

**Досить уже помилок. Як наші
упередження впливають на
наші рішення**

КУПИТИ

Набридло помилятися й постійно обирати щось не те? Ця книжка — посібник з когнітивних упереджень і логічних хиб, який показує, чому в деяких випадках ми діємо не дуже раціонально, бо наш мозок автоматично приводить нас до помилкових думок та емоційних реакцій. Вони спотворюють наше сприйняття ситуації й роблять його максимально далеким від реальності.

Автор детально на реальних прикладах з історії, політики та бізнесу пояснює, які упередження сформували ті чи інші явища, та після кожного розділу дає коротке резюме щодо описаного упередження, аби закріпити його усвідомлення. Тож завдяки цій книжці читач зможе навчитися виявляти хиби у своєму мисленні та приймати більш зважені рішення.

1 «Надто гарно, щоб бути неправдою»

У 1975 році у Франції, країні, яка «не має нафти, але має ідеї», два персонажі здобули довір'я керівництва компанії Elf Aquitaine, нафтового гіганта, контрольованого державою. Жодним чином не підтвердивши свого досвіду у сфері нафторозвідки, «винахідники» заявили про розробку революційної технології, що дає змогу виявити під землею нафту, ще й з літака.

Ідеться, звичайно ж, про шахрайство, і, як покаже майбутнє, ще й доволі грубе шахрайство: у деяких випробуваннях технології, картинки, начебто передані дивовижною машиною, були просто задалегідь сфабриковані. Шахраям залишалося тільки вмикати їх, задіявши дистанційне управління інфрачервоною лампою...

Однак, попри всяке сподівання, керівництво Elf Aquitaine й урядовці, включно з тодішніми прем'єр-міністром і президентом республіки, дали себе переконати. Ця обладка триватиме понад чотири роки й поглине загалом мільярд франків. У деякі роки суми, нараховані шахраям, перевищували навіть дивіденди, які компанія сплачувала державі.

Ця історія настільки неймовірна, що коли в наші дні розповідаєш її молодій аудиторії, а надто іноземній, вона в найкращому випадку викликає іронічне співчуття, а в найгіршому — саркастичні зауваження щодо розумових здібностей (або чесності) французьких очільників.

Як банальним шахраям удалося ошукати топ-менеджмент однієї з найбільших французьких компаній і разом з ним — увесь державний апарат? А сам принцип літаків — розвідників нафти, хто може повірити в таку ахінею? Ніколи, запевняють вас слухачі, поклавши руку на серце, ніколи англосаксонські управителі не дадуть піддурити себе такою казочкою.

Що ж, погляньмо. Ось ми вже у 2004-му, на Західному узбережжі США. Стартап Terralliance збирає кошти. Його засновник, Ерланд Олсон, зовсім не має досвіду з нафтою — це колишній інженер NASA. І яке ж у нього «відкриття»? Читач має здогадатися: він пропонує розробку технології розвідки нафти з літака. Єдина відмінність: інвестори цього разу — інвестиційний банк Goldman Sachs, престижна венчурна компанія Kleiner Perkins (одна з перших підтримала Google) та інші відомі імена американських «розумних грошей».

Будь-який збіг з реальними особами й подіями випадковий! Та сама п'єса розігрується з інтервалом у тридцять років. Тільки декорації й актори змінилися. «Першовідкривач» цього разу має невідпорну зовнішність техаського ковбоя. Відстійний Боїнг 707, придбаний Elf Aquitaine, поступився

місцем «су», купленому зі складів російської армії. Герої цієї другої оборудки наслідуватимуть попередників — звісно ж, несвідомо — навіть у сумі інвестицій в авантюру, яка з поправкою на інфляцію склала півмільярда доларів. Не варто й казати, що американським авантюристам, так само як і їхнім французьким попередникам, не вдалося вполювати й краплини нафти.

Що засвідчать ці дві історії? Що й досвідчені професіонали, вищою мірою компетентні у своїй царині, можуть стати жертвами дивного засліплення. Ні, вони не знехтували пересторогами й не відмовилися від перевірок: просто сторітелінг, чари розповіді змусили їх несвідомо підтвердити історію, яку вони начебто критично оцінювали.

Пастка красивої історії

Щоб показати це в менш драматичній ситуації, знизимо градус до «звичайного» управлінського рішення. Наступна розповідь про цілком реального керівника, у крісло якого ви всядетесь на кілька хвилин — час, потрібний для ухвалення рішення.

Отож ви — комерційний директор компанії, який працює у сфері бізнес-послуг в умовах гострої конкуренції. Ви щойно поклали слухавку після тривожного дзвінка Бертеля, одного з найрезультативніших ваших торгових представників. Він повідомив, що втратив один за одним два замовлення й обидва — на користь вашого головного конкурента, компанії «Гризлі». В обох випадках конкурент запропонував ціну, значно нижчу за вашу. Бертель сповістив також, що двоє ваших найкращих продавців звільнилися і, подекують, подалися в «Гризлі». І зрештою, Бертель переказав вам чутки про агресивну комерційну стратегію «Гризлі» щодо ваших давніх клієнтів. Насамкінець він запропонував вам на наступних зборах керівництва переглянути рівень цін, які в щоденних контактах з клієнтами видаються йому дедалі менш виправданими.

Звичайно, ця розмова вас турбує. Але такого загартованого в боях фахівця, як ви, нелегко спантеличити. Великий досвід такого типу ситуацій підказує вам перевірити щойно отриману інформацію.

