

Рольф Добелли

Территория заблуждений

Какие ошибки совершают
умные люди



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

ROLF DOBELLI

DIE KUNST DES KLUGEN HANDELNS

**52 IRRWEGE,
DIE SIE BESSER
ANDEREN ÜBERLASSEN**

Mit Illustrationen von El Bocho
und Simon Stehle

HANSER

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

РОЛЬФ ДОБЕЛЛИ

ТЕРРИТОРИЯ ЗАБЛУЖДЕНИЙ

КАКИЕ ОШИБКИ
СОВЕРШАЮТ
УМНЫЕ ЛЮДИ

Иллюстрации
Эля Боко и Симона Штеле

Перевод с немецкого
Капитолины Кругловой и Екатерины Крыловой

Издательство
«Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

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

УДК 159.955
ББК 88.251.31-2
Д55

Добелли, Р.

Д55 Территория заблуждений: какие ошибки совершают умные люди / Рольф Добелли ; илл. Эля Боко и Симона Штеле ; пер. с нем. Капитолины Кругловой и Екатерины Крыловой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 256 с. : ил.

ISBN 978-5-00057-120-0

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.

В этой книге описаны 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 стратегических и политических решений.

УДК 159.955
ББК 88.251.31-2

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 2012 Carl Hanser Verlag München
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-120-0

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	11
Почему иногда достаточно просто назвать причину Пояснение причин	15
Почему от количества решений зависит их правильность Усталость от принятия решений	19
Почему вы не наденете свитер Гитлера Ошибка отвращения	23
Почему война не бывает среднестатистической Проблема усреднения	27
Почему бонусы ослабляют мотивацию Вытеснение мотивации	31
Если тебе нечего сказать, ничего не говори Склонность к пустой болтовне	35
Как менеджеру повысить показатели без дополнительных действий Феномен Уилла Роджерса	39
Если у тебя есть враг, предоставь ему информацию Искаженная оценка информации	43
Почему на луне вы видите лицо Иллюзия группирования	47

Почему мы любим то, что приносит нам страдание	
Оправдание чрезмерных усилий	51
Почему маленькие филиалы нарушают общий порядок	
Закон малых чисел	55
Будьте осторожнее со своими ожиданиями	
Ожидания	59
Не верьте всякому вздору, который спонтанно приходит вам на ум	
Простая логика	63
Как разоблечь шарлатана	
Эффект Форера	67
Почему звезды любят благотворительность	
Волонтерские причуды	71
Почему вы марионетка ваших эмоций	
Аффективная эвристика	75
Почему необходимо побороть внутреннего еретика	
Иллюзия самоанализа	79
Почему вы должны сжечь свои корабли	
Неспособность закрыть дверь	83
Почему мы меняем хорошее на новое	
Неомания	87
Почему пропаганда действует	
Эффект спящего	91
Почему вы слепы к лучшему	
Слепота к альтернативе	95
Почему мы плохо говорим о преуспевающих людях	
Предвзятость социального сравнения	99

Почему первое впечатление обманчиво	
Позиционный эффект и эффект недавности	103
Почему у нас нет чувства незнания	
Эффект кровопускания	107
Почему сделанное своими руками нравится больше	
Синдром «сделано не здесь»	111
Как можно извлечь выгоду из невысказанного	
Черный лебедь	115
Почему ваши знания нетранспортируемы	
Зависимость от сфер	119
Почему вы полагаете, что другие думают так же, как вы	
Эффект ложного согласия	123
Почему вы всегда были правы	
Фальсификация истории	127
Почему вы отождествляете себя со своей футбольной командой	
Внутригрупповая и внегрупповая предвзятость	131
Почему нам не нравится полагаться на авось	
Нетерпимость неопределенности	135
Почему существующее положение вещей священо для нас	
Эффект стандартных настроек	139
Почему «последний шанс» кружит вам голову	
Боязнь сожаления	143
Почему необычное не так уж и важно	
Эффект узнаваемости	147

