, элементарный подсчет должен показать, что ужасающая стоимость обучения окупится в самые короткие сроки. Многие на это клюют. Не хочу обвинять учебные заведения в подтасовке статистики. Тем не менее подобные утверждения – просто пустые слова.

Люди, желающие получить диплом МВА, сильно отличаются от тех, кто к этому не стремится. И дальнейший рост их доходов имеет тысячу разных причин помимо упомянутого диплома. Здесь мы опять же сталкиваемся с *иллюзией тела пловца*: критерий отбора перепутан с результатом. Подумайте: есть ли для вас смысл в дополнительном образовании? И найдите, пожалуйста, желания и цели, связанные не только с повышением дохода.

Когда я спрашиваю у довольных жизнью людей, в чем секрет их счастья, в ответ часто слышу что-то вроде: «Просто надо видеть, что стакан наполовину полон, а не наполовину пуст». Как будто они не в силах понять, что они изначально, с рождения, чувствуют себя счастливыми и склонны во всем видеть хорошее. Жизнелюбие чаще бывает врожденным, и оно остается с человеком всю жизнь. Но бодрые люди не хотят этого признавать. Значит, *иллюзия тела пловца* не только бывает навешана кем-то, но и иногда вырастает самостоятельно – в отношении

себя. И когда жизнерадостные люди начинают писать книги с советами, она становится вовсе вероломной.

По этой причине обходите стороной литературу типа «помоги себе сам». Она явно написана теми, кто от природы наделен даром жизнелюбия и оптимизма. Да, на каждой странице есть советы и указания. Но тот факт, что миллиардам людей они ничем не помогут, остается за кадром. Просто потому, что несчастные люди не пишут книг о том, как себе помогать.

Вывод: присматривайтесь внимательно к любым проявлениям чего-то желательного для вас: стальные мускулы, красота лица, рост доходов, долгая и радостная жизнь, хорошая аура и просто счастье. Прежде чем тратить силы на тренировки в бассейне, взгляните в зеркало. И будьте честны с собой.

3. Эффект самонадеянности. Почему мы систематически переоцениваем свои знания и возможности

Российская императрица Екатерина II известна своим отнюдь не пуританским отношением к плотским утехам. Немало мужчин побывало в ее постели.

Сколько их было на самом деле, я расскажу в следующей главе, а здесь поговорим о другом: насколько мы можем доверять своим знаниям? На это нацелена предлагаемая задача: «Определите, в каком диапазоне находится количество любовников Екатерины II – так, чтобы в своей оценке вы оказались правы на 98 %, а вероятность ошибки составила 2 %». Диапазон я вам сам назову: от 20 до 70. Это значит: вы якобы отвечаете, что у царицы было не менее двадцати и не более семидесяти любовников.

Нассим Талеб, однажды пересказавший мне эту задачку, задавал аналогичные вопросы сотне людей. Он спрашивал то о длине Миссисипи, то о расходе керосина в аэробусе, то о количестве населения в Бурунди. Опрашиваемые могли свободно выбирать диапазон, но именно так, как сказано: чтобы вероятность неправильного ответа составляла 2 %. Результат получился удивительный. В оценке диапазона допустили ошибки не 2–3, а 40 % респондентов. На этот странный феномен первыми натолкнулись кембриджские исследователи Марк Альперт и Говард Райффа в 1982 году. Они назвали это самонадеянностью или переоценкой себя.

То же происходит при прогнозировании. Оценки биржевого курса, который установится через год, или оборота вашей компании, ожидаемого через три года, покажут такой же сдвиг. Мы систематически переоцениваем свои знания и способность к прогнозам – причем в массовых масштабах. Талеб объясняет это так: *эффект самонадеянности* (overconfidence effect) упускает разницу между тем, что люди знают на самом деле, и тем, что они якобы знают (как им кажется). Совсем поразительный факт: эксперты еще сильнее подвержены *самонадеянности*, чем те, кто таковым не считается. Профессор экономики в своей оценке предполагаемых через пять лет цен на нефть оказывается столь же далек от реальности, как человек, вообще не занимающийся экономикой. Специалист чудовищно переоценивает себя.

