


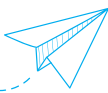
Глава 1

Голова или сердце?

Основная польза от главы

- ➔ Вы научитесь распознавать систематические и предсказуемые ситуации, в которых с большой долей вероятности примете неудачное для бизнеса решение, разобравшись, как работает наш мозг.
- ➔ Узнаете о принципах и широкой стратегии, лежащей в основе эффективных тактик и техник, чтобы избежать плохих решений.
- ➔ Откроете для себя 12 новейших тактик и техник, которые используют передовые бизнес-лидеры, чтобы избежать опасных ошибок суждения в повседневной бизнес-среде.





Многие эксперты поют дифирамбы лидерам, которые быстро принимают интуитивные решения, например, о руководстве своей компанией, о запуске нового продукта или о том, кого из кандидатов нанять. К несчастью, слепо следуя интуиции, многие в итоге приходят к ужасным результатам в профессиональной жизни, и доказательство тому — газетные заголовки, релевантные к моменту окончания работы над этой книгой.

В мае 2017 года хакеры слили в Сеть кредитную информацию более 148 миллионов человек, полученную у компании по учету потребительских кредитов Equifax. Данные утекли из-за лазейки в системе безопасности, о которой компания должна была знать и устранить ее. Судя по данным отчета Конгресса, выпущенном Комиссией по надзору в декабре 2018 года, случившееся можно было «полностью предотвратить» [1]. Более того, руководители компании Equifax несколько месяцев пытались скрыть инцидент. Кошмарное решение скрывать утечку, которая неизбежно обнаружилась, непоправимо испортило репутацию Equifax, привело к огромному и затяжному падению стоимости их акций, а ее генерального директора и многих других топ-менеджеров отправили в отставку из-за некомпетентности.

Джон Шнаттер, основатель сети пиццерий Papa John's, судился с компанией за то, что его отправили в отставку за расистские высказывания. В своих показаниях против компании на судебном слушании 1 октября 2018 года он заявил, что в совете директоров активно искали «интуитивные предпосылки», чтобы выгнать его, и обвинил совет в нарушении попечительских обязательств [2]. Его слова послужили черным пиаром для компании, стоимость акций и продажи поползли вниз, что отразилось и на самом Шнаттере тоже, ведь он владел 30% акций компании.

А помните твит Илона Маска 7 августа 2018 года, где он написал, что рассматривает вариант сделать Tesla частной компанией и что у него есть средства, чтобы выкупить все акции по цене в 420 долларов (кодовое число, обозначающее марихуану)? Этот твит привел к расследованию Комиссии по ценным бумагам и биржам и последующему урегулированию. Маск ушел с поста председателя совета директоров, но остался генеральным директором, ему самому и компании Tesla пришлось заплатить по 20 миллионов долларов штрафа каждому, и Tesla выбрала новых, более независимых членов совета директоров [3]. Стоимость акций Tesla значительно снизилась во время инцидента.

Не сомневайтесь, каждый из вышеперечисленных примеров случился в результате решений, приведших к снижению стоимости акций и негативно повлиявших на акционеров и принятых на поводу у интуиции. Я уверен, что к тому времени, как эта книга окажется у вас в руках, появится еще больше заголовков, иллюстрирующих глупость корпоративных лидеров, которые вместо того, чтобы принимать взвешенные решения, основываясь на данных, прислушиваются к своему внутреннему голосу.

Примеры такого топ-менеджмента в известных компаниях — не единичные случаи. За четыре года исследований LeadershipIQ.com опросили 1087 членов советов директоров из 286 организаций, из которых недавно были уволены руководители. Они обнаружили, что 20% гендиров были отправлены в отставку из-за того, что потеряли связь с реальностью, то есть отказывались признать негативные факты об эффективности работы компании [4]. Другие исследования показывают, что специалисты на всех уровнях склонны отрицать неудобные факты в условиях бизнеса [5].



Весь масштаб проблемы предстал передо мной в магистратуре, где я изучал ошибки, которые совершают люди, безоговорочно полагаясь на интуицию. В то время я, магистр, также немного преподавал. В конце первого семестра преподавания меня вызвал к себе куратор и высказал конструктивные замечания по поводу моего прогресса.

И он не поскупился на критику, которая была жесткой и мощной. Наверное, ему не стоило называть меня «малодушным трусом», когда речь зашла о том, что я — как он понял — сильно завышал оценки своим студентам. Естественно, я был очень благодарен за совет и тут же поблагодарил его от всей души... только вот НЕТ!

На самом деле мне хотелось отрицать его критику, орать на него в ответ, говорить, что он неправ, что вся их система полная чушь. Так мне подсказывало внутреннее чутье. Лицо мое покраснело, я сжал кулаки, так как инстинкты подсказывали мне вlepить ему затрещину. Мне понадобилось собрать все свои силы, подавить эмоции, чтобы не нагрубить куратору в ответ и не сделать чего похуже. О научной карьере — да и о любой другой — мне бы точно стоило забыть после такого, если бы я себя не сдержал. Сквозь красное марево я сказал, что поступлю с системой оценки так, как он хочет, и попятился назад из кабинета с оскалом на лице, сжимая и разжимая кулаки. В итоге я начал ставить оценки в соответствии с его пожеланиями. В конце концов он был моим боссом, а я хотел получить преподавательский контракт.

Как вы реагируете на конструктивную критику, в какой бы форме вам ее ни преподносили, от своего начальства, клиентов, коллег или коуча? Какую реакцию подсказывает вам интуиция? Говорит быть агрессивным или наорать в ответ? Или, может, залечь на дно и переждать?

Или вообще говорит заткнуть уши и петь «Ла-ла-ла, не слышу я тебя»?

Ученые-бихевиористы называют эти типы реакции «реакцией бей-беги». Вы также, наверное, могли слышать о реакции саблезубого тигра, согласно которой наш мозг заточен на то, чтобы, почувствовав угрозу, действовать словно в условиях доисторической дикой саванны. Такие реакции происходят в более древних частях мозга, таких как миндалевидное тело, которые развивались на ранних стадиях эволюционного процесса.

Я чувствую, а значит, я существую

Реакция «бей-беги» формирует основу одной из двух систем мышления, которая (грубо говоря) определяет наши ментальные процессы. Это не старая фрейдистская концепция, где есть ид, эго и суперэго, ее затмили новые исследования по теме [6]. Один из главных ученых в этой сфере — Даниэль Канеман — лауреат Нобелевской премии за свое исследование бихевиоральной экономики. Он называет две системы мышления Системой 1 и Системой 2, но, как по мне, их правильнее обозначить системой автопилота и интенциональной системой [7].

Система автопилота направляет наши повседневные привычки, помогает принимать быстрые решения, мгновенно реагировать на опасные для жизни ситуации. И хотя она помогала нам выжить в древности, реакция «бей-беги» не подходит для многих аспектов современной жизни. Мы испытываем много стресса, который не представляет угрозы для нашей жизни, но система автопилота расценивает его как саблезубого тигра. Таким образом, мы испытываем ненужный стресс, который



отражается на повседневном жизненном опыте и подрывает наше ментальное и физическое здоровье.

Более того, быстрые суждения, которые основаны на интуиции и эмоциях, обычно кажутся «правильными», потому что они стремительные и мощные, нам комфортно их принимать и им следовать. Решения, которые подсказывает нам внутреннее чутье, часто оказываются правильными, особенно в ситуациях, имитирующих дикую саванну. К сожалению, современная бизнес-среда не особенно похожа на саванну, и со все ускоряющимся технологическим прогрессом — от телеконференций до соцсетей — футуристичные офисы будут еще меньше напоминать доисторический ландшафт. Система автопилота таким образом будет все чаще сбивать нас с толку, причем регулярно и предсказуемо.

Интенциональная система отражает рациональное мышление и концентрируется вокруг префронтальной коры, той части мозга, которая развилась относительно недавно. Согласно исследованию, она эволюционировала, когда люди стали объединяться и жить более многочисленными социальными группами [8]. Эта система мышления помогает нам осуществлять более сложные ментальные действия, например управлять отношениями между людьми и в группе, логически обосновывать что-то, мыслить абстрактно, оценивать вероятности, запоминать новую информацию, обучаться новым навыкам и обзаводиться привычками.

Тогда как система автопилота не требует никаких осознанных усилий, чтобы функционировать, чтобы включить интенциональную систему, требуется преднамеренное усилие, и это психологически утомительно. При достаточном уровне мотивации и соответствующей натренированности интенциональная система может

включаться в ситуациях, когда система автопилота делает систематические и предсказуемые ошибки.

Ниже приведено краткое визуальное сравнение двух систем.

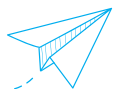
Система автопилота

- ⚙ Быстрое, интуитивное, эмоциональное «Я».
- ⚙ Не надо прикладывать усилия.
- ⚙ Автоматическое мышление, чувство и поведенческие привычки.
- ⚙ В основном принимает хорошие решения, но подвержена предсказуемым и систематическим ошибкам.

Интенциональная система

- ⚙ Осознанное, разумное, внимательное «Я».
- ⚙ Нужно прикладывать эмоциональные усилия, что истощает умственные силы.
- ⚙ Применяется, в основном, когда мы учим новую информацию и задействуем доводы и логику.
- ⚙ Можно натренировать, чтобы она включалась, когда система автопилота делает ошибки.

Мы склонны думать, что мыслим рационально, когда применяем интенциональную систему. К сожалению, это не так. Ученые Чип и Дэн Хит сравнивают систему автопилота со слонем. Она гораздо более мощная и доминирующая из двух, потому что наши эмоции часто затмевают рациональное в нас. Более того, интуиция и привычки преобладают в большинстве аспектов нашей жизни, чаще всего мы все делаем на автопилоте. Это не плохо, так как обдумывать каждое действие и решение было бы ментально изнуряюще.



Интенциональная система — как наездник на слоне. Она может заставить слона идти в нужном направлении, в соответствии с нашими целями. Безусловно, часть нашего мозга, которая, как слон, огромна и неповоротлива, медленна на поворотах и бежит в паническом страхе при любой опасности. Но слона можно выдрессировать. Наездник может стать укротителем слонов. Со временем можно научить свою интенциональную систему распознавать автоматическое мышление, чувства и поведенческие паттерны, чтобы избегать опасных когнитивных искажений.

Очень важно понимать, что обе эти когнитивные системы контринтуитивны. Они не соответствуют сознательному самовосприятию. Наш разум ощущает себя как связанное целое. К сожалению, наше самовосприятие не более чем комфортный миф, помогающий пережить еще один день. На самом деле нет никакого «там», наше самощущение — это конструктор, складывающийся в результате многочисленных сложных умственных процессов внутри интенциональной системы и системы автопилота.

Потребуется какое-то время, чтобы включить это осознание в психологическую модель для себя и для других — иначе говоря, модель того, как, по-вашему, работает ваш мозг. В конце концов важно не то, кем, по вашему мнению, вы являетесь. Осознанная, рефлекслирующая часть вашего «Я» — лишь маленький наездник верхом на огромном слоне ваших эмоций и интуиции.

Хотите почувствовать, как в реальной жизни выражается напряжение между системой автопилота и интенциональной системой? вспомните, когда в последний раз ваш ментор, клиент или инвестор конструктивно вас критиковал? Насколько сложно вам было по-настоящему прислушаться и воспринять информацию вместо того, чтобы начать защищать себя и свою работу? Это чувство

и есть попытка вашей силы воли заставить интенциональную систему победить систему автопилота [9].

Вспомните последний холивар в комментариях онлайн или, может быть, личный спор с кем-то из родных. Помогла ли ругань решить проблему? Получилось ли у вас переубедить оппонента? Я бы удивился, если бы вы ответили «да». Споры обычно не приводят ни к чему хорошему. Часто, даже победив в перебранке, в итоге вы наносите вред отношениям, которыми дорожите.

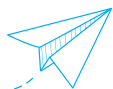
Оглядываясь назад, вы наверняка жалеете о многих склоках в Сети или лицом к лицу, в которые ввязались. И может быть, даже думаете, зачем я вообще затеял все это. Такова древняя защитная реакция, которая берет верх, а вы даже не замечаете. В отличие от ситуации с моим боссом или ваших примеров конструктивной критики, в перечисленных случаях сразу не очевидно, что такая защитная реакция может вам навредить в будущем. Как если бы вы позволили слону пуститься во все тяжкие, а он бы разнес все в пух и прах.

Не важно, в личных делах или в бизнесе, давать слону делать, что ему вздумается, все равно что впускать его в посудную лавку. Разбитые тарелки будут меньшей из ваших проблем. Ученые применяют термин «акразия» к ситуации, когда мы действуем вопреки здравому смыслу. Другими словами, мы поступаем неразумно, что в бихевиоризме называется «идти против своих самореклептивных целей».

Но моя интуиция столько раз мне помогла!

Давайте убедимся, что мы говорим об одних и тех же вещах. Не надо забывать, что термин «внутреннее





чутье» сейчас используют все кому не лень. Он включает в себя как полезное приобретенное поведение, которое стало автоматическим, так и опасные первобытные импульсы. В профессиональной жизни мы приобретаем много здоровых и полезных склонностей в ситуациях, когда получаем быструю и конкретную обратную связь на наши суждения. В результате у нас развивается отличный навык принятия решений в какой-то сфере. Но помните, что мы не можем увидеть разницы между внутренним чувством комфорта от такого автоматического цивилизованного поведения и таким же интуитивным ощущением «правильности» от опасных примитивных первобытных инстинктов. Наш мозг распознает их как одинаковые проявления системы автопилота, мы их ощущаем подобным образом. Чтобы отличить их, прежде чем принимать решение, нужно осознанно задать себе вопрос, идет ли импульс от надежного приобретенного автоматического поведения или от ненадежной первобытной интуиции.

Исследования вкупе с моим личным опытом показывают, что в каких-то ситуациях первобытные инстинкты могут быть полезны в контексте принятия бизнес-решений, то есть полагаться на интуицию — это необязательно неразумно [10]. В современном мире лишь в ограниченном числе случаев, которые перекликаются с поведением в дикой саванне, примитивные инстинкты получают достаточно точные сигналы. Например, в дикой саванне мы жили в племенах, и нам приходилось следовать за интуицией, чтобы вовремя эвакуировать соплеменников в случае опасности. Сегодня, если ваш давнишний деловой партнер в новом проекте ведет себя так, что вам без явных причин не по себе, пожалуй, стоит перепроверить текст мелким шрифтом

в контракте. То же самое относится и к наемным сотрудникам: один из моих клиентов поймал своего давнего финансового директора на воровстве после того, как заметил, что тот странно себя ведет без какой-либо видимой причины.

Но не стоит тешить себя мыслью, что вы можете отличить правду от лжи. Исследования показывают, что мы очень плохо умеем отличать ошибочные утверждения от истинных. В среднем лишь в 54% случаев мы можем распознать, что нам лгут, — шокирующая статистика, учитывая, что эта цифра опустится до 50%, если исключить все совпадения [11].

В целом отдалиться во власть интуиции — всегда плохая идея. Даже в тех случаях, когда вам кажется, что вы можете на нее положиться, лучше использовать инстинкты как предупреждение о потенциальной опасности, а далее оценивать ситуацию аналитически. Например, в жизни человека, с которым вы давно сотрудничаете, могло случиться что-то плохое, и ваши инстинкты неправильно интерпретировали его поведение. Ваш обширный опыт по какому-то вопросу может сыграть злую шутку, если ситуация на рынке изменилась, а вы продолжаете полагаться на старые инстинкты в новом контексте, как рыба, которую выбросило на берег.

Опасная зона: КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ

Иррациональное поведение обычно является результатом систематических и предсказуемых умственных ошибок, которые в научных кругах называют когнитивными искажениями. Многие из этих систематических и предсказуемых ошибок суждения основываются на

нашем эволюционном наследии, потому что они помогали нам выжить в условиях дикой саванны, например чрезмерная реакция на предполагаемую угрозу. Тогда это было обоснованно — лучше сто раз подпрыгнуть от каждого шороха, чем пропустить подкравшегося саблезубого тигра.

Мы потомки тех людей, которые прошли эволюционных отбор, подпрыгивая от каждой тени. И, конечно же, большая часть наших когнитивных искажений не несет нам ничего хорошего в современном мире, так же как и большинство ментальных привычек родом из детства тормозят нас во взрослом возрасте.

