

# ПОЧЕМУ ВЫ СЛЕПЫ К ЛУЧШЕМУ

## Слепота к альтернативе



Вы листаете проспект, иллюстрирующий привлекательность получения степени MBA. Ваш взгляд скользит по фотографиям уютного плющом кампуса и ультрасовременных спортзалов. Повсюду улыбающиеся студенты в глобальном этническом смешении (особенно вы замечаете молодых девушек, китайцев и индийцев). На последней странице вы находите инвестиционные расчеты, призванные продемонстрировать, насколько выгодна степень MBA в финансовом отношении. Расходом в 100 000 евро противопоставлен доход, который даст вам до выхода на пенсию в чистом виде на 400 000 евро больше, чем доход от среднестатистической работы выпускников, не имеющих степени MBA. Триста тысяч евро прибыли — не бином Ньютона. Или бином? Никоим образом. Вы рискуете попасть сразу в четыре ментальные ловушки. Первая — «иллюзия тела пловца» (англ. *swimmer's body illusion*, представлена «В капкане ментальных ловушек») — гласит: степень MBA привлекает людей, для которых карьера имеет огромное значение и которые, вероятно, благодаря этому имели бы более высокий доход, чем остальное население, даже без MBA. Вторая логическая ошибка: обучение MBA длится два года, за это время вы потеряете в заработной плате, скажем, 100 000 евро. Таким образом, MBA стоит не 100 000 евро, а 200 000. Эта сумма, при условии

оптимального инвестирования, может однажды превысить дополнительный ожидаемый доход от МВА. Третья — рассчитывать какую бы то ни было сумму на 30 лет — глупость. Кто знает, каким будет мир через 30 лет. И четвертая — альтернативный вариант «не МВА» не рассматривался, хотя есть вероятность, что какое-нибудь другое менее затратное образование будет также сопутствовать карьерному росту. Именно четвертая ментальная ловушка представляет для нас особый интерес. Назовем ее слепота к альтернативе: мы систематически забываем сравнить предложение с какой-либо альтернативой.

Пример из мира финансов. Предположим, ваши деньги лежат на сберегательном счете в банке и вы просите консультанта дать вам совет. Он предлагает вам заем, доходность по которому составляет 5%. «Это лучше, чем 1% по сберегательному счету», — говорит он. Имеет ли смысл подобный заем? Мы не знаем, так ли это, поскольку сравнение со сберегательным счетом неверно. Правильнее было бы сравнить прибыльный заем с другими инвестиционными возможностями и из них выбрать лучшее. Так поступает знаменитый инвестор Уоррен Баффет: «Любую из наших сделок мы соизмеряем со второй, возможной в данное время, даже если для этого нам придется сделать больше того, что мы уже делаем».

В отличие от Баффета, политики часто сталкиваются со слепотой к альтернативе. Предположим, в вашем городе запланировано возведение спортивной арены на незастроенном участке земли. Сторонники строительства аргументируют свою позицию тем, что спортивная арена гораздо лучше в эмоциональном и финансовом отношении, чем пустой луг. Однако сравнение с пустым лугом ошибочно. Правильнее было бы сравнить спортивную арену с альтернативными объектами, строительство которых на этом месте становится невозможным: например со школой, больницей, мусоросжигательной установкой и т. д. — вплоть до продажи луга и размещения выручки с него на бирже.

А вы лично? *Слепы* ли вы к *альтернативе*? Например, врач обнаружил у вас опухоль, которая через пять лет приведет к верной смерти. Он предлагает сложнейшую операцию, которая при удачном исходе позволит полностью удалить опухоль. Но вероятность летального исхода 50%. Какое решение вы примете? Вы будете взвешивать: верная смерть через пять лет или 50%-ная вероятность смерти на следующей неделе. *Слепота к альтернативе!* Может быть, существуют варианты инвазивной операции, которая хотя и не полностью удалит опухоль, но гораздо безопаснее и продлит жизнь на десять лет. Кто знает, может, в выигранные операцией десять лет на рынок придет новое лечение, с помощью которого опухоль смогут удалить без риска для жизни.

