

Эффект ореола

Психолог Даниел Канеман вспоминал, как будучи начинающим преподавателем, оценивал письменные работы студентов. Он проверял работу одного студента от начала до конца, выставляя оценки за каждое задание. Затем вычислял средний балл и переходил к следующей работе. Канеман обратил внимание, что оценки в пределах одной работы были удивительно однородны. Хороший ответ на первый вопрос формировал мнение о студенте, и сомнения в качестве последующих ответов трактовались в пользу студента.

Канеман изменил процедуру: сначала оценивал ответ на первый вопрос у всех студентов, а затем переходил к следующему вопросу. Результаты он записывал отдельно, чтобы во время чтения следующего ответа оценки подсознательно не влияли на его решения. В оценках одного и того же студента стал наблюдаться значительный разброс. Новый метод позволил избавиться от эффекта ореола!



[Сначала](#) ты работаешь на зачётку, потом она на тебя

[Предыдущая глава](#) [Оглавление](#) [Следующая глава](#)

Эффект ореола – склонность в целом хорошо (плохо) воспринимать явление, человека, предмет на основании одного его хорошего (плохого) качества. Например, победившая команда играла лучше. В компании с высокой прибылью хорошая система управления. Симпатичный кандидат будет лучше представлять штат в сенате. Канеман считает, что эффект ореола – способ, с помощью которого человек генерирует представление об окружающем мире, упрощая его и делая более логичным, связным, чем на самом деле.

От хорошего к великому...

В 2001 г. Джим Коллинз издает книгу «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...». В ней он ищет «... ответы на вопрос – может ли хорошая компания стать великой компанией и, если да, то как? Ответы **непреложные, универсальные**, которые могут быть использованы любой организацией».

В своем исследовании Коллинз выбрал компании, которым удалось осуществить переход от средних результатов к выдающимся, и сохранять высокие результаты в течение, по крайней мере, 15 лет. Высокие результаты заключались в росте стоимости акций, по крайней мере, в три раза быстрее рынка. Далее Коллинз выяснил, что общего было у этих компаний, и чего не было у компаний, которые не смогли подняться до таких высот. А затем сформулировал критерии успеха:

- Руководители 5 уровня – спокойные, незаметные, сдержанные и даже застенчивые. Они представляют комбинацию скромности и профессиональной воли.
- Сначала *кто*... затем *что*. Лидеры сначала подбирают нужных им людей, избавляются от ненужных, и только затем решают, куда, собственно, они идут.
- Смотрите суровым фактам в лицо, но все же не теряйте веры.
- Концепция ежа – стать лучшими, пусть даже в самой узкой сфере.
- Культура дисциплины. Когда у вас работают дисциплинированные люди, вам не нужна иерархия. Когда у вас дисциплинированное мышление, вам не нужна бюрократия. Когда у вас дисциплинированные действия, вам не нужен избыточный контроль.
- Технологии как акселераторы, но не как определяющий фактор успеха.

Труд Коллинза производит хорошее впечатление, и качеством изложения, и полезными выводами. Именно поэтому он столь популярен. Но... зачем же возводить интересные идеи в ранг непреложных истин!?

... с эффектом ореола

Не существует универсальных законов, верных для любой компании, в любой ситуации. Коллинз пал жертвой симптома «я знал, что так случится». Видя результаты, люди склонны изменять оценку информации, имевшейся ранее. Психологи называют это ошибкой ретроспекции.

Фил Розенцвейг вскрыл эту ошибку: Коллинз считал, что проанализировал действия компаний-лидеров, и обобщили методы, которыми они добились успеха. Всё наоборот! Успех выделенных компаний – исторический факт, поэтому предложенные методы, как добиться успеха, всего лишь усреднение по этой выборке, и в следующем за выходом книги десятилетия возведенные на пьедестал компании не смогли удержать своих позиций.

