

Оливие Сибони

**НА ПЪТ СТЕ ДА ДОПУСНЕТЕ
ГОЛЯМА ГРЕШКА**

**КАК НАШИТЕ ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ
ОПРЕДЕЛЯТ ИЗБОРИТЕ НИ**

София, 2020

Преводът е направен по изданието

Olivier Sibony

YOU'RE ABOUT TO MAKE A TERRIBLE MISTAKE!

*How Biases Distort Decision-Making –
and What You Can Do to Fight Them*

Little, Brown Spark

Copyright © 2020 by Olivier Sibony

All rights reserved.

© Издателство „Изток-Запад“, 2020

Всички права на български език запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде възпроизвеждана или предавана под каквато и да е форма и по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

© Детелина Иванова, превод, 2020

© Деница Трифонова, оформление на корицата, 2020

ISBN 978-619-01-0725-5

Оливие Сибони

НА ПЪТ СТЕ ДА ДОПУСНЕТЕ ГОЛЯМА ГРЕШКА

Как нашите предубеждения
определят изборите ни

Превод от английски
Детелина Иванова



На Ан-Лиз

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	9
<i>На път сте да допуснете ужасна грешка (освен ако не продължите да четете нататък)</i>	

ЧАСТ ПЪРВА

ДЕВЕТТЕ КАПАНА

1 ТВЪРДЕ ХУБАВО, ЗА ДА НЕ Е ИСТИНА.....	25
<i>Капанът на разказването на истории</i>	
Капанът на разказването на истории	27
Склонността към потвърждение	30
Склонността към шампиони и склонността към опита	33
Всички имаме склонности	36
„Дай ми само фактите“	37
Машината за илюзии	39
2 „СТИВ ДЖОБС Е БИЛ ВЕЛИК ГЕНИЙ!“	43
<i>Капанът на имитирането</i>	
„Епъл“ е успешна компания, защото Стив Джобс е гений: грешката на приписването	44
Стив Джобс е гений и всичко, което прави, е брилянтно: ефектът на ореола	47
Това, което направи Стив Джобс, беше брилянтно, затова трябва да го имитирам: склонността към преживяемост	51
3 „ТОВА СЪМ ГО ВИЖДАЛ И ПРЕДИ...“	55
<i>Капанът на интуицията</i>	
Два възгледа за интуицията	56
Кога можем да се доверим на шестото си чувство?	59
Интуицията – лош съветник при вземането на стратегически решения	64

4	„ПРОСТО ГО НАПРАВИ“	67
	<i>Капанът на прекалената самоувереност</i>	
	Прекалена самоувереност	69
	Оптимистичните прогнози и заблудите на планирането.....	70
	Свръхпрецизност.....	72
	„Сами на света“: как подценяваме конкурентите си.....	74
	Недобри във вземането на решения, но отлични ръководители?	76
	Дарвинов оптимизъм	77
	Кога трябва да бъдем оптимисти?.....	78
5	„ЗАЩО ДА КЛАТИМ ЛОДКАТА?“	81
	<i>Капанът на инерцията</i>	
	Да разпределиш войските си на бойното поле	82
	Гъвкавите и спящите.....	83
	Закотвяне.....	84
	Политиката на инерцията.....	86
	Невъзвръщаеми разходи и ирационална ескалация на обвързването.....	88
	Инерцията при катаклизми в бранша	91
	Склонността към запазване на статуквото.....	94
6	„ИСКАМ ДА ПОЕМАТЕ РИСКОВЕ!“	97
	<i>Капанът на възприятието за риск</i>	
	Правете каквото ви казвам, а не каквото правя аз	99
	Избягване на загубите.....	101
	Избягване на несигурността	102
	Склонност към мъдрост със задна дата.....	103
	Как да загубите всичко, без да поемате никакви рискове.....	106
7	„ДО ДЪЛГОСРОЧНАТА ПЕРСПЕКТИВА ИМА ОЩЕ МНОГО ВРЕМЕ“	111
	<i>Капанът на времевия хоризонт</i>	
	Двете критики към ориентацията към краткосрочните резултати ...	112
	Две лесни изкупителни жертви.....	114
	Всички ние мислим в краткосрочна перспектива: склонността към настоящето	118
8	„ВСИЧКИ ГО ПРАВЯТ...“	123
	<i>Капанът на груповото мислене</i>	
	Потушаване на несъгласието.....	124
	Два начина да гледаме на груповото мислене.....	129
	Каскади и поляризация.....	131
	Групово мислене и фирмена култура	134

9	„РАЗБИРА СЕ, ЧЕ НЕ МИСЛЯ ЗА СЕБЕ СИ“	137
	<i>Капанът на конфликта на интереси</i>	
	Без светци	138
	Границите на цинизма	140
	Ограничена етичност и склонност към себичност	141
	Погрешна диагноза, погрешно лечение	145

ЧАСТ ВТОРА

ДА РЕШИМ КАК ДА РЕШАВАМЕ

10	ЧОВЕШКО, ТВЪРДЕ ЧОВЕШКО	151
	<i>Дали когнитивните склонности са коренът на всички злини?</i>	
	Практична карта на склонностите	153
	Три чести недоразумения относно когнитивните склонности	156
	На лов за склонности	161
11	ЗАГУБЕТЕ БИТКАТА, СПЕЧЕЛЕТЕ ВОЙНАТА	163
	<i>Можем ли да надмогнем собствените си склонности?</i>	
	Можете ли наистина да осъзнаете склонностите си?	164
	Да коригираме склонност, но коя?	166
	Каква би била цената на коригирането на склонностите ви?.....	167
	Индивидуални склонности, организационни решения	168
	Кенеди срещу Кенеди.....	171
12	КОГАТО ПРОВАЛЪТ НЕ Е ВАРИАНТ	175
	<i>Сътрудничество плюс методи</i>	
	Съдебната зала и заседателната зала	177
	Когато провалът не е вариант.....	180
	„Тотално качество“ при вземането на решения	184
13	ДОБРО РЕШЕНИЕ Е РЕШЕНИЕТО, ВЗЕТО ПО ПРАВИЛЕН НАЧИН	187
	<i>Дали октоподът пророк Паул е бил способен да взема добри решения?</i>	
	Късмет и умения	188
	Хиляда и едно инвестиционни решения.....	193
	Анализирайте по-малко, дискутирайте повече!.....	195
	Процедури срещу факти?	197
	От процедура към архитектура на решенията	200