Тот же эффект проявляется и в других сферах. Так, согласно опросам, 84 % французских мужчин считают себя превосходными любовниками, гораздо выше среднего. Если бы не *самонадеянность*, таких было бы около 50 % – это логично, поскольку «средний показатель» (точнее говоря, медиана) как раз означает, что 50 % должны быть выше этого уровня и 50 % ниже.

Предприниматели, как и любовники, уверены, что статистика их не касается. Активность в экономике приносила бы больше пользы, если бы не *эффект самонадеянности*. Каждый владелец ресторана мечтает, чтобы его детище было роскошным и суперуспешным, хотя многие такие заведения через три года попросту закрываются. Доход на акционерный капитал в этом бизнесе хронически держится ниже нуля. Иначе говоря, владельцы ресторанов систематически субсидируют своих гостей.

Вряд ли найдется крупный проект, который бы обошелся дешевле и был завершен быстрее, чем предполагалось. Легендарными стали промедления и превышения расходов при создании самолета A400M, постройке оперного театра в Сиднее, строительстве всех туннелей Сен-Готарда⁶. Список можно продолжать до бесконечности.

Почему так? Здесь совмещаются два эффекта. С одной стороны, классический *эффект самонадеянности*, а с другой – *стимулирование* недооценки стоимости проекта теми людьми, которые прямо заинтересованы в его реализации. Консультанты надеются на получение гря-

⁶ Сложнейший и длиннейший туннель в горах Швейцарии.

дущих договоров, строители и поставщики – тоже, владельцы строительных компаний при «оптимизации» цифр ощущают себя сильнее и крепче, а политики привлекают голоса избирателей. Эту тенденцию *стимулированных ответов* мы рассмотрим попозже, а здесь важно отметить разницу: *самонадеянность* – не стимулированное, а естественное, врожденное качество, хотя и очень наивное.

Под конец три детали:

1) не существует эффекта, противоположного *самонадеянности*, скажем «недооценки себя»;

2) у мужчин *самонадеянность* выражена сильнее – женщины меньше склонны переоценивать себя;

3) не только оптимисты подвержены *самонадеянности*: даже самые отъявленные пессимисты себя переоценивают – правда, в меньшей степени.

Вывод: относитесь критически к любым прогнозам – особенно если вы входите в число так называемых экспертов. В любых личных планах всегда следует исходить из самого пессимистичного сценария. Только в этом случае есть возможность более-менее реалистично оценить ситуацию.

4. Социальное доказательство. Вздор не становится истиной оттого, что так утверждают миллионы

Вы идете по улице на концерт. На перекрестке вы видите группу людей, и все они смотрят в небо. Вы не раздумывая тоже взглянете вверх. Почему? Под влиянием *социального доказательства* (social proof). Во время концерта на прекрасно исполненном пассаже кто-то один аплодирует, и тут же весь зал начинает хлопать в ладоши. И вы тоже. Почему? Под воздействием *социального доказательства*. После концерта вы идете в гардероб взять свое пальто. Вы видите, как люди впереди вас кладут монетки в тарелку на прилавке, хотя обслуживание в гардеробе официально включено в стоимость билета. Что вы сделаете? Наверное, тоже оставите чаевые. *Социальное доказательство* (иногда презрительно именуемое «стадным чувством» – или законом стаи, или, если выражаться более уважительно, «чувством локтя») диктует: «Я поступлю правильно, если буду вести себя так же, как все остальные». Иначе говоря: чем больше людей считают идею хорошей и правильной, тем она корректнее. Но это, конечно, абсурд.

Социальное доказательство – хитрое зло, которое скрывается за тревогой и паникой на бирже. Его влияние мы находим в моде, технологиях менеджмента, религиях и диетах, в том, как люди проводят досуг. *Социальные доказательства* способны парализовать целые культуры: подумайте о коллективных самоубийствах в разных сектах.

