

Рольф Добелли

Территория заблуждений

Какие ошибки совершают
умные люди



Рольф Добелли

**Территория заблуждений: какие
ошибки совершают умные люди**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2012

Добелли Р.

Территория заблуждений: какие ошибки совершают умные люди /
Р. Добелли — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2012

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.

© Добелли Р., 2012
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2012

Содержание

Предисловие	6
Почему иногда достаточно просто назвать причину	8
Почему от количества решений зависит их правильность	10
Почему вы не наденете свитер Гитлера	13
Почему война не бывает среднестатистической	16
Почему бонусы ослабляют мотивацию	19
Если тебе нечего сказать, ничего не говори	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Рольф Добелли

Территория заблуждений: какие ошибки совершают умные люди

ROLF DOBELLI

DIE KUNST DES KLUGEN HANDELNS

52 IRRWEGE DIE SIE BESSER ANDEREN ÜBERLASSEN

Mit Illustrationen von El Bocho und Simon Stehle

© 2012 Carl Hanser Verlag München

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

* * *

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, что делает нас успешными, а что – счастливыми. Но мы точно знаем, от чего рушится 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, что дарит нам успех, можно только сказать, что 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»¹ 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 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

¹ Рольф Добелли. В капкане ментальных ловушек. Попробуй жить по-другому. Издано на русском языке – Феникс, 2012. Прим. ред.

Примечания к Предисловию



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 черепашным 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 нервнует.

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.

[Примечания к главе «Пояснение причин»](#)



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 СЕО² 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 Баумейстер³ разложил на столе множество недорогих вещей: теннисные мячи, свечи, жвачки, банки с колой... 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 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 прокрастинации⁴, 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 IKEA знают об этом лучше всех. В попытке осилить долгий 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.

² Chief Executive Officer (англ.) – главный исполнительный директор. *Прим. ред.*

³ Профессор психологии в Университете штата Флорида в Таллахасси. *Прим. ред.*

⁴ Феномен «откладывания на потом» (психол.). *Прим. ред.*

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?»

[Примечания к главе «Усталость от принятия решений»](#)



Почему вы не наденете свитер Гитлера

Ошибка отвращения

Вы бы надели свежестырианный свитер, который когда-то носил Адольф Гитлер?

В девятом веке, после распада империи Каролингов, Европа, особенно Франция, погрузилась в анархию. Графы, фогты⁵, рыцари и другие титулованные властители непрерывно боролись друг с другом. Беспощадные воины грабили деревни, насиловали женщин, опустошали пашни, похищали священников, поджигали монастыри. Ни церковь, ни крестьяне не могли противостоять безумству дворянских междоусобиц. В отличие от рыцарей, они были безоружны.

В десятом веке епископу Оверни⁶ пришла в голову идея. Он предложил рыцарям и князьям назначить определенный день, собраться на поле и устроить нечто вроде симпозиума. Тем временем священники, епископы и аббаты собирали по всем окрестностям священные реликвии, какие только могли отыскать, и относили их на поле: частицы мощей, пропитанные кровью тряпицы, камни, в общем, все, к чему когда-то могли прикасаться святые. Епископ, обладавший в то время большим авторитетом, потребовал от дворян в присутствии святых реликвий отречься от безумств насилия и отказаться от нападений на безоружное население. А чтобы придать своему требованию вес, он размахивал перед ними мощами и окровавленными платками. Судя по тому, что последовало за этим событием, уважение к святым реликвиям было необычайно велико. Это своеобразное воззвание к совести получило распространение по всей Европе под названием «Мир Божий» (лат. – *pax Dei*) и «Божественное перемирие» (лат. *treuga Dei*). По мнению американского историка Филипа Дейлидера: «Никогда не стоит недооценивать страх средневековых людей перед святыми и их реликвиями».

Как человек, свободный от предрассудков, вы, скорее всего, посмеетесь над подобным невежеством и страхом. Но подождите-ка, а как вы ответите на первый вопрос: «Вы бы надели свитер Гитлера?» Едва ли, ведь так? Это удивительно, поскольку доказывает, что и вы ни в коем случае не утратили благоговение перед необъяснимыми явлениями. Свитер просто кусок материала, не имеющий никакого отношения к Гитлеру. Однако вы все равно испытываете к нему отвращение.

Подобное отношение к мистическим свойствам вещей заставляет обратить на себя внимание. Пол Розин и его коллега из Пенсильванского университета попросили участников эксперимента принести фотографии близких им людей. Ученые прикрепили фотографии к мишеням и пригласили испытуемых метать дротики. Ведь маме не будет больно, если в ее фотографию воткнется дротик! Вопреки этому возникло большое затруднение. Участники эксперимента попадали в цель гораздо хуже контрольной группы с пустыми мишенями. Да, они вели себя так, словно мистическая сила мешала им целиться в фотографии.