Почему практика опережает теорию	
Другая сторона знания	151
Почему деньги не бывают нагими	
Эффект легких денег	155
Почему не осуществляются новогодние планы	
Прокрастинация	159
Почему вам нужно собственное королевство	
Зависть	163
Почему романы предпочитают статистике	
Персонификация	167
Почему кризис — это не всегда шанс	
Ложный вывод «то, что меня не убивает...»	171
Почему иногда не стоит фокусироваться на главном	
Иллюзия внимания	175
Почему золотые горы убедительны	
Стратегическое искажение	179
Когда вам стоит отключать голову	
Избыток рефлексии	183
Почему вы хватаетесь за все сразу	
Ошибка планирования	187
Почему человек с молотком во всем видит гвоздь	
Профессиональная деформация	191
Почему планы успокаивают	
Эффект Зейгарник	195
Лодка, в которой ты сидишь, важнее силы, с которой ты гребешь	
Эффект сверхуверенности	199

Почему контрольные карты слепы	
Эффект наличия признака	203
Почему вокруг стрелы подрисовывают мишень	
Избирательный подход	209
Охота времен каменного века на козлов отпущения	
Ловушка единственной причины	213
Почему кажется, что лихачи ездят осторожнее	
Ошибка выборки	217
Почему не нужно читать новости	
Новостная иллюзия	221
Благодарности	224
Об авторе	226
Об иллюстраторах	
Эль Боко — иллюстрации и концепция	
Симон Штеле — иллюстрации	227
Рекомендуемая литература	229

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

ПРЕДИСЛОВИЕ

Однажды папа римский спросил Микеланджело: «Открой мне секрет своей гениальности. Как изваял ты статую Давида, этот шедевр всех шедевров?» Микеланджело ответил: «Очень просто. Я убрал все, что не было похоже на Давида».

Будем честны. Мы не знаем точно, что́ делает нас успешными, а что́ — счастливыми. Но мы точно знаем, от чего рухнет счастье или успех. Узнать это очень просто, нужно только помнить правило: негативное знание (что нельзя делать) гораздо сильнее позитивного (что нужно делать).

Яснее мыслить, разумнее поступать, подобно Микеланджело, не сосредоточиваясь на Давиде, но отсекая все, что на него не похоже. Когда мы избавимся от ошибочных действий и суждений, ясное мышление и разумное поведение придут сами собой. У древнегреческих, римских и средневековых мыслителей было специальное название для такого образа действий: *via negativa*. В переводе с латинского — путь отрицания, отказа, ограничения. Впервые этот термин был использован в теологии для определения сущности Бога: нельзя сказать, что есть Бог, можно только сказать, чем он не является. Применительно ко дню сегодняшнему концепцию *via negativa* можно сформулировать так: нельзя сказать, что́ дарит нам успех, можно только сказать, что́ вредит его достижению. И этого будет достаточно.

Будучи предпринимателем и основателем компании, я и сам попадал в большое количество ментальных ловушек. К счастью, я всегда мог из них выпутаться. Но теперь, когда я читаю доклады перед врачами, бизнесменами, акционерами, менеджерами, банкирами, политиками, я ощущаю себя одним из них. Возникает чувство, словно мы со слушателями сидим в одной лодке и все пытаемся грести по житейскому морю так, чтобы не утонуть в его водоворотах.

Теоретикам приходится несладко в плане истолкования пути через отрицание. Практики же, напротив, осознали *via negativa* и приняли его на вооружение. Легендарный инвестор Уоррен Баффет так пишет о себе и своем партнере Чарли Мунгере: «Мы не учились решать сложные экономические проблемы. Мы научились их избегать». *Via negativa*.

За книгой «В капкане ментальных ловушек»* следует «Территория заблуждений». Возникает справедливый вопрос: в чем разница между ошибками в действиях и ошибками мышления. Если честно — никакой. Мне было нужно название для последующих 52 глав, и это показалось мне подходящим. Тексты вновь взяты из заметок, которые я писал для газет *Die Zeit*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Die Schweizer Sonntagszeitung*. Объединив обе книги, мы вскроем суть ста наиважнейших ментальных ловушек.

Признаться, у меня совсем простое желание: помочь всем нам избежать ментальных ловушек, будь то в частной жизни, на работе или в принятии стратегически важных политических решений. Если нам это удастся, произойдет качественный прорыв в благосостоянии всего человечества.

Вывод: нам не нужны какие-то дополнительные уловки, новые идеи, повышенная активность. Все, что нам необходимо, — совершать поменьше глупостей. Ведь путь к лучшему пролегает по *via negativa*. Микеланджело осознал это, а задолго до него

* *Рольф Добелли*. В капкане ментальных ловушек. Попробуй жить по-другому. Издано на русском языке — Феникс, 2012. *Прим. ред.*

и Аристотель: «Мудрец не стремится к удовольствию, он стремится к отсутствию страданий». Теперь эта цель перед вами, цель, к которой стремились мудрецы.