ЧАСТ ТРЕТА

АРХИТЕКТУРА НА РЕШЕНИЯТА

14	ДИАЛОГЪТ	207
	<i>Противоположни гледни точки</i>	
	Не можете да импровизирате диалог	208
	Да подготвим сцената за диалога.....	210
	Основните правила на диалога	213
	Стимулиране на диалог	217
	Три фалшиви тревоги относно диалога.....	225
15	ДИВЕРГЕНЦИЯТА	229
	<i>Да погледнем нещата от друг ъгъл</i>	
	Търсене на различни гледни точки.....	230
	Използването на склонности срещу други склонности.....	239
	Да се запознаем с реалните факти	242
	Култивиране на смирение	252
16	ДИНАМИКАТА	255
	<i>Процедурите и културата</i>	
	<i>на умелото вземане на решения</i>	
	Неформалност и формализъм.....	256
	Поемането на рискове и предпазливостта	259
	Визия и гъвкавост	267
	Работа в екип и самота	269
	Първо преспете	271
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	273
	<i>На път сте да вземате</i>	
	<i>отлични решения</i>	
	По-добрите кадри вземат по-добри решения... и обратното.....	274
	Нов модел на ръководство.....	277
	БЛАГОДАРНОСТИ	281
	ПРИЛОЖЕНИЯ	283
	Приложение 1. Пет семейства склонности	285
	Приложение 2. 40 техники за по-добри решения	288
	БИБЛИОГРАФИЯ	291
	ЗА АВТОРА	317

ВЪВЕДЕНИЕ

*На път сте да допуснете ужасна грешка
(освен ако не продължите да четете нататък)*

Ако не сте живели в пещера поне през последните 10 години, вероятно сте чували за когнитивните склонности*. Особено след публикуването на „Мисленето“ на Даниъл Канеман** термини като „прекалена самоувереност“, „склонност към потвърждение“, „склонност към запазване на статуквото“ и „закотвяне“ са станали част от ежедневните разговори край офисния диспенсер за вода. Благодарение на десетилетните изследвания на когнитивните психолози и на поведенческите икономисти, които те вдъхновили, сега сме запознати с една проста идея от жизненоважно значение: когато правим съждения и избори – за това какво да купим, как да спестяваме и т.н., – ние невинаги сме „рационални“. Или поне не сме „рационални“ в тесния смисъл на икономическата теория, според която нашите решения се предполагат да създават оптимални условия за някакъв предварителен набор от цели.

* В българския превод на книгата на Даниъл Канеман – „Мисленето“, когнитивните склонности са наречени „когнитивни деформации“. – Б.пр. (Всички бележки под линия, без изрично посочените, са на автора.)

** Канеман, Даниъл, *Мисленето*. София: Изток-Запад, 2012. – Б.пр.

Рационалността на бизнес решенията

Това е вярно и за бизнес решенията. Просто напишете „склонности при бизнес решенията“ в любимата си търсачка и много милиони статии ще потвърдят това, което опитните мениджъри знаят: когато изпълнителните директори вземат бизнес решения (дори и важни, стратегически такива), мисловният им процес не напомня дори и далечно рационалния, задълбочен, аналитичен подход, описан в учебниците по бизнес.

Аз лично открих този факт дълго преди да бях чувал за поведенческа наука – още когато бях млад бизнес анализатор, току-що нает от „Макинзи енд Къмпани“. Първият клиент, с когото бях назначен да работя, беше средна по размер европейска компания, която обмисляше голяма придобивка в САЩ. Ако се сключеше, сделката щеше да увеличи повече от двукратно големината на компанията и да я превърне в глобална група. Но след като прекарахме няколко месеца, изследвайки и анализирайки възможността, отговорът беше ясен: придобиването нямаше никакъв смисъл. Синергиите бяха ограничени. Интегрирането би било голямо предизвикателство. И най-вече – сметките не излизаха: цената, която клиентът ни щеше да плати, беше твърде висока, за да има шанс да се създаде стойност за акционерите.

Представихме данните на изпълнителния директор. Той не изрази несъгласие с нито едно от предположенията ни. Въпреки това отхвърли заключенията ни с аргумент, който не бяхме очаквали. Изчислявайки цената на придобиването в американски долари, обясни той, ние бяхме пропуснали ключов фактор. За разлика от нас, когато той обмислял сделката, конвертирал всички цифри в своята валута.

Освен това беше убеден, че американският долар скоро щеше да поскъпне спрямо тази валута. След конвертирането основаните на долара парични потоци от новопридобитата американска компания щяха да бъдат по-високи и лесно щяха да оправдаят цената за придобиването. Изпълнителният директор беше толкова сигурен в това, че планираше да финансира придобиването чрез дълг, деноминиран във валутата на страната му.

Това беше невероятно. Също като всеки друг в стаята (включително и самия изпълнителен директор), аз знаех, че това е финансовият еквивалент на извършването на едно престъпление, за да се прикрие друго. Курсът „Финанси 101“ ме беше научил, че изпълнителните директори не са дилъри на чуждестранна валута и акционерите не очакват от компаниите да правят валутни залагания от тяхно име. А това беше хазарт: никой не можеше да знае със сигурност в каква посока щяха да се движат обменните курсове в бъдеще. Ако вместо да поскъпне, доларът продължеше да пада, сделката от лоша щеше да се превърне в ужасна. Това беше причината, като политика, една голяма придобивка на базата на долари да бъде оценявана (и финансирана) в долари.