Компании	Рост в течение 15 лет с момента трансформации по отношению к рынку, данные Коллинза	Рост в течение 20 лет (1993-2013) по отношению к рынку, данные Багузина
Abbott	3,98	2,65
Circuit City	18,5	вне рынка
Fannie Mae	7,56	вне рынка
Gillette	7,39	вне рынка
Kimberly-Clark	3,42	1,95
Kroger	4,17	1,95
Nucor	5,16	2,01
Philip Morris	7,06	1,89
Pitney Bowes	7,16	0,37
Walgreen	7,34	2,89
Wells Fargo	3,99	3,11

Великие компании из исследования Коллинза; только одна сумела удержать рост в 3 раза быстрее рынка; две компании обанкротились, еще одна была поглощена

Розенцвейг приводит несколько примеров. В период своего расцвета в конце 90-х Cisco славилась блестящей стратегией, невероятной чуткостью к потребителям и умением мастерски делать приобретения. Когда в 2000 г. пузырь доткомов лопнул, про Cisco стали говорить, что она напутала со стратегией, игнорировала потребителей и наделала опрометчивых покупок. *История была переписана в свете изменившихся результатов.*

Главной проблемой большей части наших размышлений о бизнесе является эффект ореола. Многие из того, что, как мы считаем, является фактором результативности компаний – корпоративная культура, лидерство и прочее, – часто является лишь свойством, которое мы приписываем компании на основании её результатов.

Не дайте «фактам» себя одурачить

Многие популярные книги по бизнесу несостоятельны с научной точки зрения, но привлекательны как истории. Они вдохновляют и обнадеживают читателя. Необходимо относиться к деловой литературе более критично, избавляясь от иллюзий. Случай порой играет более значительную роль, чем мы думаем.

Нассим Талеб считает, что наш мозг не снабжен адекватным механизмом работы с вероятностями. Поэтому, мы принимаем удачу за способности, забавный эпизод – за причинно-следственную связь, шум – за сигнал, колебания – за тренд... Эффект ореола подпитывается ложной верой в детерминизм. Есть те, кто думают, будто имеются простые и понятные ответы, и те, кто считают такое упрощение невозможным без серьезного искажения.

Трудолюбие, осторожное отношение к риску и дисциплина с большей вероятностью приведут к комфорту в жизни. Все остальное – за счет чистой случайности, принятия громадных (и

неосознанных) рисков или чрезвычайной удачливости. Тихий успех – результат способностей и труда. Дикий успех – результат отклонений.

Как уменьшить эффект ореола

Канеман предлагает избавляться от корреляции ошибок. Представьте, что множеству испытуемых показывают одну и ту же стеклянную банку, заполненную монетами, и просят оценить количество монет. С таким заданием отдельные участники справляются плохо, но если объединить их суждения, то результат будет хорошим. Кто-то переоценивает количество монет, кто-то – недооценивает, но если все оценки усреднить, то результат выходит довольно точным.

Принципы независимости суждений и отсутствия корреляции ошибок могут с успехом применять руководители компаний во время проведения совещаний. Следует соблюдать простое правило: все участники записывают краткое изложение своей точки зрения до обсуждения, и, таким образом, эффективно используется все разнообразие знаний и мнений внутри группы. При стандартном открытом обсуждении слишком большой вес получают мнения тех, кто говорит раньше и убедительнее других, вынуждая остальных присоединяться. Групповая динамика «душит» независимые мнения, и в итоге процедура принятия решений страдает.

Литература

Дэниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 2013. – 656 с. Конспект:

<http://baguzin.ru/wp/?p=7840>

Элиезер Юджовский. [Эффект ореола](#)

Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – СПб: Издательство Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге. – 312 с. Конспект:

<http://baguzin.ru/wp/?p=4113>

По следам великих компаний Джима Коллинза. Каковы их результаты сегодня, и что из этого следует... <http://baguzin.ru/wp/?p=4396>

Фил Розенцвейг Эффект ореола ...И другие иллюзии, вводящие менеджеров в обман. М.: BestBusinessBooks. 2008. 254 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=404>

Нассим Талеб Одураченные случайностью. Скрытая роль шанса в бизнесе и обществе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 320 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=876>

Дункан Уоттс. Здравый смысл врет. Почему не надо слушать свой внутренний голос. – М.: Эксмо, 2012. – 336 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=9662>