

Рольф Добелли

ИСКУС-
СТВО

ЯСНО

МЫС-

ЛИТЬ

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

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
1. Ошибка выжившего	
Почему нужно заходить на кладбище	12
2. Тело пловца как иллюзия	
Гарвард — хороший или плохой университет? Мы не знаем	15
3. Эффект самонадеянности	
Почему мы систематически переоцениваем свои знания и возможности	18
4. Социальное доказательство	
Вздор не становится истиной оттого, что так утверждают миллионы	21
5. Ловушка невозвратных потерь	
Почему надо игнорировать невосполнимые затраты из прошлого	24
6. Взаимность	
Почему не надо позволять угощать вас напитками	27
7. Предвзятость подтверждения (часть 1)	
Насторожитесь при словах: «Это исключительный случай»	30
8. Предвзятость подтверждения (часть 2)	
Убей своих любимцев	33
9. Ловушка авторитета	
Почему не надо уважать авторитеты	37
10. Эффект контраста	
Почему женщине не стоит брать с собой на вечеринку подругу-красавицу	40
11. Смещение в сторону доступности	
Почему людям кажется: лучше негодный план, чем никакого	43
12. Хитрости типа «Сначала будет хуже, а потом станет лучше»	
Если вы слышите подобное, пора встревожиться	47

13. Ловушки сюжетных историй	
Почему даже в самых правдивых историях содержится ложь	50
14. Ошибка ретроспективного искажения	
Зачем вести дневник	54
15. «Шоферские знания»	
Почему не стоит воспринимать всерьез сообщения журналистов-новостников	57
16. Иллюзия контроля	
Мы контролируем меньше, чем нам кажется	60
17. Стимулирование и ответные тенденции в мотивации	
Почему нельзя оплачивать труд адвоката в соответствии с расходами	63
18. Регрессия к средним показателям	
В чем сомнительны достижения врачей, советников, консультантов, учителей и психотерапевтов	66
19. Трагедия общины	
Почему разумные люди не апеллируют к разуму	69
20. Искажение при оценке результата	
Нельзя оценивать принятые решения по их результатам ...	73
21. Парадокс выбора	
Почему «чем больше, тем хуже»	76
22. Предвзятость из симпатии	
Мы действуем неразумно, если очень хотим понравиться ...	79
23. Эффект обладания	
Не надо цепляться за вещи	82
24. Чудо	
О необходимости невероятных событий	85
25. «Группомыслие»	
Почему консенсус порой опасен	88
26. Пренебрежение вероятностью	
Почему джекпоты становятся всё больше	91
27. Смещение нулевого риска	
За сведение риска к нулю мы часто платим слишком много	94

28. Уловка дефицита	
Вкуснее то печенье, которого мало	97
29. Игнорирование основ	
«Когда в Вайоминге слышится стук копыт, сначала подумай о лошади, а уж потом о зебре»	100
30. Ошибка игрока	
Почему не существует выравнивающей силы Судьбы	103
31. Якорь	
Как нам сносит крышу от колеса Фортуны	106
32. Индукция	
Как отобрать у людей их миллионы	109
33. Отвращение к потерям	
Почему злобные лица мы замечаем скорее, чем дружелюбные	112
34. Социальная лень	
Почему люди в команде ленивы	115
35. Рост по экспоненте	
Почему сложенный лист бумаги превосходит наши ожидания	118
36. Проклятие победителя	
Сколько вы заплатили бы за один евро?	121
37. Фундаментальная ошибка атрибуции	
Не спрашивайте писателя, насколько его роман автобиографичен	124
38. Ложная причинно-следственная связь	
Почему не стоит верить в аиста	127
39. Эффект ореола (гало)	
Почему красивым людям легче сделать карьеру	130
40. Альтернативные пути	
Мои поздравления! Вы выиграли в русскую рулетку!	133
41. Иллюзия прогноза	
Хрустальный шар и обман зрения	136
42. Ошибка конъюнкции	
Почему нас легко соблазняют истории с деталями	139
43. Эффект фрейминга	
Музыку делает тон	142

44. Склонность к действию	
Почему так мучительно ожидание и ничего неделание	145
45. Недооценка бездействия	
Одно из двух: либо вы часть проблемы, либо часть ее решения	148
46. Эгоистичный сдвиг	
Почему лично мы никогда не виноваты	151
47. Гедонистическая беговая дорожка	
Почему дорога на работу должна быть как можно короче	154
48. Смещение самоотбора	
Не удивляйтесь тому, что вы есть	157
49. Ассоциативный уклон	
Почему личный опыт иногда оглушает	160
50. Везение новичка	
Будьте осторожнее, если поначалу вам повезло!	163
51. Когнитивный диссонанс	
Как мелкая ложь приводит в порядок наши чувства	166
52. Гиперболическое обесценивание	
Carpe diem — но только по воскресеньям	169
Послесловие	172
Благодарности	179
Литература	180
Об авторе	206

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 Юму*. 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 СЕО**, 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.

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

** СЕО — Chief Executive Officer. Высшая руководящая должность в компании, аналог исполнительного или генерального директора.

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»*. 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»**. 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,

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

** 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.

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 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 Франклина* 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 CEO). И, наконец, появилась эта книга. Уаля! 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

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

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 приходится 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.

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 навеяна 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.

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 задачка: «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. Талейб 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-Готарда^{*}. 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 грядущих 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.

* Сложнейший и длиннейший туннель в горах Швейцарии.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

