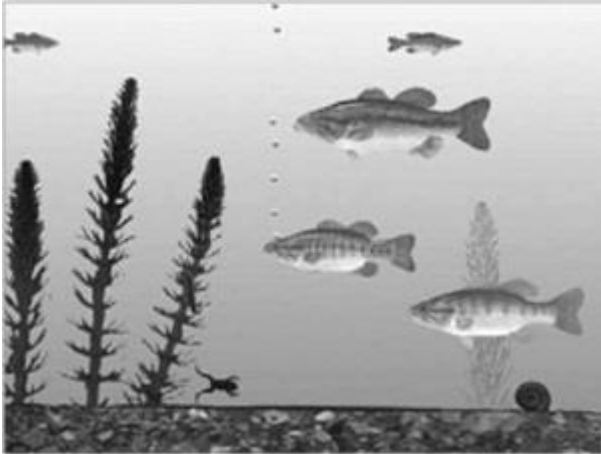


Контент и контекст

В теории нет разницы между теорией и практикой. А на практике есть.

[Йоги Берра](#)

Посмотрите на картинку. Психолог Ричард Нисбетт показывал ее множеству людей, а затем интересовался, что они увидели. Американцы обычно отвечали: «Я увидел трех больших рыб, плывущих в левую сторону». Японцы говорили: «Я увидел поток воды, на дне лежали ракушки и камни, и три большие рыбы плыли в левую сторону». Только определив контекст, японцы начинали говорить о том, что для американцев было главным. В целом японцы увидели на 60% больше фоновых деталей, чем американцы.



Подводный мир

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

Ошибка атрибуции

Азиаты уделяют больше внимания контексту, чем жители западных стран. Поэтому восточные люди предпочитают объяснять чье-то поведение ситуационными факторами, тогда как западные – личными качествами человека.

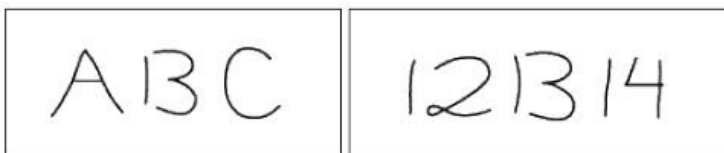
Подобное отношение проявляется также в оценке собственных действий и поступков других людей. Говоря о себе, вы осознаете контекст, в котором действовали. Поэтому будете описывать свое поведение, как зависимое от той или иной ситуации. Другие люди в вашем фокусе внимания действуют как бы в вакууме. Поэтому вы склонны приписывать их поступки характеру. Неумение понять важность ситуации и, как следствие, переоценка роли личностных особенностей, – весьма распространенная ошибка. Социальный психолог Ли Росс назвал ее *фундаментальной ошибкой атрибуции*.

Эта ошибка влияет на решения, принимаемые в наших организациях. Мы склонны приписывать поведение сотрудников их личностным качествам, в то время, как культура компании и система управления играют еще большую роль. Со времен древних греков жители западных стран полагали, что мир статичен, а его объекты, включая людей, ведут себя так, а не иначе из-за присущих им неизменных свойств. Восток всегда знал, что перемены – это единственное, что постоянно в мире. Измените обстоятельства, и вы измените поведение человека!

Асимметрия атрибуции проявляется и в оценке результатов работы. Вы приписываете свой успех способностям, а неудачи – случайности. И наоборот в отношении других людей.

Интуиция

Что написано в левом и правом блоках? Что общего у блоков на рисунке?



Они – неоднозначны. Вы почти наверняка прочитали левый как «А В С», а правый – как «12 13 14», но символы посередине идентичны. Вы могли бы прочитать иначе, но не прочитали. Почему? Контекст помогает определить интерпретацию каждого элемента. В обоих примерах важно то, что был сделан определенный выбор, но вы этого даже не осознали. В голову пришла единственная интерпретация, а о неоднозначности вы не подозревали. Психолог Даниел Канеман считает, что наше *интуитивное* мышление не отслеживает ни альтернатив, которые оно отбросило, ни даже сам факт их наличия. И только, если решение вопроса будет передано *рациональному* мышлению, мы сможем найти и обдумать варианты.

