Думай и не ошибайся! Как избежать ловушек сознания

Автор:
Оливье Сибони

Думай и не ошибайся! Как избежать ловушек сознания

Оливье Сибони

Власть и успех

Мы постоянно принимаем решения. Это настолько естественно, что в самом процессе мы почти не задумываемся. И часто совершаем предсказуемые ошибки. Стоит ли доверять своей интуиции, и если да, то в каких конкретных случаях? Можно ли избежать когнитивных ловушек, если мы даже не осознаем их? И как сделать самый правильный выбор в бизнесе и жизни? Ответы – на страницах этой книги.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Оливье Сибони

Думай и не ошибайся! Как избежать ловушек сознания

Анне-Лизе

Olivier Sibony

YOU’RE ABOUT TO MAKE A TERRIBLE MISTAKE!

Перевод с английского А. Попова

Печатается с разрешения автора и литературного агентства Brockman, Inc.

© Olivier Sibony, 2019. All rights reserved.

© Перевод. А. Попов, 2021

© Издание на русском языке AST Publishers, 2021

Введение

Вы можете совершить ужасную ошибку (если не прочтете эту книгу)

Если вы не провели последние десять лет жизни на необитаемом острове, то, скорее всего, слышали о так называемых когнитивных искажениях. После выхода книги Даниэля Канемана «Думай медленно… решай быстро»[1 - Канеман Д. Думай медленно… решай быстро. – АСТ, 2013.], термины «сверхуверенность», «склонность к подтверждению», «искажение статус-кво», «эффект привязки» стали повсеместно звучать в офисах и кафе у бизнес-центров. Благодаря десятилетиям исследований в области когнитивной психологии и поведенческой экономики мы пришли к простой, но чрезвычайно важной мысли: делая выводы и принимая решения – что купить, как вложить деньги и так далее, – мы далеко не всегда действуем «рационально». По крайней мере, не в том узком значении, которое используется в экономической теории и подразумевает, что любое «рациональное» решение должно наилучшим образом отвечать заранее определенной цели.

Рациональность деловых решений

Это справедливо и для решений, которые мы принимаем в нашей деловой жизни. Просто наберите в поисковике «когнитивные искажения в бизнесе», и вы прочитаете о том, что уже известно опытным менеджерам: когда руководители компаний принимают решения (в том числе стратегически важные), они думают и рассуждают совершенно не так, как советуют учебники по экономике и бизнесу.

Я убедился в этом лично задолго до того, как узнал о бихевиоризме[2 - Бихевиоризм (от англ. behavior – поведение) – направление в психологии, предметом изучения которого является поведение на основе систематического подхода. – Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.], когда только-только устроился в McKin-sey&Company[3 - McKinsey&Company («МакКинзи и компания») – международная консалтинговая компания, специализирующаяся на задачах стратегического управления. Старейшая и самая крупная из «большой тройки» консалтинговых компаний.] на позицию бизнес-аналитика. Первым клиентом, с которым мне довелось работать, была европейская компания, чье руководство рассматривало крупную покупку бизнеса в Соединенных Штатах. В случае успешной сделки организация выросла бы более чем вдвое и стала международной группой компаний. Однако после нескольких месяцев исследований и анализа стало очевидно: покупка бессмысленна. Выгода, как в краткосрочной, так и в дальней перспективе, была весьма ограничена, а процесс слияния чрезвычайно сложным. Но главной проблемой были затраты: цена, которую пришлось бы заплатить за американский бизнес, была так высока, что не оставляла акционерам шансов на какую-либо прибыль от сделки.

Мы изложили все эти соображения исполнительному директору компании. Он признал, что ход мысли правильный и логичный, однако полностью отверг наш главный вывод, приведя совершенно неожиданный аргумент. Главная ошибка была в том, что мы моделировали цену покупки в американских долларах. Он же, рассуждая о сделке, переводил все цифры в валюту своей страны. Более того, он был твердо убежден, что курс доллара относительно этой валюты вскоре вырастет, а следовательно, выручка новой компании, деноминированная в долларах, будет значительно выше и перекроет расходы на приобретение. Он был так уверен в этом, что планировал финансировать сделку за счет кредита в европейской валюте.

Я не мог поверить своим ушам. Как все собравшиеся (не исключая и самого директора), я был уверен, что такое решение было финансовым эквивалентом

совершения убийства, чтобы прикрыть кражу. Базовых знаний экономики достаточно, чтобы понимать, что директора компаний редко могут похвастаться знаниями и умениями валютных трейдеров, и акционеры нанимают руководителей не для того, чтобы те играли на курсах валют. А это была именно азартная игра: невозможно точно знать, как поведет себя курс любой валюты в будущем. Если доллар не вырастет, а наоборот, продолжит падение, сделка будет не просто неудачей, а катастрофой. Именно поэтому существует правило, что долларовые активы должны оцениваться (и финансироваться) в долларах.

Для меня, тогда еще неопытного финансового аналитика, это было шоком. Я ожидал тщательного анализа, оценки влияющих факторов, вдумчивого обсуждения, проработки различных сценариев. Вместо этого стал свидетелем того, как исполнительный директор идет на неоправданный риск, руководствуясь, по сути, только собственной интуицией.

Конечно, многие мои коллеги и не такое видали. В этой ситуации они разделились на два лагеря. Большинство пожало плечами и решило, что директор псих (само собой, конкретно это слово они вслух не произносили) и долго на своей должности не продержится. Другие придерживались диаметрально противоположного мнения: директор – гений, он может формулировать стратегические идеи и чувствует возможности, которые совершенно недоступны нам, простым консультантам. А пренебрежение нашим близоруким и традиционным подходом только доказывает его превосходство. «Давайте подождем, и скоро мы убедимся в его правоте», – говорили они.

Ни одно из этих объяснений не казалось мне полностью соответствующим действительности. Он псих? Но как псих смог стать исполнительным директором? А если он гений, способный к стратегическим предсказаниям, зачем ему прибегать к нашим скромным услугам и скучным методам, а потом игнорировать выводы?

Принцип «Анна Каренина наоборот»

Со временем у меня появились ответы на эти вопросы. Директор из предыдущей истории ни в коем случае не был психом – на родине его считали одним из самых успешных и уважаемых топ-менеджеров еще до сделки и уж тем более после

нее.

Он был невероятно успешным руководителем. Та самая сделка оказалась чрезвычайно удачной (да-да, курс доллара действительно вырос). После еще нескольких столь же рискованных приобретений ему удалось превратить мелкую провинциальную компанию, находившуюся на грани банкротства, в успешную транснациональную корпорацию и лидера отрасли. «Видишь, – могли бы сказать некоторые из моих коллег, – он все-таки гений!»

Если бы все было так просто. В течение следующих двадцати пяти лет, работая консультантом руководителей высшего звена в международных компаниях, я неоднократно сталкивался с примерами аналогичного подхода к принятию стратегических решений. И вскоре я осознал, что существует зияющая пропасть между тем, как предписывают принимать решения в учебниках, и тем, как это происходит в реальной жизни. Случай моего первого клиента был далеко не единственным, такое происходит регулярно.