Связь между человеком и вещью, даже если она осталась далеко в прошлом или нематериальна, как, например, фотография, едва ли можно игнорировать: это называется логической ошибкой отвращения, основанной на боязни перенесения инфекции путем прикосновения (англ. *contagion bias*). Одна моя знакомая работала военным корреспондентом на государственном канале France 2. Ее шкаф битком набит военными сувенирами, привезенными из многочисленных командировок. Одним из ее заданий была командировка в Багдад в 2003 году. Через несколько часов после того, как американские военные взяли штурмом правительственный

⁵ Владелец замка в средневековой Германии. Прим. перев.

⁶ Овернь (фр. Auvergne) – провинция во Франции, расположенная на территории Центрального горного массива. Прим. перев.

дворец Саддама Хусейна, она пробралась в частные покои. Обнаружив в обеденном зале шесть позолоченных бокалов для вина, тут же унесла их с собой. Недавно я навещал ее в Париже и обратил внимание, что она сервировала стол этими бокалами. Все восхищались их роскошью. «Такие есть в “Лафайете”⁷?» – спросил кто-то. «Это бокалы Саддама Хусейна», – лаконично ответила она. Одна раздосадованная дама с отвращением выплюнула вино в бокал и начала долго истерично кашлять. «А тебе известно, сколько молекул воздуха, которые уже побывали в легких Хусейна, ты вдыхаешь зараз? – спросил я. – Примерно миллиард». Приступ кашля только усилился.

[Примечания к главе «Ошибка отвращения»](#)

⁷ Галерея «Лафайет» – самый популярный торговый центр в Париже. *Прим. ред.*



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 Германии⁸. 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.

«Никогда не переплывайте реку, глубина которой в среднем один метр», – предупреждает Нассим Талеб⁹, 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 Bild¹⁰, 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.

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

⁸ Карл Альбрехт владеет супермаркетами Aldi Sud (по оценкам продаж, 40 миллиардов долларов). Его капитал на 2011 год – 25,5 миллиарда долларов. *Прим. перев.*

⁹ 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.*

¹⁰ Крупнейшая немецкая ежедневная иллюстрированная газета-таблоид. *Прим. ред.*

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».

[Примечания к главе «Проблема усреднения»](#)



Почему бонусы ослабляют мотивацию Вытеснение мотивации

Несколько месяцев назад мой друг переехал из Франкфурта в Цюрих. Поскольку я часто бываю во Франкфурте, то предложил ему свою помощь в перевозке особенно ценных для него вещей (фамильные бокалы из стекла ручной работы и антикварные книги): я знаю, как сильно он привязан к ним, кроме того, он не доверяет компаниям-перевозчикам. Две недели спустя мне пришло письмо, в котором он меня благодарил. В конверте лежала банкнота в 50 франков.

В течение многих лет Швейцария занимается поиском подходящего места для захоронения радиоактивных отходов. В качестве могильника рассматривается, например, местечко Вольфеншиссен в центре страны. Экономист Бруно Фрей и его коллеги из Цюрихского университета задали вопрос членам собрания общины¹¹: согласны ли они на строительство радиоактивного могильника? 50,8 % ответили «да». Но причины были самые разные: национальная гордость, чувство справедливости, долг перед обществом, перспектива создания новых рабочих мест. Исследователи провели повторный опрос, предложив каждому жителю городка (гипотетические) 5000 франков в качестве компенсации – от всех налогоплательщиков Швейцарии. И что же произошло? Количество одобряющих инициативу сократилось наполовину. Только 24,6 % были готовы дать согласие на строительство могильника.

И еще один пример – детские сады. Во всем мире воспитатели борются с одной общей проблемой: родители, которые не спешат забирать своих детей после закрытия. Воспитателю не остается ничего другого, кроме как сидеть и ждать. Он не может просто посадить ребенка в такси. Поэтому многие детские сады ввели штраф для родителей, которые забирают детей слишком поздно. Исследования показали: количество опаздывающих родителей не уменьшилось, как ожидалось, а, напротив, увеличилось.