Рольф Добелли, 2012 год



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

ПОЧЕМУ ИНОГДА ДОСТАТОЧНО ПРОСТО НАЗВАТЬ ПРИЧИНУ

Пояснение причин



Пробка на автомагистрали между Базелем и Франкфуртом. Ремонт дорожного покрытия. Я начинаю нервничать. Четверть часа я плетусь черепашьям шагом, пока пробка не остается позади. По крайней мере, я так думаю. Однако через полчаса я снова останавливаюсь — и снова из-за ремонта покрытия. Но, как ни странно, я нервничаю я гораздо меньше. Вдоль трассы на одинаковом расстоянии друг от друга высятся рекламные щиты с надписью: «Эту дорогу мы ремонтируем для вас».

История с пробкой напомнила мне один эксперимент, который проводила в 70-е годы психолог из Гарварда Эллен Лангер. В библиотеке она дожидалась, когда у копировального аппарата соберется очередь. Затем она задавала вопрос стоящему впереди: «Извините, у меня пять листов. Вы не пропустите меня?» Только в редких случаях ее пропускали без очереди. Она повторила эксперимент, назвав при этом причину: «Извините, у меня пять листов. Вы не пропустите меня, я очень спешу». Теперь ее пропускали почти все. Что вполне понятно, ведь спешка — это уважительная причина. Поразительно, но когда она в очередной раз попросила: «Извините, у меня пять листов. Вы не пропустите меня, мне нужно сделать несколько копий», ее снова пропустили вперед почти все, хотя причина была нелепой: всем стоявшим в очереди надо было сделать копии.

Мы встречаем большее сочувствие и понимание со стороны окружающих, когда указываем причину своего поведения. И вот что удивительно — ее рациональность не играет никакой роли. Объясняется это волшебными словами «потому что». В рекламном щите с надписью «Эту дорогу мы ремонтируем для вас» нет совершенно никакой необходимости, в конце концов, ситуация на дороге очевидна. Одного взгляда из окна достаточно, чтобы понять: идут ремонтные работы. Однако указание причины успокаивает нас. И наоборот, отсутствие «потому что» страшно нервирует.

Аэропорт Франкфурта, посадка задерживается. Звучит объявление: «Вылет рейса LH 1234 откладывается на три часа». Я подхожу к стойке и спрашиваю даму о причине. Безуспешно. Я оскорблен. Это же чудовищно — заставлять не просто ждать, а ждать в неведении. Вот еще пример объявления: «Вылет рейса LH 5678 задерживается на три часа по техническим причинам». Причина крайне неубедительна, но ее достаточно, чтобы успокоить и меня, и других пассажиров.

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. Недостаточно просто объявить, что цель деятельности вашей обувной компании — производство обуви, поскольку именно в этом цель и состоит. Нет, ваша цель должна звучать в духе: «Наша обувь произведет революцию на рынке» или: «Мы украсим женские ножки, чтобы украсить мир».

Если биржевые индексы поднимаются или опускаются на полпроцента, биржевой комментатор никогда не указывает истинную причину. Вообще-то речь идет о белом шуме, то есть о случайном результате изменений рыночной конъюнктуры. Читатели хотят знать причины, и комментатор называет их. При этом то, что он говорит, совершенно не важно (в таких

случаях особенно популярны высказывания президентов центральных банков).

Если вас спросят, почему вы не уложились в сроки, лучше всего отвечать так: «Потому что у меня, к сожалению, до этого еще не дошли руки». Информация избыточна (разумеется, если бы у вас нашлось время, вы бы выполнили работу своевременно), но приемлема.

Однажды я наблюдал, как моя жена тщательно отделяла черное белье от синего, что, на мой взгляд, не имело особого смысла, ведь даже если бы белье полиняло, вряд ли бы это было особой проблемой. «Зачем же ты отделяешь синее от черного?» — спросил я. «Потому что мне нравится стирать по отдельности». И ответ меня вполне устроил.

Вывод: незаметные словечки «потому что» — буфер в межличностных отношениях, необходимый компонент общения, чье применение не стоит недооценивать.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