Но кроме этого, я пришел к другому, не менее важному выводу: да, неординарные решения время от времени приводят к успеху, но в подавляющем большинстве случаев они приносят беду. Ошибки в принятии стратегических решений совершаются регулярно. Исследование, в рамках которого опросили две тысячи топ-менеджеров, показало, что только 28 процентов участников оценили решения, принимаемые в их компании, как «в целом хорошие». Большинство (60 процентов) сказало, что руководство принимает одинаково часто и плохие, и хорошие решения.

Наша фирма регулярно составляла объемные отчеты, в которых предостерегала руководителей компаний-клиентов от необоснованного риска и неверных решений. Более того, совместно с целой армией ученых и другими консалтинговыми фирмами мы смогли выделить типы характерных ошибок и стратегически неудачных решений, которые были особенно опасны. Но никто не воспринял нас всерьез. «Будьте осторожнее с приобретением компаний по завышенным ценам», – говорили мы директорам, но они тут же поступали, как мой первый клиент. И многие такие сделки приводили к краху. «Тщательно анализируйте сроки и объемы возврата инвестиций, потому что цифры в прогнозах часто слишком оптимистичны» – и они оставались столь же оптимистичными. «Не позволяйте втянуть себя в ценовую войну», – призывали мы. Но к тому моменту, когда клиент решал прислушаться к предостережению, уже вовсю гремела тяжелая ценовая артиллерия. «Следите за появлением

«прорывных» технологий у конкурентов», – советовали мы, и видели, как одна за другой разоряются не гибкие компании. Учитесь сокращать расходы и прекращайте инвестировать в бизнес, который перестал работать, говорили мы – и этот совет тоже не заслужил внимания.

Каждую из этих ошибок подтверждал не один пример из реальной жизни. Это были яркие и запоминающиеся истории, особенно они нравились менеджерам, склонным к злорадству. (Тридцать пять таких историй приведены далее в этой книге.)

Но дело не в каждом отдельном провале. Дело в том, что после принятия определенного типа решения, неудача значительно более вероятна, чем успех. Да, из этого правила есть исключения: некоторые сверхдорогие приобретения оказались успешными, некоторые компании сумели реорганизовать бизнес в ответ на прорыв конкурентов и так далее. И это давало определенную надежду менеджерам, оказавшимся в схожих ситуациях. Но – статистически – удачи были исключением. Нормой же был провал.

Подводя итог, можно сказать, что иногда стратегические решения, оказавшиеся чрезвычайно удачными, были основаны на нестандартном подходе и нарушении устоявшихся правил, как в случае моего первого клиента. Однако провалы редко бывали необычными и выдающимися. К ним приводили решения, которые принимались уже сотни раз в прошлом и с точно таким же результатом. Если перефразировать первые строки «Анны Карениной»: каждая успешная стратегия успешна по-своему, но все неудачи похожи друг на друга.

Теория плохих менеджеров, и почему она не работает

Традиционным объяснением неудач остается ровно та же мысль, которую высказали большинство моих коллег, когда мы работали над тем самым первым делом: виноваты плохие, некомпетентные и порой сумасшедшие руководители! Каждый раз, когда в новостях пишут об очередной разорившейся компании, всю ответственность возлагают на руководство. В книгах о бизнесе авторы с уверенностью рассказывают, как недостатки характера и пороки топ-менеджеров заставляют их совершать «непростительные ошибки». Причем обычно они используют древний список семи смертных грехов. Леность и уныние

(которые в более понятных современному бизнесу терминах называют «халатность»), гордыня (она же «высокомерие»), и конечно, алчность (с ней все и так понятно). Время от времени упоминают гнев, зависть и даже чревоугодие[4 - Да-да, чревоугодие. Вот цитата из статьи о компании J. C. Penney в журнале Fortune, к которой мы вернемся в первой главе: «Кое-кто замечал, что совет директоров мог бы уделять больше времени работе. Акман неоднократно жаловался на печенье с шоколадной крошкой, которое подавали на заседаниях совета… Другие директора тоже высказывали озабоченность качеством еды, подаваемой на их встречах». – Прим. авт.]. Остается похоть… ну, этого дела в новостях более чем достаточно.

Мы превозносим руководителей успешных компаний в рамках Теории великих людей[5 - Теория великих людей – концепция XIX века, согласно которой развитие истории определяется поступками и волей отдельных великих людей, наделенных исключительными природными качествами: превосходным интеллектом, мужеством, выдающимися лидерскими способностями и т. д.] и точно также готовы принять на веру Теорию плохих менеджеров. Хорошие менеджеры достигают хороших результатов, а в плохих результатах виноваты плохие менеджеры. Это объяснение очень удобно с моральной точки зрения и обосновывает привлечение руководителей к ответственности (а также объясняет щедрые вознаграждения за успехи). Такой подход кажется логичным, по крайней мере, на первый взгляд: если руководитель, несмотря на многочисленные предупреждения, повторяет ошибки, совершенные до него множество раз, – с ним явно что-то не так.

Однако при ближайшем рассмотрении становятся очевидны недостатки этой теории. Во-первых, определять успешность решений и компетентность менеджеров по результатам, то есть постфактум, бесполезно с практической точки зрения. Если вам нужно принять решение (или выбрать человека, который будет это делать), то определить, хорошее ли это решение (или компетентен ли человек), необходимо до того, как вы получите результат. На примере того, как разделилось мнение моих коллег относительно клиента из первой истории, мы видим, что непосредственно во время принятия решения нет надежного способа определить, насколько эффективен человек, его принимающий. Невозможно даже понять, «хорошим» или «плохим» окажется каждое конкретное решение, если только вы не способны видеть будущее.

Во-вторых, если все компании склонны совершать одни и те же ошибки, то было бы нелогично приписывать эти ошибки руководителям, которые в каждом

конкретном случае разные. Конечно, плохие руководители будут принимать плохие решения. Но в таком случае, это должны быть разные плохие решения? Когда же мы видим тысячу одинаковых ошибок, у них, вероятно, будет одно объяснение.

В?третьих, и это самое главное, называть руководителей некомпетентными или сумасшедшими просто глупо. Люди, которые стали директорами крупных успешных корпораций, десятки лет упорно трудились, раз за разом доказывая свою компетентность, проявляя выдающиеся умения и последовательно добиваясь успехов. И если не прибегать к сверхъестественным предположениям, что управляющая должность разрушительно влияет на умственные способности («если Бог хочет наказать, то отнимет прежде разум»[6 - Латинская поговорка, неоднократно встречающаяся в мировой литературе, в том числе в «Ревизоре» Н. В. Гоголя.]), считать, что многие из руководителей крупных компаний – посредственные стратеги, не умеющие принимать решения, просто бессмысленно.

Таким образом возникает любопытная дилемма: плохие решения принимают не плохие руководители, а чрезвычайно успешные, прекрасно подготовленные, весьма уважаемые люди. Им помогают консультанты и компетентные коллеги, у которых есть доступ к любой необходимой информации и стимулы для эффективной работы.

Это не плохие руководители. Это хорошие, а зачастую великие руководители, которые принимают предсказуемые плохие решения.