Три истории свидетельствуют только об одном: деньги в этих ситуациях не мотивируют. Напротив. Вложив в конверт 50 франков, мой друг тем самым обесценил мою помощь, а наши дружеские отношения пошатнулись. Штрафы в детских садах изменили характер отношений между воспитателем и родителями: из межличностных они превратились в денежные. Опоздание теперь стало законным, в конце концов, за него взимается плата. Предложение денег за согласие на организацию могильника было воспринято как взятка, во всяком случае, это притупило чувство гражданского долга, сказалось на готовности граждан сделать что-то для страны. В науке подобный феномен называется *вытеснением мотивации*¹² (англ. – *motivation crowding*). Повсюду, где люди делают что-то не из денежных соображений, оплата разрушает эту готовность к бескорыстной деятельности. Иными словами, денежная мотивация вытесняет неденежную.

Предположим, вы руководитель некоммерческой организации. Естественно, зарплаты, которые вы платите, ниже среднего. Однако ваши сотрудники достаточно высоко мотивированы, поскольку верят в свою миссию. Если же вы введете нечто вроде бонусной системы – такой-то процент прибавки к зарплате от полученных пожертвований, в силу вступит эффект *вытеснения мотивации*. Денежная мотивация вытеснит неденежную. Креативность, репутация компании, передача знаний новым сотрудникам – ваши люди больше не станут заниматься делами, которые не приносят дополнительные бонусы.

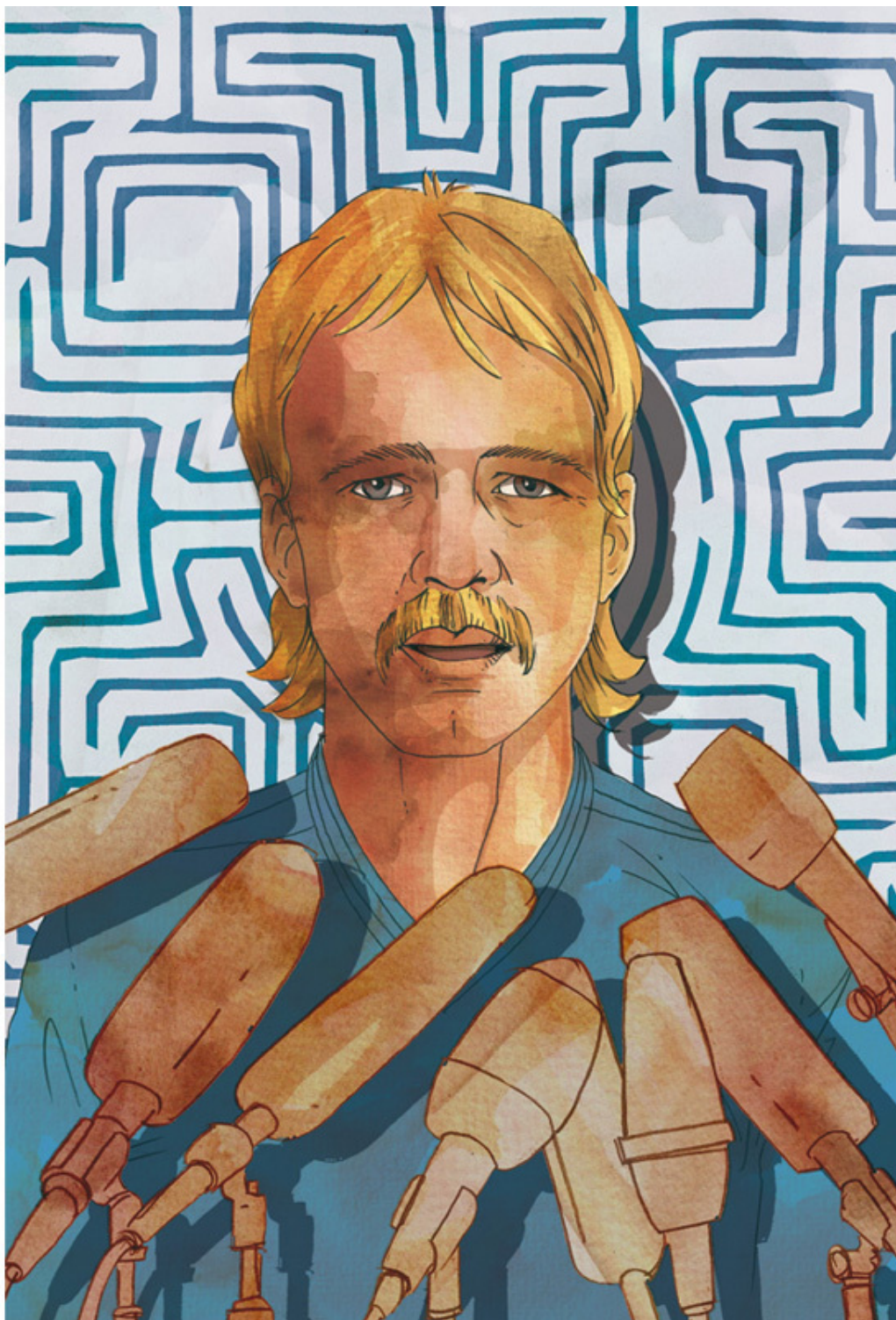
¹¹ Политический орган в Швейцарии. *Прим. перев.*

¹² Вытеснение – один из механизмов психологической защиты. Первым вытеснение описал Зигмунд Фрейд, считавший его основным механизмом формирования бессознательного. *Прим. перев.*

Если вы руководите предприятием, в котором нет вытеснения внутренней мотивации, то у вас нет проблем. Вы знаете консультанта по инвестициям, страхового агента или аудитора, который с увлечением выполняет свою работу или который верит в миссию? Я нет. Поэтому бонусная система в этих отраслях функционирует столь исправно. Если же вы планируете основать новую компанию и занимаетесь подбором персонала, приложите все усилия, чтобы ваше предприятие обрело смысл без грубых денежных приемов поощрения.

И последний совет, если у вас есть дети: опыт подсказывает, что молодые люди неподкупны. Хотите, чтобы ваши дети выполняли домашние задания, упражнялись в игре на музыкальном инструменте или подстригали газон, тогда не размахивайте перед ними деньгами. Вместо этого выдавайте им карманные деньги из расчета на неделю. В противном случае ваши малыши начнут отказываться ложиться спать, пока вы им за это не приплатите.

[Примечания к главе «Вытеснение мотивации»](#)



Если тебе нечего сказать, ничего не говори

Склонность к пустой болтовне

На вопрос, почему пятая часть американцев не могут найти на карте свою страну, победительница подросткового конкурса красоты «Мисс Тин Южная Каролина», имеющая полное среднее образование за плечами, перед включенными камерами дала такой ответ: «Лично я считаю, что американцы не могут этого сделать, потому что не у всех людей в нашей стране есть карты, и я считаю, что наше образование повсеместно, например в Южной Африке или Ираке, ну и так далее, и я думаю, что наше образование здесь, в США, должно помочь США, должно помочь Южной Африке, должно помочь Ираку и странам в Азии, чтобы стало возможным вырастить наше будущее». Выложенный на YouTube видеоролик обошел весь мир.

Ну и что, скажете вы, ведь я не собираюсь возиться с «миссками». Тогда как насчет такого предложения: «Рефлексивное становление культурных традиций ни в коем случае не должно стоять под знаком субъектно центрированного здравого смысла или футуристического восприятия истории. По мере осознания...»? Понятно? Юрген Хабермас, «Фактичность и значимость».

Примеры с американской королевой красоты и немецким философом – две стороны одного феномена – *склонности к пустой болтовне* (англ. *twaddle tendency*). Лениость ума, глупость и незнание приводят к сумбуру в голове. Поток слов этот сумбур маскирует. Иногда это удается, иногда нет. У королевы красоты попытка напустить туману не сработала. А у Юргена Хабермаса она действует, по крайней мере пока. Чем вычурнее тактика нагнетания тумана, тем проще мы поддаемся ее влиянию. В сочетании с авторитетностью (об этом речь шла в книге «В капкане ментальных ловушек») эта глупая болтовня оборачивается опасной смесью.

Как часто я попадал впросак, слушая пустомель. В юности я был очарован Жаком Деррида¹³. Я с жадностью проглатывал его книги, но даже после напряженных раздумий я ничего не понимал. Его философия несла в себе ауру тайного знания. Все это привело к тому, что я даже написал диссертацию. А сейчас, оглядываясь назад, я вижу, что это было бессмысленной болтовней – и Деррида, и моя диссертация. В своем невежестве я превратился в вербальный генератор тумана.

Склонность к пустой болтовне особенно ярко проявляется у спортсменов. На бедного футболиста напирал комментаторы с просьбой проанализировать исход матча. Вообще-то он мог бы просто сказать: «Мы проиграли этот матч, потому что так вышло». И все же комментатору нужно чем-то заполнить время эфира, и лучшее здесь – продолжать болтать и принуждать к болтовне спортсменов и тренеров.

¹³ Жак Деррида – французский философ, теоретик литературы, основатель деконструктивизма. Способ изучения текста для Деррида – деконструкция, то есть разборка на составные элементы и их произвольная сборка заново. *Прим. ред.*

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.