Ви негайно телефонуєте Шмідту, іншому продавцеві, якому довіряєте. Чи він також помітив незвичне загострення конкурентної боротьби? А Шмідт саме збирався з вами про це поговорити! Він не вагаючись підтверджує: з якогось часу «Гризлі» поводить себе особливо агресивно. Коли підійшов час поновлення контракту з одним з ваших найдавніших клієнтів, — розповідає Шмідт, — пропозиція «Гризлі» була на 25 % дешевша за вашу. Йому вдалося

зберегти цього клієнта тільки завдяки дуже давнім і міцним особистим зв'язкам з директором клієнтської компанії. Натомість іншого клієнта з його портфеля, термін контракту з яким незабаром добігає кінця, утримати буде важче, якщо ціновий розрив лишатиметься тим самим, що цілком імовірно.

Ви дякуєте Шмідтові й кладете слухавку. Вирішуєте розпитати щодо продавців, які пішли до конкурента у відділі кадрів. Кадровики підтверджують: справді, ті двоє говорили, що йдуть у «Гризлі», де начебто сподіваються на більші платню й комісійні.

Разом усі ці елементи починають вас непокоїти. Попередження першого продавця могло бути незначущою випадковістю, але ви вирішили його перевірити. Чи має Бертель рацію? Чи варто подумати про зниження цін? Щонайменше ви вже завтра винесете це питання на розгляд керівництва. Ви не певні, що варто починати цінову війну, але проблема є. І ця проблема може мати руйнівні наслідки.

Як ви дійшли такого висновку? Усе почалося з дзвінка Бертеля, який, свідомо чи несвідомо, заклав основу сторітелінгу: він створив історію, поєднуючи розрізнені факти. Утім ця історія зовсім не очевидна.

Погляньмо на ті самі факти під іншим кутом. Двоє продавців звільняються? З огляду на історичний рівень плинності кадрів поміж ваших продавців, може, у цьому немає нічого дивного. Те, що вони йдуть до конкурента, — не рідкість у вашій сфері: до того ж куди їм іще йти? Далі: Бертель і Шмідт, ваші «дзвонарі», які вдарили на сполох, скаржаться на агресивність конкурента і всю заслугу за збережених клієнтів приписують собі: з боку продавців у цьому немає нічого надзвичайного... Зрештою, про яку кількість випадків ідеться? Бертель програв двох потенційних клієнтів; водночас Шмідт зберіг нинішнього клієнта й застеріг щодо поновлення контракту з іншим. На цьому етапі ви не здобули і не втратили жодного контракту. Якщо дивитися без викривлення, спричиненого призموю початкової історії, уся ця інформація не становить події.

То як ви прийшли до того, що серйозно збираєтеся запропонувати раді директорів перегляд цін? Бо думаючи, що об'єктивно перевіряєте факти, які вам надав Бертель, ви насправді мимоволі шукали підтвердження його словам. Ви могли запитати, наприклад: скільки нових контрактів уклали ваші продавці в останні тижні? Чи втрачаєте ви насправді ринкову частку? І чи включає знижена ціна, яку пропонує «Гризлі» одному з ваших клієнтів (якщо справді пропонує), ідентичний вашому перелік послуг? Зробивши це, ви відповіли б на єдине запитання, яким повинні керуватися в можливій зміні цінової політики: чи є насправді розбіжність у «ціннісній пропозиції» вашої компанії, себто у глобальному співвідношенні якість-ціна, яке ви пропонуєте?

Але ви ставили не ці запитання. Ваше формулювання проблеми було заздалегідь відредаговане історією, яку вам виклав Бертель. Замість шукати дані, які могли би спростувати запропоновану історію, ви шукали інформацію на її підтвердження.

Ми бачимо тут той самий непереборний механізм, який затягнув керівництво Elf і каліфорнійських інвесторів. Коли нам майстерно розповідають історію, наша природна реакція полягає в тому, щоб шукати насамперед елементи, які її підтверджують — і, звичайно, знаходити. Нам здається, що ми перевіряємо факти, займаємося ретельним «фактчекінгом». Але є різниця в масштабах між перевіркою фактів і перевіркою історії. Перевіряти факти, звісно, потріб-но: у нашому випадку інформація Бертеля могла бути помилковою. Але з точних фактів можна зробити хибні висновки. Фактчекінг — це не те саме, що «сторічекінг».

Сила сторітелінгу — у нашій невгамовній потребі в оповідях. «Наш мозок — це дивовижний пояснювальний механізм, він може пояснити майже все, розлумачити будь-який феномен», — пише Насім Талеб у «Чорному лебеді». Ні Бертель, маючи справу з кількома розрізненими сигналами, ні ви, отримавши ці сигнали, не припускаєте, що вони можуть зовсім нічого не означати. Думка, що вони насправді не складають єдиної історії, що це прості збіги, ніколи не приходить вам спонтанно.

Рекомендована література



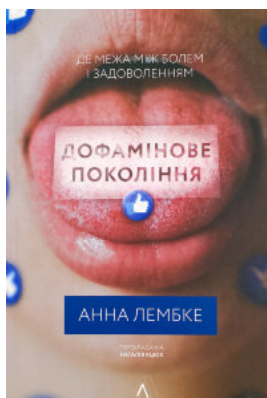
Самурай без меча.
Перемагай не силою
зброї, а силою розуму



Радикальне Прощення



Дитино, (не) плач!
Батькам про дитячі
сльози



Дофамінове покоління.
Де межа між болем і
задоволенням



Естетичний інтелект: як
його розвинути й
використовуватив
бізнесі й житті



Синдром самозванця.
Як прожити неймовірне
життя, на яке ви
заслугуєте

Перейти до категорії
Саморозвиток та мотивація

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