Спасение в бихевиоризме

Бихевиоризм поможет найти разгадку этой тайны. Поскольку люди живут и действуют не так, как предписывают модели рационального принятия решений, разработанные экономистами-теоретикам, они совершают ошибки. И не просто ошибки: они систематические, неслучайные и предсказуемые. Эти систематические отклонения от экономической рациональности мы называем «искажениями». И не нужно придумывать директоров-психов – здравомыслящие люди, в том числе руководители, будут совершать ошибки, которые уже были совершены тысячу раз до них!

Понимание этого факта во многом объясняет популярность бихевиористического подхода среди бизнесменов и государственных служащих. Однако он до сих пор не настолько популярен, чтобы серьезно повлиять на процессы принятия решений топ-менеджерами. Пока самыми распространенными формами применения этого подхода стали преодоление бессознательных предубеждений и теория подталкивания – возможно, вы о них уже слышали.

«Бессознательные предубеждения», для преодоления которых разработаны специальные программы, – это предрассудки, влияющие на наше общение с людьми, особенно с представителями различных меньшинств. Все больше компаний начинают обращать внимание на проблемы сексизма, расизма и других предубеждений и организуют специальные тренинги, в рамках которых сотрудники учатся распознавать бессознательное поведение и контролировать его. В процессе обучения участники узнают, что, несмотря на благие намерения, они подвержены предрассудкам, и учатся по-новому воспринимать представителей меньшинств и менять свои бессознательные ассоциации. (Эффективность подобных программ – предмет жарких дискуссий, но он не относится напрямую к теме нашей книги.)

Если описанный выше подход нацелен на устранение предубеждений, то второй предполагает их использование во благо. Авторы теории подталкивания Ричард Талер и Касс Санстейн описывают это в своей книге «Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье»[7 - Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. – МИФ, 2017.].

Все начинается с дискуссии, возникшей, возможно, одновременно с политической наукой: если выбор граждан приводит к неудовлетворительному результату с точки зрения самих граждан, что в этом случае делать правительству? Некоторые утверждают, что правительство должно активно влиять на ситуацию. Например, если граждане не делают достаточное количество сбережений, можно и нужно вводить специальные механизмы, поощряющие сбережения, или, если люди склонны к перееданию и набору излишнего веса, правительство должно вводить дополнительные налоги и запреты, сдерживающие эту тенденцию. Другое мнение заключается в том, что взрослые люди должны самостоятельно нести ответственность за свой выбор, в том числе за свои ошибки, и до тех пор, пока этот выбор не наносит вреда другим, правительство не в праве что-то указывать.

Главным открытием Талера и Санстейна стало то, что кроме этих двух подходов – патерналистского и либертарианского – существует и третий, они назвали его «либертарианский патернализм». В рамках этого подхода выбор представлен таким образом, чтобы аккуратно «подтолкнуть» людей в сторону лучшего поведения (опять же в их собственном понимании), никоим образом не принуждая их. Например, это можно сделать, изменив порядок, в котором преподносятся варианты. Но особенно эффективной во многих случаях оказалась смена варианта «по умолчанию», то есть того, который будет принят, если выбирающий вообще ничего не сделает.

На официальном уровне подталкивание впервые применили в Великобритании, где была создана Группа по применению поведенческих методов, более известная под своим неофициальным названием «Отряд подталкивания». Национальные, региональные и местные государственные учреждения организовали собственные отряды подталкивания (общим числом более двух сотен), которые помогали чиновникам в самых разных областях: от сбора налогов до здравоохранения и организации вывоза отходов.

Подталкивание прижилось и в бизнес-среде, некоторые компании даже создали «отделы корпоративного бихевиоризма». Компании, работающие в финансовом секторе, начали использовать предсказуемые особенности поведения трейдеров для своей выгоды. И тем не менее в большинстве своем те методы, что бизнес «открывает» для себя, применив бихевиористический подход, далеко не новы. В одной из своих работ Талер писал: «различные способы подталкивания – это всего лишь инструменты, и они существовали задолго до того, как мы с Кассом дали им названия». Действительно, бизнесмены и дельцы всех мастей, в том числе не самые чистые на руку, издревле использовали когнитивные искажения для свой выгоды. Когда эксперты в области «поведенческого маркетинга» утверждают, что анализируют предрассудки и стереотипы потребителей, чтобы эффективнее на них влиять, они регулярно заново изобретают давно известные рекламные методы. И конечно, как справедливо отмечает Талер: «мошенники во все времена и без нашей книги прекрасно знали, как проворачивать свои делишки».

Поведенческая стратегия

Существует третий способ использования бихевиоризма. Применяющие его руководители не стремятся изменить бессознательные предрассудки своих подчиненных и не пытаются использовать предубеждения для подталкивания. Они пытаются снизить влияние когнитивных искажений на собственные стратегические решения.

Если вдуматься, это более перспективный подход. Если вы убеждены, что ваши стратегические решения имеют ценность, и признаете тот факт, что когнитивные искажения приводят к ошибкам, значит, ваши собственные предрассудки и когнитивные искажения могут приводить к стратегическим ошибкам. Даже будучи ответственным, компетентным и трудолюбивым руководителем, вы все равно будете совершать вполне предсказуемые ошибки, которых можно было бы избежать. Это и есть та самая таинственная проблема плохих решений, принятых хорошими лидерами, о которой мы говорили выше. Только речь идет не о каких-то абстрактных руководителях, а непосредственно о вас. И тайны никакой нет – все дело в особенностях поведения.

В академических кругах сейчас популярен новый подход к изучению стратегий выбора, он так и называется – поведенческая стратегия. Если процитировать некоторых его адептов, подход направлен на «интеграцию реалистичного понимания человеческого восприятия и познания, эмоций, а также социального поведения в модели стратегического управления организациями». В аннотациях к научным публикациям, посвященным стратегии, в качестве ключевых слов теперь часто указывают «познание», «психология», «поведение» и «эмоции». (В 2016 году более одной пятой всех публикаций в «Журнале стратегического управления» включали хотя бы некоторые из этих ключевых слов). Публикации, ориентированные на практикующих специалистов, также отражают растущий интерес к этой теме. Исследования показывают, что многие топ-менеджеры ощущают необходимость понимать природу искажений и предрассудков, чтобы принимать верные решения. Опросив восемьсот руководителей, занимавших места в советах директоров крупных корпораций, специалисты McKinsey выяснили, что «снизить влияние когнитивных искажений на принятие решений» – это цель номер один в успешных компаниях.

Словом, многие бизнес-лидеры понимают, что с когнитивными искажениями и предрассудками, влияющими на принятие стратегических решений, нужно что-то делать. Но что именно? На этот вопрос и отвечает книга, которую вы держите в руках.

Три основные мысли

И вот ответ на этот вопрос. Если говорить коротко, его можно свести к трем основным мыслям, каждая из которых разрабатывается в соответствующей части книги.