За един идеалистичен двацет и няколко годишен човек това си беше истински шок. Бях очаквал подробен анализ, внимателно обмисляне на множество възможности, задълбочен дебат, оценка на различни сценарии. Но ето че наблюдавах един изпълнителен директор, който на практика се доверяваше само на интуицията си и на почти нищо друго, съзнателно да поема неоправдан риск.

Разбира се, много от колегите ми бяха по-обръгнали. Техните интерпретации ги разделиха на два лагера. Повечето просто свиха рамене и обясниха (само че с по-тактични изрази), че изпълнителният директор е блънуващ лунатик. „Само почакайте и ще видите – казаха те, – той няма да оцелее дълго.“ Другите предложиха диаметрално противоположно обяснение: човекът беше гений, който може да формулира стратегически визии и да предвижда възможности много отвъд тези, които ние, консултантите, бяхме в състояние да прозрем. Неговото пренебрежение към нашия късоглед, дребнав анализ беше доказателство за висшата му прозорливост. „Почакайте и ще видите – казаха те, – той ще се окаже прав.“

Аз не смятах нито едно от обясненията за особено задоволително. Ако беше луд, защо именно той беше изпълнителен директор? Ако беше гений, надарен със способности за стратегическо прозрение, защо му трябваше да ни кара да прилагаме низшите си методи само за да игнорира заключенията от тях?

Обратният стратегически принцип на Ана Каренина

С времето станаха ясни някои отговори. Този изпълнителен директор определено не беше луд: преди тази сделка – и най-вече след нея – в страната му го смятаха за един от най-уважаваните бизнес лидери на поколението му.

Той също така беше изумително успешен. Придобиването се превърна в огромен успех (да, доларът поскъпна). След още няколко големи залага, много от тях – също толкова рисковани, той превърна една почти банкрутирала провинциална компания в глобален индустриален лидер. „Видяхте ли – казаха някои от колегите ми, – той все пак се оказа гений!“

Само ако нещата бяха толкова прости. През следващите 25 години, като консултант на изпълнителни директори и високопоставени ръководители на мултинационални компании, аз имах възможността да наблюдавам още много подобни стратегически решения. Скоро разбрах, че резкият контраст между учебни-карския процес за вземане на решения и реалността на това как всъщност се правят избори не беше прищявка на първия ми клиент. Това беше нормата.

Но ме поразя и друго, също толкова важно заключение: въпреки че някои от тези неортодоксални решения имаха хепиенд, повечето не свършваха така. Грешките при вземането на стратегически решения изобщо не са изключение. Ако се съмнявате в това, просто попитайте хората, които ги наблюдават най-отблизо: при проучване сред около 2000 директори само 28% са казали, че компанията им „обикновено“ взема добри стратегически решения. Мнозинството (60%) смятали, че лошите решения са също толкова чести като добрите.

И наистина нашата фирма редовно съставяше обемисти доклади, предупреждаващи бизнес лидерите за риска от лоши решения. Заедно с други консултантски фирми и цяла армия учени ние се чувствахме длъжни да предупреждаваме за специфични типове стратегически решения, които се оказваха особено рисковани. Очевидно обаче никой не слушаше. Внимавайте за твърде скъпите придобивания, казвахме ние на директорите – които, също като

първия ми клиент, веднага купуваха по-големи и скъпи компании, често сричайки стойността на дяловете на акционерите в процеса. Пресмятайте инвестициите си внимателно, предлагаме ние, тъй като плановете често са твърде оптимистични – и те си оставаха оптимистични. Не се оставяйте да ви вълвекат в ценова война, пишехме ние – но докато клиентите ни обърнеха внимание на този съвет, вече се бяха озовали дълбоко в окопите, под тежък обстрел. Не позволявайте на конкурентите си да ви разбиват, въвеждайки нови технологии, предупреждавахме ние – само за да наблюдаваме как титуляр след титуляр излизат от бизнеса. Научете се да ограничавате щетите и да спрете да реинвестирате в провалящо се начинание, съветвахме ние – но те бяха глухи и за този съвет.

За всяка от тези грешки, разбира се, имаше по няколко специфични примера, представени като ужасни предупреждения. Те бяха шокиращи и запомнящи се, че дори и забавни за читателите, отдали се на злорадство. (Ще откриете още такива истории – точно 35 от тях – в тази книга.)

Но въпросът не беше в индивидуалните истории. Въпросът беше в това, че когато нещата опрат до определен тип решения, провалите са далеч по-чести от успехите. Разбира се, това не е абсолютно правило, написано на камък: някои придобиващи компании наистина успяваха да създадат стойност чрез придобивките си, някои задължени компании успяваха да съживят основния си бизнес, преди да се сринат, и т.н. Тези успехи даваха известна надежда на попадналите в същата ситуация. Но чисто статистически те бяха изключенията. Провалът беше правилото.

Накратко, когато клиентите ни вземаха стратегически решения, които се оказваха страхотни, това понякога ставаше, защото нарушаваха правилата и действаха неконвенционално, както направи първият ми клиент. Но когато се проваляха, те рядко го правеха по нов, креативен начин. Напротив, вземаха същите лоши решения, които и други бяха вземали преди тях. Това беше точно обратното на прочутото наблюдение на Толстой за семействата в „Ана Каренина“: както отдавна гласеше теорията на учените, занимаващи се със стратегическа диференциация, всяка успешна стратегия е успешна посвоему. Но всички стратегически провали си приличат.

