



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 СЕО* 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 Баумейстер** разложил на столе множество недорогих вещей: теннисные мячи, свечи, жвачки, банки с коллой... 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

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

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

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 прокрастинации*, 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

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

путь между отделами, в которых выставлены десятки тысяч товаров, вы устанете от принятия решений и захотите подкрепиться. Ресторан IKEA вы обнаружите в центре торговой галереи. IKEA с радостью пожертвует прибылью от какого-нибудь товара ради пары шведских тортиков, если, подкрепившись, вы снова будете в силах решиться на очередной подсвечник.

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. Прошения № 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?»



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 Германии*. 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.

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

«Никогда не переплывайте реку, глубина которой в среднем один метр», — предупреждает Нассим Талеб*, 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 Bild**, 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.

* 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.*

** Крупнейшая немецкая ежедневная иллюстрированная газета-таблонд. *Прим. ред.*

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 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».



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО ПОБОРОТЬ ВНУТРЕННЕГО ЕРЕТИКА

Иллюзия самоанализа



Бруно — производитель витаминов. Его отец основал предприятие, когда витамины еще не относились к престижным товарам, а прописывались врачом. Когда в начале 90-х Бруно возглавил предприятие, спрос на витамины и пищевые добавки резко возрос. Он решил воспользоваться моментом и ради расширения производства залез в долги. Сегодня Бруно в числе самых успешных предпринимателей, кроме того, он возглавляет европейское объединение производителей витаминов. С самого детства ежедневно он принимает не менее трех таблеток мультивитаминов. На вопрос одного журналиста, действительно ли витамины полезны для здоровья, он ответил: «Это мое глубокое убеждение». А вы верите ему?

Позвольте задать еще один вопрос. Возьмите какую-нибудь идею, в которой вы твердо убеждены, — может быть, что цена на золото в ближайшие пять лет будет расти. А может быть, веру в существование Бога. Каким бы ни было ваше убеждение, запишите его в виде предложения. А вы верите себе?

Вы рассматриваете свое убеждение как более обоснованное по сравнению со взглядами Бруно, не так ли? Поясню: в вашем случае речь идет о наблюдении, направленном внутрь себя, а в случае Бруно — о внешнем восприятии. Грубо говоря, вы можете заглянуть в свою душу, но не можете — в душу Бруно.

Про Бруно вы можете подумать: «Его заинтересованность в деле заставляет его верить в пользу витаминов. В конце концов, его благосостояние и социальный статус зависят от успеха его компании. Он должен продолжать семейную традицию. И потом, он всю свою жизнь глотал таблетки, так что он никогда не согласится, что это было напрасным». Ваш случай иной. Вы заглядываете непосредственно в себя. Само собой разумеется, абсолютно беспристрастно, как вы полагаете.

И все же насколько ясен и честен взгляд в себя? Шведский психолог Петер Йоханнсон поставил эксперимент. Он демонстрировал испытуемым две небольшие фотографии. Участникам предлагалось определить, чье лицо наиболее привлекательно. Вслед за этим он давал им рассмотреть «выбранное фото» поближе и просил объяснить, почему именно это лицо они выбрали. При этом в самый последний момент он ловко менял одно фото на другое. Большинство участников эксперимента не замечали подмены и пускались в подробные разъяснения, почему это (ранее не приглянувшееся) лицо им больше нравится. Результат эксперимента был таким: интроспекция* — ненадежный метод. 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* (англ. *introspection illusion*). Она больше, чем просто изошренность ума. Если мы сильно в чем-то убеждены, а кто-нибудь другой не разделяет с нами это убеждение, у нас возникает одна из трех реакций. Реакция первая — «принятие невежества» — собеседник просто не располагает необходимой информацией. Если бы он был в курсе, он бы встал на нашу сторону. Нужно только хорошенько объяснить.

* Метод самонаблюдения, психологического анализа, изучения психики и ее процессов путем субъективного наблюдения за деятельностью собственной психики. *Прим. ред.*

Политические активисты думают примерно так — они считают, что могут убедить кого-то путем обучения.

Реакция вторая — «принятие идиотии»: собеседник владеет необходимой информацией, но его мозг недостаточно развит, чтобы делать правильные выводы. Он просто глупец. Такая реакция особенно популярна у бюрократов, которые хотят защититься от «бестолковых» клиентов.

Реакция третья — «принятие злости»: собеседник владеет нужной информацией, он прекрасно все понимает, но сознательно идет на конфронтацию. У него недобрые намерения. Так реагируют многие религиозные фанатики на неверующих: они все от лукавого!

Вывод: 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. Предайте собственную ересь огню!



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)