Мысль первая: когнитивные искажения и предрассудки заставляют нас ошибаться, но не случайным, а вполне предсказуемым образом. В нашем «безумии» есть своя система. Мы действуем зачастую иррационально, но, как отметил Дэн Ариели, наша иррациональность предсказуема. В корпоративных стратегических решениях искажения и предрассудки приводят к повторяющимся шаблонным ошибкам, и эти шаблоны можно научиться распознавать. Именно они объясняют частоту, с которой определенные типы решений приводят к печальному результату, когда неудачи – правило, а не исключение. В первой части книги мы рассматриваем девять шаблонов, девять ловушек принятия решений, в которые загоняют нас когнитивные искажения.

Мысль вторая: не стоит пытаться противостоять искажениям и предубеждениям. Вопреки тому, что вы читали по этой теме, преодолеть собственные предубеждения у вас, скорее всего, не получится. Более того, не нужно этого делать. Скептически настроенные по отношению к бихевиоризму ученые не раз поднимали закономерный вопрос: как же человечество достигло столь много при таком количестве ограничений, которые имеет наша мыслительная деятельность? Или проще говоря: «Если мы такие глупые, как мы добрались до Луны?». Ответ, конечно же, заключается в том, что непосредственно «мы» с вами – то есть конкретные люди, которым задают этот вопрос, – на Луне не были. Для этого работала огромная и очень сложно устроенная организация – НАСА. У отдельных людей есть когнитивные ограничения, которые невозможно преодолеть, однако объединение в сложные системы – организации – может компенсировать эти недостатки. Организации могут принимать решения, которые будут менее предвзятым и более рациональными, чем индивидуальные. Как я рассказываю во второй части книги, для этого нужны две важные вещи: сотрудничество и регламенты. Сотрудничество необходимо потому, что множество людей с большей вероятностью заметят и выявят влияние когнитивного искажения, чем принимающий решение в одиночку. Хорошо проработанные регламенты нужны, чтобы эффективно действовать на основании разного понимания ситуации разными людьми.

Мысль третья: организации могут компенсировать влияние искажений, хотя для этого нужна последовательная работа. Без осознанного управления коллективы и компании так же подвержены искажениям, как и отдельные люди. А иногда в группе индивидуальные искажения даже усиливаются. Для того чтобы компенсировать действие искажений, нужно постоянно критически переосмысливать, как именно принимаются решения, или «решать, как именно принимать решения». Таким образом, мудрый лидер не тот, кто принимает здравые решения. Отдавая себе отчет, что в одиночку невозможно постоянно принимать хорошие решения, он скорее стремится стать архитектором решений и создать в организации регламент и систему принятия оптимальных решений.

В третьей части книги я опишу три принципа, которые архитекторы решений применяют для эффективных процессов, и проиллюстрирую их сорока конкретными техниками, применяемыми в компаниях по всему миру, от стартапов до международных корпораций. Это вовсе не «сорок привычек эффективного менеджера», которые нужно освоить и начать внедрять со следующего понедельника. Я предлагаю вам выбрать именно те, что могут сработать в вашей компании или команде, а еще придумать собственные.

Главная цель этой книги – вдохновить вас стать архитектором системы принятия решений в вашей команде, отделе или компании. Если, прежде чем принять очередное важное решение, вы задумаетесь, как именно будете это делать, – вы на верном пути. И возможно, не совершите ужасную ошибку.

Часть 1

Девять ловушек

Глава 1

Слишком хорошо, чтобы не быть правдой

Ловушка сюжета

Эта история совершенно правдива, я придумал ее от начала до конца.

Борис Виан. Пена дней

В 1975 году, по следам первого нефтяного кризиса[8 - Нефтяной кризис 1973 года – крупнейший энергетический кризис, причиной которого стал отказ арабских стран-членов Организации арабских стран-экспортеров нефти, а также Египта и Сирии поставлять нефть Великобритании, Канаде, Нидерландам, США, Японии – странам, поддержавшим Израиль в ходе конфликта с Египтом и Сирией (Войны Судного дня).] французское правительство запустило рекламную кампанию, чтобы популяризировать экономию энергии. Слоганом стала фраза: «Во Франции нет нефти, но у нас есть идеи». В тот же год к руководству Elf Aquitaine – одной из крупнейших государственных нефтяных компаний Франции – обратились с интересным предложением два человека. Они не имели никакого опыта работы в нефтедобывающей промышленности, однако заявили, что изобрели революционный метод разведки нефтяных месторождений, который не требовал бурения скважин. По словам изобретателей, самолет, оборудованный специальной аппаратурой, сможет определять наличие нефти под землей по анализу воздуха на большой высоте.

Это были мошенники, и никакой революционной технологии у них, естественно, не было. Они заранее сфабриковали изображения, которые должен выдавать чудо-аппарат во время тестовых полетов. И когда начались испытания, те самые изображения запасов нефти были выведены на экран.

Сейчас история звучит предельно нелепо, но руководство Elf Aquitaine, от начальника исследовательского отдела и до исполнительного директора включительно, поверили в нее. И когда пришло время выделять финансирование на испытания технологии – а денег требовалось немало, они убедили премьер-министра и президента Франции утвердить эти расходы. Афера продолжалась больше четырех лет и обошлась французской казне примерно в миллиард франков. С 1977 по 1979 Elf Aquitaine выплатила мошенникам сумму, превысившую дивиденды французского государства, которому принадлежала основная часть акций компании.

Эта история настолько невероятна, что у молодой аудитории (особенно если они сами не из Франции) рассказ об этих событиях вызывает в лучшем случае

снисходительную жалость, а в худшем – сомнения во вменяемости французских властей. Как могли руководители крупнейшей французской компании, не говоря уже о высшем руководстве страны, поверить в столь откровенное вранье? Как можно быть настолько наивным, чтобы всерьез обсуждать самолет, который сможет «разнюхать» нефть с высоты в несколько километров? Серьезные люди никогда в такое не поверят!

Или поверят? Перенесемся на тридцать лет вперед, в 2004 год. Место действия: Калифорния. Стартап под названием Terralliance ведет кампанию по привлечению средств. Основатель – Эрленд Олсон – в нефтяной промышленности никогда не работал, он инженер из НАСА. И угадайте, какую технологию он продвигает? Правильно, разведка нефтяных месторождений с самолета.

Абсолютно та же афера, что и во Франции, поменялось только место и участники. Деньги на этот раз дают банк Goldman Sachs, венчурная компания Kleiner Perkins и еще несколько крупных инвесторов. «Изобретатель» предстает в образе обаятельного техасского ковбоя, а вместо видавшего виды «Боинга 707», который использовали Elf Aquitaine, в дело идут российские истребители. История повторятся один в один, вплоть до примерных сумм (с поправкой на инфляцию), которые уходят мошенникам, – полмиллиарда долларов. Нужно ли говорить, что результат ничем не отличается от прошлой попытки: похоже, искать нефть с самолета – не очень эффективно.

Когда умные опытные профессионалы, отлично разбирающиеся в своей области, принимают важные решения с далеко идущими последствиями, они все равно время от времени оказываются удивительно слепы. И вовсе не потому, что наплевали на осторожность и решили рискнуть – в обоих случаях перед непосредственным подписанием документов инвесторы тщательно проверяли «изобретателей». Просто они не понимали, что уже приняли решение и весь критический анализ ни к чему не приведет. На них подействовала магия сюжета.