Теорията за „некадърника“ при провал – и защо самата тя е провал

Стандартното обяснение за тези провали си остава предложеното от повечето от колегите ми при първия ми проект: обвинявайте лошите, некомпетентни, откачени изпълнителни директори! Когато дадена компания се сблъскваше с проблеми, статиите, които четяхме в бизнес пресата, стоварваха вината само върху раменете на ръководството на компанията. Книгите за тези провали обикновено изброяват „непростимите грешки“ на хората на ръководни позиции и без колебание ги приписват на недостатъци в характера им. Обикновено те са като извадени от 800-годишния списък със седемте смъртни гряха. Леността (под по-мекото бизнес наименование „самодоволство“), гордостта (обикновено наричана „надменност“) и разбира се, алчността (няма нужда от превод) държат първите места в списъка. Гневът, завистта и дори чревоугодничеството също играят впечатляващи роли*. Остава само похотта... е, за нея просто прочетете новините.

Точно както се отнасяме с коленопреклонна почит към ръководителите на успешните компании (теорията за „великата личност“ по отношение на лидерството и успеха), изглежда, безусловно прегръщаме и теорията за „некадърника“, свързана с провала. Добрите изпълнителни директори имат добри резултати; лошите резултати са по вина на лошите изпълнителни директори. Това обяснение ни дава морално удовлетворение и оправдание за това да държим изпълнителните директори отговорни (включително, забележете, и когато са щедро компенсирани за успехите си). А и това поне на повърхността изглежда логично: ако изпълнителните директори, въпреки че са били упорито предупрежда-

* Да, чревоугодничество. Една статия от корицата на сп. „Форчън“ относно „Джей Си Пени“, за която ще говорим в Глава 1, отбелязва: „Имаше признаци, че бордът не е бил толкова съсредоточен, колкото е трябвало да бъде. Акман постоянно се оплаквал относно бисквитите с парченца шоколад, сервирани на срещите на борда на „Пени“. (...) Други директори на „Пени“ също изразявали притеснения относно количеството на храната, сервирана на срещите им.“

вани, повтарят грешките, допускани от други, значи нещо сериозно не е наред с тях.

Но не е необходимо голямо задълбаване, за да видим къде са проблемите с тази теория. Първо, определянето на добрите решения и добрите ръководители, взели тези решения, според резултатите, които в крайна сметка ще бъдат постигнати, е заобиколен ход, следователно – и безполезен. Ако вие вземате решения (или подбирате хора, които ще ги вземат), ви е нужен начин да разберете какво работи (или кой е добър), *преди* да разполагате с резултатите. На практика, както научих от разделените мнения на колегите ми относно първия ми клиент, няма сигурен начин да се определи кой е добър и кой не е в момента, когато се взема едно решение. Дори и знанието дали дадено решение е „добро“ или „лошо“ според тази дефиниция за „добро“, би изисквало способност да се предвижда бъдещето.

Второ, ако всички компании са склонни да допускат едни и същи грешки, изобщо не е логично да приписваме тези грешки на вземащия решенията, който всеки път е различен. Разбира се, може всички некомпетентни хора, които вземат решения, да вземат лоши решения. Но не би ли следвало да очакваме те да вземат *различни* лоши решения? Ако наблюдаваме хиляда идентични грешки, това, изглежда, води до едно обяснение, а не до хиляда различни такива.

Трето, и най-важно, да наричаме тези изпълнителни директори некомпетентни или откачени е направо абсурдно. Хората, които стават изпълнителни директори на големи, солидни корпорации, са вложили десетилетия усърдна работа, устойчиво демонстрирайки изключителен спектър от способности и отбелязвайки забележителна поредица от успехи. Като изключим някои тайнствени психологични трансформации, асоциирани с опустошителните ефекти на върховната власт („когато боговете искат да унищожат някого, първо му вземат ума“), просто е нелогично да приемем, че толкова много ръководители на големи предприятия са посредствени стратегии и вземат лоши решения.

Ако изключим теорията на „некадърника“ за провала, ни остава един интригуващ проблем. Лошите решения не се вземат от лоши ръководители. Те се вземат от изключително успешни,

внимателно подбрани, многоуважавани личности. Ръководителите се съветват с компетентни колеги и съветници, имат достъп до цялата информация, която им е нужна, и обикновено биват поощрявани по здравословни и подходящи начини.

Това не са лоши ръководители. *Това са добри, дори страхотни ръководители, които вземат предсказуеми, лоши решения.*

Поведенческата наука идва на помощ

Поведенческата наука дава така необходимото решение на тази загадка. Тъй като хората не се подчиняват на теоретичния модел на икономистите за рационално вземане на решения, те правят грешки. И не просто какви да е грешки, а системни, неслучайни, предвидими грешки. Тези системни отклонения от икономическата рационалност са грешките, които сме се научили да наричаме *склонности*. Няма нужда да обявяваме хората, вземащи решенията, за луди: би трябвало да очакваме нормални хора, включително изпълнителни директори, да правят същите грешки, каквито са правила и други преди тях!

Това осъзнаване до голяма степен обяснява популярността на поведенческата наука сред лидерите в бизнеса и държавното управление. Но досега най-видните проявления на тази популярност не са засегнали решенията на изпълнителните директори. Вместо това са възприели две форми, за които определено сте чували – *обучението относно подсъзнателните склонности и побутването*.

„Подсъзнателните склонности“, които обучението цели да изкорени, са тези, които обикновено внасяме във взаимодействията си с хората, особено с тези, принадлежащи към малцинствени групи. Все по-голям брой организации осъзнават проблемите, които поставят сексизъм, расизъм и други склонности, и обучават служителите си да ги разпознават и да се борят срещу тях. Обучението кара участниците да осъзнават, че въпреки добрите си намерения са податливи на тези склонности, и обикновено ги излага на въздействието на различни изображения или модели с цел да промени подсъзнателните им асоциации. (Дали подобни

задължителни обучения са ефективни, е горещо разисквана тема и не е предмет на тази книга.)

За разлика от тези опити да се изличат склонностите, вторият подход цели да ги използва продуктивно. Точно това прави движението за побутване, започнато от Ричард Талер и Кас Р. Сънстейн чрез тяхната книга „Побутване“*.

Отправната точка е дебат, стар като политическата наука: ако изборите на гражданите водят до резултати, които самите граждани преценяват като неоптимални, какво трябва да направи правителството? Някои твърдят, че правителството трябва да се намеси активно. Ако например хората не спестяват достатъчно, може да им се предоставят данъчни насърчения да го правят; ако ядат твърде много, може да се въведат данъци и забрани, за да се предотврати това. Други обаче отвърщат, че зрелите хора трябва да правят собствени избори, които включват и собствени грешки: стига изборите им да не вредят на други, не е работа на правителството да им казва какво да правят и какво – не.

Великото прозрение на Талер и Сънстейн е, че между тези два възгледа – патерналистичния и либертарианския, има и трети подход, който те нарекли „либертариански патернализъм“. Изборите могат да бъдат представяни по начин, който леко „побутва“ хората към най-доброто поведение (отново – каквото е то според тях), без да ги притискат по какъвто и да е начин. Например промяната на реда, в който се представят възможностите, и особено промяната на възможността, която ще бъде избрана по подразбиране, ако човек не направи нищо, в доста ситуации може много да промени нещата.

Британското правителство беше първото, което възприе побутването като политически инструмент, като създаде Екип за поведенчески прозрения, който по-често е наричан „Отряд за побутване“. Много други национални, регионални и местни правителствени институции (Организацията за икономическо сътрудничество и развитие наскоро преброи над 200) са създали свои собствени отряди за побутване, за да подпомогнат създателите на

* Талер, Ричард Х. и Сънстейн, Кас Р. *Побутване*. София: Изток-Запад, 2014. – Б.пр.

политики в различни области, вариращи от плащане на данъци, през обществено здраве до изхвърляне на отпадъци.

Бизнесът също е усвоил терминологията на „побутването“, като понякога дори съставя „корпоративни отряди по поведенческа наука“. Някои, особено в областта на финансите, са успели да се възползват от определени системни аномалии в търговското поведение в своя изгода. В по-голямата си част обаче процедурите, които бизнесът „открива“, прилагайки методите на поведенческата икономика, не са нови.

Както пише Талер, „побутването е просто инструмент, а този инструмент е съществувал много преди двамата с Кас да му дадем име“. И наистина, използването на склонностите на другите хора е един от най-старите начини да се прави бизнес, законен или не. Когато експертите по „поведенчески маркетинг“ твърдят, че анализират склонностите на консуматорите с цел да им повлияят по-ефективно, това често ги води до преоткриването на добре известни рекламни техники. И разбира се, иронично пише Талер, „на измамниците не им е нужно да прочетат книгата ни, за да знаят как да вършат делата си“.

Поведенческа стратегия

Има и трети начин за използване на поведенческата наука. Хората, вземащи решения, които възприемат този подход, нямат за цел да коригират склонностите на собствените си служители, както при обучението, свързано с несъзнателните склонности. Нито пък се опитват да експлоатират склонностите на другите, както е при побутването и корпоративните му еквиваленти. Те искат да се справят със склонностите в *собствените си стратегически решения*.

Като се замисли човек, това е доста разумно. Ако вярвате, че вашите стратегически решения променят нещата, и ако приемете, че склонностите при вземането на решения водят до грешки, значи собствените ви склонности могат да доведат до стратегически грешки. Дори ако сте компетентен, внимателен и усърдно работещ директор, може в крайна сметка да направите предвидими

грешки, които е можело да бъдат избегнати. Именно това е тайнственият проблем с лошите решения на добри ръководители, за който говорихме по-горе. С тази разлика, че не става въпрос за „тях“, а за вас. И нещата не са тайнствени – те се определят от поведението.

В научните среди едно ново течение за стратегически изследвания, уместно наречено *поведенческа стратегия*, се фокусира върху тази тема. По думите на някои от пионерите му, то цели „да осигури реалистични предположения относно човешкото познание, емоции и социално поведение на стратегическия мениджмънт на организациите“. Ключови думи като „познание“, „психология“, „поведение“ и „емоция“ сега често се появяват в списанията за научни стратегии (през 2016 г. те се появиха в повече от една пета от докладите в списание „Стратегически мениджмънт“). Практически ориентирани публикации също отразяват растящия интерес към темата. А проучванията сред хората, вземащи решения, показват, че много от тях изпитват нужда да се справят с проблема със склонностите, за да подобрят качеството на решенията си: едно проучване на „Макинзи“ сред около 800 директори на корпоративни бордове откри, че „намаляването на склонностите при решенията“ е основната цел на бордовете с „голямо влияние“.

Накратко, много бизнес ръководители вече разбират, че трябва да направят нещо по отношение на склонностите в собствените си стратегически решения. Но какво точно? Тази книга се фокусира върху отговора на този въпрос.

Три основни идеи

Ето едно много кратко резюме на отговора. Той може да се организира в три основни концепции, всяка от които е развита в една част от тази книга.

Първа концепция: нашите склонности ни подвеждат, но не в произволни посоки. В лудостта ни има метод. Може да сме ирационални, но сме *предвидимо* ирационални, както паметно се изразява Дан Ариели. В стратегическите решения на организациите

комбинации от склонности водят до повтарящи се модели на стратегически грешки, които можем да се научим да разпознаваме. Тези модели обясняват честотата, с която наблюдаваме лошите резултати от определени типове стратегически решения, при които провалът не е изключение, а правило. Първата част от тази книга представя девет такива модела, *девет капана* по отношение на решенията, в които нашите склонности ни вкарват.

Втора концепция: начинът да се справим със склонностите си не е да се опитваме да ги преодолеем. Точно обратното на много от съветите, които може би сте чели по темата, вие като цяло няма да сте в състояние да преодолеете собствените си склонности. Освен това не е и необходимо. Да вземем предвид един въпрос, който скептиците по отношение на поведенческата наука често повдигат: как хората постигат толкова много, въпреки ограниченията си? Или: „Ако сме толкова глупави, как тогава сме стигнали до Луната?“ Отговорът, разбира се, е, че „ние“, индивидуалните хора, не сме кацнали на Луната. НАСА, една голяма и сложна организация, е направила това.

Ние имаме познавателни ограничения, които може да не сме способни да преодолеем, но организациите могат да компенсират нашите недостатъци. Те могат да направят избори, които в по-малка степен се определят от склонности и са по-рационални, отколкото биха били нашите индивидуални решения. Както ще покажа в Част 2, това изисква две ключови съставки: сътрудничество и методика. *Сътрудничеството* е необходимо, защото многото хора е по-вероятно да открият склонности, които един самотен човек, вземащ решения, не би могъл. Добрата *методика* е необходима, за да могат да приложат прозренията си.

Трета концепция: докато организациите могат да преодолеят индивидуалните склонности, това не се случва просто по случайност. Ако бъдат оставени сами на себе си, групите и организациите не правят много, за да овладеят индивидуалните склонности. Често дори ги задълбочават. Борбата с ефекта от склонностите изисква критично мислене за това как се вземат решенията, или „да решим как да решаваме“. Следователно един мъдър ръководител не гледа на себе си като на човек, който просто взема обосновани решения, тъй като разбира, че никога сам по себе си не може

да вземе оптимални решения; той вижда себе си като *архитект на решенията*, който отговаря за моделирането на процеса за вземане на решения в своята организация.

В Част 3 ще представя три принципа, които архитектите на решенията използват, за да моделират ефективен процес за вземане на стратегически решения. Ще ги илюстрирам с 40 практически техники, които се прилагат в организации по цял свят – от прощаващи компании до мултинационални корпорации. Тези техники в никакъв случай не са „40 навика“, които всички вие трябва да усвоите до понеделник сутринта. Надеждата, с която ви предоставям този списък, е да ви подтикна да изберете тези, които могат да свършат работа във вашата организация или екип, но също и да създадете свои собствени.

Основната цел на тази книга е да ви вдъхнови да гледате на себе си като на архитект на процеса на вземане на решения във вашия екип, вашия отдел или вашата компания. Ако преди следващото си важно решение се замислите и решите как трябва да решавате, ще бъдете на прав път. И вероятно ще избегнете допускането на ужасна грешка.

ЧАСТ ПЪРВА

ДЕВЕТТЕ КАПАНА

Глава 1

ТВЪРДЕ ХУБАВО, ЗА ДА НЕ Е ИСТИНА

Капанът на разказването на истории

*Описаните събития са напълно реални, защото съм ги измислил от край до край.**

Борис Виан, „Пяната на дните“

През 1975 г., в началото на първата нефтена криза, френското правителство пугнало рекламна кампания, за да насърчи пестенето на енергия. Лозунгът ѝ бил: „Във Франция нямаме нефт, но имаме идеи.“ Същата година двама души се свързали с „Елф Акитен“, главната френска държавна нефтена компания. Двамата мъже, които нямали предишен опит в нефтената индустрия, твърдели, че са изобретатели на революционен метод за откриване на нефт под земята без сондиране. Методът, обяснили те, би позволил на специално оборудван самолет да „надушва“ нефт от голяма височина.

Тази т.нар. технология била, разбира се, измама – при това дори не особено изтънчена. Измамниците били изфабрикували предварително изображенията, които чудодейната машина щяла

* Виан, Борис. *Пяната на дните*; превод Симеон Лекарски. София: Фама, 2007. – Б.пр.

да даде по време на тестовите полети. Когато опитите се провели, те просто използвали дистанционно управление, за да накарат изображенията на нефтени резерви да се появят на екрана.

Историята може да изглежда абсурдна, но ръководителите на „Елф“ – от учените в отдела по проучване и развитие до изпълнителния директор – се хванали. Когато дошъл моментът да вложат големи суми пари за тестване на новия процес, те убедили премиера и президента на Франция да ги отпуснат. Забележителното е, че измамата продължила повече от 4 години и струвала на компанията около 1 млрд. франка. През една от фискалните години сумите, изплатени на измамниците, дори надхвърлили дивидентите, които „Елф“ изплатила на френската държава, притежаваща контролния пакет акции.

Историята е толкова невероятна, че когато днес я чуе по-млада аудитория, реакцията ѝ (особено ако не се състои от французи) в най-добрия случай е снизходително съжаление, а в най-лошия – саркастични подигравки за интелигентността (или интегритета) на френските ръководители. Как би могла такава очевидна измама да заблуди висшия мениджмънт на една от най-големите френски компании, да не говорим за цялото френско правителство? Как може някой да е толкова глупав, че да повярва в самолети, които надушват нефт? Сериозните бизнесмени никога не биха се хванали на такава абсурдна история.

Но дали е така?

Да се прехвърлим 30 години напред, в 2004 г. Мястото е Калифорния. Начинаеща компания, наречена „Тералианс“, събира финансиране. Основателят ѝ, Ерлнд Олсън, няма опит в нефтодобивната индустрия, той е бивш инженер на НАСА. Каква претендира да е целта му? Познахте! Исква да усъвършенства технология за откриване на нефт от самолети.

Осъществява се същата измама, само декорите и актьорите са различни. Този път инвеститорите са „Голдман Сакс“, фирмата за рискови инвестиции „Клайнър Пъркинс“ и други прочути инвеститорски компании. „Изобретателят“ притежава грубоватия чар на тексаски каубой. Базовият „Боинг 707“, който закупили „Елф Акитен“, бил заменен от бракувани реактивни самолети „Су“, закупени от руската армия. Историята се повтаря толкова точно,

че са инвестирани приблизително същото количество пари, като се вземе предвид и инфлацията: половин милиард долара. Няма нужда да споменавам, че резултатите са също толкова разочарователни, колкото били и първия път: „надушването“ на нефт от самолети очевидно е доста трудно.

Когато интелигентни, опитни професионалисти с изключителни умения в областта си, вземат големи, значими решения, те въпреки това могат да бъдат заслепени по странен начин. Не защото са решили да пренебрегнат предпазливостта и да поемат необмислени рискове – и в двата случая с „надушването“ на нефт инвеститорите извършили сериозна подготовка. Или поне смятали, че са го направили. Но докато си мислели, че разследват критично фактите, те вече били достигнали до заключение. Били подвластни на магията на разказването на истории.

Капанът на разказването на истории

Капанът на разказването на истории може да извади мисленето ни от релси относно всякакъв вид мениджърски решения, включително и най-обикновените. Нека да вземем за пример следния случай, адаптиран от реална (и типична) история.

Вие сте търговски мениджър в компания, която действа в условията на интензивно конкурентен пазар за бизнес услуги. Тъкмо сте приели тревожно обаждане от Уейн, един от най-добрите ви търговски представители. Той ви е казал, че вече два пъти поред най-страховитият ви съперник, „Гризли“, е спечелил в бизнеса пред вашата компания. И в двата случая от „Гризли“ са предложили цена, която е била много по-ниска от вашата. Уейн е чул също и че двама от най-добрите ви продавачи току-що са подали оставка: според слуховете отиват да работят за „Гризли“. На това отгоре ви е казал, че се носят слухове, че „Гризли“ агресивно ухажват няколко от най-старите ви и най-лоялни клиенти. Преди да затвори телефона, Уейн е предложил на следващата среща на мениджмънта да преразгледате цените, които според ежедневните му разговори с клиентите изглеждат все по-нереални за поддържане.

Това обаждане е причина за тревога. Но като опитен професионалист вие не губите присъствие на духа. Разбира се, наясно сте, че трябва да проверите информацията, която току-що е била споделена с вас.

Обаждате се веднага на друг търговски представител, Шмит, на когото имате пълно доверие. Дали и той е забелязал атмосфера на необичайно интензивно съперничество? В интерес на истината Шмит също мислел да сподели това с вас! Без колебание той потвърждава, че напоследък „Гризли“ са особено агресивни. Шмит тъкмо е подновил договор с един от най-лоялните си клиенти, въпреки оферта от „Гризли“, по-евтина с 15%. Шмит успя да запази клиента си само благодарение на силното си, отдавнашно лично приятелство с президента на компанията. Той обаче добавя, че скоро предстои подновяването на предишен договор. Той би бил по-труден за запазване, ако ценовата разлика между офертата на „Гризли“ и вашата е толкова голяма.

Благодарите на Шмит за отделеното време и затваряте. Следващото ви обаждане е до шефа на отдел „Човешки ресурси“: искате да проверите това, което Уейн ви е казал за търговските представители, които са се присъединили към конкуренцията. Той наистина потвърждава, че и двамата търговски представители в интервюта си при напускане са казали, че отиват в „Гризли“, привлечени от обещанието за по-високи бонуси, обвързани с представянето.

Взета като цяло, тази информация започва да ви притеснява. Първото предупреждение можеше да се окаже просто незначителен инцидент, но вие сте отделили време да проверите нещата. Възможно ли е Уейн да е прав? Дали е нужно да обмислите намаляване на цените? Най-малкото, което ще направите, е да впишете въпроса в дневния ред на следващата среща на директорите. Все още не сте взели решение да започнете ценова война. Но въпросът вече е на масата, с потенциално опустошителни последици.

За да разберем какво ви е довело дотук, нека да проследим обратно вашия ред на мисли относно телефонното обаждане на Уейн. Независимо дали е било умишлено, или не, това, което Уейн е направил, е било самото възплъщение на разказването на история: той е съставил история, като е придал значение на изолира-

ни факти. И все пак историята, която ви е разказал, изобщо не се подразбира от само себе си.

Нека да обмислим критично същите тези факти. Двама търговски представители са напуснали? Като се вземе предвид историята на текучество на продавачите във фирмата, може би в това няма нищо необичайно. Фактът, че ви напускат заради най-големия ви конкурент, също не е необичаен: не е ли това най-вероятното място, където да отидат? После, както Уейн, Така и Шмит са вдигнали тревога, като са се оплакали от агресивността на конкуренцията. Когато успяват да подновят договорите и да задържат клиентите си, те получават целия кредит за това, отдавайки го на здравите връзки, които са изградили. Но казано от търговски представители, това едва ли е изненадващо... За колко сделки говорим обаче? Уейн се е провалил в опитите си да спечели двама нови клиенти, но не е изгубил стари. Шмит е задържал настоящ клиент и моделира очакванията ви относно бъдещо предоговаряне. Всичко на всичко, дотук вие не сте изгубили (нито спечелили) нито един договор! Ако тази информация бъде обмислена без кривата лупа на първата история, тя всъщност не е от особено значение.

Така че как сте стигнали дотам, че да започнете сериозно да обмисляте намаляване на цените? Бил е заложен капанът на разказването на истории. Вие сте повярвали, че *проверявате* обективно фактите, които Уейн ви е представил, но всъщност сте *търсели доказателства*, подкрепящи това, което ви е казал. За да проверите наистина историята на Уейн, е трябвало например да попитате: Колко нови клиенти са успели да спечелят всичките ви търговски представители през последните седмици? Загубили ли сте реално пазарен дял? Дали ниската цена, предложена от „Гризли“ на един от клиентите ви, наистина покрива същия мащаб свършена работа?