Подобные исследования подводят нас к неожиданному выводу: для повышения качества решений, следует больше доверять формальным показателям, и меньше интуиции. Предположим, вам нужно нанять торгового представителя. Выберите несколько качеств личности, необходимых для успешного выполнения работы. Составьте список простых, ориентированных на факты вопросов. Определите шкалу оценки. Пропишите, что понимается под фразами «сильно выражено» или «слабо выражено». Во избежание эффекта ореола собирайте и обрабатывайте данные отдельно по каждому качеству, а потом переходите к следующему. Просуммируйте баллы по всем параметрам. Наймете того, чей балл будет наивысшим. Результат будет лучше, чем если просто доверитесь интуиции: «Он мне сразу понравился».

Собеседование – это крохотный, искаженный пример, вырванный из контекста всей информации о человеке. Иллюзия важности собеседования и ошибка атрибуции – явления одной природы.

И всё же есть ситуации, когда интуиция экспертов стоит доверять. Они возникают, когда суждения сформированы посредством длительной практики в довольно постоянном контексте, таком, чтобы стать предсказуемым.

Подталкивание

Иногда наши решения зависят от того, как сформулирован вопрос. Экономист нобелевский лауреат [Ричард Талер](#) и юрист Касс Санстейн в своей книге *Nudge* (подталкивание) пишут, что люди принимают решения исходя не только из рациональных мотивов. В частности, они быстро привязываются к вещам, и ценят их выше, чем их рыночная цена. Людей можно подтолкнуть к принятию желаемого решения путем несложного изменения конфигурации выбора. Например, вы делаете заказ в Интернет-магазине. Если опцией по умолчанию будет согласие на получение новостей с сайта, то в 80% случаев опция изменена не будет.

Во многих странах человек может дать свое согласие стать донором органов после смерти. Существует два подхода. В США используется правило прямого согласия. То есть человек должен предпринять ряд конкретных шагов, чтобы зафиксировать свою готовность стать донором. В некоторых странах применяется презумпция согласия. Человек сохраняет свободу выбора, но по умолчанию граждане считаются готовыми стать донорами. Получить представление о силе правила по умолчанию можно на примере количества готовых к донорству в двух похожих странах — Австрии и Германии. В Германии, где нужно изъявить свое согласие, это сделали только 12%, тогда как в Австрии — почти все (99%).

Истории успеха

Многие верят в рецепты успеха. Об этом говорит обилие литературы, консультантов, блогов, YouTube каналов и тому подобного контента. Я сам его иногда потребляю, но воспринимаю его не как рекомендацию, а лишь как источник идей. Когда я слышу «Английские ученые доказали...», то понимаю, сейчас в мою голову попытаются впихнуть очередную фигню. Как сказал Максим Дорофеев:

Правильное название доклада «Как сделать что-то эдакое» должно звучать примерно так: «Немного приукрашенный рассказ о том, как мы сделали (один раз) что-то эдакое (возможно, случайно), и что мы думаем об этом и о том, как вам надо жить».

На самом деле, менеджмент – это то, что проживают, а не исполняют. Поэтому взять готовый рецепт, пусть даже успешный, и внедрить в своей организации, не получится. Контекст всё расстроит. А вот почерпнуть идеи, и постараться приладить их в компании, рекомендую попробовать.

Литература

Ричард Нисбетт. Мозгоускорители. Как научиться эффективно мыслить, используя приемы из разных наук. – М.: Альпина Пабlishер, 2018. – 320 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=18481>

Дэниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 2013. – 656 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=7840>

Ричард Талер, Касс Санстейн. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=17605>

Максим Дорофеев. Путь джедая. Поиск собственной методики продуктивности. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 368 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=21928>