Ловушка сюжета

Ловушка сюжета поджидает нас, когда мы думаем о любом решении, даже вполне обыденном. Для примера рассмотрим реальный (и вполне типичный)

случай.

Представьте, что вы руководите отделом продаж в компании, которая работает на высококонкурентном рынке бизнес-услуг. Только что вам позвонил Уэйн, один из ваших лучших менеджеров, и рассказал нечто не слишком приятное: оказывается, две сделки подряд, за которые вы боролись со своим главным конкурентом, компанией «Гризли», в результате достались именно им, а не вам. Оба раза конкуренты смогли предложить цену значительно меньше вашей. А еще Уэйн слышал, что два других менеджера – тоже из лучших – уволились и планируют перейти работать в «Гризли». Вдобавок ко всему ходят слухи, будто представители «Гризли» убеждают ваших самых давних и преданных клиентов подписать договоры с ними на куда более выгодных условиях. Заканчивая разговор, Уэйн предлагает на ближайшем собрании руководителей пересмотреть цены, которые, судя по его общению с клиентами, кажутся им завышенными.

Этот звонок действительно дает повод для беспокойства. Но, будучи опытным руководителем, вы знаете, что в панику впадать рано, и все, что Уэйн только что рассказал, стоит тщательно перепроверить.

И тогда вы звоните другому менеджеру, скажем, Шмидту, в профессионализме и честности которого уверены целиком и полностью. Не замечал ли он, что конкуренция последнее время особенно обострилась? Да, замечал и как раз собирался это с вами обсудить! Ни секунды не колеблясь, он подтверждает, что последнее время компания «Гризли» ведет себя особенно агрессивно. Шмидт только что убедил одного из самых давних клиентов продлить контракт, хотя «Гризли» предлагает те же услуги на 15 процентов дешевле. Шмидту удалось не потерять клиента только благодаря долгим личным отношениям с президентом компании. Тем не менее в ближайшее время истекает срок еще одного договора, и продлить его будет очень и очень трудно, если разница в цене будет такой значительной.

Вы благодарите Шмидта за информацию и вешаете трубку. Следующий звонок в отдел кадров – нужно проверить информацию Уэйна о менеджерах, которые собираются уйти к конкуренту. В отделе кадров информацию подтверждают: во время беседы в связи с увольнением оба менеджера сообщили, что планируют работать в «Гризли», поскольку им обещали больший бонус за личные продажи.

Все эти факты вместе вызывают беспокойство. Что-то одно из рассказанного Уэйном могло быть незначительной случайностью, но вы лично всё перепроверили. Может быть, Уэйн прав и нужно обдумать снижение цен? По крайней мере, стоит вынести этот вопрос на обсуждение на ближайшем собрании руководителей. Не то чтобы вы готовы начать ценовую войну – пока нет. Но такую возможность вы допускаете, несмотря на то что последствия могут быть весьма серьезными.

Проследим, как вы пришли к таким мыслям. Намеренно или нет, но своим звонком Уэйн создал сюжет – осмысленную историю, наделив разрозненные факты значением. Однако не факт, что этот сюжет верно объясняет произошедшее.

Давайте посмотрим на факты критически. Двое менеджеров уволились? Учитывая в принципе высокую текучку кадров в вашей компании, возможно, в этом нет ничего необычного. Да и то, что они уходят к ближайшему и крупнейшему конкуренту, вполне объяснимо – куда еще пойти с их навыками и знаниями? Дальше: и Уэйн, и Шмидт были обеспокоены возросшей агрессивностью «Гризли». Каждый раз когда им удавалось продлить договор и удержать клиента, они списывали это на хорошие личные отношения. Для менеджеров это вполне естественно. Но, что действительно важно, о скольких сделках мы на самом деле говорим? Уэйну не удалось заключить две новые сделки, однако ни одного имеющегося клиента он не потерял. Шмидт перезаключил договор и просто готовит почву (и ваши ожидания) для переговоров по следующему. В итоге получается, что пока вы не потеряли (и не получили) ни одного клиента! Если не воспринимать эту информацию через искажающую призму истории Уэйна, то повода для какого-то серьезного беспокойства нет.

Так почему же вы серьезно обдумываете снижение цен? Потому что попали в ловушку сюжета. Вы верили, что объективно и беспристрастно проверяете факты, представленные Уэйном, но на самом деле стремились найти подтверждение его словам. Чтобы действительно критически оценить информацию, стоило, например, спросить: а сколько новых договоров подписали суммарно все менеджеры за последние две недели? Действительно ли мы теряем долю рынка? За более низкую цену «Гризли» предлагает все те же услуги, что и мы, или намного меньше?

Эти (и многие другие) вопросы помогли бы вам выявить единственный фактор, оправдывающий снижение цены: ваше предложение объективно менее выгодно для клиента, чем предложение конкурентов. Если этот фактор существует, тогда стоит обдумать снижение цены. Но вы задавали не те вопросы. И понимание проблемы было полностью сформировано первоначальным рассказом Уэйна. Вместо того чтобы искать данные, которые могли этот сюжет опровергнуть, вы инстинктивно искали подтверждение.

Нетрудно понять, что подобный способ мышления может ввести в заблуждение кого угодно, в том числе руководителей французской нефтяной компании или американских венчурных инвесторов. Когда нам рассказывают историю с увлекательным сюжетом, мы естественным образом склонны первым делом искать факты, ее подтверждающие, и, конечно, мы их находим. При этом кажется, что мы все тщательно перепроверяем. Конечно, проверка необходима: информация Уэйна, например, могла быть фактически неверной. Но ошибочные выводы можно сделать и на основе подтвержденных фактов. Проверка фактов – вовсе не то же самое, что проверка сюжета.

Власть увлекательного сюжета основана на ненасытной потребности нашего мозга к историям. Как писал Нассим Талеб в своей книге «Черный лебедь»[9 - Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – КоЛибри, 2012.]: «Наш мозг замечательно умеет все объяснять, он может придать смысл всему, найти значение в любом явлении». Рассматривая не связанные между собой факты, ни Уэйн, ни вы сами не могли представить, что, вместе взятые, они ничего не значат – наш мозг естественным образом рассматривает их как элементы одной истории. А мысль о том, что эти факты – простое совпадение, сама по себе нам в голову не приходит.

Склонность к подтверждению

Особенность мышления, которая заводит нас в эту ловушку, известна многим – это склонность к подтверждению, или искажение подтверждения. Это одна из наиболее распространенных ошибок логического рассуждения.

Особенно ярко склонность к подтверждению проявляется в политике. Давно известно, что восприимчивость людей к каким-либо политическим аргументам

напрямую зависит от уже имеющихся у них убеждений: наблюдая за дебатами между двумя политиками, приверженцы каждого из них считают, что «победил» именно их кандидат. Каждая сторона куда лучше воспринимает аргументы своего кандидата, чем суждения оппонента, – это явление еще называют «предубеждением «“своей” стороны». То же самое происходит, когда сторонникам противоположных партий демонстрируют одни и те же факты и аргументы по темам, на которые у них уже сформировано твердое мнение. А еще сильнее склонность к подтверждению влияет на выбор источников информации: подбирая наиболее «удобный» источник, каждая сторона может еще легче игнорировать противоположную точку зрения.