Простой эксперимент Соломона Аша⁷, проведенный в 1950 году, показал, как под давлением группы человек лишается здравого смысла. Испытуемому показывают линию-образец и другую линию, а он должен сказать: длиннее она, короче или такая же, как первая. Если испытуемый в комнате один, он всегда дает правильную оценку, поскольку задание очень легкое. И вот в помещение входят семеро других людей – это нанятые актеры, но испытуемый об этом не знает. Один за другим «новички» дают неверный ответ: утверждают, что новая линия короче образца, хотя она явно длиннее. Настает очередь испытуемого. И в 30 % случаев он тоже дает неверный ответ – присоединяется к общему мнению из чувства солидарности, иначе говоря: под давлением *социального доказательства*.

Откуда у нас такое чувство? Из нашего общего эволюционного прошлого. Представьте такую картину: пятьдесят тысяч лет назад вы идете со своими друзьями, такими же, как и вы, охотниками и собирателями, по территории Серенгети⁸. Внезапно все вокруг бросаются бежать. Что вы сделаете? Остановитесь, потирая лоб и раздумывая: действительно ли это лев перед вами или совсем безобидное животное, которое просто похоже на льва?.. Нет, вы помчитесь вместе со всеми так быстро, как сможете. Обдумать, отразиться ситуацию можно потом, когда вы уже будете в безопасности. А тот, кто не убежал с остальными, давно уже выпал из нашего генофонда. Этот образ действий закрепился в нашем поведении и сидит так глубоко, что мы используем его в первую очередь – даже когда это не приносит пользы. Я могу назвать лишь одну ситуацию, когда *социальное доказательство* полезно. Предположим, вы купили билет на футбольный матч в чужом, незнакомом городе. Вы понятия не имеете, где стадион. Вот тогда нужно просто бежать или идти за людьми, похожими на футбольных фанатов.

Общеизвестно, как лихо эффект *социального доказательства* используется в ток-шоу и комедиях: в нужных местах включают закадровый смех. Он побуждает зрителей тоже захохотать. Но одним из самых поразительных примеров аналогичного воздействия можно считать речь Йозефа Геббельса в 1943 году с потрясающим вопросом к залу: «Вы хотите мировую

⁷ Соломон Аш (1907–1996) – американский ученый, исследователь социальной и когнитивной психологии.

⁸ Серенгети – экорегион в Танзании, национальный парк.

войну?» На YouTube есть видео с реакцией зрителей. Если бы этих людей опрашивали поодиночке и анонимно, скорее всего, согласных с таким предложением оказалось бы существенно меньше.

Наша природная склонность доверять *социальным доказательствам* систематически используется в рекламе. Этот прием действует максимально эффективно там, где ситуация непрозрачна (неисчислимо количество автомобильных марок, чистящих средств, косметических брендов – без очевидных недостатков и преимуществ) и люди вынуждены поступать «как ты и я». Именно поэтому, скажем, в телевизионной рекламе жители какой-нибудь северной страны вряд ли станут ожидать появления темнокожей женщины, нахваливающей новое моющее средство.

Не будьте слишком податливы, когда какая-нибудь компания утверждает, будто именно этот ее продукт – «самый продаваемый». Такой аргумент вообще абсурден: с какой стати «самое продаваемое» обязательно лучшее? Писатель Сомерсет Моэм выразился по этому поводу так: «Вздор не становится истиной оттого, что так утверждают пятьдесят миллионов человек».

Постскриптум к предыдущей главе: у российской императрицы Екатерины II было около сорока любовников, двадцать из них известны поименно.

5. Ловушка невозвратных потерь. Почему надо игнорировать невосполнимые затраты из прошлого

Фильм был просто отвратным. Через час я шепнул на ухо жене: «Давай пойдем домой». Она ответила: «Ну нет. Мы что, зря отдали тридцать евро за билеты?» «Это не аргумент, – протестовал я, – деньги уже потеряны. Ты попала в ловушку невозвратных потерь». «А ты вечно носишься со своими *ментальными ошибками*», – сказала она, да так, будто в рот ей попало что-то горькое и противное.

На следующий день у меня на работе шло заседание по маркетингу. Уже четыре месяца рекламная кампания не приносила ожидаемого успеха, который мы заранее включили в бюджет. Я был за то, чтобы эту рекламу прекратить. Но ответственный за нее возразил: «Мы уже инвестировали кучу денег в эту кампанию – получается, всё коту под хвост». И он тоже жертва *ловушки невозвратных потерь* (sunk cost fallacy).

Один мой друг год за годом страдал от очень болезненных отношений с женщиной. Дама обманывала его вновь и вновь. Каждый раз, когда он ловил ее на измене, она каялась и выпрашивала прощение. И хотя уже было очевидно, что нет смысла поддерживать отношения с ней, он позволял себя обнадеежить – и все начиналось сначала. Однажды я заговорил с ним об этом, и он объяснил, почему так поступает: «Я вложил в эти отношения столько чувств, столько эмоциональной энергии, что было бы неправильно после этого расстаться с ней». Классическая *ловушка невозвратных потерь*.

Любое решение – в частной жизни или в делах – мы принимаем в условиях неопределенности. То, чего мы ожидаем, может исполниться или не исполниться. В любой момент можно покинуть выбранную тропу, например прекратить работу над проектом – сделать выводы и жить дальше. В условиях неопределенности и неуверенности это разумно. Но мысль о *невозвратных потерях* становится *ловушкой*, когда мы уже вложили в объект или в ситуацию слишком много времени, денег, энергии, любви и т. д. Вложенные деньги становятся аргументом, основанием для того, чтобы продолжить работу, даже если объективно это лишено всякого смысла. Чем больше инвестировано, тем мощнее капкан и тем сильнее желание продолжать свой проект.

Жертвами *ловушки невозвратных потерь* часто становятся те, кто играет на бирже. При продаже акций они ориентируются на их изначальную стоимость. Если текущий курс выше начальной стоимости, то продают. А если падает ниже – нет. Это иррационально. Начальная стоимость вообще не должна играть никакой роли. Важны только виды на будущее (в том числе при альтернативных инвестициях). Ошибиться может каждый, особенно на бирже. Но есть печальная шутка про *ловушку невозвратных потерь*: чем больше денег вы уже утратили «благодаря» акции, тем крепче вы за нее держитесь.

Откуда такое иррациональное поведение? Дело в том, что люди стремятся быть (и выглядеть) последовательными. Так мы сигнализируем о том, что нам можно доверять. Непоследовательность, противоречивость в поведении – ужас и кошмар. Решив прекратить проект где-то на середине, мы противоречим себе, а кроме того, признаемся, что раньше мы думали иначе. Однако, продолжая заниматься бессмысленным проектом, мы отдаляем это признание. Так можно дольше сохранять образ последовательного человека.

Роскошным примером дефицитного государственного проекта стал самолет «Конкорд». Даже когда оба партнера, Англия и Франция, уже вполне осознали, что производство и использование сверхзвукового лайнера никогда не окупится, они продолжали вкладывать невероятные суммы в этот проект – чтобы сохранить лицо. Отказаться от «Конкорда» было бы равнозначно капитуляции. С тех пор *ловушку невозвратных потерь* часто именуют *эффектом*

«Конкорда». Это приводит не только к огромным потерям денег, но и к поистине ужасным, саморазрушительным ошибкам. Война во Вьетнаме продолжалась именно под таким «деви-зом»: «Мы пожертвовали жизнью стольких солдат в этой войне, что было бы ошибкой сейчас ее прекратить».

«Мы сейчас уже так далеко продвинулись, что было бы...», «Но я ведь так много страниц прочел в этой скучной книге, что...», «Да я два года потратил на это дурацкое образование...». По таким мыслям и фразам вы сами можете распознать, что *ловушка невозвратных потерь* уже скалит зубы где-то в клетках вашего мозга.

Есть много хороших причин для инвестиций ради завершения проекта. Но есть и плохая – когда вложения делают из-за того, что жаль предыдущих. Рациональность в решениях означает: вы игнорируете прошлые расходы. Неважно, сколько вы уже инвестировали. Важно только «сейчас» и ваша оценка будущего.

6. Взаимность. Почему не надо позволять угощать вас напитками

Несколько десятилетий назад – культура хиппи была еще в цвету – на вокзалах и в аэропортах можно было встретить прогуливающихся молодых кришнаитов. Они ходили в розовых одеяниях и дарили всем встречным по маленькому цветочку. В разговоры эти молодые люди не пускались: приветствие, улыбка, подарок – и всё. Даже если какой-нибудь бизнесмен и не видел пользы в маленьком цветочке, он его принимал – никому же не хочется быть невежливым. Когда кто-то отказывался, слышался нежный голос: «Возьмите-возьмите, это же наш вам подарок».

Некоторые из одариваемых, перейдя на другую сторону улицы, бросали цветок в урну. И видели там же уже не один цветочек. Но история на этом не кончается. У человека, выбросившего подарок, обычно просыпалась совесть, точнее чувство вины. И именно в этот момент с ним заговаривал другой юный кришнаит – обращаясь с просьбой о пожертвовании. В большинстве случаев на просьбу отвечали согласием и что-то давали. Такой сбор средств оказался настолько успешным, что кришнаитам запретили появляться на территории многих аэропортов. А ученый Роберт Чалдини⁹ исследовал феномен *взаимности* (reciprocity) и установил, что людям крайне неприятно чувствовать себя виноватыми.

Несколько лет назад нас с женой пригласила в гости одна супружеская пара. Знакомы мы давно – они милые, но скучноватые люди. Поскольку нам на ум не пришло никакой отговорки, мы согласились. Вечер прошел как и ожидалось: мы оба скучали у них в гостях. Несмотря на это, мы чувствовали себя обязанными ответить на приглашение соответственно – пригласить их через пару месяцев к себе. Так желание ответить *взаимностью* испортило нам два вечера. Но, похоже, наши знакомые расценили это иначе: уже через пару недель от них последовало новое приглашение. Могу представить, как много людей долгие годы вынуждены периодически встречаться – просто считая необходимым ответить *взаимностью*, даже когда им ужасно хочется вырваться из этого заколдованного круга.

Многие НГО¹⁰ собирают пожертвования по примеру кришнаитов: сначала одарить, а затем попросить. Так, неделю назад я получил подарок от одной природоохранной организации: конверт, полный почтовых открыток с прекрасными идиллическими пейзажами. В сопроводительном письме говорилось, что открытки – просто подарок. И независимо от того, стану ли я участвовать в сборе средств, можно оставить их себе. Разумеется, не без напряжения, я призвал на помощь все свое хладнокровие и выбросил открытки в мусорное ведро. Такой нежный вид вымогательства – его можно назвать и коррупцией – широко распространен в экономике. Вот, например, поставщик винтов и болтов приглашает потенциального клиента вместе сходить на матч Лиги чемпионов. А через месяц у клиента наступает срок закупки болтов и винтов. Желание не оказаться невежей и не чувствовать себя виноватым начнет терзать клиента: он предпочтет сдаться – купит товар именно у этого продавца.

Программа, требующая *взаимности*, очень древняя. По сути, она означает: «Я помогу тебе – а ты мне». Такую взаимовыручку мы находим у животных всех видов, когда количество пищи, необходимой для выживания, начинает резко колебаться. Представьте, что вы охотник и собиратель и однажды вам замечательно повезло: вы уложили оленя. Мяса много, гораздо больше, чем вы способны съесть за день. Холодильников еще не изобрели. Значит, вы поделитесь олениной с другими членами своей группы. Это даст вам возможность воспользоваться

⁹ Автор популярных книг о воздействии на людей, в частности «Психология влияния» (СПб.: Питер, 2016).

¹⁰ Негосударственная, неправительственная организация, не путать с НКО – некоммерческой организацией.

чужой добычей в день, когда вас постигнет неудача. Чрево соплеменников выступает в роли холодильника – превосходная стратегия выживания. *Взаимность* – это менеджмент, позволяющий выжить в рискованной ситуации. Без взаимопомощи человечество давно уже вымерло бы, как и бесчисленные виды животных.

Но у *взаимности* есть и темная, отвратительная сторона: возмездие и отмщение. За местью следует ответная месть, и вот мы уже втягиваемся в разгорающуюся войну. Проповедь Христа о том, как прервать этот дьявольский круг, – а именно: если вас ударили по одной щеке, надо подставить и другую, – оказывается трудноисполнимой, потому что *взаимность*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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.