Вывод: когда обстоятельства ставят вас перед выбором между А и существующим положением дел (отсутствие степени MBA, пустой луг, отказ от операции), вы стремитесь сравнить А и текущее положение вещей. Это неверно. Принимайтесь за работу и постоянно сравнивайте А с Б, В, Г и Д. Иначе скоро вам начнут основательно втирать очки.



# ПОЧЕМУ МЫ ПЛОХО ГОВОРИМ О ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ЛЮДЯХ

## Предвзятость социального сравнения



Когда одна из моих книг занимала первое место среди бестселлеров, издательство попросило меня об одолжении. Книга одного из авторов вот-вот должна была попасть в десятку лучших, и мой одобрительный отзыв, по мнению издательства, мог бы ускорить этот процесс. Рекомендация — это несколько доброжелательных слов на обороте книги. Я всегда поражался тому, что это вообще работает. По логике вещей, на обложку должны попадать только хорошие отзывы. Казалось бы, разумный читатель должен игнорировать льстивые похвалы или, по крайней мере, попытаться сравнить их с отзывами критики, которые всегда найдутся. Издатель настаивал. Я медлил. Зачем мне рубить сук, на котором я сижу? Почему я должен помогать тому, кто, возможно, совсем скоро попытается оспорить мое первенство? У меня обширный опыт написания одобрительных отзывов на книги коллег, но до сих пор ни одна из них не составляла конкуренцию моим работам. На этот раз меня сразил *страх конкуренции* (англ. *social comparison bias*), проявляющийся в стремлении не давать рекомендацию тому, кто может занять более высокую ступень, даже в том случае, если этим действием невозможно надолго отсрочить подобный «обгон».

Отзывы на книгу — безобидный пример предвзятости социального сравнения. В научной сфере дела обстоят гораздо серьезнее. Цель каждого ученого — опубликовать как можно больше статей в престижных научных журналах. Со временем создается слава эксперта, и недалек тот день, когда редакторы начинают обращаться с просьбой дать оценку научной работы коллег. Часто вопрос опубликования тех или иных научных результатов отдается на откуп двум-трем экспертам. Что происходит, когда молодой ученый пытается опубликовать результаты своего ошеломляющего открытия, в корне меняющего все существовавшие до сих пор научные представления в данной отрасли, и тем самым сбрасывает с трона признанные авторитеты? Его статья подвергается беспощадной критике. Что ж вы хотите — предвзятость социального сравнения в действии.

Психолог Стивен Гарсиа и его коллеги описывают случай некоего нобелевского лауреата, который отговорил молодого многообещающего коллегу добиваться места в «его» университете. Первое время такое поведение кажется нормальным, но постоянно вести себя так — уже безрассудно. Все, чем рискует нобелевский лауреат, — это то, что юный талант вольется в другую исследовательскую группу и туда привнесет свой интеллект. Предвзятость социального сравнения, по мнению Гарсиа, может быть причиной того, почему до сих пор еще ни одной исследовательской группе не удавалось надолго занять лидирующее положение.

Предвзятость социального сравнения — одна из крупнейших ошибок молодых компаний. Гай Кавасаки, в течение многих лет исповедовавший концепцию «евангелизма» в компании Apple, в настоящее время управляет венчурной компанией и консультирует предпринимателей. На основе накопленного многолетнего опыта он пришел к выводу: «При подборе персонала игроки класса А (высококласные люди) ориентируются на игроков класса А-плюс, 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.

Вывод: оказывайте поддержку коллегам более талантливым, чем вы сами. Лишь на короткое время вы подвергнете опасности свой статус, но в долгосрочной перспективе вы только выиграете, поскольку в конечном итоге преследователи все равно обойдут вас на повороте. А до тех пор относитесь к ним как можно лучше, учитесь у них. Вот почему я все-таки написал одобрительный отзыв.