Влияние склонности к подтверждению на политические вопросы и мнения выросло лавинообразно с распространением социальных сетей. Социальные сети устроены так, чтобы человек в первую очередь видел сообщения своих «друзей», которые с большой вероятностью будут только укреплять его в уже существующих убеждениях. Этот феномен уже основательно изучен, его называют «эхо-камерой» и «пузырем фильтров». Более того, в социальных сетях нередко распространяется неверная или вводящая в заблуждение информация, для которой даже появился специальный термин – фейк-ньюс[10 - Фейк-ньюс (англ. fakenews) – фальшивые или поддельные новости. Заведомо ложная информация, распространяемая через социальные сети и средства массовой информации.]. При этом не вызывает сомнений, что многие пользователи социальных сетей под влиянием склонности к подтверждению воспринимают фейк-ньюс за чистую монету, если «лживая» информация подтверждает их устоявшиеся убеждения. Склонность к подтверждению не ограничивается только политикой, ей подвержено и восприятие научных факторов: идет ли речь об изменении климата, вакцинации или ГМО – мы с готовностью будем принимать информацию, которая подтверждает наше мнение, и игнорировать ту, что ему противоречит.

Может показаться, что это вопрос образованности и интеллекта и что только глупые, невнимательные или слепо предвзятые люди попадаются в эту ловушку. Удивительно, но это не так, и склонность к подтверждению не зависит от коэффициента интеллекта. Например, после прочтения исследования, в котором говорится, что определенный немецкий автомобиль небезопасен, 78 процентов опрошенных американцев высказываются за полный запрет на ввоз этой машины в страну. Однако, если им предоставить данные, свидетельствующие, что американский «форд эксплорер» считается опасным в Германии, только 51 процент из них выступает за немедленное принятие мер немецкими властями. Это яркий пример действия предубеждения «своей» стороны: национальная

принадлежность опрошенных отчетливо влияет на их восприятие одних и тех же фактов. И что самое неприятное – результаты этого эксперимента не зависят от интеллекта опрошенных. Самые умные испытуемые дают тот же ответ, что и те, чей коэффициент интеллекта ниже. Получается, умственные способности не защищают нас от когнитивных искажений.

Очевидно, что не все люди одинаково наивны или доверчивы. Некоторые исследования показали отрицательную корреляцию между склонностью верить самым нелепым фальшивым новостям и такими чертами характера, как научное любопытство или сильные навыки критического мышления. Но какими бы ни были наши способности к критическому мышлению, нам всем легче поверить в хорошую историю, которая подкрепляет наше мнение, чем в ту, которая возмущает нас или ставит под сомнения привычные нам факты.

Склонность к подтверждению проникает даже в те суждения, которые мы считаем полностью объективными (и надеемся, что они таковыми являются). Например, английский нейробиолог Итиель Дрор в своих исследованиях показал, что даже криминалисты и судебные антропологи, чью работу популяризировали сериалы типа «CSI – место преступления», подвержены данному когнитивному искажению.

В одном из наиболее интересных экспериментов Дрор демонстрировал криминалистам отпечатки пальцев – где один был «потенциальным отпечатком подозреваемого», обнаруженным на месте преступления, а второй – «образцом», взятым из базы данных, – и просил определить, совпадают ли они. На самом деле отпечатки были взяты из материалов, с которыми криминалисты уже работали ранее. Естественно, они не могли узнать конкретный отпечаток, учитывая, что ежегодно исследуют несколько сотен. Таким образом, криминалисты считали, что это совершенно незнакомые им образцы, взятые из новых дел. Одновременно они узнавали информацию, которая могла повлиять на их мнение, например, «подозреваемый сознался», или наоборот – «у подозреваемого железное алиби». В значительной части случаев заключение экспертов противоречило их же предыдущему мнению, зато подтверждало предоставленную «искажающую» информацию. Таким образом, мы можем стать жертвами собственных предрассудков и когнитивных искажений, даже если профессиональны и добросовестны.

Искажение авторства и искажение опыта

Склонность к подтверждению срабатывает, когда есть какая-то правдоподобная гипотеза, как те, что Дрор сообщал участникам эксперимента с отпечатками пальцев. А чтобы гипотеза была правдоподобной, у нее должен быть надежный автор. В небольшом мысленном эксперименте, когда вы ненадолго стали руководителем отдела продаж и вам позвонил менеджер Уэйн, доверие к нему стало одной из причин, почему вы поверили в его историю. Если бы все то же самое рассказал кто-нибудь из менеджеров-неудачников, вы могли бы отмахнуться от полученной информации, списав ее на нытье нерадивого работника. Конечно, одним людям мы доверяем больше, чем другим, и то, что мы знаем об авторе, напрямую влияет на то, как мы относимся к его информации. Однако мы часто недооцениваем, насколько легко верим в историю, рассказанную тем, кому мы доверяем. Когда репутация источника перевешивает ценность его информации, мы становимся жертвами «искажения авторства».

А какому автору мы доверяем больше всего на свете? Конечно, самим себе. Когда мы сталкиваемся с ситуацией, которую необходимо осмыслить, то первый сюжет, который приходит нам в голову, – тот самый, которому мы будем усердно искать подтверждение, – рассказывает нам наша собственная память на основе опыта похожих ситуаций. Это – искажение опыта.

Оба этих когнитивных искажения – авторства и опыта – сыграли свою роль в истории J. C. Penney[11 - J. C. Penney Company, Inc («ДжейСи-Пенни») – одна из крупнейших американских сетей универмагов и производитель одежды и обуви под различными торговыми марками. Первый магазин компании был открыт в 1902 году.]. В 2011 руководство компании, управлявшей 1100 магазинами, искало нового исполнительного директора, который смог бы вдохнуть жизнь в увядающий бизнес компании-долгожителя. И вскоре совет директоров нашел своего спасителя с идеальным резюме – Рона Джонсона. Опытный специалист в розничных продажах, Джонсон уже успешно реформировал сеть магазинов Target. Но более всего он был известен (вместо со Стивом Джобсом, конечно) созданием и развитием концепции фирменных магазинов Apple Store, которая произвела революцию в продажах электроники и привела компанию к оглушительному успеху, наверное, самом известному в истории розничной торговли. Лучшей кандидатуры на роль спасителя и лидера перерождения J. C. Penney нельзя было и представить. Никто не сомневался, что Джонсон поможет компании достичь результатов, не менее впечатляющих, чем у Apple.

Джонсон предложил стратегию, радикально отличающуюся от традиционной, и начал внедрять ее с редким энтузиазмом. По сути, он черпал вдохновение в стратегии, что привела к успеху Apple Store: инновационный дизайн магазинов, создание полностью нового опыта у посетителя, чтобы привлечь новых покупателей. Но в J. C. Penney этот подход применялся еще решительнее, потому что приходилось перестраивать существующую компанию, а не создавать с нуля новую.