Ако си бяхте задали тези въпроси (както и много други), това щеше да ви помогне да забележите единствения проблем, който би оправдал намаляване на цените: значимо подкопаване на стойността на предложението на вашата компания в сравнение с това на конкурентите ви. Ако такъв проблем беше налице, може би бихте искали да намалите цените. Но не това са въпросите, които зададохте. Вашата дефиниция на проблема е била моделирана

от първоначалната история на Уейн. Вместо да потърсите данни, които могат да *опровергават* тази история, вие инстинктивно сте тръгнали да търсите информация, която да я *потвърди*.

Лесно е да се види как същият начин на мислене може да подведе и други – включително мениджмънта на френската нефтодобивна компания и калифорнийските инвеститори на рисков капитал. Когато някой ни разкаже добра история, нашата естествена склонност е да търсим първо и преди всичко елементи, които да я подкрепят – и разбира се, да ги намираме. Мислим, че извършваме стриктна *проверка на фактите*.

Действително проверката на фактите е нещо основно: информацията на Уейн например може да е била фактически невярна. Но човек може да извлече фалшиво заключение от истинни факти. Да проверяваме фактите не е същото като да проверяваме историята.

Силата на разказването на истории се основава на нашата неутолима нужда от истории. Както отбелязва Нисам Талеб в теорията за „Черния лебед“, „Нашите умове са удивителни машини за обяснения, способни да извлекат смисъл от почти всичко, да трупат обяснения за най-различни видове феномени“. Нито Уейн пред лицето на няколко изолирани факта, нито вие, след като тези улики са попаднали веднъж в ръцете ви, сте можели да си представите, че моделът, който оформят, може да е измамен; че взети заедно, те може да не означават абсолютно нищо. Първият ни импулс е да ги видим като елементи на кохерентен наратив. Представата, че могат да бъдат просто съвпадение, не ни хрумва спонтанно.

Склонността към потвърждение

Умственият механизъм, който ни кара да попадаме в този капан, има познато име: *склонност към потвърждение*. Това е един от по-универсалните източници на грешки в разсъжденията.

Склонността към потвърждение е особено мощна в политиката. Отдавна знаем, че възприемчивостта на хората към политически аргументи зависи от предварителната им позиция: когато

гледат един и същ дебат между кандидати, поддръжниците на всяка страна смятат, че техният шампион е „победил“. Всяка страна е по-възприемчива към аргументите на собствения си кандидат и обръща по-малко внимание на точките, които отбелязва опонентът – феномен, познат като *склонност към собствената страна*. Същият феномен настъпва, когато хора от противоположните страни на политическата бариера бъдат запознати с идентични факти и аргументи по теми, за които те вече имат твърдо мнение. Той е дори още по-силен, когато двете страни могат да избират източниците на информация, от които да черпят: това ги улеснява дори още повече да игнорират данните, които неудобно опровергават позициите им.

Влиянието на склонността към потвърждение върху политическите мнения е нараснало експоненциално с възхода на социалните медии. Те, поради самото си проектиране, излагат прекалено много потребителите си на въздействието на постове на приятелите им, които имат склонност да съвпадат с предварително съществуващите мнения на всеки потребител и следователно да ги подсилват. Това е вече познатият феномен на „ехо камерата“ или „филтриращия балон“. Още повече че социалните медии често разпространяват неправилна или подвеждаща информация, която вече е позната като „фалшиви новини“. Почти няма съмнение, че под влияние на склонността към потвърждение много потребители на социални медии възприемат фалшивите новини безкритично, когато те подкрепят предварително съществуващите им убеждения. А склонността към потвърждение не засяга само политическите мнения: дори начинът, по който четем научни факти, е податлив към нея. Независимо дали темата е климатичната промяна, ваксините или ГМО, ние сме склонни да приемаме безкритично описания, които подкрепят мненията ни, докато незабавно търсим причини да игнорираме тези, които ги оспорват.

Може би ще си помислите, че това е въпрос на образование и интелигентност и че само глупави, объркани или сяпво фанатични читатели попадат в тези капани. Изненадващо, но случаят не е такъв: склонността към собствената страна няма много общо с интелигентността. Например, когато на американците се пре-

достави проучване, което показва, че определена германска кола е опасна, 78% от тях смятат, че тя трябва да бъде забранена по американските пътища. Но ако им се предоставят идентични данни, подсказващи, че „Форд Експлорър“ е смятан за опасен в Германия, само 51% смятат, че германското правителство трябва да се задейства. Това е крещящ пример за склонността към собствената страна: националните предпочитания оцветяват начина, по който участниците в изследването интерпретират едни и същи факти. Притеснителното е, че резултатите от този експеримент не варират въз основа на интелигентността на участниците. И най-интелигентните участници дават същия отговор като тези с по-нисък коефициент на интелигентност. Интелигентността не предпазва от склонността към потвърждение.

Очевидно не всички хора са еднакво наивни или доверчиви. Някои проучвания са показвали негативна корелация между склонността да се вярва на най-нелепите фалшиви новини и черти като научно любопитство или силна способност за критично мислене. Но каквито и да са нашите способности за критично мислене, всички ние се хващаме по-лесно на някоя добра история, която потвърждава мненията ни, отколкото на такава, която ни безпокои или предизвиква.

Склонността към потвърждение се промъква дори и в преценки, за които мислим (и се надяваме), че са напълно обективни. Например серия от проучвания, проведени от Итиъл Дрор, изследовател в областта на когнитивната неврология в Юнивърсити Колидж, Лондон, показала, че криминолозите – станали известни чрез телевизионни програми като „От местопрестъплението“ – също са обект на склонността към потвърждение.

В едно от най-шокиращите си проучвания Дрор показва на изследователи на пръстови отпечатъци двойки от „латентни“ и „примерни“ отпечатъци (взети респективно от местопрестъпление и от база данни за пръстови отпечатъци) и ги попитал дали двата съвпадат. Всъщност експертите вече били виждали тези двойки отпечатъци няколко месеца по-рано в хода на ежедневната си работа. Но тъй като не могли да разпознаят тези двойки сред стотиците, които изследват всяка година, те сметнали, че си