

ЛЕВОЕ ПОЛУШАРИЕ

МАКСИМЪ И ДЕЙСТВОВАТЬ
КАК ИНТУИЦИЯ ПОДДЕРЖИВАЕТ ЛОГИКУ

ФИЛ
РОЗЕНЦВЕЙГ

ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

Фил Розенцвейг
**Левое полушарие – правильные
решения. Мыслить и действовать:
как интуиция поддерживает логику**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8885131

*Фил Розенцвейг. Левое полушарие – правильные решения. Мыслить и действовать: как интуиция поддерживает логику: Азбука Бизнес, Азбука-Антикус; Москва; 2015
ISBN 978-5-389-09694-3*

Аннотация

Что важнее, когда нам необходимо принять серьезное решение: точная информация или смелость, умение мыслить логически или желание следовать эмоциональному порыву? Сложные решения требуют аналитического мышления, интуиции, личной уверенности, готовности к риску. Используя примеры из политики, спорта и бизнеса, Фил Розенцвейг объясняет, как безошибочно действовать в нестандартных условиях. Анализируя данные оригинальных исследований, он предлагает интересный подход и практические инструменты, используя которые вы научитесь принимать обоснованные решения, ведущие к успеху.

Содержание

Глава 1	5
Размышляя о решениях	8
Вид с 32-го этажа	9
Решения в лабораториях и в реальности	10
Ключ к великим решениям: правое полушарие в помощь левому	14
Практика победных решений	16
Путь вперед	17
Глава 2	19
То, что должно произойти, создаем мы	22
Когда иллюзии могут быть здоровыми	24
Иллюзия контроля – новый взгляд	26
О самых частых и наиболее серьезных ошибках	29
От медицины к управлению	31
Мудрость, часть вторая: в какую сторону лучше ошибаться?	33
Размышления о контроле	35
Глава 3	36
Искусство превзойти соперника	38
Розыгрыши и конечные точки	39
Производительность в мире бизнеса	42
Зачем знать о разных видах производительности	44
О производительности: в какую сторону лучше ошибаться?	46
Размышления о производительности	47
Глава 4	48
Абсолютное улучшение и относительный успех	50
Повышение производительности в мире бизнеса	55
Почему лучше сделать	57
Специальные случаи	58
Глава 5	60
Самоуверенность в обиходно-разговорной речи	62
Конец ознакомительного фрагмента.	64

Фил Розенцвейг
Левое полушарие – правильные
решения. Мыслить и действовать:
как интуиция поддерживает логику

Посвящается моей семейной команде – Лауре, Тому и Кэролайн

© Phil Rosenzweig, 2014

© Федотова Г., перевод на русский язык, 2014

© Издание на русском языке. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015

Азбука Бизнес®

Глава 1

Кризисная ситуация жаркой августовской ночью

По сравнению с управлением торговля – замечательно простое занятие. Вы делаете ставки и либо выигрываете, либо проигрываете.
Майкл Льюис. Покер лжецов, 1989

Это решение стоило миллиард долларов плюс-минус несколько миллионов.

В ночь на 12 августа 2010 года Билл Флемминг, президент Skanska USA Building, оказался в сложной ситуации: он должен был сделать выбор: правильное решение значительно повысит доходы компании, а неправильное чревато катастрофой.

История началась годом раньше, когда Агентство национальной безопасности (АНБ) объявило, что намерено построить хранилище для секретной информации, полученной со всего мира. Дата-центр в Юте (ДЦЮ) будет полностью автономным, со своими собственными электростанциями, водоснабжением и антитеррористической защитой. Местом для расплзающегося комплекса был выбран заброшенный аэродром в Кэмп-Уильямс – база Национальной гвардии в каньоне к югу от Солт-Лейк-Сити. Расположение неудобное, но идеально отвечает цели: большое пространство, отдаленное и безопасное.

Skanska USA Building – подразделение шведской компании Skanska и лидер строительной отрасли Северной Америки. У нее серьезный опыт строительства крупных объектов. Так, незадолго до описанных событий был сооружен стадион MetLife в Нью-Джерси, современное чудо, собственный стадион Giants and Jets,¹ вместимостью 82 тыс. болельщиков. В тот момент компания работала над десятками проектов – от реконструкции здания ООН в Ист-Сайде до узла транзитной транспортировки Всемирного торгового центра, сети подземных железнодорожных станций и метро.

Флемминга строительство ДЦЮ привлекало в высшей степени. Здесь можно было вернуться – и проектировать, и строить. Он объяснял: «Имея возможность предложить наиболее эффективный и функциональный дизайн и построить объект быстрее всех, вы сможете обойти других претендентов».²

Однако Skanska не была единственной. Участвовать в конкурсе и бороться за выигрыш собирались лучшие строительные компании Америки.

Первый шаг – ответить на запрос АНБ о квалификации, для чего требовалось подтвердить соответствующий опыт и наличие ресурсов. Skanska USA Building и ее партнер, Okland Construction Company, оказались одним из 12 претендентов, которым в феврале 2010 года было предложено представить свидетельство квалификации. Два месяца спустя АНБ исключила семерых, а пяти оставшимся, в том числе Skanska, прислала официальное извещение о приеме предложений на заключения контракта. Им дали 60 дней.

Неделями Флемминг с ближайшими помощниками работали с командой субподрядчиков, готовя заявку. АНБ точно указало требуемые структуру и качество, а также определенные технические параметры. Хотя стоимость не называлась, ходили слухи, что Конгресс выделил более одного миллиарда долларов. Претенденты понимали: важнее обеспечить лучшую производительность, чем договариваться о конкретной цене.

16 июня Skanska USA Building представила заявку на строительство ДЦЮ стоимостью 1,475 млрд долларов и стала ждать.

¹ Нью-Йоркские футбольные команды. – Прим. пер.

² Все цитаты Билла Флемминга взяты из интервью, которые он дал автору в сентябре и октябре 2010, январе 2011 и январе 2013 гг.

В начале июля пришел ответ АНБ. Во всех пяти заявках указывалась стоимость между 1,4 млрд и 1,8 млрд долларов, что, как оказалось, явно превышало сумму, выделенную правительством: АНБ впервые указало конечную цену – 1,212 млрд долларов. Теперь АНБ сузило границы проекта, сохранив ключевые элементы и исключив некоторые излишки.

Техническое исполнение оставалось не менее важным, и график не менялся. Это и стало решающим фактором. Заявки, превышающие указанную сумму, отклонялись как не соответствующие.

Итак, тем же пяти компаниям предложили представить новые заявки с лучшим и окончательным предложением к 13 августа.

Вот тут-то началась настоящая игра. В головном офисе Skanska USA Building's в Парсиппани большой конференц-зал был отдан под заявку на ДЦЮ. Внутри допускался только утвержденный персонал, доступ был ограничен с помощью магнитных карт. Команда из 25 человек сосредоточенно изучала все части проекта в поисках способа снизить расходы. Помог отказ от некоторых излишеств, но этого оставалось недостаточно. Все сосредоточились на одной цели: как снизить стоимость до 1,212.

Следующие шесть недель, в самое жаркое лето из когда-либо зарегистрированных в Нью-Джерси, команда Флемминга искала способы снизить стоимость.³ Чтобы удешевить закупки, она вместе с субподрядчиками работала над рационализацией процесса: закупать оптом или работать непосредственно с поставщиками, исключив посредников. Тщательно рассмотрела резерв на непредвиденные расходы, стандартную часть любой заявки. Сделав вывод, что в ближайшие три года некоторые затраты вряд ли повысятся, сумела уменьшить резерв. Также рассмотрела положение об управленческом гонораре, по сути, свой заработок. За счет более быстрой и эффективной работы смогла еще немного понизить стоимость.

К началу августа цена заявки Skanska USA Building составляла 1,26 млрд долларов – максимально близко к необходимым 1,212. Сможет ли Skanska еще снизить стоимость, ликвидировав разрыв в 48 млн и составить заявку, стоимость которой будет достаточно низкой, чтобы выиграть, но и достаточно высокой, чтобы получить прибыль? Или опустит цену с риском понести серьезные потери?

Размышляя, как поступить, Флемминг держал в уме несколько факторов. Строительство ДЦЮ займет три года. За это время можно найти дополнительные источники экономии, но неизвестно какие. У Skanska имелись основания для оптимизма. В отрасли, известной перерасходами, Skanska USA Building часто удавалось закончить проект за сумму ниже предусмотренной бюджетом. Они выиграли контракт на MetLife Stadium с заявкой в размере 998 млн долларов, что значительно ниже, чем у ближайшего конкурента, и нашли способ получить большую прибыль, чем ожидалось.⁴ Транспортный узел Всемирного торгового центра строился с опережением графика и также ниже стоимости. Значит, в ДЦЮ дополнительная экономия также возможна. Флемминг комментировал: «Многолетний опыт свидетельствует, что обычно вы находите способы для дополнительной экономии в размере 3–4 %». Отняв 3 % от 1,26 млрд долларов, мы снижаем цену до 1,222 млрд. Но этого по-прежнему недостаточно. Достижение 1,212 млрд потребовало бы снизить цену в заявке на 3,8 %. Очень рискованно... но не невозможно.

Проблема в том, что достижения указанной суммы могло оказаться недостаточно. Skanska противостояла четырем крупным, опытным соперникам. Хотя вряд ли кто-нибудь из них собирался «взять флайерс» (отраслевой термин, означающий снижение стоимости заявки ради выигрыша любой ценой), все же велики были шансы, что по крайней мере одна

³ Patrick McGeehan, "It's Official – This Is New York's Hottest Summer," *New York Times*, September 1, 2010, A16.

⁴ В конце концов затраты Skanska превысили 998 млн долларов, потому что заказчик внес ряд изменений, но затраты на исходный проект действительно не превышали указанную сумму, и проект оказался прибыльным для компании.

компания сможет сбить цену ниже пороговой. Если Skanska не найдет способ добиться цели, то проиграет. Чтобы выиграть, цену следовало еще снизить.

Флемминг также учел политику материнской компании. Штаб-квартира Skanska в Стокгольме издала указ, известный под названием «Пять нулей». Все строительные проекты должны быть безопасными (ноль несчастных случаев), этичными (без этических нарушений), высокого качества (ноль дефектов) и зелеными (ноль экологических инцидентов). И при этом главное – прибыльными (ноль убытков). Строительная отрасль недаром придает основное значение прибыли. Даже в лучшие времена большинство проектов имели очень небольшие резервы, так что одна неудача могла уничтожить прибыль от нескольких удач. Потерять деньги на большом проекте неприемлемо, и Флемминг это знал.

Но играть без риска и упустить большой, высокодоходный проект – также невысказано. Как президент, Флемминг был обеспокоен вопросом репутации. Что подумает его деловой партнер, если после нескольких месяцев напряженной работы они потеряют проект, потому что Skanska не захотела повысить ставку? Будет ли он и дальше работать со Skanska? А что подумают конкурирующие компании? Что Skanska потеряла кураж? А как насчет сотрудников Флемминга, людей, с которыми он работает бок о бок изо дня в день? Если он не пожелает приложить максимум усилий, то они сочтут его разумным и мудрым или решат, что он излишне осторожен и избегает рисков? Что касается материнской компании, то она хотела бы избежать потерь, но одновременно выиграть крупную сделку. Успешные менеджеры не отказываются от денежных проектов, они находят пути, чтобы выиграть контракт и добиться успеха. Однако призрак неудачи тоже витал рядом. Самый худший результат – выиграть контракт, но потерять деньги.

Наилучшее и окончательное предложение должно было поступить в 16:00 на следующий день в канцелярию Инженерного корпуса армии в Балтиморе. Ночью Билл Флемминг ужасно мучился: «Я остановился на цене на 50 млн долларов выше запланированной, зная, что могу проиграть, так как не добился целевой цены. 50 млн из 1,26 млрд – не так уж и много. Следует ли нам рискнуть и выйти с ценой, превышающей лимит, и, может быть, не получить контракт? Или установить меньшую стоимость и верить, что мы сможем найти какой-то выход?»

В конце концов Флемминг решился: Skanska оценила контракт в 1,2107 млрд долларов, снизив цену на 1,3 млн. Как это скажется на прибыли, он не понимал. Флемминг пояснял: «Мы рассчитывали, что в ходе работы сможем дополнительно повысить производительность, улучшив планирование или работая быстрее, или найдем способ снизить расходы».

На этом совещание закончилось, но команда, составлявшая заявку, продолжала работать всю ночь, окончательно оформляя, подписывая и сшивая кипы документов. На следующий день за час до истечения срока окончательная заявка была представлена в канцелярию ACE на Сауз-Говард-стрит в Балтиморе.

В Skanska все вернулись в хорошем настроении, вспоминает Флемминг. «Мы были настроены оптимистично. Мы сделали все возможное, чтобы достичь целевой стоимости, и нам это удалось. Мы чувствовали себя хорошо».

Размышляя о решениях

Не многим из нас случалось принимать решение, подобно Биллу Флеммингу той жаркой августовской ночью. Нам не нужно представлять заявку на сумму более миллиарда долларов, которая, когда пойдет отчет времени, поставит на карту сотни рабочих мест. Но в других отношениях решение Флемминга – типичное трудное решение, мы с такими сталкиваемся во многих жизненных сферах, не только в бизнесе, но и в политике, спорте, армии. Эти решения сложны, они влекут за собой серьезные последствия и содержат долю неопределенности. Наша задача – научиться принимать более обоснованные и мудрые решения, с большей вероятностью ведущие к успеху.

В последние годы о том, как принимать решения, написано множество книг. Многие опираются на результаты исследований когнитивной психологии, благодаря которым мы узнали, что люди – не те разумные существа, как мы читали в учебниках по экономике. Они совершают предсказуемые ошибки или имеют предрассудки, часто не позволяющие принять правильное решение.

Теперь мы знаем о многих типах ошибок. Приведу некоторые из них.

- Чрезмерная уверенность в себе и необоснованно оптимистичный взгляд в будущее.
- Поиск информации, подтверждающей то, во что хочется верить, вместо информации, которая может поколебать надежды.
- Иллюзия контроля: кажется, что имеешь большее влияние на события, чем на самом деле.
- Случайности обманывают, и закономерности видятся там, где их нет.
- Плохая интуитивная статистика: предпочитаешь видеть поверхностную картину, вместо того чтобы рассчитать настоящую вероятность.
- Восприятие событий как более предсказуемых, чем на самом деле, и уверенность в своей правоте с самого начала.

Чтобы решения стали более эффективными, стандартный совет – знать о своих предубеждениях и находить способ их игнорировать. Вполне разумный подход. Но, как мы увидим, его недостаточно в других случаях, причем чрезвычайно важных.

Вид с 32-го этажа

Через несколько месяцев после описанных событий я встретился с Биллом Флеммингом и двумя его коллегами в офисе компании Skanska США на 32-м этаже Эмпайр-стейт-билдинг в Нью-Йорке. Это был один из тех великолепных зимних дней, когда воздух кристально чист и можно видеть на многие мили вокруг. Из конференц-зала, выходящего на Пятую авеню, открывался потрясающий вид. Прямо перед нами раскинулись Куинс и Бруклин. Слева, на фоне синего неба, выстроились небоскребы центрального Манхэттена, справа серебристым силуэтом против зимнего солнца вырисовывались башни нижнего Манхэттена.

Члены правления Skanska рассказывали, как определяли стоимость заявки, а я слушал, пытаюсь найти распространенные ошибки. Проявились ли в заявке обычные недочеты? Или команда сумела миновать их и предложить впечатляющую цену? Ни то ни другое неправильно.

Я спросил о неделях перед 12 августа, когда сотрудники пытались довести контракт стоимостью 1,475 млрд до целевых 1,212 млрд долларов. Искали ли они подтверждения того, что смогут выиграть конкурс (известная ошибка, своего рода ловушка)? Они без колебаний ответили: *конечно*, искали! Ведь любой человек может найти причины чего-то *не* делать. Если не заставляешь себя двигаться вперед, никогда не достигнешь успеха. Это не значит, что следует пренебрегать потенциальными проблемами. Но при такой конкуренции главную роль играл поиск путей снизить стоимость.

Я искал признаки самоуверенности. Окончательная заявка предусматривала поиск дополнительной экономии в 50 млн. Может быть, это больше, чем они могли добиться? *Определенно*, согласились они. Но в целом чрезмерной уверенности у них не наблюдалось. Мнение, что они найдут способы внести дальнейшие улучшения, вполне разумно. Кроме того, в контексте конкурентных торгов оно и необходимо. У любого, кто *не* верит, что сможет найти пути дополнительной экономии, нет никаких шансов. И то, что кажется чрезмерным с одной точки зрения, оказывается необходимым с другой.

Я также спросил о проклятии победителя. Понимают ли они, что в конкурентных торгах победители часто заходят слишком далеко и в итоге проигрывают? *Да*, ответили они. Будучи ветеранами отрасли, они хорошо осознают опасность снижения цены. Последнее, что они хотели бы сделать, – это совершить подобную глупость. Но они также знали, что излишняя осторожность не оставит шансов на победу. Только начни чрезмерно беспокоиться из-за проклятия победителя, как у тебя возникнут проблемы другого рода – ты *никогда* не победишь.

Слушая руководителей Skanska, я понимал: стандартные уроки из исследований о том, как принимать решения (быть готовыми к распространенным ошибкам и следить за тем, чтобы их не совершать), не помогают решить сложный вопрос, с которым столкнулась эта компания.

Решения в лабораториях и в реальности

Последние несколько десятилетий принесли много информации о решениях, во многом благодаря хорошо поставленным экспериментам. Одно из важных направлений исследований – изучение того, как люди делают выбор в условиях риска. В эксперименте участникам задавали вопрос: «Вы бы предпочли наверняка получить 90 долларов или сыграть в азартную игру, по условиям которой у вас 90 % получить 100 долларов и 10 % – не получить ничего?» Со строго математической точки зрения оба варианта идентичны. Они имеют, как говорят экономисты, *ожидаемую стоимость* 90 долларов. Но люди воспринимают их неоднозначно. Большинство, скорее всего, предпочло бы иметь 90 долларов наверняка, чем создать 10-процентный риск остаться ни с чем (многие даже предпочли бы твердые 80 долларов, чем средний выигрыш в азартной игре, равный 90 долларам).

Еще одна линия исследований оставляет в стороне вопрос о риске и изучает способы, как на наш выбор влияет формулировка вариантов. Недавно на занятиях по обучению исполнительных директоров я использовал пример из эксперимента, разработанного Амосом Тверски и Итамаром Симонсоном, который проводился следующим образом: представьте, что вы ходите по магазинам в поисках фотоаппарата и вам предложено два варианта. Что вы предпочтете:⁵

- Minolta S1 по цене 269,99 доллара с рейтингом 6 из 10 по Отчетам для потребителей;
- Minolta S2 по цене 539,99 доллара с рейтингом 8 из 10 по Отчетам для потребителей?

Когда недавно я задал этот вопрос группе менеджеров, большая часть выбрала S1. Подавляющее большинство заявило: лучше купить хорошую камеру за меньшие деньги. И лишь немногие заявили, что готовы заплатить в два раза больше за несколько лучшую вещь. Параллельно мы предлагали тот же тест другим группам менеджеров, но добавляли третий вариант:

- Minolta S1 по цене 269,99 доллара, рейтинг по Отчетам для потребителей 6 из 10;
- Minolta S2 по цене 539,99 доллара, рейтинг по Отчетам для потребителей 8 из 10;
- Minolta S3 по цене 839,99 доллара, рейтинг по Отчетам для потребителей 7 из 10.

Столкнувшись с этим выбором, очень немногие выбрали S3, но выбор из первого и второго вариантов дал противоположный результат. Теперь подавляющее большинство предпочло S2 и меньшее количество выбрало S1.⁶ Добавления очень дорогой S3 оказалось достаточно, чтобы S2 показалась умеренным средним вариантом и наилучшим сочетанием цены и качества. С точки зрения экономической теории это изменение кажется иррациональным. Если клиенты предпочитают S1 в сравнении с S2, они не должны переключаться на S2 только потому, что добавлен третий вариант. Но так происходит. Так что способ формулировки предложений влияет на выбор.

Важно, что эксперименты разработаны следующим образом: вы можете сделать выбор в согласии с желанием, но не можете изменить опции. В первом примере можно либо взять 90 долларов, либо включиться в азартную игру, но нельзя изменить условия. Вы не можете

⁵ Itamar Simonson and Amos Tversky, "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion," *Journal of Marketing Research* 29, no. 3 (August 1992): 281–295.

⁶ Я проводил этот эксперимент четыре раза, в нем участвовало 126 менеджеров. Первый выбор был S1, 42 и S2, 27; второй S1, четырнадцать; S2, 40; S3, три.

повысить шанс выиграть 100 долларов до больше чем 90 % и увеличить сумму, которую сможете выиграть, скажем, до 120 долларов. Во втором примере можно выбрать одну камеру или другую, но опять-таки нельзя изменить опции. Вы ничего не можете сделать, чтобы камера стала лучше, возможно, путем добавления функций, вы не можете поторговаться и снизить цену и не можете попросить посмотреть Canon или Nikon. Вы реагируете на предо- ставленный выбор, и все.