Рвение Джонсона к переменам не знало границ, а источник вдохновения был предельно очевиден. Отдавая себе отчет, что в успехе магазинов Apple Store ключевую роль сыграл именно бренд, Джонсон заключил несколько весьма дорогостоящих соглашений с крупными производителями и начал перестраивать магазины, организуя пространство вокруг каждого бренда, а не по отделам, как раньше. Зная, что компания Apple тратила огромные суммы на создание роскошного оформления витрин и пространства вокруг своих продуктов, он вложил много средств в переоформление магазинов и провел ребрендинг из J. C. Penney в jcp. А жесткий подход Apple к ценообразованию – фиксированная стоимость, отсутствие скидок и распродаж – нашел свое отражение в том, что Джонсон отказался от привычной для J. C. Penney практики постоянных промо-акций и распространения купонов на скидки и подарки. Вместо этого цены были снижены на постоянной основе и лишь раз в месяц объявлялись небольшие скидки. Опасаясь, что персонал не будет следовать нововведениям с достаточным рвением, Джонсон уволил значительную часть управленческой команды и нанял новых руководителей, в основном выходцев из Apple.

Что самое удивительное, ни одно из этих нововведений не было протестировано на фокус-группе или в рамках небольшого пилотного проекта прежде, чем внедрено по всей сети. Почему? А потому, что, по словам Джонсона, в Apple подобное тестирование считалось пустой тратой времени и средств, и без него компания достигла невероятного успеха. Сомневался ли кто-нибудь в оправданности такой резкой смены стратегии? «Не люблю негатив, – неизменно отвечал Джонсон. – Скептицизм убивает инновации».

Сказать, что результатом новой стратегии был жуткий провал – не сказать ничего. Постоянные покупатели J. C. Penney не узнавали привычные магазины, а купонов и распродаж, чтобы привлечь их, больше не было. Новые же покупатели, которых Джонсон хотел поразить концепцией jcp, не были особо впечатлены. К концу 2012 года продажи упали на 25 процентов, а ежегодный убыток приблизился к миллиарду долларов, и это несмотря на увольнение 20

000 сотрудников в попытках сократить издержки. Акции потеряли в стоимости 55 процентов.

Первый год Джонсона в должности руководителя компании стал и последним. Через семнадцать месяцев совет директоров положил эксперименту конец. Вновь был нанят предшественник Джонсона, который изо всех сил старался исправить ситуацию.

Совет директоров верил Джонсону – своему «герою», а тот – своему опыту. Все попали в ловушку сюжета, поверив в увлекательную историю. А что может быть убедительнее, чем бизнес-история о спасителе, который может повторить свой успех, нарушив все правила. И, поверив в эту историю, совет директоров (и сам руководитель) проигнорировали все признаки того, что стратегия проваливается. Наоборот, повсюду они видели только подтверждение своим первоначальным убеждениям. Склонность к подтверждению и ловушка сюжета сыграли свою роль.

Ошибаются все

Конечно, каждый из нас уверен, что на месте членов совета директоров J. C. Penney мы никогда не купились бы на историю Джонсона. Их ошибки – как и ошибки руководителей Elf Aquitaine в истории с «вынюхиванием» нефти с самолета – кажутся до смешного очевидными. Насколько же некомпетентным и высокомерным нужно быть, чтобы такое допустить!

Эта реакция вполне естественна – в кораблекрушении всегда виноват капитан. Если верить статьям в финансовых изданиях, то в крушении крупных корпораций неизменно виноваты их руководители, совершавшие ошибки. В книгах о бизнесе можно встретить массу подобных историй, где перечисляют недостатки характера лидеров: гордость, личные амбиции, мания величия, упрямство, неспособность прислушаться к чужому мнению и, конечно, жадность.

Это же так удобно – списать любую катастрофу на слабость конкретного человека и продолжать думать, что уж мы-то точно не допустили бы таких ошибок. А еще это позволяет нам считать, что такие ошибки – это что-то из ряда вон выходящее. К сожалению, и то и другое – неверно.

Для начала давайте повторим очевидное: руководителей, которых мы обсуждаем, ни в коем случае нельзя назвать глупыми. До описываемых провалов, а иногда и после них этих людей считали не просто успешными и высококвалифицированными руководителями, а прямо-таки бизнес-волшебниками, дальновидными стратегами и примерами для подражания. Руководители Elf Aquitaine, плоть от плоти французской бизнес-элиты, никогда не были наивными, равно как инвесторы Goldman Sachs и Kleiner Perkins. Что же касается Рона Джонсона, то в статье, посвященной его уходу из Apple, его называли «скромным и изобретательным», «выдающимся» и «иконой индустрии». В качестве доказательства его прекрасной репутации стоит отметить, что акции J. C. Penney выросли на 17 процентов исключительно на новости о найме Джонсона.

Что еще более важно, хотя эти истории и можно назвать из ряда вон выходящими, ошибки, которые они иллюстрируют, вовсе не так уж исключительны. Как вы узнаете из следующих глав, существует несколько типов решений, для которых ошибки и иррациональность не исключение, а правило. Иными словами, примеры, приведенные в книге, выбраны не за неординарность, а наоборот, потому что они вполне типичны. Это архетипические повторяющиеся ошибки, совершая которые, мы принимаем предсказуемые, но неправильные решения.

Поэтому лучше не отметать эти примеры как исключения, а задать себе простой вопрос: как же так случилось, что уважаемые руководители и их профессиональные команды, возглавляющие крупные и проверенные временем корпорации, попались в ловушки, которые кажутся нам столь очевидными? Простой ответ заключается в том, что, когда мы находимся во власти хорошей истории с увлекательным сюжетом, склонность к подтверждению побороть практически невозможно. И, как мы увидим в следующих главах, другие когнитивные искажения столь же сильны и непреодолимы.

Факты, только факты

Многие руководители уверены, что они невосприимчивы к магии сюжета. По их мнению, есть простое и эффективное средство: верить только фактам, а не историям. «Факты и цифры!» Это же гарантия от любых ловушек, верно?

Оказывается, нет. Даже, когда мы свято верим, что принимаем решение исключительно на основе фактов, то уже рассказываем себе историю. Мы не можем рассматривать объективные факты, не составляя, осознанно или нет, сюжета, который придаст этим фактам смысл. И проиллюстрировать это можно примером из жизни ученых – людей, которые – и по натуре, и по призванию – должны быть одержимы фактами и совершенно не склонны к предвзятому подтверждению.

За последние двадцать лет все больше научных экспериментов, информация о которых опубликована в академических изданиях, оказалось невозможно повторить с описанным результатом. В медицине и экспериментальной психологии бушует «кризис репликации». Одна из наиболее цитируемых статей об этом так и озаглавлена: «Почему результаты большинства опубликованных исследований ложные». Конечно, этому есть множество объяснений, но склонность к подтверждению играет среди них важнейшую роль.

Теоретически научный метод должен надежно защищать от риска предвзятого подтверждения. К примеру, если мы испытываем новое лекарство, то основная часть экспериментов не должна быть направлена на доказательство его эффективности. Вместо этого мы должны серьезно проверять «нулевую гипотезу» – что лекарство не работает. Если результат эксперимента с достаточной вероятностью опровергает нулевую гипотезу, тогда альтернативная гипотеза – что лекарство работает – будет скорее верна, а заключение исследования положительным. Формально процесс научного исследования должен идти в противоположном направлении, чем подсказывает нам интуиция, и прежде всего искать возможные опровержения первоначальной гипотезы.