Когнитивные искажения — тоже результат унаследованных ограничений способностей нашего мозга обрабатывать информацию, например, сложности с тем, чтобы отслеживать несколько источников информации. В результате в некоторых видах деятельности формулы затмевают специалистов, например в оценке кредитной надежности заемщиков. Лучшие системы объединяют формулы для типичных ситуаций с экспертным анализом незаурядных.

Многие когнитивные искажения проявляются, когда мы идем на поводу интуиции, то есть это ошибки системы автопилота. Гораздо реже когнитивные искажения ассоциируются с ошибками интенциональной системы. Из предыдущего примера видно, что можно взывать к аргументам и логике, чтобы выиграть в споре, но в конце концов навредить самому себе, если налаживание отношений для вас было важнее, чем победа в споре.

В ходе исследования было обнаружено более ста когнитивных искажений, которые заставляют нас принимать ужасные решения [12]. Такие искажения делятся на четыре обширные категории: ошибочные представления

о себе, оценки других, стратегические оценки рисков и выгод и тактические оценки в реализации проекта.

В этой книге я дам условные эволюционные объяснения каким-то из искажений, в которых отражены правдоподобные сценарии того, как они могли проявиться, на основе нашего эволюционного наследия, о котором я узнал, читая научные источники. Вполне возможно, что вскоре эти объяснения будут обновлены или изменятся под влиянием новых открытий, и возможно, не все ученые со мной согласятся. Но это и подразумевают под собой новейшие исследования, в отличие от консервативных учебников, в которых приведены данные, устаревшие на пару поколений.

Получается, новости плохие? Наш разум в полном раздвиге. Нас надули. Конец фильма, занавес, можем расходиться. Но постойте, есть кое-что еще. Надежда не потеряна окончательно. Нашу интенциональную систему можно натренировать замечать ситуации, в которых мы с большой долей вероятности совершим ошибку из-за когнитивных искажений, и исправлять их, потому что они систематичны и предсказуемы.

Я не говорю, что это легко, так как потребуются выстраивать новые умственные привычки, многие из которых могут у вас сейчас отсутствовать. Хотите, чтобы было легко, отложите эту книгу и включите телевизор, смотрите, не прозевайте новую серию «Семейства Кардашьян». Там вы без сомнения почерпнете для себя модели рационального поведения. (Мой редактор попросил меня уточнить, что это был сарказм, если вдруг вы не поняли. Сомневаюсь, что мои читатели не распознали бы сарказм, но редакторы на то и редакторы.)

Если вы хотите научиться избегать катастроф в бизнесе, придется приложить усилия. Без труда и рыбки не



выловишь, так ведь? Развивать умственные привычки, описанные в этой книге, как ходить в спортзал, но только для мозгов. Хотите, чтобы ваш бизнес процветал, прочтите книгу о том, как принимать мудрые решения. Прodelайте упражнения, которые объясняют, как применять предлагаемые здесь стратегии в бизнесе или карьере, а потом идите и применяйте их.

Что может быть важнее, чем улучшение ваших решений? Успех в профессиональной жизни определяется решениями, которые мы принимаем каждый день. Если они провальные, не ждите, что получится добиться финансовых результатов, на которые вы рассчитываете и которых заслуживаете.

Это не то, что вы надеялись услышать? Есть и более обнадеживающие новости.

Вас, несомненно, приободрит тот факт, что стратегии, приведенные на последующих страницах, полностью взяты из исследований по поведенческой экономике, психологии, когнитивной нейробиологии и других дисциплин, которые исследуют, как преодолеть когнитивные искажения [13]. Преодоление в данном контексте значит не то же самое, что мы привыкли слышать в отношении предрассудков (расовых, сексистских и других). Это преодоление относится к тем предрассудкам, которые приводят к ужасным последствиям в контексте принятия решений. Также я поделюсь с вами своим более чем двадцатилетним опытом в консультировании, коучинге и спикерстве для различных руководителей бизнесов и некоммерческих организаций, которые я проводил как основатель компании Disaster Avoidance Experts («Эксперты по предотвращению катастроф»). Я покажу вам, как передовые лидеры и организации применяют стратегии по преодолению искажений в повседневном бизнес-контексте.