Структура этих экспериментов неслучайна. Если бы вы *могли* изменять параметры, было бы значительно труднее соотносить ответы. Мы столкнулись бы с большим количе- ством разных ответов, касающихся широкого спектра вариантов. Поэтому, чтобы изучить выбор, приходится ограничивать варианты, а затем сравнивать результаты.

Еще одна линия исследований – изучение того, как люди принимают решения в усло- виях неопределенности. Хорошо известный пример – эксперимент, в котором испытуемых просят дать ответы на такие вопросы, как, например, длина Нила, год рождения Моцарта или вес «Боинга-747». Нужно, чтобы они задали интервал, в который правильный ответ попа- дает с вероятностью 90 %. Обычно называют достаточно узкие рамки, из чего исследователи делают вывод об излишней самонадеянности.

Респондентов снова просят принять решение по поводу того, на что они не могут повлиять. Ваше предположение может быть как близким к истине, так и далеким от нее, но в любом случае вы не можете изменить длину Нила, год рождения Моцарта или вес «Боинга-747». Здесь тоже существует разумная причина, по которой нас просят высказать суждение по вопросам, от нас не зависящим.

Если бы мы *могли* влиять на то, что оцениваем, то ответы отражали бы наши способ- ности, у всех различные, или хотя бы представления об этих способностях. Попросите двух человек высказать суждение по простому вопросу, скажем, как далеко они могут бросить мяч, и их ответы будут отличаться в зависимости от способностей. Лучший способ изучать решения – подход, который используют ученые: убедиться, что все имеют одинаковую воз- можность оказывать влияние на результаты (то есть не имеют вообще).

Кроме того, большинство экспериментов по изучению решений и выбора имеет ряд других общих характеристик. Обычно в них просят сделать выбор, который лучше для вас, без учета интересов других людей. И там нет конкуренции. Вы не должны думать о том, что сделает кто-то другой. Кроме того, обычно предложены решения, которые принимаются быстро и дают немедленный результат. Следует убедиться, что все участники находятся в одинаковых условиях, тогда ответы можно сравнивать, не беспокоясь о посторонних факто- рах. И, наконец, в этих экспериментах участников просят принимать решения при условии, что они не члены группы, а сами по себе. Им не приходится беспокоиться, как их действия будут восприняты подчиненными, согласуются ли сегодняшние решения с принятыми на прошлой неделе и как окружающие воспримут их: как людей смелых и решительных – или бесхарактерных и слабовольных.

Благодаря тщательно разработанным лабораторным экспериментам мы многое узнали о решениях и выборе. Психолог Дэн Ариэли объясняет: «Для социологов эксперименты – словно микроскопы или стробоскопы: они увеличивают и освещают сложное многообра- зие сил, одновременно действующих на нас. Они помогают разбить поведение человека на пок кадровый рассказ о событии, выделить отдельные факторы и тщательно и подробно их изучить».⁷

Эксперименты, посвященные тому, как принимаются решения и осуществляется выбор, внесли важный вклад во многие области.⁸ Что касается потребителей, то мы теперь

⁷ Dan Ariely, *The Upside of Irrationality: Defying Logic at Home and at Work* (New York: HarperCollins, 2010), 10.

⁸ Когда Дэниелу Канеману вручали Нобелевскую премию по экономике 2002 года, Нобелевский комитет отметил, что

намного лучше понимаем, как люди принимают решения о покупке.⁹ Чрезвычайно ценные сведения для менеджеров по маркетингу, желающих привлечь покупателей: как небольшие изменения в ценах или в предложении вариантов могут побудить клиентов открыть кошельки. Потребителям также желательно понимать, какие силы обуславливают наш выбор. Это позволит заметить маркетинговые уловки и постараться не дать собой манипулировать. Но в таких экспериментах люди обычно действуют в одиночку, делают выбор из имеющихся вариантов и без учета каких-либо конкурирующих сил.

Государственная политика снабжает нас опытом в том, как люди откладывают деньги на старость, почему приобретают (или не приобретают) страховые полисы здоровья и даже как водители реагируют на сигналы светофора на дорогах с интенсивным движением. Вооружившись улучшенным пониманием природы решений, государственные учреждения разрабатывают экономически более эффективные услуги.¹⁰ Повторяю: эти решения люди принимают по отдельности, выбирая из вариантов, которые не могут изменить, и вне какого-либо конкурентного давления.

Кроме того, мы многое узнали о том, как люди принимают решения об инвестициях. Мы знаем, что, управляя портфелями, они делают предсказуемые ошибки, часто продают и покупают в неправильное время. Они пренебрегают естественным стремлением регрессии к среднему и поддаются ложному доводу фиксированной цены.¹¹ Большинство инвестиционных решений включает покупку или продажу активов, производительность которых невозможно оценить непосредственно. Трейдеры делают ставки и выигрывают или проигрывают, но не могут повлиять на результат. Вы тоже можете купить акции IBM или Google, но не можете повысить их производительность. Вы не можете сделать так, чтобы вновь приобретенные акции быстрее росли в цене, или заставить их давать доход выше рыночного. Вы также не можете заставить их упасть после того, как продали их. Адам Смит (псевдоним Джорджа Гудмена) мудро заметил в классическом труде «Игра на деньги»:¹² «*Акции не знают, что вы ими владеете*».¹³ Тут нет места оптимизму и не получится принять желаемое за действительное. Кроме того, большинство из нас хорошо управляет своими инвестициями, но не в условиях конкурентной борьбы, когда мы пытаемся накопить больше богатств, чем другие.¹⁴

И хотя мы много знаем о решениях этого типа, другие известны значительно меньше.

Канеман и его давний соавтор, ныне покойный Амос Тверски, «вдохновили новое поколение исследователей экономики и финансов обогатить экономическую теорию идеями когнитивной психологии и внутренней мотивации людей».

⁹ Дэн Ариели приводит много таких примеров в книге *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions* (New York: HarperCollins, 2008).

¹⁰ Примеры о государственной политике обсуждаются в книге Richard H. Thaler and Cass Sunstein *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008). Талер активно выступал по таким политическим вопросам, как пенсионные сбережения: Richard H. Thaler, “Shifting Our Retirement Savings into Automatic,” *New York Times*, April 6, 2013.

¹¹ Много замечательных примеров приводится в книге Jason Zweig *in Your Money and Your Brain: How the New Science of Neuroeconomics Can Help Make You Rich* (New York: Simon&Schuster, 2007) и в книге Michael J. Mauboussin *in More Than You Know: Finding Financial Wisdom in Unconventional Places* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

¹² *Смит А.* Игра на деньги. – М.: Альпина Паблишер, 2007. Здесь и далее, если не указано иное, – *Прим. ред.*

¹³ Adam Smith, *The Money Game* (New York: Vintage Books, 1976), 72.

¹⁴ Некоторыми видами инвестиций можно управлять. Частные долевыми вложения подразумевают покупку достаточного количества акций, чтобы влиять на производительность, и активные инвесторы, подобные Уильяму Экману, стремятся изменить профиль компаний, которые инвестируют. Но для большинства людей инвестирование означает покупку и продажу активов, не оказывающих влияния. Мы стараемся совершать удачные сделки и охотимся за недооцененными акциями, которые, по нашему мнению, могут подняться в цене быстрее, чем рынок, или с завышенной ценой, что позволяет играть на понижение. Даже инвесторы с тугими кошельками редко влияют на производительность своих вкладов. Исключение – Уоррен Баффет: он может купить достаточно активов, чтобы сдвинуть рынок, что он и проделал, купив в конце 2011 года акции IBM на 10 млн долларов. Но даже Баффет по преимуществу инвестор.

Во-первых, многие решения включают гораздо больше, чем выбор из вариантов, на которые мы не можем оказать влияние, или оценку вещей, на которые не можем воздействовать. Принимая решение об участии в конкурсе на строительство ДЦЮ, Билл Флемминг не делал выбор из вариантов, которые не мог изменить. Если бы Skanska USA Building выиграла контракт, то Флемминг и его команда потратили бы следующие несколько лет на реализацию проекта. Вкладывая мастерство и энергию, провозглашая цели и мобилизуя сотрудников, они были бы в состоянии повлиять на результат – может быть, немного, а может, и значительно.

Во-вторых, многие решения включают конкуренцию. От нас требуется сделать не только хорошо, но и лучше конкурентов. Флемминг не только должен был уложиться в предложенные правительством 1,212 млрд долларов; его цена должна была быть ниже, чем у других. Для этого он должен был оценить своих соперников и учесть, какие заявки могут сделать они. Это суть стратегии – превзойти конкурентов, пытающихся сделать лучше нас.

В-третьих, многие решения принимаются задолго до того, как мы узнаем результаты. Большие строительные проекты, такие как ДЦЮ, тянутся годами, что означает медленную и несовершенную обратную связь. Они совсем не похожи на решения, результаты которых очень быстро становятся известными, и полученные данные можно немедленно применить для корректировки следующего решения.

В-четвертых, многие решения принимаются руководителями организаций. Поскольку президент Skanska USA Building Флемминг имеет широкий диапазон ролей и обязанности, он должен учитывать отношения Skanska с партнерами, ее репутацию в отрасли, а также оценку его решения коллегами. Для руководителя вопросы доверия и репутации играют чрезвычайно важную роль.

В целом эксперименты эффективно иллюстрируют процессы решения и выбора. Но будьте осторожны, используя выводы социологов в иных условиях. Психолог Филипп Тетлок считает: «Вы можете получить большие проблемы, перенеся эту логическую гипотезу – тестирование, столь успешное в контролируемых лабораторных условиях, – в сутолоку реального мира, где не существует, да и не может существовать неизменных условий».¹⁵ Мы много узнали о решениях в области потребительского выбора, государственной политики и финансовых инвестиций и гораздо меньше – о комплексных решениях в реальном мире.

¹⁵ Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005), 41.

Ключ к великим решениям: правое полушарие в помощь левому

В книге «Думай медленно... решай быстро» («Thinking, Fast and Slow»¹⁶) Дэниел Канеман, психолог, получивший в 2002 году Нобелевскую премию по экономике, описывает две системы мышления. Наш интуитивный ум использует очень быструю Систему 1, которая часто бывает эффективной, но нередко приводит к распространенным ошибкам. Наш рефлексивный ум использует более медленную, но более взвешенную Систему 2. Канеман советует: «В принципе, способ блокировать ошибки Системы 1 достаточно прост: научитесь осознавать, что находитесь на когнитивном минном поле, замедляться и просить подкрепления у Системы 2».¹⁷

Это хороший совет при условии, что мы натренировали свою Систему 2, чтобы она давала правильные виды подкрепления. Цель этой книги – описать, как могут выглядеть некоторые из них, показать конкретные способы для принятия решений в реальном мире. Не упрощенные решения, обычно изучаемые в лаборатории, а более сложные, которых требует от нас жизнь.

Вот основная идея: выигрышные решения включают два совершенно разных навыка. Я считаю, что правое полушарие обеспечивает левому материал для правильных решений.

Под левополушарным мышлением подразумевается обдуманый аналитический подход. И это не совсем точное описание мышления, потому что в решении многих задач задействованы оба полушария. Даже при выполнении математической задачи работает не только левое, да и художники не полагаются исключительно на правое. Но поскольку левое полушарие обеспечивает логику, то я считаю термин подходящим. Великие решения требуют четкого анализа и бесстрастных рассуждений.

Левополушарное мышление означает понимание различий между:

- тем, что мы можем контролировать, и тем, что не можем, то есть действием и прогнозированием;
- абсолютной и относительной производительностью – теми моментами, когда нам нужно делать хорошо, и теми, когда требуется делать лучше других;
- действием и бездействием. Мы чувствуем, когда лучше прервать деятельность, чтобы не потерпеть неудачу, и остановиться; это ошибки I и II;
- деятельностью в качестве одиночек или руководителей, которые должны вдохновлять окружающих на достижение высоких результатов;
- различными моделями, помогающими принять лучшие решения, но при осознании их ограниченности.

Все эти факторы важны, но их тоже недостаточно. Великие решения также требуют готовности идти на риск, расширять границы и выходить за пределы достигнутого – то есть того, что можно назвать «материалом справа». Метафора пришла из книги Тома Вулфа (1979)¹⁸ о попытках США запустить космические корабли с человеком на борту. Тогда встала задача найти и оценить неуловимые качества, отличающие самых лучших пилотов. Как

¹⁶ Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. – М.: АСТ, 2013.

¹⁷ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011), 417.

¹⁸ Книга Т. Вулфа в оригинале носит название «The Right Stuff», ставшее второй частью заглавия этой книги Фила Розенцвейга – «Left Brain, Right Staff: How Leaders Make Winning Decisious». В русском переводе сочинение Вулфа вышло в 2006 г. в издательстве «Амфора» под названием «Битва за космос».

выразился Вулф, «материал справа» – не просто готовность рискнуть собственной шеей. На это способен любой дурак. Скорее это означает «обладать способностью подняться в стремительном рывке, броситься в ловушку и иметь дерзость, реакцию, опыт и хладнокровие, чтобы отпрянуть назад в последний момент».¹⁹ Под «материалом справа» подразумевается интеллектуальное управление риском.

Вот что значит иметь «материал справа»:

- создавать высокий уровень уверенности, иногда кажущийся чрезмерным, но полезный для достижения высокой производительности;
- выходить за пределы достигнутого, расширять привычные рамки в стремлении к небывалому;
- вызывать у окружающих желание брать на себя определенные риски.

Левополушарная логика и правополушарный порыв только кажутся противоположностями: они взаимно дополняют друг друга. Для многих решений необходимо и то и другое. Вот к чему должен был обратиться Билл Флемминг, решив участвовать в конкурсе на строительство ДЦЮ. То же требуется во многих других ситуациях. Великие решения подразумевают способность оценивать ситуацию, тщательно обосновывать риск и вместе с тем желание и готовность взять на себя нестандартные обязательства.

¹⁹ Tom Wolfe, *The Right Stuff* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1979), 186.

Практика победных решений

Идеи этой книги почерпнуты из моего опыта в мире бизнеса – сначала непосредственного, а затем и педагогического, в качестве профессора бизнес-школы. В последнее десятилетие я в основном занимался обучением руководящих работников, ежедневно общаясь с менеджерами разных отраслей промышленности со всего мира. Моя отправная точка – практика, а не теория. Цель – помочь людям думать более четко, развить умение мыслить критически и принимать более обоснованные решения.

Это побудило меня написать книгу «Эффект ореола» («The Halo Effect»), в которой я указал на некоторые ошибки, заставляющие нас неправильно оценивать производительность компаний. Я не постеснялся указать на неточности в ряде хорошо известных исследований. Некоторые из них, несмотря на большое количество данных и, как видно, строгость научного подхода, оказались не более чем баснями для получения заряда оптимизма. Еще одна цель моей книги – помочь руководителям научиться думать самостоятельно, с акцентом на процесс, в ходе которого принимаются решения. Главная идея в том, что реальные решения требуют комбинации анализа «слева» (левое полушарие) с амбициями «справа» (правое). Она основывается на опыте моей работы с практикующими менеджерами.

Я осознал все это однажды на лекции. Профессор известной бизнес-школы, специалист в области управления рисками, объявил группе руководителей, какова основная причина плохих решений. Исследование показало, заявил он, что распространенная причина неудач – излишняя самоуверенность. В качестве примера он привел ранее упомянутый мною эксперимент, когда слушателям был задан ряд вопросов на общую эрудицию, в том числе о длине Нила и годе рождения Моцарта. Напомню: было предложено указать временной интервал, в котором правильный ответ содержался бы с 90-процентной вероятностью. Когда профессор озвучил ответы, выяснилось, что большинство слушателей ответили неправильно по крайней мере четыре раза из десяти, а некоторые даже больше. Их интервалы оказались слишком узки. Профессор заявил: «Видите? Вы чересчур самоуверены!» И, как следствие: «Чтобы принимать более эффективные бизнес-решения, вы должны избегать самоуверенности».

Лица сидящих в аудитории отражали множество разных чувств. У кого-то появились робкие улыбки, как бы говорящие: «Да, наверное, правильно. Наверное, я самонадеянный». Другие выглядели озадаченными: «Хорошо, я немного ошибся. Но работает ли эта логика, когда дело касается других типов решений?» А третьи явно сомневались: «Разве уверенность в себе – плохо? Как я могу быть успешным, если не готов воспользоваться случаем?» Руководители, кажется, владеют интуитивным знанием, не всегда доступным академическим ученым: когда речь заходит об административных решениях, то, что представляется чрезмерным в одной ситуации, может быть полезным или даже необходимым в другой. Они интуитивно понимают, что им нужна не только логика левого полушария, но и материал, который предоставляет только правое.

Путь вперед

В этой книге я рассматриваю по одному элементу в каждой главе, а затем соединяю все вместе. Главы 2–9 включают все связанное с левополушарным мышлением. В главе 2 устанавливаются фундаментальные различия между решениями в условиях, когда мы можем и когда не можем контролировать результаты. В последнем случае, приняв желаемое за действительное или заразившись оптимизмом, мы получим мало пользы. Но если мы способны влиять на результаты, позитивное мышление обретает великую силу. В главе 3 вводится понятие «относительной производительности»: недостаточно просто делать хорошо, важно делать лучше, чем конкуренты. Во многих исследованиях по решениям и выбору опускаются все аспекты конкуренции, но когда мы должны сделать лучше других, решающее значение приобретает необходимость мыслить стратегически. В главе 4 объединяются первые два элемента и показывается, что происходит, когда мы можем влиять на результат и должны сделать что-либо лучше других. Это далеко не редкий и не частный случай, а очень распространенная жизненная ситуация. Когда дело доходит до стратегического управления, ее даже можно считать нормой.

С этого момента я предлагаю по-другому относиться к двум хорошо известным предубеждениям. В главе 15 исследуется, пожалуй, самая широко обсуждаемая из всех ошибок – самоуверенность, и ей дана совершенно иная интерпретация. При ближайшем рассмотрении простая мысль об излишней самонадеянности оказывается намного сложнее. В условиях конкуренции очень высокий уровень уверенности часто бывает не только полезен, но и необходим. В главе 6 рассматривается другая широко известная ошибка – предрассудок о базовых ставках. Основной вывод – люди не обращают внимания на распространенные базовые ставки – правилен, но обычный совет – что мы должны учитывать базовые ставки – недостаточен. Бывают случаи, когда мы не только можем, но и должны выходить за пределы сделанного ранее, иначе не выдержим конкуренции. Но, чтобы не вести себя безрассудно, следует найти способы ограничить риск, используя левополушарное мышление для оптимизации материала «справа».

В главе 7 добавлено временное измерение и установлено исходное различие между решениями с быстрой и четкой обратной связью и теми, при которых это очень медленный процесс. Первые можно изучить, целенаправленно тренируясь, а последние должны быть правильными с самого начала. В главе 8 описан выход за рамки решений, принятых отдельными людьми, и рассмотрены решения руководителей организаций. Им важнее всего вдохновить окружающих выйти за пределы того, что считается обоснованным, и заставить взглянуть свежим взглядом на такие понятия, как открытость, харизматичность и честность. В главе 9 предложены модели решений с учетом роста Больших Данных – основная тема этой книги. Модели могут быть очень мощными и часто дают удивительно точные прогнозы. И хотя мы готовы их использовать, иногда мы применяем их неправильно. Жизненно важно понимать, когда они применимы и какие имеются ограничения.

После этого мы разберем два общих примера. В главе 10 изучим конкурентные торги и взглянем свежим взглядом еще на одну известную ошибку – проклятие победителя. Глава 11 посвящена предпринимательству и созданию нового предприятия и опять-таки изменяет общепринятые представления о связанных с решениями предубеждениях. Здесь предложено более реалистичное и точное понимание того, как можно и нужно принимать решения в реальном мире.

И, наконец, в главе 12 кратко излагаются основные уроки, как принимать великие решения. Причем не в рутинных вопросах потребительского выбора или инвестиций, когда

мы не можем повлиять на результаты и нам не требуется опережать соперников, а в условиях реального мира, как то, которое пришлось принимать Биллу Флеммингу.

Все важные темы требуют осмысления. Ричард Фейнман, физик, человек, которым я восхищаюсь, однажды прочитал лекцию о науке и религии в обществе. Фейнман не верит в чудеса или божественное вмешательство, но не видит смысла рассказывать другим людям, во что они должны верить. Для него важнее, чтобы они думали самостоятельно и научились задавать вопросы.

Рассказывая о святом месте в Лурде на юго-западе Франции, ныне ставшем местом массового паломничества (здесь в 1858 году у одной девушки случилось видение Девы Марии), Фейнман заметил: «Это может быть правдой, возможно, чудо Лурда вас вылечит. Но если это правда, оно должно быть исследовано. Зачем? Чтобы уточнить».

Если наша цель – вылечить людей, мы должны изучить явление и найти наиболее эффективный способ его использовать. Можно спросить, должен ли человек войти в грот, чтобы испытать воздействие целительной силы, или достаточно просто приблизиться. Если так, то насколько близко? Если возле грота соберется сто человек, будет ли лечебный эффект в последнем ряду таким же сильным, как в первом? В каком месте он начнет уменьшаться и на сколько? Достаточно ли обрызгать лоб несколькими каплями воды из источника или нужно погрузиться в него? Нужно ли посетить это место лично или можно вылечиться, коснувшись человека, который совершил паломничество в Лурд? В заключение Фейнман сказал: «Вы можете смеяться, но если вы верите в силу исцеления, то обязаны его изучить, чтобы повисить его эффективность».²⁰

То же и здесь. Несмотря на все достижения последних лет, мы еще не поняли природу многих важных и сложных решений. Поэтому наш долг – исследовать. Только так мы можем принять решение, ведущее к победе.

²⁰ Richard P. Feynman, “What Is and What Should Be the Role of Scientific Culture in Modern Society” (address to the Galileo Symposium, Italy, 1964), in *The Pleasure of Findings Things Out: The Best Short Works of Richard P. Feynman* (London: Penguin 1999), 106–107.

Глава 2

Вопрос контроля

Разница между пилотом и пассажиром любого самолета сводится только к контролю.

Том Вулф. Битва за космос, 1979

Первый ключ к большим решениям кажется простым. Вы принимаете решение о чем-то, на что не можете повлиять? Или вы можете осуществлять контроль?

Начнем с простого примера. Рассмотрим гольф. Не потому, что я заядлый игрок (хотя играл достаточно, чтобы понять, какой это дьявольски трудный вид спорта), а потому, что он показывает, как влиять на результаты. Играя в гольф, мы не прогнозируем то, чего не контролируем. Мы действуем.

Что нужно, чтобы преуспеть в гольфе? Начинающим важно наработать хорошую технику. Начните со сбалансированной позиции с правильным распределением веса. Установите руку, запястье и локоть в правильное положение, опустите и зафиксируйте голову. Плавно отведите клюшку назад, а затем сильным движением переведите ее вперед. Разверните бедра так, чтобы головка клюшки ударила по мячу под наилучшим углом, и пошлите мяч. Здесь, конечно, важна физическая подготовка. Потребуется сила, выносливость и ловкость. Кроме того, нужно тщательно выбрать снаряжение: не только клюшки, но и перчатки, обувь и одежду – все должно быть удобным. И, конечно, необходима практика, в идеале под бдительным оком тренера, который укажет вам на ошибки. Вы их исправите и повторите попытку.

Все это необходимо, но недостаточно. Не менее важен позитивный настрой. Если и существует сквозная тема в обширной литературе о гольфе, то это *«Гольф есть уверенность в собственных силах»*. Учебники и тренеры подчеркивают необходимость верить, что вы можете сделать – и *сделаете* – удачный удар.

Многие лучшие игроки в гольф настолько же известны умением создавать психологический настрой, насколько физическими навыками. Один из сегодняшних ведущих профессионалов Ян Поултер объясняет: «Очень тонка грань между уверенностью в себе и высокомерием... Я искренне считаю, что могу все, что требуется, – попаду в лунку с гладкого поля или забью 40-футовый мяч, – если настрою на это свой ум».²¹ Он добавляет: «Большинство действительно хороших игроков верят в себя. Самоуверенность нередко толкает меня к ошибкам, но если не думать, что справишься, то и не справишься». Или, как однажды сказал о мастерах Марк О'Мира, победитель главного турнира 1989 года: «Вы не сможете победить, если стоите у шестифутовой лунки, *надеясь* попасть».²² Надежды мало. Вы должны *верить*, что попадете. Дейв Стоктон, звезда гольфа 1970-х, так описывал свой настрой: «Каждый раз, стоя перед лункой, я думаю, что *заслуживаю* попадания».²³

Не удивляйтесь, что игроки в гольф придают такое значение самооценке. Несколько лет назад Профессиональная ассоциация гольфистов (PGA) изучила попадания на профессиональных турнирах за весь год (всего 11 600), уделяя особое внимание шестифутовым – не настолько близким, чтобы было легко попасть, но не настолько далеким, чтобы попада-

²¹ Ian Poulter, "Opinion," *Golf World*, January 2011, 25.

²² Jon Feinstein, *The Majors: In Pursuit of Golf's Holy Grail* (New York: Little, Brown, 1999), 119.

²³ Jaime Diaz, "Perils of Putting: Duffers, Take Heart. A New Study by the PGA Tour Reveals That When It Comes to Putting, the Pros Aren't So Hot Either," *Sports Illustrated*, April 3, 1989, <http://sportsillustrated.cnn.com/vault/article/magazine/MAG1068219/3/index.htm>.

ние становилось маловероятным. В основном профессионалы считают, что могут попасть в лунку с двух метров как минимум в 70 % случаев, а некоторые настроены еще более оптимистично. Один из них сказал: «Если с двух метров вы не попадаете по крайней мере в 85 % случаев, то не получите никаких денег».²⁴ Однако факты свидетельствуют о другом. Попадание в лунку с этого расстояния успешны лишь в 54,8 %, то есть чуть больше, чем в половине случаев. Когда игрокам сообщили реальные результаты, многие изумились, но, если подумать, все понятно. В большинстве они верили, что могут ударить лучше. *Думая, что могут попасть в лунку с двух метров, они увеличивали свои шансы попасть.*

Влияние настроения на эффективность в гольфе было недавно показано в лабораторном эксперименте, столь же строгим, как и исследования о выборе. Доктор Джессика Витт из Университета Пердью собрала 36 человек и дала им задание забить мяч в стандартную гольфовую лунку (отверстие 5 см в диаметре) с расстояния 1,7 метра, что немного меньше двух метров.²⁵ Над лункой был установлен вертикальный проектор, высвечивавший кольцо из кругов, создававших так называемую иллюзию Эббинсгауза (немецкий психолог XIX века, первым начавший изучать познавательную способность и память). Как показано на рис. 2.1, для половины участников было установлено кольцо из одиннадцати маленьких кружков («мелкое окружение»), а для другой половины – кольцо из пяти больших кругов, создававшее «крупное окружение». Хотя диаметр лунки не менялся, испытуемым казалось, что левая лунка, окруженная большими кругами, по размеру меньше правой.

В исследовании ставился вопрос: будут ли группы отличаться по количеству попаданий? Ответ однозначен: «Да». Члены группы с «мелким окружением» попадали почти в два раза чаще, чем члены группы, для которой было установлено «крупное окружение». Доктор Витт добилась изменения эффективности исключительно за счет изменения восприятия. Когда отверстие казалось большим, игроки делали более точные удары.



Рис. 2.1. Формирование восприятия и изменения эффективности

²⁴ Diaz, “Perils of Putting.” Исследование показало, что из 272 ударов с двух метров попадания были зафиксированы в 54,8 % случаев, из 353 ударов менее чем с двух метров попадания были зафиксированы в 58,9 % случаев и из 256 ударов с более чем двух метров в 53,1 % случаев.

²⁵ Jessica K. Witt, Sally A. Linkenauger, and Dennis R. Proffitt, “Get Me Out of This Slump! Visual Illusions Improve Sports Performance,” *Psychological Science* 23 (2012): 397–399. Предыдущие эксперименты показали, что успешные выступления приводят к изменению восприятия. Этот доказывает, что обратное тоже верно: изменение восприятия может привести к изменению эффективности.

Теперь, прежде чем вы побежите покупать проектор, позвольте сообщить вам плохую новость: не на многих полях вам позволят играть в гольф с проектором на буксире. Вам не позволят высвечивать маленькие круги, чтобы лунка казалась больше. Но вы *можете* сделать почти то же самое, используя метод визуализации, чтобы воспринимать лунку большой и доступной, а не маленькой и недостижимой. Именно этому и учат тренеры. Создав положительный настрой, даже несколько преувеличив позитивную составляющую, вы можете улучшить результаты.

Эти открытия ведут нас в ином направлении, нежели то, о котором обычно пишут в связи с решениями. Традиционно нас убеждают избегать предвзятости. Мы должны остерегаться излишнего оптимизма и нереальных самооценок. Это имеет смысл, когда нас просят принять решение о чем-то, на что мы не можем повлиять. В таких случаях нужна точность. Но когда речь идет о том, что мы должны что-то сделать, например загнать мяч в лунку, ситуация меняется.

То, что должно произойти, создаем мы

Гольф – не единственный вид деятельности, в котором положительный настрой может повысить эффективность. Доктор Кевин Томпсон, руководитель спортивного направления в Университете Нортумбрии (Англия), пригласил девяти спортсменов-мужчин (средний возраст 30 лет) принять участие в экспериментах с велотренажером. В первый день их попросили крутить педали как можно быстрее в течение времени, достаточного для преодоления 4 км. Исследователи сопровождали эти действия стандартными словесными поощрениями типа «Так держать» и «Хорошо идешь» и сообщали о пройденном расстоянии. Одновременно целый ряд приборов оценивал потребление кислорода и затраченную энергию. Время, достигнутое в первый день, служило базовым показателем максимального усилия.

В следующие дни каждый испытуемый участвовал еще в двух гонках, теперь крутя педали перед экраном компьютера с изображениями велосипедистов, которые называются аватарами. Один из них показывал усилия велосипедиста в настоящий момент, а другой, как говорили велосипедисту, двигался со скоростью, записанной во время первого исследования. Втайне от спортсменов в одну из двух сессий (распределение было случайным) базовый аватар был запрограммирован ехать на 2 % *быстрее* истинной скорости.

Целью было понять, сможет ли велосипедист, глядя на аватара-обманщика, держаться наравне с ним или даже перегнать его? Раз за разом исследователи получали одинаковые результаты: «Да». Глядя на аватара-обманщика, восемь велосипедистов из девяти смогли преодолеть собственный предшествующий лучший результат. Доктор Томпсон сделал вывод, что с помощью метаболического резерва они оказались в состоянии превзойти то, что казалось максимальным усилием. На языке научных исследований его вывод выглядит так: «незаметное изменение обратной информации о предыдущей производительности в сторону повышения сокращает время, необходимое для преодоления той же дистанции». Говоря простым языком, *когда они думали, что могут ехать быстрее, они так и делали*. Не без ограничений, конечно. В последующих исследованиях доктор Томпсон обнаружил, что ускорение аватара на 5 % слишком велико, и спортсмены уже не в состоянии повысить производительность и не отстать. Однако для восьми из девяти спортсменов повышение скорости на 2 % оказалось преодолимым.²⁶

Эти результаты не удивили ни спортсменов, ни спортивных психологов, поскольку подтвердили давно известное. Эффективность спортсменов определяется многими факторами – от правильной техники, хорошей физической формы и правильного питания до позитивного мышления, и оно не менее важно. Роджер Баннистер, первым пробежавший милю меньше чем за четыре минуты, врач по профессии, однажды заметил: «Руководящий орган – мозг, а не сердце и легкие».²⁷ Когда вы *думаете*, что можете сделать быстрее, то часто действительно делаете.

Еще один вид спорта, в котором почти все определяет психологический настрой, – бейсбол. Отбивающий должен занять правильную позицию, следить, в какой точке питчер бросит мяч, затем развернуть бедра и сделать замах на нужном уровне. Все это очень важно, но тоже недостаточно. По мнению Карла Кюла, опытного тренера по бейсболу, «стабильный успех достигается, если игрок верит, что может действовать успешно каждый раз, когда выходит на поле. Только игроки с самым высоким уровнем уверенности в себе обладают

²⁶ Mark Robert Stone, Kevin Thomas, Michael Wilkinson, Andrew M. Jones, Alan St. Clair Gibson, and Kevin G. Thompson. "Effects of Deception on Exercise Performance: Implications for Determinants of Fatigue in Humans," *Medicine&Science in Sports&Exercise* 44 (2012): 534–541.

²⁷ Xan Rice, "Finish Line: An Olympic Marathon Champion's Tragic Weakness," *New Yorker*, May 21, 2012, 54.

достаточной психической устойчивостью, чтобы оставаться на высоте, когда им бросают вызов... Уверенность – это базовое внутреннее убеждение, что человек может и добьется успеха. Питчер должен верить, что *может* и *бросит* синкер во внешний угол, а хиттер – что *может* и *отобьет* внутренний бросок». ²⁸

Конечно, хиттер не всегда отбивает внутренний бросок, так же как и питчер не всегда попадает во внешний угол. Здесь главное – сохранить уверенность. Бывший запасной питчер команды San Francisco Giants Брайан Уилсон, вызывавший ужас одним своим выходом на круг подачи, выразил это так: «Нельзя выходить, испытывая сомнения. Вы не можете принять неудачу и, конечно, не можете выйти с мыслью: “Боже мой, что сейчас будет?” Это вы создаете то, что будет... Эта игра не для тех, кто испытывает отрицательные эмоции или боится». ²⁹

Наверное, никто в бейсболе так не подчеркивал роль позитивного мышления, как бывший менеджер Los Angeles Dodgers Томми Ласорда. Всю свою долгую карьеру он был известен умением побуждать молодых игроков к достижению максимальных результатов. Он описал свой подход так: «Я верю в силу позитивного мышления. Я множество раз наблюдал, как оно работает, и этому пытаюсь научить игроков». Его афоризмы исключительно позитивны: «Если вы верите, то сможете достичь. Успех начинается с уверенности. Это уверенные могут, а не “у меня не получится”». Вера в то, что вы можете, – первый шаг к достижению. Сомнения только мешают». ³⁰

Ласорда вспоминал совет, который дал одному из игроков, хорошему, но не отличному нападающему, стремившемуся стать лучше. Ему не хватало психического настроения. Чтобы противостоять великим питчерам, ему требовалось укрепить уверенность в себе. Ласорда сказал:

Выйдя завтра на поле, ты должен представить, что готов ударить этого питчера, умственно и физически. Ты должен выйти в зону бэттера с *уверенностью*, что не существует человека, способного тебя победить. Ты должен хотеть дожить до дня, когда сможешь сразиться с Dodgers.

Беря в руки биты, ты должен *верить*, что ты лучший. В ночь перед тем, когда ты будешь выступать против Хуана Маричаля, или Боба Гибсона, или Боба Вила, ты должен представлять себе, как побеждаешь их, должен знать, что можешь их победить...

Ты не должен допускать даже мысли: «Я не смогу победить этого парня». Единственное, что ты должен говорить себе: «Этому парню со мной не справиться». Ты действительно должен верить, что ты самый лучший нападающий в бейсболе. Я хочу, чтобы ты повторял каждый день: «Я лучший бейсбольный нападающий». ³¹

И тогда, и сейчас – это хороший совет. Иногда в спорте самая сложная задача – удар по небольшому мячу,двигающемуся со скоростью больше 100 км в час. И решающее значение имеет позитивное мышление и уверенность в себе, даже если объективно несколько преувеличенные.

²⁸ Karl Kuehl, John Kuehl, and Casey Tefertiller, *Mental Toughness: Baseball's Winning Edge* (Chicago: Ivan R. Dee, 2005), 90.

²⁹ Ron Kroichick, “Giants’ Wilson Hopes Hitters Fear the Beard,” *San Francisco Chronicle*, October 7, 2010, <http://www.sfgate.com/sports/kroichick/article/Giants-Wilson-hopes-hitters-fear-the-beard-3171420.php>.

³⁰ Tommy Lasorda and David Fisher, *The Artful Dodger* (New York: Arbor House, 1985), 165.

³¹ Lasorda and Fisher, *Artful Dodger*, 166.

Когда иллюзии могут быть здоровыми

Спорт – хороший пример, позволяющий оценить влияние психического настроя на эффективность: мы можем наблюдать и измерять отдельное действие – удар по мячу или поворот руля. Но уроки позитивного мышления не ограничиваются спортом. Люди давно поняли, что положительное мышление улучшает производительность в любом виде деятельности. Вот почему мы читаем нашим детям «Сказку о Маленьком паровозике, который смог»³² – о скромном синем поезде, который пыхтел, но поднимался на гору, повторяя: «Я думаю, что смогу, я думаю, что смогу». Большой популярностью исстари пользовалась книга Нормана Винсента Пила «Сила позитивного мышления».³³ А задолго до него Гете, один из самых тонких знатоков человеческой природы, заметил: «Чтобы достичь всего, что он может, человек должен считать себя более способным, чем на самом деле». Конечно, *ненамного* более способным (страдать манией величия – не признак здоровья). Однако при тех видах деятельности, когда мы можем повлиять на результат, положительное мышление играет значительную роль.

Оно находит широкое применение. Традиционно психическое здоровье определяется как восприятие мира таким, как он есть. Мы предполагаем, что здоровые люди в состоянии воспринимать вещи ясно, без предвзятости. Видеть вещи *не* такими, как они есть, – значит находиться в плену иллюзий или искажений. Вот почему теория о решениях направлена на борьбу с распространенными предрассудками.

Но совершенно другая история – когда мы *можем* влиять на результаты. Психологи Шелли Тейлор и Джонатан Браун обнаружили: разнообразные преимущества часто дают *положительные иллюзии* – представления, что мы лучше, чем есть на самом деле, «завышенно положительные самооценки, повышающие представление о контроле и мастерстве и внушающие избыточный оптимизм».³⁴ Положительные иллюзии заставляют людей проявлять инициативу, а не принимать существующее положение дел. Они помогают справиться с неприятностями и выжить в трудные моменты. Они делают нас более устойчивыми и позволяют не смиряться с поражением. Положительный настрой стимулирует мышление: люди творчески подходят к жизни, ищут новые способы выполнить работу и проявляют упорство в условиях конкуренции.

Тейлор и Браун также выяснили: те, у кого есть положительные иллюзии, обычно имеют больше друзей и создают более сильные социальные связи – важные составляющие счастья. Ученые пришли к выводу, что здоровые люди, то есть социально адаптированные и активные, не депрессивные и не невротичные, обычно используют три вида искажений: они имеют завышенно позитивное представление о себе, преувеличивают уровень личного контроля и в основном нереально оптимистичны по поводу будущего. В целом здоровый человек – не тот, кто всегда видит вещи в их истинном свете, а тот, кто обладает «завидной способностью исказить реальность».³⁵ Именно отсутствие таких иллюзий ассоциируется у нас с депрессией и несчастьем.³⁶

³² Более распространенные русскоязычные версии заглавия – «Паровозик, который смог» или «Паровозик, который верил в себя». По-английски «The Little Engine That Could». Авторская сказка Мэри Джейкобс (1906), в которой прославляются чудеса оптимизма и трудолюбия, помогающие достичь вершин. Безусловно, перед нами метафорическое изложение сущности американской мечты.

³³ Пил Н. В. Сила позитивного мышления. – М.: Попурри, 2012. Н. В. Пила называют одним из отцов современного позитивного мышления.

³⁴ Shelley E. Taylor and Jonathan D. Brown, "Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health," *Psychological Bulletin* 103, no 2 (March 1988): 193–210.

³⁵ Taylor and Brown, "Illusion and Well-Being," 204.

Из этого совершенно не следует, что положительное отношение может преодолеть любое препятствие, трудности или любую мотивационную чепуху в стиле нью-эйдж. Если речь идет о том, на что мы не можем повлиять, то позитивное мышление мало поможет. Как показал эксперимент с велосипедистами доктора Томпсона, улучшения становятся очевидными, но они сильно ограничены. Тем не менее существует общее правило. Когда мы можем влиять на результаты, позитивное мышление, даже несколько гипертрофированное, может оказаться полезным.

³⁶ См. также Elizabeth King Humphrey, “Be Sad and Succeed,” *Scientific American*, March 3, 2010, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=be-sad-and-succeed>.

Иллюзия контроля – новый взгляд

Необходимость отличать то, что мы можем контролировать, и то, что не можем, прекрасно показана в молитве о спокойствии: «Боже, дай мне разум и душевный покой принять то, что я не могу изменить, дай мне мужество изменить то, что могу, и мудрость, чтобы отличить одно от другого».³⁷ Эти слова столь часто цитируют, что они кажутся заезженными. Но на самом деле в них нет ничего банального. Фраза была записана в 1930 году богословом Рейнхольдом Нибуром³⁸ и показывает простой способ установить различие: мы приходим к разочарованию и стрессу, пытаюсь изменить то, что изменить не можем, и к фатализму и беспомощности, не стремясь изменить то, что можем.³⁹ Когда нет никакой возможности установить контроль, лучший подход – трезвое и отстраненное суждение, способ выявить предубеждения и предотвратить их воздействие. Но когда мы *можем* сделать и повлиять на результаты, позитивное мышление чрезвычайно полезно.

Говоря, что нужно стараться отличать то, что можешь контролировать, от того, что не можешь, мы ставим дополнительные вопросы. Насколько хорошо нужно понимать отличия? Точно ли мы оцениваем свою способность влиять на события или чаще ошибаемся?

На данный момент исследователи, изучающие решения, дают ясный ответ: преувеличенное ощущение собственного контроля – обычная вещь. Наиболее известные исследования были проведены в 1970-х Эллен Лангер, психологом из Гарвардского университета. Представьте, что вы собираетесь сыграть в лотерею. Вы хотите выбрать номер самостоятельно или были бы счастливы, если бы кто-то сделал это за вас? Вероятно, это не должно вас волновать, ведь выигрышные номера выпадут случайно и независимо от того, кто выбирал лотерейный билет. Но людей это *волнует*, и даже до такой степени, что они готовы заплатить за право выбрать номер.⁴⁰ Другой эксперимент заключался в разрезании карт. И опять испытуемые действовали так, как будто могли повлиять на результаты, даже если совершенно точно не могли. Лангер назвала это *иллюзией контроля*.⁴¹ С тех пор как в 1975 году были впервые опубликованы ее выводы, опыты множество раз воспроизводились, и всегда с одними и теми же результатами: мы часто действуем так, как будто можем контролировать события, даже в тех случаях, когда не можем.

Как пример из жизни давайте рассмотрим игру в кости (английское слово *craps* происходит от французского *crapaud* – жаба. Представьте себе игроков, бросающих кости на землю, и поймете почему). В казино в кости играют за столом, где один человек бросает кости, а другие делают ставки. Существуют строгие правила, как делать честный бросок. Можно встряхнуть кости, но ладони всегда должны быть направлены вверх, так, чтобы они все время были на виду, полностью закрывать кости запрещено. Нужно бросить кости так, чтобы они долетели до дальнего конца стола, где попадут в зеленую подушечку с зубчатым ромбическим узором, обеспечивающую случайный отскок. В рамках этих правил игроки

³⁷ Кажется, через долгие годы авторство Нибура все же было подтверждено. См. Laurie Goodstein, “Serenity Prayer Skeptic Now Credits Niebuhr,” *New York Times*, November 28, 2009, A11.

³⁸ На самом деле неизвестно, кто автор этой молитвы. В частности, считается, что первым ее произнес адмирал Нельсон.

³⁹ В книге, опубликованной в 2009 году, эта фраза используется в качестве названия; см. Eileen Flanagan, *The Wisdom to Know the Difference: When to Make a Change – and When to Let Go* (New York: Tarcher, 2009).

⁴⁰ Мы думаем, что это никого не заботит, лишь потому, что считаем: единственная цель – выигрыш. Но если люди руководствуются чем-то другим, например им просто нравится участвовать в чем-то, то это имеет смысл. Можно играть для того, чтобы выиграть, а можно просто для того, чтобы пощекотать нервы. Если хочется последнего, то, конечно, интереснее участвовать, чем просто смотреть игру.

⁴¹ Лангер определяет иллюзию контроля как «непропорционально высокое ожидание личного успеха, чем обусловленная объективной реальностью». Ellen J. Langer, “The Illusion of Control,” *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (1975): 311–328.

делают все возможное, чтобы выиграть. Они трясут кости, дуют на них и даже говорят с ними. Некоторые бросают мягко, когда хотят небольшое число, и сильно, когда нужно большое. Некоторые даже готовы заплатить за «уроки» по бросанию костей. В интернете я нашел один курс, стоящий 179 долларов за двухчасовой сеанс, где обучают различным техникам захвата костей с такими названиями, как «щипцы для льда» или «двумя пальцами», а также работе запястьями для обратного вращения или вращение как при повороте штопора. Все это предназначено для улучшения качества бросков. Но никто никогда не обещает, что вы сможете *контролировать* кости: только то, что сможете улучшить броски – и выигрывать (как это работает, нигде не написано, но если достаточное количество людей готово расстаться с 179 долларами, то это и неважно). Так какой вывод мы обязательно сделаем, анализируя перечисленные уловки? Вот он: игроки в кости страдают *иллюзией контроля*.

Иллюзия контроля – широко распространенная признанная ошибка суждения. Ее постоянно включают в списки часто встречающихся предубеждений. Поэтому ученые призывают умерить или обуздать убеждение, что мы можем изменить ход событий. Нам объясняют: *Вы можете контролировать меньше, чем полагаете*.

Так усиливается понимание, что у людей есть распространенные предрассудки. Здесь только одна проблема: это не совсем правильно.

Взгляните еще раз на примеры из экспериментов Лангер. Что общего между выбором лотерейного билета, разрезанием карт и игрой в кости? Исход перечисленных событий совершенно случаен. У игрока вообще нет возможности повлиять на него. Как будто идеальная ситуация для наблюдения за иллюзией контроля, но это не так. Степень заблуждения по поводу способности контролировать результаты *неизбежно* будет создавать препятствия. Потому что любая ошибка *приведет* к усилению контроля, а значит, у нас нет возможности отличить случайную ошибку от системной: вот оно, другое определение предвзятости.

Если мы хотим узнать, действительно ли находимся под воздействием предрассудка переоценки контроля и так ли он широко распространен, как считается, то должны использовать другой подход. Следует изучить разные степени контроля в одной и той же ситуации, а затем сравнить результаты.

Недавно это сделала группа исследователей из Университета Карнеги-Меллон во главе с психологом Доном Муром. Была набрана группа добровольцев, выполнивших ряд заданий на компьютере. Где-то в ходе задания обычный внешний вид экрана – черные буквы на белом фоне – менялся на раздражающий оттенок фиолетового. На экране появлялась небольшая табличка, в которой сообщалось, что щелчком мыши можно изменить цвет обратно на белый. Участники были случайным образом разделены на четыре группы по четырем условиям: высокий контроль (щелчок мыши восстанавливал белый экран на 85 % времени), более мягкий (экран менялся на 50 % времени), низкий (менялся лишь на 15 %) и полное отсутствие контроля (щелчок мыши не совершался). После окончания теста испытуемым предлагалось ответить, насколько эффективными оказались их действия по восстановлению цвета экрана. Испытуемые из группы низкого контроля думали, что у них больше возможностей изменить цвет экрана – результат, который согласуется с выводами Лангер об иллюзии контроля. Но в группах высокого и умеренного контроля результаты оказались *противоположными*. Участники *недооценивали* свой уровень контроля, и часто довольно значительно. У них вообще не возникло иллюзии чрезмерного контроля, они не поняли, каким значительным контролем располагали.⁴²

Мур с коллегами слегка модифицировал эксперимент, и другие версии приводили к тому же выводу: люди *не* всегда переоценивают свой уровень контроля. Простое объясне-

⁴² Francesca Gino, Zachariah Sharek, and Don A. Moore, “Keeping the Illusion of Control Under Control: Ceilings, Floors, and Imperfect Calibration,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, no. 2 (March 2011): 104–114.

ние: мы недостаточно хорошо понимаем, что и насколько способны контролировать. Когда контроль низкий, мы склонны переоценивать, когда высокий – недооценивать.

Это открытие имеет большое значение. Многие десятилетия исследователи уверяли, что у нас устойчивая тенденция переоценивать контроль, и убеждали, что мы можем контролировать меньше, чем думаем. Но это неправильно. Проводя эксперимент с низкой или отсутствовавшей возможностью контроля (например, кости или выбор лотерейного билета), исследователи наблюдали тенденцию к переоценке контроля, но не обратную. Так что полученная ошибка связана с дизайном самого эксперимента (Мур и его коллеги назвали это *иллюзией иллюзии контроля!*). Итак, раньше мы однозначно считали, что люди страдают от иллюзии контроля, а более соответствующий действительности вывод таков: мы можем ошибаться в обоих направлениях.

О самых частых и наиболее серьезных ошибках

Вывод, что можно как недооценить, так и переоценить контроль, ставит перед нами другой вопрос: какая из ошибок чаще встречается в повседневной жизни? Для ситуаций, над которыми мы не властны (будет ли завтра дождь или солнце, какова судьба нашей любимой спортивной команды или движения S&P 500⁴³ в определенный день), любая ошибка, естественно, совершается в сторону преувеличения контроля. Для такого рода ситуаций целесообразно признать: никакие талисманы и магические заклинания не помогут нам повлиять на результаты.

Но многие результаты в значительной степени *находятся* под нашим контролем – не только когда мы играем в гольф или крутим педали велосипеда, а когда хорошо выполняем работу, правильно отвечаем на экзамене, готовим еду или играем на музыкальном инструменте. Все это в значительной степени зависит от действий, которые мы предпринимаем, а они, в свою очередь, – от мастерства и таланта, от способности не поддаваться давлению, а также в огромной степени – от того, как мы думаем об этом. Здесь более распространенная ошибка – не иллюзия чрезмерного контроля, а напротив, неспособность осознать, в какой степени мы действительно способны контролировать ситуацию. Исследование решений предостерегало нас от иллюзии чрезмерного контроля, а между тем для многих видов деятельности важнее прямо противоположное: мы должны стараться *не недооценить* контроль.

Различие между тем, что мы можем и что не можем контролировать, скорее всего покажется простым, но его часто нелегко установить. Врач и писатель Атул Гаванде понял это после многих лет работы практикующим хирургом: «Раньше я думал, что самое трудное в профессии врача – овладеть мастерством. Но это не так: именно тогда, когда вы начинаете ощущать уверенность, неудача сбивает вас с ног. И дело не в напряженной работе, хотя иногда вы вымотаны до последней степени. Как я обнаружил, самая трудная часть работы врача – знание, над чем вы властны, а над чем нет».⁴⁴

Гаванде прав: в медицине различие между тем, что мы можем и что не можем контролировать, имеет решающее значение. К сожалению, это различие часто упускают из виду. В книге «How Doctors Think» («Как думают доктора») доктор Джером Группман опирается на исследования когнитивной психологии, чтобы показать, как распространенные предрас- судки мешают врачу поставить диагноз.⁴⁵ Он указывает на хорошо известные ошибки и предрассудки. *Эвристика*, умственный короткий путь, при котором люди придают слишком большую важность легко доступной информации, побуждает врачей ошибочно диагности- ровать заболевания, легко приходящие на ум, и не замечать более редких. *Подтверждение предубеждения*, тенденция искать доказательства того, что подкрепляет первоначальную догадку, мешает врачам тщательно искать доказательства, противоречащие ей. Не меньшее значение имеет *якорный эффект* – исходные данные становятся грузом, который мешает поступающей информации сдвинуть нас с места. Каждое предубеждение Группман иллю- стрирует живыми примерами, показывающими, как любое предубеждение может привести к серьезным ошибкам, и настоятельно призывает врачей быть начеку.

⁴³ Фондовый индекс, в корзину которого включено 500 избранных акционерных компаний США. Также список наиболее заметных акционерных компаний США, чьи акции торгуются на фондовых биржах.

⁴⁴ Atul Gawande, *Better: A Surgeon's Notes on Performance* (London: Profile, 2007), 154.

⁴⁵ Groopman, Jerome. *How Doctors Think*. New York: Houghton Mifflin, 2007. См. также Daylian M. Cain and Allan S. Detsky, "Everyone's a Little Bit Biased (Even Physicians)," *JAMA* 299, no. 24 (June 25, 2008): 2893–2895.

Диагностика заболевания – суждение о том, на что мы не можем повлиять. Но задача врачей, если они не патологоанатомы, сделать гораздо больше, чем поставить точный диагноз, – а именно помочь пациентам вылечиться. Здесь они *могут* влиять на результат. Положительное мышление способствует выздоровлению от многих болезней, и это хорошо известно. Недавняя статья в журнале *Annals of Behavioral Medicine* обобщила 83 исследования различных заболеваний, от рака до сердечно-сосудистых. Была продемонстрирована явная связь между оптимизмом пациента и восстановлением здоровья.⁴⁶ Оптимизм пациентов, по крайней мере частично, зависит от того, что они слышат от врача. Поэтому неудивительно, что недавний опрос врачей показал: почти половина в разговоре с пациентами затушевывает правду. Дело не в лживости или нежелании смотреть в лицо реальности, а в понимании, что, поддерживая у больного позитивный настрой, они оказывают значительное влияние на возможность выздоровления (Джером Группман не новичок в этом вопросе, и тема надежды и здоровья рассмотрена в его книге «Анатомия надежды»⁴⁷).

Конечно, было бы абсурдом впасть в другую крайность и счесть, что все болезни можно вылечить позитивным мышлением. Врачи в первую очередь лечат, а не внушают оптимизм. Книга Барбары Эренрайх «Розовые очки: как Америку разрушила неустанная пропаганда позитивного мышления» («Bright-Sided: How Positive Thinking Is Undermining America») содержит резкое разоблачение глупого оптимизма.⁴⁸ В ней приведено несколько примеров из области здравоохранения, когда шарлатаны настаивали на лечении с помощью позитивного мышления, несмотря на очень серьезный диагноз. Но если мы отбросим преимущества позитивного мышления в здравоохранении, то вступим в противоречие с весо- мыми и значительными фактами. Положительное мышление играет роль и для пациента, и для врача.

Врачи должны понимать: ситуации могут сильно отличаться, и нужно учиться вести себя соответственно каждой. При разговоре с больными врачи, объективно понимая перспективы, часто стараются внушить оптимизм и надежду не для того, чтобы обмануть или создать ложные ожидания, а чтобы улучшить здоровье пациента. Они высказывают бес- страстные суждения о вещах, на которые нельзя повлиять, и стремятся улучшить то, что может быть изменено. Оба состояния требуют мудрости и мужества. Необходима большая гибкость, чтобы думать беспристрастно и одновременно излучать оптимизм и позитивное мышление, если это может повлиять на результаты. Потому-то так высоки требования в про- фессиональной медицине.

⁴⁶ Rasmussen, Heather N., Michael F. Scheier, and Joel B. Greenhouse, Optimism and Physical Health: A Meta-analytic Review,” *Annals of Behavioral Medicine*, 37 (3) (June 2009): 239–256.

⁴⁷ Jerome Groopman, *The Anatomy of Hope: How People Prevail in the Face of Illness* (New York: Random House, 2003).

⁴⁸ Barbara Ehrenreich, *Bright-Sided: How Positive Thinking Is Undermining America* (New York: Holt, 2009).

От медицины к управлению

Как следует думать о контроле, когда речь идет об административных решениях? Ключ таится в самом понятии. Управление (*manage*, по-русски *руководство*) происходит от итальянского *maneggiare* – держать в руках, а до этого от латинского *manus* – рука. Каждый раз, чтобы что-то сделать, вы протягиваете руку, беретесь руками, буквально или фигурально. *Управлять* – двоюродный брат другого слова, *манипулировать*, с тем же корнем. Менеджеры не просто делают выбор, на который не могут влиять, как покупатель, который берет тот или иной продукт, или инвестор, покупающий или продающий те или иные акции (вы управляете своим списком покупок, но выбираете продукт из тех, что имеются в наличии; вы управляете своим портфелем, но выбираете из тех акций, которые есть на рынке). Они не делают ставки по образцу покупки лотерейного билета или броска костей. Суть управления – осуществление контроля и влияние на события.

С другой стороны, менеджеры не полностью контролируют результаты, как врач не может полностью контролировать здоровье пациента. Их преодолевают события, находящиеся за пределами контроля: макроэкономические факторы, изменения технологий, действия конкурентов и т. д. Так что было бы ошибкой считать, будто менеджеры страдают иллюзией полного контроля. Большая опасность – противоположное: недооценка степени контроля, которая действительно имеется.

По сравнению с ударом мячом или нажатием на педаль решения менеджеров сложнее. Конечно, они не часто сталкиваются с такими ставками, как у Билла Флемминга, но имеют способность мобилизовать людей и ресурсы и активно влиять на результаты. У Флемминга некоторые элементы тоже были вне контроля, в том числе работа субподрядчиков, возможные задержки в доставке, влияние местной конкуренции на ставки заработной платы у строителей и погода в штате Юта, где могут быть суровые зимы. Но Флемминг знал, что команда найдет способы повысить производительность, хотя и не знал точно какие (он говорил: «Мы рискнем. Велика вероятность, что по ходу дела мы сможем стать еще более продуктивными: улучшим планирование, найдем способы работать быстрее или отыщем пути снизить затраты»).

В этом отношении Флемминг действовал очень типично. В обширном исследовании рискованных решений Зар Шапира из Нью-Йоркского университета обнаружил: менеджеры не считают, что просто делают выбор или принимают решение. Они активно используют умение осуществлять контроль.⁴⁹ Кроме того, они воспринимают свои действия как часть продолжающегося процесса, а не как ставку на лошадь на ипподроме или выбор числа при игре в рулетку, где, сделав ставку, вы уже ни на что не влияете.

Вот как выразился один менеджер: «Азартные игры содержат элемент неопределенности и положительный или отрицательный результат. Управленческие решения (я надеюсь) принимаются исходя из обоснованного предположения о том, что, вероятнее всего, произойдет и что можно сделать, чтобы избежать отрицательного результата. То есть решение – непрерывный процесс, в котором каждый следующий шаг зависит от предыдущего. Азартные игры имеют только два исхода – выигрыш и проигрыш, где решение и результат не связаны». Другой менеджер заметил: «Теория решений уделяет все внимание анализу того, что привело к определенному выбору. Хотя это, безусловно, важно, мой опыт научил

⁴⁹ «Риск руководителя – это попытка, при которой он может использовать свое умение правильно разобраться в вопросе, осуществлять контроль и использовать полученные навыки». Zur Shapira, *Risk Taking: A Managerial Perspective* (New York: Russell Sage Foundation, 1995), 48.

меня: не меньшую роль играет моя способность влиять на то, что произошло после момента выбора».⁵⁰

Менеджеры интуитивно поняли, что в отличие от игроков в кости или покупателей лотерейных билетов имеют возможность осуществлять контроль и влиять на результаты. Они не склонны страдать иллюзией контроля, скорее, они недооценивают свои способности влиять на результаты. Часто они могут добиться большего, оказать большее влияние и внести больше изменений, чем полагают.

⁵⁰ Shapira, *Risk Taking*, 80.

Мудрость, часть вторая: в какую сторону лучше ошибаться?

Конечно, все хотели бы иметь достаточно мудрости, чтобы понимать разницу между тем, что мы можем изменить и что не можем, но часто мы этого не понимаем. И так как мы не знаем наверняка, то возникает вопрос: в какую сторону лучше ошибиться? Что лучше: представить, что мы имеем больший контроль, чем на самом деле, или наоборот?

На рис. 2.2 показаны четыре возможные комбинации веры и реальности в отношении контроля. Если мы считаем, что можем контролировать результаты, и действительно можем, то находимся в правом верхнем секторе. Если мы считаем, что не можем контролировать результаты и действительно не можем, то находимся в левом нижнем. В обоих случаях наши убеждения правильны. А как насчет двух других секторов? В левом верхнем углу: мы считаем, что контролируем, когда в действительности нет. Мы переоценили себя. Это ошибка I – ложная трактовка сигнала. Результат – ошибка полномочия; мы движемся вперед и продолжаем действовать, когда следовало бы остановиться. В правом нижнем углу: мы считаем, что не можем влиять на результаты, когда на самом деле можем. Здесь мы недооцениваем свой контроль. Это ошибка II – ложное отрицание. Мы ничего не сделали, хотя должны были.⁵¹

Конечно, мы хотим минимизировать вероятность ошибки и собираем информацию, чтобы повысить точность понимания, но некоторая неопределенность всегда остается, так что мы все еще должны учитывать последствия ошибки. Что лучше: действовать, как будто можем контролировать (и рискнуть сделать ошибку I), или считать, что не имеем контроля (и рискнуть сделать ошибку II)? Решая, что хуже, подумаем о последствиях.



Рис. 2.2. Контроль, вера и реальность

Давайте предположим, что в глухой деревне началась эпидемия. Заболевает много детей, пожилых и просто ослабленных людей. Имеющиеся средства неэффективны. Один из вариантов – продолжить поиски метода лечения. Если мы не правы и совершаем ошибку I, то последствием будет ненужная трата ресурсов, не более. Другой вариант – сделать вывод, что

⁵¹ Предлагалось ввести еще несколько видов ошибок, иногда в шутку: ошибку III – принять правильное решение по неправильным причинам и IV – принять правильное решение в неправильное время.

у нас нет способа остановить болезнь, и счесть это судьбой или Божьей волей. Последствием ошибки II будут новые смерти. Структурировав решение таким образом и сравнив послед- ствия ошибок I и II, можно сделать вывод: целесообразнее продолжать искать лекарство.

Теперь давайте подумаем о повседневной деятельности, значительно менее драматич- ной, чем смертельная болезнь. Когда у вас нет возможности контролировать события (погода на завтра или итоги футбольного матча на следующей неделе), то любая ошибка будет в сторону преувеличения контроля. Способ избежать ошибки – быть уверенным, что мы не попали в ситуацию первого типа. Но, занимаясь деятельностью, при которой вы *можете* влиять на результаты (подготовка к экзамену или запуск нового продукта), вы с большей вероятностью ошибетесь в сторону *недооценки* контроля. И ее последствия – отсутствие мер для изменения ситуации – могут быть очень серьезными.

Исследователи решений часто предостерегали нас от иллюзии чрезмерного контроля, но недооценивали более важный урок: при видах деятельности, в которых мы можем вли- ять на результаты, важнее знать, что мы не недооцениваем контроль. Как правило, лучше ошибиться в сторону предположения о достижимости цели, а не в обратную. Достоинств больше, а недостатков меньше.

Размышления о контроле

Первый ключ к правильному решению – понимание того, можем ли мы контролировать результаты. Делаем выбор из вариантов, которые не можем изменить, и принимаем решение о том, чего не можем улучшить? Или мы в состоянии контролировать и вносить улучшения? К сожалению, во многих лабораторных экспериментах полностью исключается возможность влиять на результат. Это правильно, если цель в том, чтобы изолировать механизмы решения и выбора. Но в реальном мире мы часто *можем* влиять на результаты, и позитивное мышление *может* повысить производительность. Убежденность, что мы можем чего-то добиться, даже несколько гипертрофированная, может привести к более высокой производительности.

Кроме того, вопреки распространенному мнению, люди *не* страдают иллюзией всеохватывающего контроля. Да, они преувеличивают контроль, когда он невозможен, потому что ошибка может дорого обойтись. Но когда они могут влиять на результаты, то чаще совершают ошибки в противоположную сторону. Учитывая количество того, на что можем влиять в повседневной жизни, мы более склонны не преувеличивать контроль, а, наоборот, *недооценивать* его.

Первое мудрое правило гласит: мы должны различать вещи, на которые можем и не можем влиять. А второе показывает лучший способ ошибиться. Очень часто в исследованиях решений акцент ставился на том, чтобы избежать ошибки I (преувеличение возможностей). Но если мы можем принять меры и повлиять на результаты, то ошибка II будет иметь более серьезные последствия. Так что стоит приложить все усилия и все-таки повлиять на то, что в нашей власти.

Глава 3

Производительность, абсолютная и относительная

*И еще несколько слов о конкурсе продаж в этом месяце.
Как вы все знаете, первый приз – «Кадиллак Эльдorado».
Кто-нибудь хочет узнать, каким будет второй приз? Это набор
ножей для стейка. А третий приз – вы уволены.
Дэвид Мэмет. Гленгарри Глен Росс,⁵² 1983*

Второй ключ к большим решениям – понять, что нам требуется: просто сделать хорошо или превзойти конкурентов.

Задумайтесь на минуту о своих личных финансах. Вы хотите откладывать сколько-то каждый месяц и получать от инвестиций достаточно средств на свои нужды. Возможно, вы пытаетесь отложить на образование детей, или на покупку дома, или на пенсию. Конечно, вы хотите заработать как можно больше, но ни с кем не конкурируете. Вы не собираетесь принимать инвестиционные решения (покупать этот товар или продавать тот), чтобы пре- взойти конкурентов.

Когда речь идет об управлении своими финансами, исследования решений предлагают много полезных уроков. Для начала вы должны иметь в виду, что цены меняются случай- ным образом и что несколько дней прибыли не означает, что следующий день принесет дальнейшее повышение или что пора что-то менять. Не контролируйте свой портфель каж- дый день, потому что люди реагируют на потери острее, чем на доходы, так что колебания рынка только усилят тревогу. И не пытайтесь постоянно следить за рынком, ожидая подхо- дящего момента, чтобы войти или выйти: это невозможно рассчитать. Скорее, вам следует периодически пересматривать распределение ваших активов и вносить коррективы. Вкла- дывайте на длительные сроки в индексные фонды, которые отслеживают рынок и имеют низкие издержки, и следуйте стратегии «купи и держи». Очень вероятно, что в этом случае вы будете стабильно получать долгосрочную прибыль.⁵³

Теперь рассмотрим другой вид инвестиционного решения. Среди колледжей и уни- верситетов Канады проводится конкурс Национального фондового рынка MBA. Конкурс начинается в сентябре, каждая команда получает фиктивный вклад по 100 тыс. канадских долларов. Следующие десять недель студенты управляют своими портфелями, «покупая» и «продавая» по желанию. В конце ноября команда с самым большим портфелем получает для своего университета приз 5 тыс. долларов, а остальные остаются с носом. Так что теперь цель не только в том, чтобы делать хорошо, но и в том, чтобы делать лучше других.

В недавнем конкурсе Национального фондового рынка MBA участвовало более 50 команд.⁵⁴ Победители – трое студентов из школы бизнеса Университета Альберты, чей порт- фель за десять недель увеличился почти в два раза, до огромной суммы 199 368 долларов, что в годовом исчислении обеспечивает возврат более 1600 %. Как им это удалось? Они объ- яснили, что придерживались «агрессивной и иногда чрезвычайно рискованной стратегии».

⁵² Пьеса стала сценарием кинодрамы, знакомой российскому зрителю под названием «Американцы» (1992).

⁵³ Такой же совет встретился мне в самой первой книге, которую я прочитал на эту тему: *A Random Walk Down Wall Street*, by Burton Malkiel, в 1976. Более свежий пример этого типа см.: *The Investment Answer: Learn to Manage Your Money and Protect Your Financial Future*, by Daniel C. Goldie and Gordon S. Murray (New York: Business Plus, 2011).

⁵⁴ Geoff McMaster, “School of Business Wins National Stock Market Contest,” *ExpressNews*, December 19, 2001, <http://www.expressnews.ualberta.ca/article.cfm?id=1615>.

Один из студентов рассказал: «Можно использовать любое долгосрочное планирование, но на самом деле оно управляется краткосрочной игрой на бирже».

Лучший подход не был для них очевиден с самого начала. Когда начался конкурс, студенты из Альберты собрали портфель из девяти акций, каждый член команды взял по три. Это был вид сбалансированного и осмотрительного вложения, который дал бы хорошую прибыль, будь это долгосрочные вклады. Через три недели команда заработала возврат 9 %, что обычно замечательно, но на этом специфическом бычьем рынке они не попали даже в первую десятку. Обновление от организаторов конкурса показало, что ведущие команды уже получили возврат 22 %! В этот момент студенты осознали реальность. Один из них вспоминал: «Благодаря конкурсу мы поняли: не обязательно диверсифицировать портфель. Поэтому мы изменили стратегию на значительно более спекулятивную. Собираясь победить, мы должны были попробовать выбрать краткосрочных победителей».

Теперь они отказались от диверсификации и загрузили все яйца в одну корзину. Сначала они вложили активы в фармацевтическую компанию, которая, к счастью для них, дала быструю прибыль. Через три дня изъяли прибыль и все вместе вложили в малоизвестную компанию по производству волоконной оптики. Как по команде, рынок вырос. Вскоре они обналичили прибыль, полученную в компании волоконной оптики, и вложили в компанию – оператора беспроводной связи с широкой полосой пропускания. Момент был выбран идеально, акции резко выросли.

Оттуда они перевели все свои активы в биотехнологическую компанию. На этот раз, к их ужасу, акции начали падать. Вместо того чтобы смотреть, как тают надежды на победу, студенты предприняли самый рискованный шаг. Они перешли с длинной позиции на короткую и сделали ставку на дальнейшее снижение. Игра на понижение не для слабонервных, но требовались крайние меры. Студенты знали: они должны обогнать другие команды, каждая из которых пыталась оказаться *впереди*. К счастью альбертинцев, акции биотехнологической компании продолжили падать, и цена их портфеля резко взлетела.

Десять недель прошли, и они были объявлены чемпионами Канады. Студенческая газета Университета Альберты наполнилась похвалами: «Члены команды говорят, что узнали много нового благодаря вылазке в мир крупных финансов, и надеются, что победа поможет им, когда через год они окажутся на рынке труда. Они не могут преодолеть некоторую самоуверенность по поводу своих шансов выиграть на бирже по-настоящему, но пытаются оставаться уравновешенными».⁵⁵ Возможно, это один из уроков.

Еще один лучший урок вот каков: когда приз за первое место составляет 5 тыс. долларов, а остальные не получают ничего и когда у вас не должно быть никаких потерь, единственная разумная стратегия – идти на большой риск. Большое удовольствие? Конечно. Хорошая тренировка для мира инвестиций? Наверное, нет. Как заметил один студент, «это несколько отличается от игры с настоящими деньгами, потому что мы хотели выиграть, а приз давался только за первое место». Для такого рода конкуренции самый умный ход – «пан или пропал».⁵⁶

Два примера управления финансами, и в каждом требовалось свое решение. Управление личным портфелем инвестиций – вопрос абсолютной производительности. Вы независимо ни от кого получаете то, что зарабатываете. Здесь нет элемента конкуренции. Конкурс Национального фондового рынка МВА – пример относительной производительности. Недостаточно делать хорошо: главная задача – сделать лучше, чем остальные.

⁵⁵ McMaster, “School of Business Wins National Stock Market Contest.”

⁵⁶ То, что студенты играли фиктивными деньгами, позволило им делать несоразмерные ставки – ведь на самом деле они ничего не теряли.

Искусство превзойти соперника

Во многих исследованиях, посвященных решениям, предлагается сделать выбор, кото- рый нас больше всего устраивает. В этом случае нам не приходится учитывать ничьих инте- ресов, у нас нет соперников, нам не надо о них беспокоиться. Это удобно, если наша цель – изолировать когнитивный механизм. Добавление конкурентного измерения не требуется; фактически оно только усложняет задачу.

Но мы должны быть осторожны, когда берем эти выводы и применяем их к ситуациям, включающим конкуренцию.

Теперь мы переходим в сферу стратегического мышления, которую Авинаш Диксит из Принстона и Барри Нейлбаф из Йеля определили как «искусство превзойти противника, зная, что противник пытается превзойти вас». ⁵⁷ «Стратегическое мышление становится жиз- ненно важным, – пишут они, – когда успех определяется скорее относительной, чем абсо- лютной производительностью». ⁵⁸

Конкурс Национального фондового рынка МВА – одна из многих ситуаций, в которых мы должны перехитрить противников, чтобы достичь успеха. Несколько лет назад я при- нял участие в офисном пари (с очень маленькими ставками) на исход розыгрыша НФЛ. Нас было 20 человек, и мы поставили по 5 долларов, так что общий банк составил 100 долла- ров. Их собирались выплатить тому, кто выбрал больше всех победителей в предстоящем розыгрыше: две предварительные игры, четыре четвертьфинальные, две полуфинальные и финал (в случае одинакового количества голосов приз должен был быть поделен пополам). Максимально возможное число правильных ответов было равно девяти, а минимальное – нулю. Загвоздка: мы должны были предсказать, кто победит во всех девяти играх, еще до начала розыгрыша. Это усложняло ситуацию, потому что мы не знали, какие команды побе- дят в первом туре и перейдут во второй. Можно решить, что Steelers – вероятный кандидат на выигрывать Суперкубка, и отметить его как победителя во всех играх, а если они вылетят в первом туре и отправятся домой, тем хуже для вас.

В то время я жил в Северной Калифорнии. В розыгрыше участвовали обе наши мест- ные команды, 49ers и Raiders, и мы все боролись с внутренним желанием включить их в спи- сок победителей. ⁵⁹ Случилось так, что у 49ers был удачный год, и они выиграли Суперкубок, а Raiders проиграли первую же игру, потерпев полное поражение 13:7 в игре с Seahawks, которое тяжело сказалось на тех, кто сделал на них ставку. ⁶⁰

Выиграл пари наш главный бухгалтер Стив: он поставил на то, что Seahawks выиграют у Raiders, и это решило дело. «Как вы догадались, что Seahawks победят?» – спросил я его позже. Стив ответил, что на самом деле считал, что у Raiders больше шансов выиграть, но правильно понял, что почти все остальные выберут Raiders. Учитывая, что в пари участ- вовало 20 человек и победитель получал все, он бы мало что получил, поставив как боль- шинство, но потенциально много, если бы выбрал Seahawks и они победили бы. Это был умный стратегический ход, с пониманием вероятных действий конкурентов. Стив знал: для того чтобы выиграть, мало сделать хорошо, надо сделать лучше, чем остальные. И он сделал соответствующую ставку.

⁵⁷ Avinash K. Dixit and Barry J. Nalebuff, *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Life and Business* (New York: Norton, 2008), xvi.

⁵⁸ Dixit and Nalebuff, *The Art of Strategy*, 271.

⁵⁹ При таких маленьких ставках некоторые приготовились поставить на любимые команды, даже не предполагая, что те победят. Я был готов потерять несколько долларов, только чтобы не испытать расстройств, поставив на нелюбимую команду. Таким образом, результаты пари отражали не только финансовый интерес, но и эмоциональные предпочтения.

⁶⁰ Упомянутой игрой была плей-офф Wild-Card АФК 22 декабря 1984 года.

Розыгрыши и конечные точки

Знание, относительна или абсолютна производительность, – хороший старт, но име- ется еще один важный момент: распределение выплат. Соревнования различаются по тому, как в них распределяются выплаты.

Когда самый результативный игрок получает немного больше других, то распреде- ление среди конкурентов достаточно равномерное, и это низкий переко́с. На рис. 3.1А победитель выигрывает больше, но не намного, чем другие. Нет большой необходимости добиваться лучшего результата; большинство игроков чувствует себя хорошо. На рис. 3.1Б показан умеренный переко́с выплат. Теперь конкурентам важно относительное преуспева- ние, потому что прибыль распределяется менее равномерно. Так бывает в отраслях, где веду- щая компания, могущая выполнить работу с наименьшими затратами или обеспечить более высокое качество продукта, зарабатывает более высокую прибыль, чем остальные.

При еще большем переко́се, как на рис. 3.1В, становится очень важно сделать лучше, чем конкуренты. Лучшие производители преуспевают, а на долю прочих остаются жал- кие крохи. Теперь мы ожидаем сильного соперничества с конкурентами. Будь то компании, спортсмены или конкурсанты игрового шоу – все они будут очень стараться стать лучшими. Самое экстремальное распределение выплат показано на рис. 3.1Г: здесь победитель полу- чает все. Прибыль достается самому лучшему, остальные ничего не получают. Теперь нам нужно идти ва-банк.

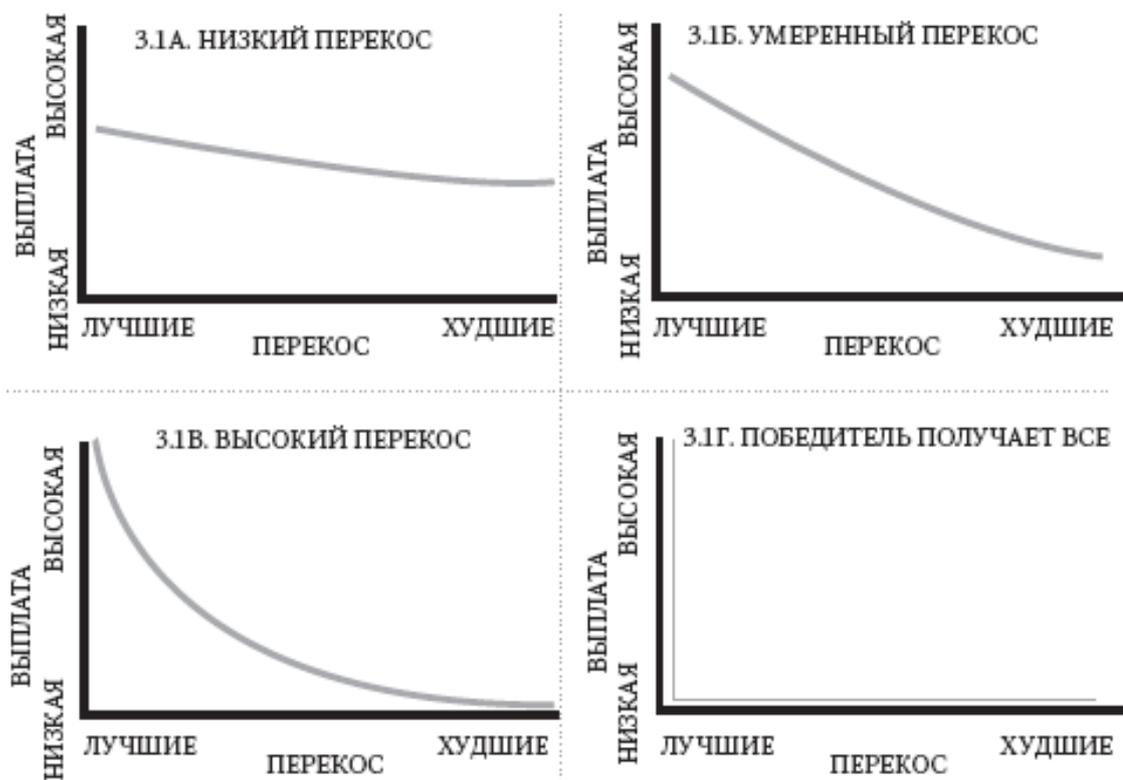


Рис. 3.1. Распределение выплат и примеры переко́сов

В конкурсе Национального фондового рынка МВА имела значение не просто относи- тельная производительность, а самое экстремальное распределение из возможных: победи- тель получает все. Здесь, по словам Шона Коннери в «Индиане Джонс и последнем кресто- вом походе», «Нет серебряной медали за второе место». Умный ход – действовать очень

решительно, именно поэтому Университет Альберты вышел на первое место. То же самое для пари о розыгрыше НФЛ: получивший высший балл забирает весь банк, и нет награды за второе место.

С другой стороны, если бы в конкурсе Национального фондового рынка МВА дал бы призов больше, а не только лучшей команде, то распределение имело бы меньший переко- с. Предположим, призами наградили бы первые три команды, аналогично присуждению золо- той, серебряной и бронзовой медали. Это не такой крайний вариант, когда победитель полу- чает все, но когда в конкурсе участвует более 50 команд, то, чтобы финишировать в первой тройке, опять-таки необходимо идти на большой риск.

А что, если бы вместо 5 тыс. долларов для лучшей команды все команды, закончив- шие в верхней четверти, получили бы приз 400 долларов? Производительность по-прежнему была бы относительной, в том смысле что все призы зависели бы от положения относи- тельно других конкурентов, но теперь выплаты страдали бы гораздо меньше. Скорее всего, конкурсанты делали бы менее рискованные инвестиции, потому что они больше не пребы- вали бы под давлением необходимости закончить лучше всех.⁶¹ Как правило, чем больше переко- с, тем важнее превзойти конкурентов и прибегнуть к более экстремальным мерам.

Конкурс Национального фондового рынка МВА примечателен еще по одной причине: в нем была определенная конечная точка. Конкурсанты знали, что победитель будет объяв- лен точно через десять недель. Это то же, что и пари НФЛ: как только Суперкубок выигран, состязание закончилось, и объявлен победитель. Близкое попадание не даст фору в пари на следующий год; это одноразовое соревнование по типу «победитель получает все».

Заметный переко- с с выплатами и четко обозначенная конечная точка в совокупно- сти делают соревнование весьма драматичным. Рассмотрим телевизионное игровое шоу Jeopardy! Только занявший первое место получает призовой фонд и может снова вернуться в игру, а все остальные отправляются домой, награжденные рукопожатием и утешительным призом. Неудивительно, что последний вопрос, известный как «Final Jeopardy», вызывает столько эмоций. Все сводится к нему, и конкурсанты об этом знают.

Или, например, турнир по гольфу, как, например, Masters, проходящий с апреля по август в Национальном гольф-клубе в Джорджии. Финансовые выплаты там перекошены до крайности. Победитель получает примерно в два раза больше, чем спортсмен, занявший второе место, а далее выплаты еще снижаются. В 2013 году чемпион Masters Адам Скотт получил 1,44 млн долларов. Для сравнения – 864 тыс. Энджел Кабрера, второе место, и 544 тыс. Джейсон, третье. К концу четвертого раунда у Скотта и Кабреры была ничья, вопрос о первенстве решился во время переигровки. Один удар стоил одному из основных претен- дентов выигрыша, а другому проигрыша 780 тыс. долларов. Но финансовые выплаты – не единственное, что поставлено на карту. Чемпион получает зеленый пиджак и пожизненное приглашение на турнир, а занявший второе место – нет. Победа в Masters дает значительно больше преимуществ, чем второе место. И там тоже обозначена конечная точка: игра длится четыре дня, вопрос о чемпионстве решается после попадания в 72 лунки, а в случае ничьей – переигровкой. Неудивительно, что на последнем раунде в августе происходят настоящие драмы: одна заковыристая лунка, и четыре дня соревнований впустую.

Ежемесячный конкурс продаж в пьесе Дэвида Мэмета «Glengarry Glen Ross» – пример относительной производительности, направленной на то, чтобы все участники продемон- стрировали лучшее (или худшее), на что способны. Упертый босс, которого в фильме неза-

⁶¹ В подобных соревнованиях без вложения денег и с относительно небольшими выплатами университетам существует вероятность, что некоторые команды предпочтут пойти ва-банк и всем рискнуть, рассматривая игру скорее как удовле- ствие, а не как попытку выиграть. Конечно, существует не только денежное, но и эмоциональное вознаграждение, и инте- ресы команд могут не полностью совпадать с интересами университетов; на самом деле, члены команды могут по-другому думать о своих целях и задачах.

бываемо сыграл Алек Болдуин, представляет призы: автомобиль, набор ножей или увольнение. Абсолютная производительность ничего не значит; имеет значение только одно – сделать лучше других. Прошлые успехи не играют никакой роли, обещания будущих продаж бесполезны. Важна только производительность в *этом* месяце. Представьте себе игру с таким выигрышем, и вас не удивит, почему конкуренты способны на отчаянные поступки.

Относительная производительность и перекошенные выплаты – характерная черта конкурсов. Там нет четко установленных и известных правил, нет турнирной таблицы, чтобы все могли видеть, каковы успехи, и нет ведущего игрового шоу, задающего вопросы и немедленно оценивающего ответы. Там может даже не быть четкой конечной точки, так что трудно понять, какую ставку сделать. Так что конкуренция сложна и полна неопределенностей.

В другом случае конечных точек может быть несколько, а соперники преследуют несколько разные цели. Обычный пример относительной производительности – выборы: абсолютное число голосов не имеет значения, учитывается только то, получили вы больше или меньше голосов, чем ваш противник, выплаты перекошены до крайности, победитель избирается, проигравший уходит домой, конечная точка определена очень четко, то есть подсчет заканчивается в день голосования. Но модель не универсальна.

В 2008 году Митт Ромни, выдвинутый от республиканской партии на пост президента США, потратил миллионы на неудавшуюся кампанию. После серии вторых мест в Айове, Нью-Гемпшире, Массачусетсе и Мичигане он закончил попытки и обязался поддерживать кандидата от республиканцев Джона Маккейна. По одной оценке, Ромни проиграл в соревнованиях типа «победитель получает все» и в 2008 году потерпел поражение. Однако Ромни играл в другую игру, с более чем одной конечной точкой. Держась в стороне в 2008 году, он повысил свои шансы на победу в качестве кандидата от республиканцев четыре года спустя, в 2012-м. За одни и те же голоса боролись два кандидата, но они играли в разные игры и боролись за два различных приза.

Производительность в мире бизнеса

Телевизионные игры, спортивные мероприятия и выборы с крайне неравномерными выплатами и четкими конечными точками создают драматическую напряженность. Но есть и другие ситуации, без четкой конечной точки и известного принципа распределения выигрыша.

Рассмотрим деловой мир. Производительность относительна в том смысле, что удача одной компании связана с производительностью других в той же отрасли (определение отрасли – группа компаний, конкурирующих друг с другом, например, авиакомпании, автомобилестроение или производители смартфонов). Хотя производительность относительна, победитель редко получает все. Часто даже нет большого перекоса. Подумайте о ресторанах в городе, где вы живете. Они соревнуются, ведь если человек вечером идет в один ресторан, то он уже не идет в другой, так что от удачи одного страдают другие. Но точного распределения выплат между ресторанами нет, и многие могут быть прибыльными и процветать из года в год.

В других отраслях прямая конкуренция может быть настолько сильной, что оставит место только для нескольких успешных компаний. Любая компания, слишком маленькая, чтобы использовать экономию от масштаба или завоевать достаточную долю рынка, терпит неудачу. В некоторых случаях львиная доля прибыли достается нескольким компаниям. В 1981 году Джек Уэлч, взявший на себя руководство General Electric, сформулировал так: подразделения GE в своих сегментах должны быть номер 1 или номер 2, иначе их преобразуют, продадут или закроют. Уэлч понял, что самая высокая прибыль бывает у самых крупных игроков, а остальным достается очень мало или совсем ничего. Не имело особого смысла вкладывать финансовые или управленческие ресурсы в подразделения, которые вряд ли смогут приобрести ведущую долю рынка.

Что касается конечных точек, то конкуренция в бизнесе, как правило, никогда не прекращается. Иногда и там намечаются определенные конечные точки, например крайний срок подачи заявки на подряд ДЦЮ, но даже это относится к одному проекту, а не к выживанию компании в целом. Пока предприятия остаются *действующими*, они постоянно конкурируют друг с другом. Здесь редки конечные точки, когда одного объявляют победителем, а другие выходят из бизнеса.

Конечно, компании стремятся превзойти соперников и часто конкурируют агрессивно. Но конкуренция редко бывает настолько сильной, чтобы некто должен был бы стать самым лучшим производителем к определенной дате. Успех – вопрос достижения высокой производительности в долгосрочной перспективе. И здесь мы опять наблюдаем значительные различия в разных отраслях промышленности. В некоторых производительность компании может оставаться относительно стабильной многие годы и даже десятилетия. Шоколадки, продававшиеся в моем детстве, – Snickers, M&Ms, Hershey's, Milky Way, Baby Ruth и другие – мало отличаются от сегодняшних. То же самое относится к товарам массового потребления, например бритвенным лезвиям: на этом рынке Gillette и Schick доминируют многие годы. Несмотря на усилия других компаний улучшить продукцию и получить преимущество, лидеры остаются прежними. Конкуренция относительно стабильна. И наоборот, существуют отрасли, в которых технологии, а вместе с ними и судьба ведущих компаний быстро меняются. В мобильных телефонах то, что было самым высоким уровнем десять лет назад, уже сменилось, по крайней мере, тремя поколениями новых технологий. Nokia, Motorola, Ericsson и BlackBerry поднялись и закатились. Успех в таком-то году не гарантирует успеха в следующем.

Для таких высоко динамичных отраслей в лексикон вошла новая фраза – конкуренция Черной Королевы. Она взята из «Алисы в Зазеркалье» Льюиса Кэрролла. Черная Королева объясняла Алисе, что в ее стране «вам приходится бежать изо всех сил, чтобы оставаться на том же самом месте». При конкуренции Черной Королевы компании постоянно находятся под давлением, стараясь превзойти друг друга: вводят новые и улучшенные продукты, находят новые способы повысить ценность в глазах клиентов, экспериментируют с новыми бизнес-моделями – и все это для получения преимущества над соперниками. Конкуренция Черной Королевы означает, что компания может работать быстрее, но одновременно все больше отставать.⁶² Недавние эмпирические исследования показали: во многих отраслях промышленности трудно сохранять конкурентное преимущество, и скорость регрессии в среднем становится все выше.⁶³ Причины понятны: ускоряется изменение технологий. Пользователи могут легко найти альтернативы. Соперники подражают лидерам. Консалтинговые фирмы распространяют передовой опыт. Сотрудники переходят из одной компании в другую, выравнивая преимущества. И в результате компании не могут позволить себе топтаться на месте, потому что сталкиваются с неизбежным снижением производительности.

От руководителей разработка успешной стратегии требует большего, чем знание конечной точки, понимание распределения и выплат и решение о рисках. Первая задача – оценить характер работы. Насколько сильна конкуренция? Насколько велик перекоп выплат в настоящее время, каким он станет со временем? Бывают моменты, когда очень важно оказаться в числе небольшой группы лучших игроков, иначе велика вероятность вылететь из бизнеса (процесс вытеснения) – многие компании исчезают, и лишь немногие остаются.

Перед лицом неопределенности менеджеры часто полагаются на эмпирическое правило из двух пунктов: *сильное стремление* и *выживание*. *Стремление* диктует вопросы: Как лучше поступить? Могу ли я сделать смелый шаг, в случае успеха позволяющий подняться в верхнюю часть группы, по крайней мере, на некоторое время? Стоит ли отважиться на рискованную ставку, которая может принести большую пользу? *Выживание* заставляет спросить: Какие минимальные действия я должен совершить, чтобы остаться в живых? Что делать, чтобы меня не уничтожили или как минимум чтобы я прожил, участвуя в борьбе, еще один день? Менеджеры часто принимают решения с оглядкой на оба пункта, надеясь достигнуть намеченного и убедиться, что они проходят хотя бы точку выживания.⁶⁴

⁶² См. *The Red Queen in Organizations: How Competitiveness Evolves* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008) by William P. Barnett, a professor at Stanford's Graduate School of Business.

⁶³ Robert R. Wiggins and Timothy W. Ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?" *Strategic Management Journal* 26, no. 10 (2005): 887–911.

⁶⁴ James G. March and Zur Shapira, "Variable Risk Preference and the Focus of Attention," *Psychological Science* 99, no 1 (1992): 172–183; Elizabeth Boyle and Zur Shapira, "The Liability of Leading: Battling Aspiration and Survival Goals in Jeopardy's Tournament of Champions," *Organization Science* 23, no.4, (2012): 1110–1113.

Зачем знать о разных видах производительности

В главе 2 я процитировал Молитву Рейнхольда Нибура о спокойствии. Знать разницу между тем, что мы можем изменить и что не можем, – свидетельство мудрости. Теперь мы можем добавить еще одно качество: следует признавать динамику конкуренции.

В некоторых случаях правила игры четко установлены. Мы сами себя обманем, если не признаем, что производительность относительна и сильно перекошена – возможно, не столь безжалостно, как в Glengarry Glen Ross, но в этом духе.

Однако большую часть жизни мы не имеем такой ясности. Мы сами должны определить, как хотим думать о производительности. Насколько вы склонны к конкуренции, когда дело доходит, скажем, до достижений на работе, в спорте или на досуге? На чем основывается ваше чувство удовлетворения: на абсолютном достижении или на том, что вы можете делать лучше других? В книге «Гипотеза счастья» («The Happiness Hypothesis») психолог Джонатан Хайдт объясняет: те, кто принимает активное участие в социальных соревнованиях, чье ощущение благополучия основано на сравнении с другими, обычно достигают большего, но мало пользуются достигнутым.⁶⁵ Это парадокс: давление, толкающее нас к преуспеванию в *абсолютном* смысле, может лишить удовольствия в *относительном* смысле. Стихотворение «Desiderata» Макса Эрмана выражает следующую мысль: «Сравнивая себя с другими, вы можете стать тщеславным и ожесточенным; / поскольку вокруг всегда есть люди лучше и хуже нас». Мы почувствуем себя более удовлетворенными, если сможем противостоять ненужным сравнениям. Зачем из-за достижений других чувствовать себя хуже (в относительном выражении), когда можно испытывать удовлетворение, сосредоточив внимание на собственных (абсолютных) достижениях? Много неприятностей приносят те, кто рассуждает в относительных терминах, что выражается распространенной фразой «быть не хуже других». Жизнь окажется значительно приятнее, если мы сосредоточимся на абсолютном благополучии.

Это различие может казаться очень простым, но на практике люди часто путают абсолютную и относительную производительность. Возвращаясь к ранее приведенному примеру, производительность в медицине лучше понимать как абсолютную. Каждому пациенту врачи ставят лучший диагноз, который могут, и не важно, что сделает другой врач. Они не пытаются (по крайней мере, хочется верить!) превзойти других, чтобы закончить в числе лучших врачей тем способом, каким Стив выбрал Seahawks, – с прицелом опередить соперников и выиграть 100 долларов. Еще один пример абсолютной производительности – уход за больными: выздоровление одного пациента не мешает выздоровлению другого. Как раз наоборот: если у нас палата полна людей, страдающих таинственным недугом, мы надеемся найти лечение, которое всем поможет.⁶⁶

Несколько лет назад Дэвид Сэккетт, Гордон Гайятт и их коллеги из Университета Макмастера разработали то, что назвали *медициной, основанной на доказательствах*. Цель ее – заменить «народную мудрость» и эмпирические правила на хороший анализ, основанный на фактах. Впечатляющие результаты, в частности, привели к увеличению количества решений, принятых на основании медицинских фактов. Недавно два профессора клинической эпидемиологии из Калифорнийского университета в Сан-Франциско написали книгу под названием «Диагностика, основанная на доказательствах», которая призвана научить сту-

⁶⁵ Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis: Putting Ancient Wisdom and Philosophy to the Test of Modern Science* (London: Arrow Books, 2006).

⁶⁶ Существуют даже примеры, когда сам факт выздоровления одного пациента положительно влияет на другого.

дентов-медиков эффективному диагностическому скринингу и прогностическим тестам.⁶⁷ Все это чрезвычайно полезно для медицины.

Вскоре успехи основанной на доказательствах медицины привлекли внимание в других областях. Например, Административное и бюджетное Управление США недавно объявило, что при оценке эффективности государственных органов будет опираться на анализ данных. Движение получило название «государственной политики, основанной на доказательствах».⁶⁸ Это тоже имеет смысл, так как предоставление государственных услуг – вопрос абсолютной производительности. Цель – эффективное и результативное предоставление услуг, а не соревнование отделов.

Вскоре деловой мир тоже принял открытие к сведению. Мы слышали об «управлении, основанном на доказательствах».⁶⁹ Идея в том, чтобы менеджеры, как и доктора, в своих решениях полагались на эмпирические данные. Вполне подходит для бизнес-решений, не включающих конкуренцию, например управление запасами или уменьшение дефектов. Правда, стратегическое управление компанией требует больше, чем чисто «врачебное» мышление. Успех компании зависит от *относительной производительности*. Когда компании конкурируют, то производительность одной связана с успехом других и часто со значительным перекосом выплат.

Неспособность понять это существенное отличие лежит в основе рассказа Томаса Уотсона-младшего, легендарного президента IBM. В 1956 году коллега спросил Уотсона, должна ли IBM делиться информацией о ценах с Джоном Бернсом, главным советником компании IBM из консалтинговой фирмы Booz Allen Hamilton. Уотсон сразу ответил утвердительно: «Конечно, вы должны все ему сказать, как врачу». Несколько месяцев спустя Бернс позвонил, чтобы сказать, что ему предложили должность президента RCA – в то время одного из главных конкурентов IBM. Он хотел знать, нет ли у Уотсона возражений против того, чтобы он взялся за эту работу. Уотсон пришел в ярость: «Я сказал: “Естественно, я возражаю, Джон!” – потому что мы доверили ему подробную информацию о нашей организации, методах и планах».⁷⁰

Мысль, что консультант, знающий внутренние разработки ценовой стратегии компании IBM, будет возглавлять конкурирующую компанию, была ужасной: ситуация совершенно неприемлемая!

Как позже написал Джон Геппер из Financial Times, Уотсон оказался неправ: «Консультант не похож на врача, потому что пациенту в худшем случае все равно, использует ли врач знания, полученные от лечения, чтобы вылечить кого-то другого, и обычно рад помочь другим. Компания хочет, чтобы консультант помог ей не только стать лучше, но и нанести ущерб конкурентам». Вы не будете возражать, если ваш врач поделится информацией о вашей болезни, чтобы помочь другим пациентам. Ваше выздоровление не имеет отношения к их выздоровлению. Во всяком случае, вы, скорее всего, будете рады помочь. В бизнесе все по-другому. Производительность компании, как бы вы ее ни измеряли – в терминах доли рынка, выручки или прибыли, – не только относительна, но и часто очень сильно перекошена, поскольку успех одной компании часто оборачивается ущербом для других. В подобных условиях обмениваться информацией не просто безответственно, но и опасно. То, что имеет смысл, когда производительность абсолютна, может обернуться самоубийством, когда производительность относительна и выплаты неравны.

⁶⁷ Thomas B. Newman and Michael A. Kohn, *Evidence-Based Diagnosis* (New York: Cambridge University Press, 2009).

⁶⁸ David Bornstein, “The Dawn of Evidence-Based Budget,” *New York Times*, May 30, 2012, <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/05/30/worthy-of-government-funding-prove-it>.

⁶⁹ Jeffrey Pfeffer and Robert I Sutton, “Evidence-Based Management,” *Harvard Business Review* (January 2006): 63–74.

⁷⁰ John Gapper, “McKinsey’s Model Springs a Leak,” *Financial Times*, March 10, 2011, 9.

О производительности: в какую сторону лучше ошибаться?

Теперь мы можем поставить тот же вопрос, что и в главе 2: когда речь идет об абсолютной и относительной производительности, в какую сторону лучше всего ошибиться? Конечно, чтобы добиться такого же результата, как студенты из Университета Альберты, вы захотите узнать, какие действия следует предпринять в условиях, когда производительность относительна, а выплаты сильно перекошены. Вы также захотите узнать, что делать, когда производительность абсолютна и выплаты имеют низкий перекош.

А если вы не уверены, какой вид ошибки лучше? Естественно, у каждой свои отрицательные стороны. Если вам покажется, что осуществляется сильное давление и имеется необходимость превзойти конкурентов, когда на самом деле ничего подобного нет, то, вероятно, вы предпочтете ошибку I. Вы можете предпринять меры раньше, чем необходимо, или действовать более решительно, когда лучше было бы ждать и наблюдать. Риски могут быть значительными, но, наверное, не фатальными. С другой стороны, если вы, находясь в условиях не только относительной производительности, но и перекошенных выплат, не приложите всех усилий, чтобы превзойти конкурентов, то совершите ошибку II. Здесь последствия гораздо более серьезны. Если вы потерпите поражение в такой ситуации, у вас может не оказаться еще одного шанса на успех. По этой логике большая ошибка – недооценить интенсивность конкуренции. Это излишняя пассивность перед лицом возможной смертельной угрозы. Если вы сомневаетесь, то более умный ход – предпринять более решительные меры.



Рис. 3.2. Выплаты, вера и реальность

Размышления о производительности

Решения часто изучались безотносительно конкуренции. Мы просили испытуемых принять решение и сделать выбор, не думая о действиях других людей. То есть речь шла об абсолютной производительности.

Однако во многих областях производительность лучше считать относительной. В бизнесе, политике, спорте и др. наиболее важные решения принимаются с оглядкой на соперников. Цель в том, чтобы делать не просто хорошо, а лучше других.⁷¹ Иногда распределение выплат четко установлено, но часто приходится принимать важные решения, не имея достаточной информации об интенсивности конкуренции, характере выплат и наличии или отсутствии конечной точки.

Нередко руководители предприятий игнорируют результаты исследований, посвященных решениям. Кажется, они не обращают внимания на информацию о распространенных ошибках и предубеждениях. Довольно забавно: те самые люди, которые сталкиваются со сложнейшими решениями, не желают использовать методы, приводящие к лучшим результатам. Наверное, они ничему не верят, или прошлые успехи вскружили им голову, и они не желают ничему учиться.

В этой и предыдущей главах показано другое объяснение. Самые важные решения, принятые руководителем, принципиально отличаются от экспериментально изученных. Менеджеры не только могут контролировать результаты, но и должны превзойти соперников. В следующей главе я покажу, что сочетание двух этих факторов коренным образом меняет некоторые представления о решениях.

⁷¹ Теория поведенческих игр анализирует конкурентные игры и часто основывается на лабораторных исследованиях. См., например, Colin Camerer's *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003) или исследование таких ученых, как Амнон Рапопорт. Однако исследования по изучению решений и выбора, как правило, не включают конкуренцию и относительную производительность.

Глава 4

Что нужно для победы

Обычно в сложные моменты менеджеры почти всегда знают, в каком направлении двигаться, но начинают действовать слишком поздно и делают слишком мало. Учитывайте эту тенденцию: действуйте быстрее и интенсивнее. И велика вероятность, что ваша стратегия окажется почти правильной.

Энди Гроув. Выживают только параноики,⁷² 1995

Соедините возможность контроля с необходимостью превзойти конкурентов, и что получится? Теперь вы не просто можете – вам зачастую необходимо влиять на результаты.

Давайте рассмотрим яркий пример из мира профессионального велоспорта. Гонка Тур де Франс ежегодно проводится с 1903 года, за исключением нескольких перерывов во время войны. Это изматывающее трехнедельное соревнование проходит в 21 этап, частично – длинные равнинные пробеги по дорогам, петляющим между полями и деревнями, частично – в Альпах и Пиренеях, где велосипедистам приходится подниматься по крутым горам. Здесь скорость – вопрос хорошей техники, выносливости и позитивного мышления. Что касается производительности, то она не только относительна (велосипедист с минимальным временем завоевывает звание чемпиона и получает желтую майку лидера), но и напрямую связана с вознаграждением, которое сильно перекошено: огромный приз и высокий престиж для победителя и его команды, и меньшие награды для других (присуждаются и другие призы: лучшему спринтеру, лучшему горному гонщику, а также членам победившей команды). Каждый этап имеет четко определенную конечную точку, кульминация наступает в последнее воскресенье, во время заключительного спринта на Елисейских Полях в Париже.

Естественно, что велосипедисты делают все возможное для улучшения своей производительности. Они находятся под постоянным давлением: им приходится следить за новинками снаряжения, новыми методами тренировок, питания и т. д. Не удивительно, что они испытывают соблазн найти не вполне этичные способы пройти дистанцию быстрее.

Использование запрещенных наркотиков началось уже в 1960–1970-х годах, в моду вошли амфетамины и другие стимуляторы. Но в 1990-х, когда появился эритропоэтин, в спорте известный как ЭПО, ситуация резко изменилась. ЭПО стимулирует выработку эритроцитов, что играет решающую роль при необходимости доставить кислород мышцам во время продолжительной и трудной гонки, и может значительно улучшить результат. По оценке американского велосипедиста Тайлера Хэмилтона, применение ЭПО улучшает результат приблизительно на 5 %. Кажется, не так много, но на гонках самого высокого уровня, где каждый велосипедист хорошо подготовлен, талантлив и делает все возможное, чтобы победить, 5 % – значительное преимущество, разница между победителем и тем, кто застрял в середине группы.⁷³

В середине 1990-х, когда ЭПО начал применяться в велогонках, журналисты заметили, что образовались две группы велосипедистов: те, кто продолжает проходить дистанцию за стандартное время, и небольшое, но растущее число тех, кто заметно быстрее. Создавалось впечатление, что их ноги и легкие имеют дополнительный запас энергии. Группы пока-

⁷² Гроув Э. Выживают только параноики. – М.: Деловая литература, 2003.

⁷³ Tyler Hamilton and Daniel Coyle, *The Secret Race: Inside the Hidden World of the Tour de France: Doping, Cover-Ups, and Winning at All Costs* (New York: Bantam Books, 2012); Ian Austen, “Bicycle Thieves: World-Class Cycling’s Drug Trade,” *New York Times*, September 12, 2012, C7.

зывали разную скорость. Остин Мерфи из журнала *Sports Illustrated* писал: «Неумеренное употребление ЭПО превратило средние таланты в суперменов. У команд, использовавших только собственные силы, не осталось никаких шансов».⁷⁴ Неудивительно, что многие профессиональные велосипедисты прибегали к допингу. Разница в результатах была так очевидна, что многие из тех, кто не желал его использовать, позже ушли из спорта.

В 1999–2005 годах, когда Лэнс Армстронг выигрывал Тур де Франс беспрецедентные семь лет подряд, ходили упорные слухи, что он применяет допинг. Все подозревали, но ничего не было доказано. К 2008 году благодаря постоянным исследованиям доказательства начали появляться. Одного из лучших американских велосипедистов, признавшегося в нарушении правил, Кейла Леогранда, спросили, не считает ли он, что Армстронг использует допинг. Леогранд нисколько в этом не сомневался: «Он участвует в этих варварских велогонках в Европе. Если бы вы были велосипедистом этого уровня, что бы вы сделали?»⁷⁵

Наконец, в 2013 году Армстронг признался, что использовал допинг, – все возможные варианты. ЭПО? «Да». Кровяной допинг? «Да». Тестостерон? «Да». Отвечая на вопрос, мог ли он выиграть Тур де Франс, не прибегая к этим мерам, Армстронг сказал: «Нет». Если бы он не использовал все имеющиеся средства, то при такой конкуренции у него не было бы возможности выиграть гонку. Печально, но Армстронг, вероятно, прав, хотя допинг обострил проблему и лишил других велосипедистов возможности ездить честно.⁷⁶

Конечно, вышесказанное не оправдывает нелегальное использование наркотиков. Многие велосипедисты отказались от допинга, и в результате пострадали их карьеры. Мы должны осудить велосипедистов, употреблявших наркотики, и чиновников, не спешивших настаивать на жестком контроле. В этом смысле обнадеживающий шаг вперед – появление биологического паспорта, в котором зафиксированы исходные показатели каждого спортсмена, что позволяет легко выявить отклонение ключевых маркеров.

Но я привел этот пример для того, чтобы показать другое: даже небольшое повышение абсолютной производительности может привести к значительным отличиям в относительной производительности, а именно к победе или поражению.

⁷⁴ Austin Murphy, “Guide to a Broken Tour: Tyler Hamilton Shines a Revealing Light on Cycling’s Drug Era,” *Sports Illustrated*, September 24, 2012, 18.

⁷⁵ Ian Lovett, “‘Tattooed Guy’ Pivotal in Armstrong Case,” *New York Times*, October 18, 2012, B11.

⁷⁶ Перед началом гонки Тур де Франс 2013 Армстронг рассказал все. Корреспондент *Le Monde* спросил: «Могли ли вы выиграть гонку без допинга?» Армстронг ответил: «Это зависит от того, какую гонку вы хотите выиграть. Тур де Франс? Нет. Ее невозможно выиграть без допинга. Потому что Тур – соревнования на выносливость, где все решает кислород» Lance Armstrong: ‘Impossible to Win Without Doping’, (Ланс Армстронг «Невозможно выиграть без допинга») *USA Today*, June 28, 2013, <http://www.usatoday.com/story/sports/cycling/2013/06/28/lance-armstrong-impossible-win-tour-de-france-doping/2471413/>. См. также: Stephane Mandard, “Lance Armstrong: Le Tour de France? Impossible de gagner sans dopage,” *Le Monde*, June 29, 2013, Sport&Forme, 5.)

Абсолютное улучшение и относительный успех

Чтобы проиллюстрировать, как повышение производительности (абсолютное) может повлиять на успех (относительный), давайте вернемся к примеру из главы 2: в нем игроков просили забить мяч в лунку (опустим проектор и круги, создававшие иллюзию увеличения и уменьшения лунки).

Давайте предположим, что группа начинающих игроков в гольф при ударе с двухмет- рового расстояния имеет 30-процентный шанс попадания. Если мы попросим каждого из них сделать по 10 ударов (и предположим, что каждый удар независим, то есть один удар не улучшает качество других), то получим распределение, представленное на рис. 4.1. Очень небольшое количество игроков (2,8 %) промахнется все десять раз, 12 % попадет в одну лунку, 23,3 % в две и 26 % (самый распространенный результат) в три. От этой точки кривая распределения начинает снижаться: в четыре лунки попадет 20 % игроков, 10,3 % попадет в пять и 3,7 % в шесть лунок. В семь лунок из десяти попадет менее 1 %, и хотя дальнейшее улучшение возможно, оно все менее и менее вероятно.



Рис. 4.1. Группа новичков, 30-процентный уровень попаданий

Теперь предположим, что мы собрали другую группу и провели для нее занятия. Мы обучили участников делать плавный удар с хорошим завершением. Мы научили их сосредото- чивать ум и использовать преимущества позитивного мышления. Давайте предположим, что члены обученной группы попадают в 40 % случаев – значительное улучшение по срав- нению с 30 % у новичков, но все еще далекое от 54,8 % – у профессиональных гольфистов, упомянутых в главе 2. Если все члены группы сделают по 10 ударов, то получится распре- деление как на рис. 4.2. Теперь почти никто не промажет все десять раз: 4 % попадут только в одну лунку, 12,1 % в две, 21,5 % в три, 25,1 % в четыре и т. д.

Если мы наложим результат новичков на результат обученных гольфистов, как это показано на рис. 4.3, то увидим, что они не сильно различаются.

В любых соревнованиях некоторые новички сыграют лучше, чем обученные профес- сионалы.

А теперь вопрос: если мы проведем соревнование между новичками и обученными гольфистами (скажем, по 30 человек в обеих группах) и каждый сделает по 20 ударов, то каковы шансы у одного из членов первой и у одного из членов второй группы занять первое место? Конечно, более вероятно, что победит обученный гольфист, но насколько? Есть ли шанс, что победителем станет новичок, или это маловероятно?

Чтобы выяснить это, я использовал моделирование Монте-Карло, метод, разработанный в 1940 году, когда ученым из Манхэттенского проекта понадобилось предсказать исход цепных ядерных реакций. Физика цепных реакций настолько сложна, что точный расчет в этом случае был невозможен. Легче было рассчитать, что произойдет в целом ряде испытаний, а затем, объединив результаты, получить представление о распределении возможных исходов. Ученые Джон фон Нейман и Станислас Улам назвали свой метод в честь Монте-Карло – казино в Монако с его знаменитой рулеткой. При любом однократном вращении колеса рулетки шар попадает только на один слот, из чего мы получим мало информации. Но поверните колесо рулетки тысячу раз, и получите представление о том, что может случиться.⁷⁷

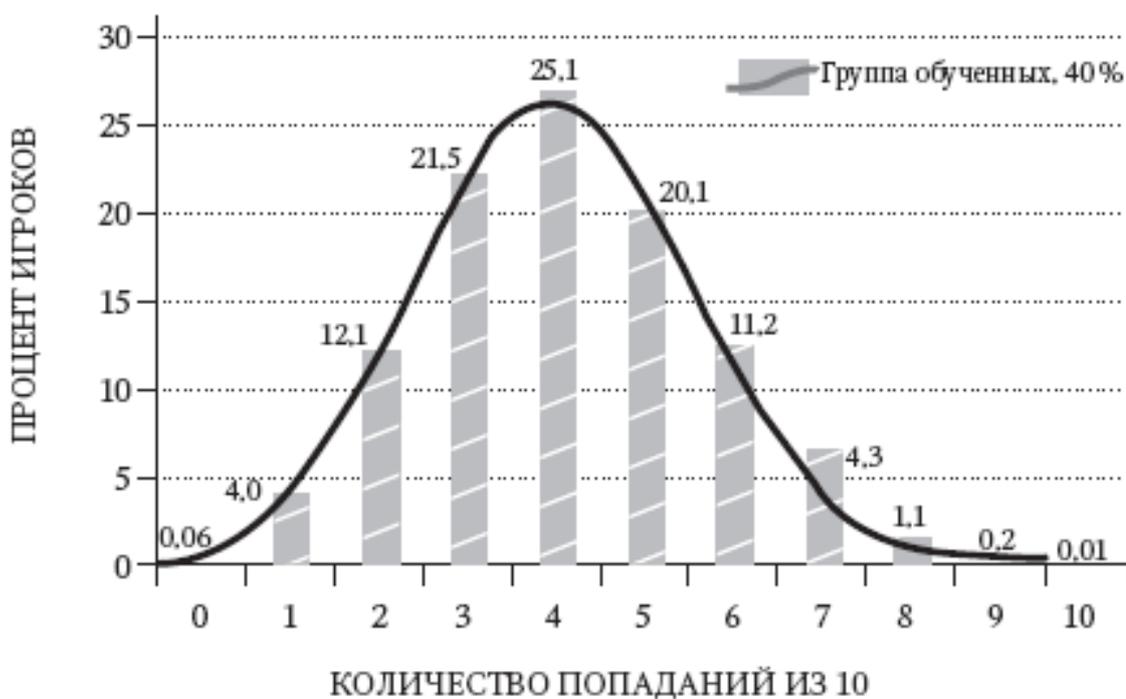


Рис. 4.2. Группа обученных: 40-процентный уровень попаданий

⁷⁷ Хорошее описание истоков метода Монте-Карло в физике предоставлено профессором Дэвидом Штигельхальтером в программе Би-би-си «Tails You Win: The Science of Chance» («Шансы, которые вам выпадают: Наука о вероятностях») (BBC4, December 20, 2012). См. также Roger Eckhardt, “Stan Ulam, John von Neumann, and the Monte Carlo Method,” *Los Alamos Science Special Issue 15* (1987): 131–137.



Рис. 4.3. Объединение групп начинающих (30 %) и обученных (40 %)

Изучая влияние изменения абсолютной производительности на относительную, я провел имитационные эксперименты по методу Монте-Карло, чтобы иметь результаты тысячи соревнований, где 30 новичков и 30 обученных гольфистов делают по 20 ударов. Результаты показали: 86,5 % времени, в 865 из 1000 испытаний победителями стали члены обученной группы. 9,1 % времени сохранялось преимущество группы обученных, и только 4,4 % времени, всего 44 раза из 1000 испытаний, самый высокий результат был получен в группе начинающих. *Абсолютное* преимущество группы обученных, 40-процентное попадание по сравнению с 30-процентным, обеспечивало своим членам почти непреодолимое *относительное* преимущество. Лучшие начинающие побеждали всех 30 обученных игроков реже одного раза из 20.

А что, если бы выигрыш от обучения был бы намного меньше – например, меткость повысилась бы от 30 до всего лишь 33 %? Если обученная группа будет иметь распределение, как на рис. 4.4, то перекрытие с группой начинающих станет значительно больше, как показано на рис. 4.5. Вероятность того, что новичок сможет выиграть, должна повыситься, и мы действительно это наблюдаем. Тем не менее метод Монте-Карло показал: в соревновании, где 30 членов каждой группы сделают по 20 ударов, член группы начинающих закончит победителем в 19,9 % случаев (в 199 из 1000 испытаний). Член группы обученных победит в 55,5 % случаев (555 из 1000), и в 24,6 % счет будет равным. Даже относительно небольшое улучшение, с 30 до 33 %, обеспечивает группе обученных более чем двукратное преимущество.

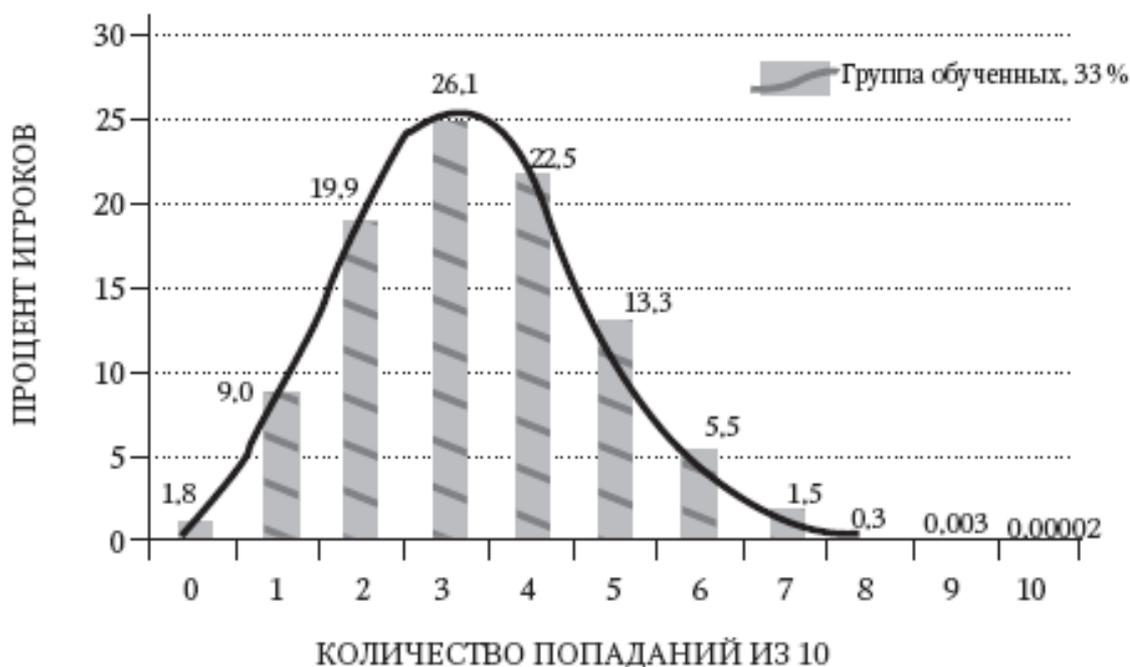


Рис. 4.4. Группа обученных: 33 % попаданий

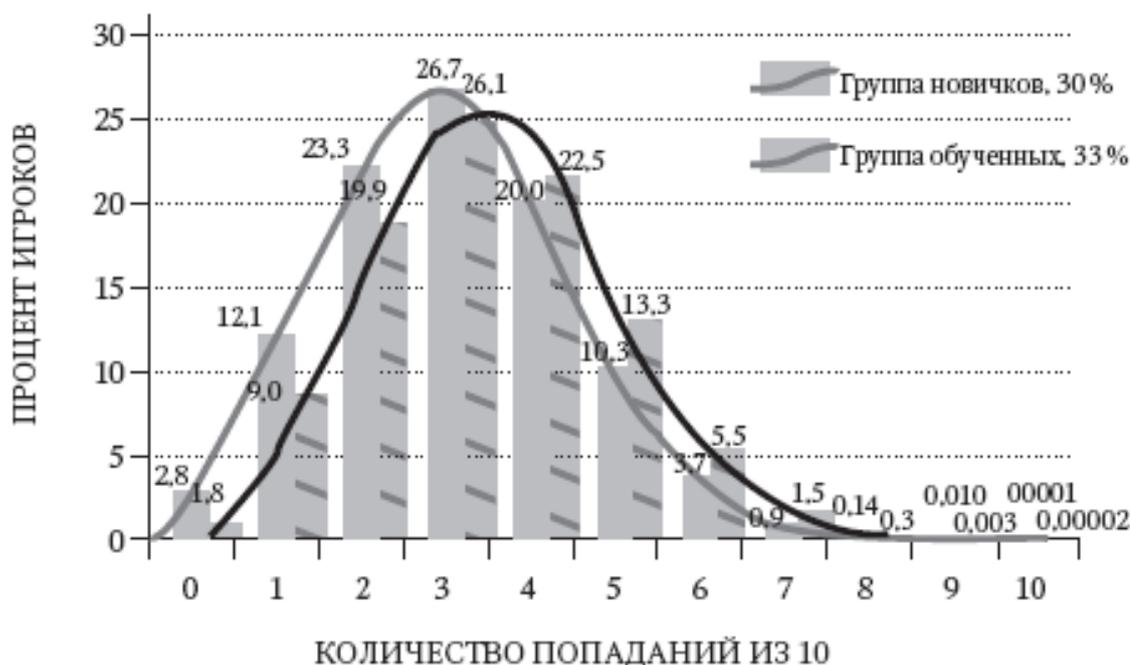


Рис. 4.5. Объединение группы начинающих (30 %) и группы обученных (33 %)

Урок ясен: в условиях конкурентной борьбы даже умеренное повышение абсолютной производительности может оказать огромное влияние на относительную производительность. И наоборот, неспособность использовать все возможные преимущества для повышения абсолютной производительности оказывает сокрушительное действие на вероятность выигрыша. В этих условиях насущная необходимость – поиск способа повысить эффективность.⁷⁸

⁷⁸ Улучшения из этих примеров, от 30 до 40 % (прирост 33 %) или от 30 до 33 % (прирост 10 %), были большими, чем прирост, который обеспечивал ЭПО. По оценкам, он повышал производительность на 5 %. Значит ли это, что при езде на велосипеде перекрытие между двумя группами будет больше, что ослабляет аргумент, что победитель, скорее всего,

использовал допинг? Ответ: нет, потому что мы должны рассмотреть еще одну переменную. В моей модели соревнований по гольфу каждый участник делал по 20 ударов. Если бы я попросил сделать, скажем, 100 ударов, то перекрытие между группами стало бы значительно меньше, так же как и шанс члена группы начинающих опередить члена обученной группы. Учитывая, что Тур де Франс – многоэтапный велопробег и его длина несколько тысяч километров, вероятность того, что спортсмен с более низкой производительностью сможет победить спортсмена с более высокой, очень невелика. При прочих равных условиях повышение на 5 % за счет ЭПО или какого-либо другого вспомогательного средства создает почти непреодолимое конкурентное преимущество. – *Прим. авт.*

Повышение производительности в мире бизнеса

Пример с ЭПО в случае с велосипедистами и моделирование Монте-Карло приводят к одному и тому же выводу: даже незначительное повышение абсолютной производительности может оказать непропорционально большое влияние на относительные показатели. Тем не менее необходимо проявить осторожность и не делать слишком масштабных обобщений. Конечно, «варварское» давление, как в велосипедных соревнованиях, встречается редко, и хотя моделирование турнира показательно, оно остается моделированием. Так что вопрос о том, обнаружим ли мы аналогичное влияние скромного абсолютного прироста в реальной жизни, по-прежнему открыт.

Для сравнения давайте рассмотрим мир бизнеса. Конечно, он очень отличается от велогонки или соревнований. В бизнесе распределение выплат редко бывает явным, с фиксированными призами за первое, второе и третье места. Когда ставится вопрос, что компания должна быть в числе лидеров, или она погибнет, обычно не определена конечная точка. Нет и ничего подобного ЭПО, мощного препарата, при прочих равных условиях повышающего производительность на 5 %. Компании не могут принять таблетку, чтобы стать на 5 % эффективнее или ввести на 5 % больше новаций.

Однако, несмотря на все различия, конкурентная динамика в бизнесе похожа на описанную. Хотя здесь может не быть четко определенной структуры выплат, но они зачастую *имеют* значительный перекос с большими различиями между более эффективными и менее эффективными исполнителями. Может не быть четко определенной конечной точки, что не обязательно станет источником комфорта, потому что постоянно существует угроза ликвидации. Кроме того, в отличие от спорта, где правила всем известны и все видят турнирную таблицу, конкуренция в бизнесе имеет много источников неопределенности. Технологии могут резко измениться, в любой момент в борьбу включаются новые конкуренты, потребительские предпочтения могут измениться за неделю, а соперники – объединиться или заключить союз. Во всяком случае, конкуренция в бизнесе *более* динамична и менее либеральна, чем в спорте. Неудивительно, что люди испытывают непрекращающееся давление, заставляющее искать способы сделать лучше, будь то использование передовых технологий, новые продукты или просто лучшее исполнение. Компании могут надеяться держать позиции впереди конкурентов, только используя все благоприятные возможности и находя нестандартные пути. Майкл Рейнор из Deloitte Consulting назвал это «стратегиями парадокса»: наибольшие шансы на успех в то же время несут в себе самую высокую вероятность провала. «По крайней мере поведенчески, – замечает Рейнор, – противоположность успеха – не провал, а посредственность... Тот, кто рискует, побеждает... или проигрывает».⁷⁹ Смелых действий может быть недостаточно, чтобы гарантировать успех, но когда производительность относительна, а выплаты значительно перекошены, то можно с уверенностью утверждать: безопасная игра почти наверняка приведет к провалу. Вас обязательно обгонят соперники, которые станут рисковать, чтобы вырваться вперед.

Важность активных действий – в бизнесе побеждает тот, кто рискует, – не новая идея. Уже в 1982 году первым принципом успеха в книге Тома Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства»⁸⁰ была провозглашена «предпочтительность действия» – хоть какое-то действие вместо того, чтобы пропускать вопрос через многие циклы анализов и отчетов

⁷⁹ Michael E. Raynor, *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and What to Do About It)* (New York: Currency Doubleday, 2007), 1.

⁸⁰ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

комиссий.⁸¹ Одно из правил стимулирования инноваций Стэнфордского профессора Роберта Саттона звучит так: «награждайте за успехи и неудачи и наказывайте за бездействие».⁸² Бездействие – большой грех, чем действие и неудача, потому что действие приносит по крайней мере возможность успеха, а бездействие не приносит ничего. Ричард Брэнсон, основатель корпорации Virgin, назвал одну из своих книг «К черту все! Берись и делай!» («Screw It, Let's Do») – провокационное название, которое, конечно, не передает железное правило, но важную идею – все-таки да. В условиях жесткой конкуренции в тех отраслях, где работал Брэнсон (розничная торговля и авиакомпания), готовность принять решительные меры необходима. Топтание на месте неизбежно вело к неудаче. Хайке Брух и Сумантра Гошал в книге «A Bias for Action» («Предпочтение действовать») сделали еще шаг вперед: «В то время как эксперименты и гибкость имеют важное значение для компаний, по нашим наблюдениям, важную роль играет совершенно противоположное, а именно: решительность, настойчивость и упорные действия, направленные на достижение цели, несмотря ни на что».⁸³ Почему «несмотря ни на что»? Потому что в конкурентной борьбе с перекосом выплат могут выиграть только те, кто готов бросить вызов судьбе.

Примечательно, как Питерс, Уотерман, Бруха и Гошал используют слово *предубеждение*. Исследователи решений предостерегают *от* предубеждений. Тогда почему здесь говорится о предубеждении в благожелательном ключе?

Вернемся к слову. Ученые, проводящие исследования решений, часто бывают обеспокоены когнитивными искажениями, ментальными короткими путями, иногда приводящими к неправильным суждениям. Когнитивные искажения происходят неосознанно. Мы можем их осознать и попытаться скорректировать (хотя это очень трудно). Однако в повседневной речи предубеждение – не только подсознательная познавательная ошибка. В целом оно больше относится к предпочтению или предрасположенности и даже может быть намеренным. Вы могли бы, скажем, голосовать за определенных кандидатов, исходя из идеи, что у них есть ценный опыт, который необходимо сохранить (или, может быть, ваше предубеждение направлено в противоположную сторону – выбросить негодяев вон). Возможно, в самолете вы предпочитаете места у прохода, потому что во время полета вам часто хочется встать и походить. Такие *предубеждения* отражают стойкие предпочтения или склонности. Это эмпирические правила, запрограммированные ответы, позволяющие действовать быстро и эффективно, без постоянного тщательного обдумывания. Если вы предпочитаете выбирать место у прохода, можно сказать, что у вас есть предрассудок, хотя эта склонность ни осознанна, ни опасна.

В стратегическом управлении предубеждение такого рода означает, что некто предпочитает действие бездействию. Предпочтение рождается из понимания, что, когда производительность относительна и выплаты сильно перекошены, выигрывают только те, кто берет на себя непомерные риски. Команда из Университета Альберты предпочла рискнуть, когда, по признанию студентов, выбрала «агрессивную и временами чрезвычайно рискованную стратегию». Ребята не ошиблись. Их склонность идти на риск отражала тонкое понимание конкурентной среды.

⁸¹ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Managed Companies* (New York: Warner Books, 1982).

⁸² Robert I. Sutton, *Weird Ideas That Work: 11 1/2 ways to Promote, Manage, and Sustain Innovation* (New York: Penguin, 2001).

⁸³ Heike Bruch and Sumantra Ghoshal, *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time* (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 9.

Почему лучше сделать

В главе 2 мы видели, что люди, вопреки распространенному мнению, не страдают от всепроникающей иллюзии контроля, и более серьезная ошибка – непонимание того, каким контролем мы располагаем (ошибка II). Из главы 3 мы выяснили, что, когда речь идет о понимании производительности, более серьезная ошибка – непонимание степени перекоса выплат (ошибка II).

Объедините их, и мы не только *сможем* предпринять действия и улучшить исход, но, учитывая характер конкурентных сил и совершая ошибку в пользу действия, получим значительно лучший результат. Вот что имел в виду председатель Intel Энди Гроув, назвав свою книгу «Выживают только параноики». Гроув не говорит, что *все* параноики точно выживут. Он не утверждает, что паранойя стабильно приводит к выживанию. Он просто указал: в условиях жестокой конкуренции в полупроводниковой промышленности, которую он знал лучше всего, могут выжить и встретить следующий день только компании, заставляющие себя быть лучшими и готовые взять на себя риски. Выбор слов был преднамеренным. Гроув по опыту знал, что паранойя не может обеспечить успех, но все выживающие компании пребывают в состоянии, близком к паранойе.

Применимо ли высказывание Гроува ко всем отраслям? Не до такой степени, как к полупроводникам. Это может быть не актуально, скажем, для управления рестораном, или юридической фирмы, или компании отрасли с более щадящими темпами роста и распределением выплат. Производителям конфет или бритвенных лезвий, где технологии относительно стабильны, а вкусы потребителей неизменны, нет нужды ставить все на карту и рисковать, используя новый подход. Но высокотехнологичным компаниям, наподобие создателей смартфонов, это абсолютно необходимо. Во многих отраслях промышленности интенсивность конкуренции в сочетании с ускорением технологических изменений порождает необходимость превзойти соперников – даже более настоящую, чем несколько лет назад.⁸⁴ Как правило, совершить ошибку I лучше, чем ошибку II. Замечание Гроува, взятое как эпиграф к этой главе, гласит: естественная тенденция многих руководителей – действовать слишком поздно и делать слишком мало. Мы должны, призвал он, исправить эту ошибку. Лучший способ действовать – не только идти быстрее, но и делать больше. Правда, не всегда можно выиграть, но, по крайней мере, повысите свои шансы. Это было хорошим эмпирическим правилом в 1990-е, когда Гроув рискнул перейти на производство микропроцессоров, и оно верно до сих пор. В 2013 году компания Intel находилась под давлением, поскольку ее положение как производителя микропроцессоров для ПК ухудшалось из-за растущей популярности планшетов, смартфонов и облачных вычислений. Президент компании Пол Оттелини, сославшись на необходимость обновления руководства, объявил, что уходит на пенсию на три года раньше пенсионного возраста, принятого в компании. В то же время председатель правления Intel Энди Брайант сообщил сотрудникам о готовящихся изменениях. Прошлые успехи не гарантируют будущих прибылей, напомнил он. Брайант сказал: раз клиенты изменились, то и Intel должна измениться. То, что мы продаем сегодня, не даст нам доходов в будущем.⁸⁵ И снова было бы большей ошибкой склониться к самоуспокоенности – это путь к исчезновению.

⁸⁴ Robert R. Wiggins and Timothy W. Ruefli, “Schumpeter’s Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?” *Strategic Management Journal* 26, no. 10 (2005), 887–911.

⁸⁵ Quentin Hardy, “Intel Tries to Secure Its Footing Beyond PCs,” *New York Times*, April 15, 2013, B1.

Специальные случаи

Желая понять механизмы решения и выбора, вполне разумно разработать эксперименты, в которых испытуемые не могут влиять на результаты и у них нет необходимости превосходить соперников. Так мы можем, используя метафору Дэна Ариели, обеспечить вспышку света и выхватить отдельный кадр.

Благодаря множеству таких экспериментов и достигнутому в результате их проведения пониманию решений и выбора установлена своего рода базовая линия или норма. Решения, при которых мы можем влиять на результаты и должны превосходить соперников, можно рассматривать как частный случай, который следует отметить, хотя он и не типичен в большинстве ситуаций.

Но также просто обратить эту логику в противоположную. В реальном мире сочетание двух черт – способность контролировать результаты и необходимость превзойти соперников – вообще обычно. Во многих областях это норма. Как частный случай правильнее рассматривать те тщательно разработанные эксперименты, которые не включают контроль и конкуренцию. Правда, выводы из них применимы ко многим реальным решениям, включая поведение потребителей, когда люди делают конкретный выбор из имеющихся вариантов, и финансовые инвестиции, в которых мы не можем влиять на стоимость акций. Но динамике реальных решений они не соответствуют.

К сожалению, сначала мы проводим тщательное исследование, соответствующее нормам общественной науки с ее строгим контролем, а затем пытаемся обобщить и распространяем выводы на неподходящие ситуации. Пример – недавнее исследование в *Strategic Management Journal*, ведущем академическом издании, где утверждается, что лучшие стратегические решения можно получить с помощью методики *прогноза процессов на основе теории подобия*.⁸⁶ Чтобы продемонстрировать ее эффективность, в исследовании проверялась точность предсказаний успеха голливудских фильмов. Метод прогнозирования кассового успеха по судьбе подобных фильмов в прошлом давал лучшие результаты, чем прогнозирование на основе догадок. Модели решений (как мы увидим в главе 9) могут быть чрезвычайно мощными инструментами, и прогнозирование успеха кинофильма, безусловно, относится к решениям в реальном мире. Но даже для прогнозирования успеха «Матрицы» или «Войны миров» необходимо оценивать, в какое время они вышли. Это ошибка – приравнивать прогнозирование события, на которое мы не можем повлиять, к более широкой области стратегического управления, включающей не только возможность влиять на результаты, но и дополнительный параметр – конкуренцию. В своем желании разработать модели прогнозирования мы иногда не принимаем во внимание предмет управления.

Недавно я наблюдал такую же оплошность у себя в институте IMD. Одна из наших наиболее успешных программ «Расширенный стратегический менеджмент» привлекает ряд руководителей высшего ранга, стремящихся повысить производительность компании. Их желание, как видно из названия программы, – научиться лучше управлять стратегией своих компаний. Недавно двое моих коллег добавили в методику занятия тему о решениях. Профессор по финансам показал, как когнитивные отклонения часто искажают финансовые решения, а профессор по маркетингу продемонстрировал то же самое в отношении потребительского выбора. Это неплохо. Руководителям, конечно, лучше знать о распространенных ошибках, и занятия им, несомненно, понравились. Но решение в области финансов и маркетинга – не то же самое, что *стратегическое* решение. В программе по стратегическому

⁸⁶ Dan Lovallo, Carmina Clarke, and Colin Camerer, “Robust Analogizing and the Outside View: Two Empirical Tests of Case-based Decision Making,” *Strategic Management Journal* 33, no. 5 (May 2012): 496–512.

управлению мы должны рассматривать ситуации, в которых руководители могут влиять на результаты и в которых производительность не только относительна, но и сильно перекошена.

После этого мы совершенно по-другому взглянем на решения. В следующей главе мы с новой точки зрения увидим тему самоуверенности: ее часто затрагивают, но плохо понимают.

Глава 5

Уверенность... и самоуверенность

Все, что нужно в жизни, – это невежество и уверенность, тогда успех обеспечен.

Марк Твен. Письмо миссис Фут, 1887

Среди ошибок и предубеждений, мешающих принимать правильные решения, чаще всего называют самоуверенность. Уже в 1995 году, подводя итоги исследований двух пред- шествующих десятилетий, представитель поведенческой экономики Ричард Талер заметил: «Возможно, самый устойчивый вывод в психологии решений и выбора – то, что люди чрез- мерно самоуверенны». ⁸⁷ Примерно в то же время к аналогичному выводу пришел психолог Скотт Плаус: «Для правильных решений и оценки нет препятствия более распространенного и в большей степени чреватого катастрофой, чем самоуверенность». ⁸⁸

С тех пор мнение, будто люди страдают чрезмерной самоуверенностью, повторялось до тех пор, пока не стало считаться истиной. А вот несколько показательных цитат послед- них лет.

• Джозеф Халлинан, лауреат Пулитцеровской премии, бизнес-журналист, в своей книге «Почему мы ошибаемся» ⁸⁹ пишет: «Большинство из нас, как правило, самоуверенны, и само- уверенность – основная причина человеческих ошибок». ⁹⁰

• Дэвид Брукс, ведущий колонку в New York Times, в книге «Общественное живот- ное»: ⁹¹ «Человеческий разум – это машина, вырабатывающая самоуверенность». ⁹²

• Кен Фишер, президент Fisher Investments: «Инвесторы делают ошибки из-за врож- денной склонности к самоуверенности». ⁹³

• Нейт Сильвер в книге «Сигнал и шум» ⁹⁴ («The Signal and the Noise»): «Из всех когни- тивных предубеждений, которыми страдают инвесторы, самым губительным оказывается чрезмерная самоуверенность. Пожалуй, главное открытие поведенческой экономики – то, что большинство из нас чрезвычайно самоуверенны в своих прогнозах». ⁹⁵

Поскольку эта проблема широко распространена, нам советуют ее всячески остере- гаться. Нас побуждают быть настороже, признав естественную склонность к самоуверенно- сти серьезной опасностью.

На первый взгляд, все верно. Посмотрите в словарь, где *самоуверенность* определяется как «чрезмерная уверенность» или «уверенность большая, чем позволяют обстоятельства», а прилагательное *самоуверенный* означает «слишком уверенный» или «чрезмерно уверен-

⁸⁷ Walter F. DeBondt and Richard Thaler, “Financial Decision-making in Markets and Firms: A Behavioral Perspective,” *Handbooks in OR&MS* 9 (1995): 385–410.

⁸⁸ Scott Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1993), 217.

⁸⁹ Халлинан Д. Почему мы ошибаемся. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

⁹⁰ Joseph T. Hallinan, *Why We Make Mistakes: How We Look Without Seeing, Forget Things in Seconds, and Are All Pretty Sure We Are Way Above Average* (New York: Broadway Books, 2009), 9.

⁹¹ Брукс Д. Общественное животное. – М.: АСТ, 2013.

⁹² David Brooks, *The Social Animal: A Story of How Success Happens* (London: Short Books, 2011), 218.

⁹³ Kenneth L. Fisher, “The Eight Biggest Mistakes Investors Make,” *UT Today*, no. 1 (2007): 50–53, http://www.fimm.com.my/pdf/investment%20strategies/3_June2007_8Biggestmistakesinv.pdf.

⁹⁴ Сильвер Н. Сигнал и шум. – М.: Азбука, 2015.

⁹⁵ Nate Silver, *The Signal and the Noise: The Art and Science of Prediction* (London: Allen Lane, 2012), 359.

ный». Эти определения обоснованы, потому что в них имеется в виду избыточность. Естественно хотеть избежать избыточной уверенности. Почему нет?

С другой стороны, в главе 2 мы видели, что положительные иллюзии повышают производительность. Не следует ли из этого, что высокая степень уверенности приносит пользу? Тогда почему она «чревата катастрофами»? В главе 3 мы обсуждали, что когда производительность относительная и мы должны сделать лучше, чем конкуренты, то высокий уровень уверенности не просто полезен, но и необходим. Возникает вопрос: если *самоуверенный* означает *слишком уверенный*, то слишком уверенный по сравнению с чем? И если *самоуверенность* означает большую уверенность, чем *позволяют обстоятельства*, то о каких обстоятельствах мы говорим? Так, казалось бы, простая идея постепенно усложняется.

В статье «Политика и английский язык», опубликованной в 1947 году, Джордж Оруэлл писал: «Человек запил, ощутив себя неудачником, и неудач прибавилось от того, что он запил. Примерно то же происходит с английским языком. Он становится уродливым и неточным потому, что наши мысли глупы, но неряшливость языка помогает нам держаться глупых мыслей»^{96,97} Это хорошее обобщение текущего состояния вопроса о самоуверенности. Глупые мысли порождают языковые неточности, а небрежное отношение к языку способствует рождению глупостей. Чтобы лучше принимать важные решения, нам нужно по-новому взглянуть на то, что мы подразумеваем под *уверенностью*... и под *самоуверенностью*.

⁹⁶ Перевод В. Гольшева. http://www.orwell.ru/library/essays/politics/russian/r_polit.

⁹⁷ George Orwell, "Politics and the English Language," *A Collection of Essays*. San Diego, CA: Harvest, 1981. 156–157.

Самоуверенность в обиходно-разговорной речи

В повседневной речи о самоуверенности упоминается обычно после описания ситуации в качестве объяснения, почему что-то пошло не так. Этому имеется множество подтверждений во всех сферах жизни.

В ноябре 2012 года после долгой и тяжелой выборной кампании президент США Барак Обама был переизбран решающим большинством голосов с небольшим отрывом. Вскоре журналисты заявили, что его соперник, Митт Ромни, страдает самоуверенностью. Доказательства? Вместо того чтобы бороться за голоса в день выборов, он провел время, составляя списки назначений в Белом доме, а рядом стояли фейерверки на сумму 25 тыс. долларов, чтобы отпраздновать победу, которой он так и не дождался. Его помощник объяснил: «Это была самоуверенность, основанная на неточных предположениях и неправильной информации».⁹⁸ Любопытно, что во время избирательной кампании никто не обвинял Ромни в самоуверенности. Он работал долгие часы, переезжая из штата в штат и выступая на митингах с утра до ночи. Но когда голоса были подсчитаны и выяснилось, что он проиграл, его тут же обвинили в самоуверенности.

Четырьмя годами ранее тот же ярлык навесили на другого проигравшего кандидата. В июне 2008 года, когда Хиллари Клинтон закончила долгую борьбу в качестве кандидата от демократической партии, *New York Times* объяснила, что ее кампания была «проникнута самоуверенностью, желчностью и тяжелыми эмоциями».⁹⁹ Под *самоуверенностью* подразумевалось, что кампания Клинтон была спокойной: возможно, она считала, что обязательно выиграет, что привело к серьезным ошибкам и, в конечном счете, к поражению. Но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что, проводя кампанию, Клинтон неутомимо и беспрестанно трудилась, что вряд ли может свидетельствовать о самоуспокоенности. Что пошло не так? Судьба гонки решилась в течение нескольких недель в феврале, когда Барак Обама вырвался вперед по подсчету голосов благодаря дальновидному расчету на малые государства и получил лидерство, которое сумел удержать.¹⁰⁰ Действительно, Клинтон сделала большую стратегическую ошибку, упустив из виду малые государства, но это не оправдывает обвинение в самоуверенности (если только мы не используем это слово, чтобы задним числом объяснить любой плохой результат, как делается довольно часто). Что касается Барака Обамы, то про него писали, что он обладает кричащей и несоразмерной уверенностью, но никогда самоуверенностью, и по понятным причинам: в итоге он победил. Его уверенность, какой бы большой ни была, оказалась оправданной. Но если задуматься, то чья уверенность менее обоснована: видного сенатора, которого поддерживали внушительные политические силы, или впервые избранного сенатора с небольшим опытом?

Эти примеры типичны. Самоуверенностью принято объяснять любую неудачу, и не только в политике. Когда в марте 2011 года поврежденный цунами ядерный реактор Фукусима распространял радиацию в воздухе и море вдоль берегов Японии, инженер-строитель указал на три вида самоуверенности. Строители не учли возможность землетрясений при разработке реактора, опирались на упрощенные модели отказов в отношении надежности установки и сделали акцент на баке реактора, а не на хранении отработанного топлива после цунами. Точно так же, когда в 2005 году ураган «Катрина» опустошил Новый Орлеан, дирек-

⁹⁸ Callie Moran, “Overconfident Romney Was So Sure of Victory That He Spent 25 Grand on Victory Fireworks,” *Capitol Hill Blue*, November 9, 2012, <http://www.capitolhillblue.com/node/45630>.

⁹⁹ Peter Baker and Jim Rutemberg, “The Long Road to a Clinton Exit,” *New York Times*, June 8, 2008.

¹⁰⁰ John Heilemann and Mark Halperin, *Game Change: Obama and the Clintons, McCain and Palin, and the Race of a Lifetime* (New York: HarperCollins, 2010), 223–224.

тор FEMA¹⁰¹ Майкл Браун заявил, что администрация Буша не смогла принять меры предосторожности, поскольку была «чрезмерно уверена» в том, что сможет справиться с кризисом.¹⁰²

Спортсмены также хорошо знают: уверенность необходима. Но когда они побеждают, то отдают должное уверенности в победе, а когда проигрывают, то быстро ссылаются на самоуверенность. В декабре 2012 года перед боем с Жозе Мануэлем Маркесом улыбающегося боксера Мэнни Пакьяо описывали как человека спокойного, но собранного, а лицо его якобы «излучало уверенность».¹⁰³ Спустя час, после того как противник нокаутировал его оглушающим кроссом справа, Пакьяо оценил себя по-другому: «В этой схватке я был чересчур самоуверенным».¹⁰⁴ Ну, по крайней мере, так ему казалось после поражения. Исходя из этой логики Пакьяо должен считать, что если он будет следить за самоуверенностью, то сможет выиграть следующую схватку.

Но, возможно, нигде при неудаче так часто не обвиняют в самоуверенности, как в деловом мире. В июле 2011 года Netflix, чрезвычайно успешная компания по прокату кинофильмов, объявила, что отделит свой прокатный бизнес от нового потокового видео и повысит плату, если клиенты захотят и того и другого. Клиенты возмутились, и через три недели президент компании Рид Гастингс был вынужден извиниться и отменить свое решение. Ущерб был огромным: Netflix потеряли 800 тыс. подписчиков, и цена ее акций упала более чем на 25 %. В октябре Гастингс публично раскаялся и признался, что был излишне самоуверенным¹⁰⁵ и не проявил внимания к нуждам клиентов. Он пообещал, что в будущем Netflix станет тратить больше времени на обсуждение, избегая скоропалительных решений. Забавно, что этот комментарий последовал от человека, которого часто хвалили за смелые и дерзкие решения. Компании, говорил Гастингс, терпят неудачу не из-за того, что двигаются слишком быстро, а потому, что движутся слишком медленно. Это имело смысл, пока его быстрые движения были успешными. Но когда очередной смелый шаг привел к неудаче, он обвинил себя в самоуверенности.

¹⁰¹ Федеральное агентство по управлению действиями в чрезвычайных ситуациях.

¹⁰² “Former FEMA Chief Says Bush Was Engaged but Overconfident,” *Associated Press*, March 1, 2006, <http://www.foxnews.com/story/0,2933,186546,00.html>.

¹⁰³ Greg Bishop, “Pacquiao Stunned in Sixth Round,” *New York Times*, December 9, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/12/09/sports/juan-manuelmarquez-knocks-out-manny-pacquiao-in-sixth-round.html>.

¹⁰⁴ “Manny Pacquiao Will Not Give up Boxing, Despite Pleas from Family,” BBC, December 10, 2012, <http://www.bbc.co.uk/sport/0/boxing/20666106>.

¹⁰⁵ Nick Wingfield and Brian Stelter, “A Juggernaut Stumbles,” *New York Times*, October 25, 2011, B1.

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.