На практике все несколько сложнее. Научные исследования проводятся в рамках длительных проектов и требуют принятия большого количества решений. Ученым нужно определить конкретные параметры исследования, провести эксперименты, решить, какие данные принять, а какие отбросить как ошибочные, а потом выбрать, какие именно результаты опубликовать. В процессе исследователи сталкиваются с множеством методологических вопросов, на каждый из которых существует несколько приемлемых ответов. И если не брать во внимание примеры намеренной фальсификации данных (которые довольно редки), выбор ответов и создает пространство для влияния склонности к подтверждению. Имея самые благие намерения и проявляя абсолютную добросовестность, исследователь тем не менее может влиять на

результат работы, приближая его к той гипотезе, которую стремится доказать. И если это влияние не слишком ярко выражено, то его могут не заметить в процессе экспертной оценки. Так и получается, что научные журналы публикуют «ложно положительные» исследования, которые кажутся технически безупречными и соответствуют всем требованиям статистической значимости. Вот только результаты этих исследований невозможно повторить.

Например, в 2014 году авторам статьи в журнале «Психология, государственная политика и право» пришлось сообщить о неточности в уже опубликованной работе: ошибка в статистическом анализе привела к преувеличению полученного результата. Знаете, о чем была статья? О влиянии когнитивных искажений – и в особенности склонности к подтверждению – на свидетельства экспертов-психологов в суде! Как отметили авторы: «ирония ситуации заключается в том, что обнаруженная ошибка подчеркивает основную мысль статьи: когнитивные искажения приводят к ошибкам даже у тех людей, кто всерьез настроен не поддаваться искажениям и избегать ошибок».

Действительно, иронично. И показательно. Как бы мы ни старались быть «объективными», наша интерпретация фактов и цифр всегда подвержена когнитивным искажениям – у нас в голове всегда есть история, которую мы неосознанно пытаемся подтвердить.

Машина иллюзий

Давайте вернемся к двум историям про «вынюхивание» нефти с самолетов. Склонность к подтверждению и ловушка сюжета помогают понять, почему множество умных и опытных людей так сильно ошиблись. И хотя в конкретных деталях схема мошенничества 2004 года слегка отличается от 1975-го, оба раза главным действующим лицом был талантливый «изобретатель», который успешно продал своим жертвам специально созданный для них сюжет.

В 1975 году Франция приходила в себя после первого нефтяного кризиса. «Изобретатели» обещали главной нефтедобывающей компании и государству ни много ни мало энергетическую независимость. Во Франции в тот момент активно развивалось самолетостроение (в лице корпорации Airbus), была одна из лучших в мире ядерных программ, а еще велись работы над высокоскоростными

поездами TGV. Руководство страны все еще верило в национальную технологическую мощь и особое предназначение. И поэтому никому не показалось абсурдным предположение, что именно французские инженеры способны изобрести революционную технологию, которую никто в мире не только не описал, но даже пока не мог себе представить, и совершить промышленную революцию, которая вернет стране былую славу. Чтобы закрепить успех, злоумышленники, которые прекрасно знали, что пост председателя правления Elf Aquitaine занимал бывший министр обороны, намекнули и на военные возможности технологии: раз с самолета можно определить наличие нефти под землей, представьте, как легко он сможет обнаружить подводную лодку в океане.

Эти так называемые изобретатели не обладали инженерными навыками, но зато смогли сделать одну важную вещь: создать сюжет, невероятно привлекательный для их аудитории. В то время и в тех условиях сопротивляться его силе было невозможно. Как признавался председатель совета директоров Elf Aquitaine уже после скандала: «Кругом царила атмосфера безоговорочной веры в успех, поэтому те немногие, кто в нем сомневался, предпочитали помалкивать».

Это никоим образом не оправдывает руководство компании. В полном жестких формулировок отчете, представленном по итогам расследования этого дела, было написано: «Ни одно из этих соображений не должно было помешать соответствующим лицам проявить бдительность и критическое мышление… Вместо систематических попыток опровергнуть заявления изобретателей и реальную возможность воплощения их технологии все утверждения были приняты на веру без экспертизы или проверки». Руководство Elf Aquitaine санкционировало «крупномасштабные воздушные изыскания с применением новой технологии… при этом отказавшись от разовых запусков с целью тестирования и изучение оборудования». Специалистов компании отправляли «учиться и осваивать технологию, а не подвергать процесс систематическому сомнению». Следователи, составлявшие отчет, вряд ли слышали о когнитивных искажениях и склонности к подтверждению, но их описание главной причины произошедшего совпадает с описанием именно этого феномена: поиск свидетельств, подтверждающих изначальный тезис, а не опровергающих его, приводит к тому, что положительные свидетельства будут найдены, а все остальные проигнорированы.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Канеман Д. Думай медленно… решай быстро. – АСТ, 2013.

2

Бихевиоризм (от англ. behavior – поведение) – направление в психологии, предметом изучения которого является поведение на основе систематического подхода. – Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.

3

McKinsey&Company («МакКинзи и компания») – международная консалтинговая компания, специализирующаяся на задачах стратегического управления. Старейшая и самая крупная из «большой тройки» консалтинговых компаний.

4

Да-да, чревоугодие. Вот цитата из статьи о компании J. C. Penney в журнале Fortune, к которой мы вернемся в первой главе: «Кое-кто замечал, что совет директоров мог бы уделять больше времени работе. Акман неоднократно жаловался на печенье с шоколадной крошкой, которое подавали на заседаниях совета… Другие директора тоже высказывали озабоченность качеством еды, подаваемой на их встречах». – Прим. авт.

5

Теория великих людей – концепция XIX века, согласно которой развитие истории определяется поступками и волей отдельных великих людей, наделенных исключительными природными качествами: превосходным интеллектом, мужеством, выдающимися лидерскими способностями и т. д.

6

Латинская поговорка, неоднократно встречающаяся в мировой литературе, в том числе в «Ревизоре» Н. В. Гоголя.

7

Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. – МИФ, 2017.

8

Нефтяной кризис 1973 года – крупнейший энергетический кризис, причиной которого стал отказ арабских стран-членов Организации арабских стран-экспортеров нефти, а также Египта и Сирии поставлять нефть Великобритании, Канаде, Нидерландам, США, Японии – странам, поддержавшим Израиль в ходе конфликта с Египтом и Сирией (Войны Судного дня).

9

Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – КоЛибри, 2012.

10

Фейк-ньюс (англ. fakenews) – фальшивые или поддельные новости. Заведомо ложная информация, распространяемая через социальные сети и средства массовой информации.

11

J. C. Penney Company, Inc («ДжейСи-Пенни») – одна из крупнейших американских сетей универмагов и производитель одежды и обуви под различными торговыми марками. Первый магазин компании был открыт в 1902 году.

Купить: https://tellnovel.com/siboni_oliv-e/dumay-i-ne-oshibaysya-kak-izbezhat-lovushek-soznaniya

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити