

## Интуиция и размышления

Кристофер Шабри и Даниэл Саймонс сняли короткий ролик, в котором две команды гоняют мяч. Подсчитайте количество передач, совершенных игроками в белой форме, игнорируя при этом пасы игроков в черном.



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

Правильный ответ – 16. На самом деле, ролик не об этом. Шабри и Саймонс просили подсчитать передачи, чтобы сосредоточить внимание на игроках в белом. Было ли что-то необычное в кадре? Заметили вы гориллу? Если не заметили, не огорчайтесь. Приблизительно половина участников эксперимента ее тоже не заметили!

### Система 1 и Система 2

Психолог Нобелевский лауреат Даниэль Канеман, говоря о мышлении, использует два типа ментальных операций. Чтобы не добавлять эмоциональной составляющей он не дал им имен. Система 1 – автоматическая, не требующая усилий, часто неосознанная и ассоциативная. Система 1 действует на основе эвристик – знаний, приобретаемых с опытом. Систему 1 также ассоциируют с интуицией. Система 2 – контролируемая, требующая усилий, стремится быть логической, руководствуется правилами.

За наблюдение и ориентацию отвечает Система 1. Но она может подвести, если мы дадим сложную задачу Системе 2. Что и произошло в эксперименте с гориллой. Системе 1 присущ и целый ряд когнитивных иллюзий...

### Сверхуверенность

Система 1 отлично справляется с выстраиванием наилучшей возможной истории. Мерой успеха для Системы 1 является *связность* созданной истории. Когда информации мало, как это часто бывает, Система 1 работает как механизм для поспешных выводов. Она подавляет сомнения и неоднозначность.

### Эффект фрейминга

Разные способы подачи одной и той же информации часто вызывают разные эмоции. Утверждение «Выживаемость в течение месяца после операции составляет 90%» успокаивает больше, чем эквивалентное утверждение «Смертность в течение месяца после операции составляет 10%». Аналогично продукты с описанием «на 90% без жира» более привлекательны, чем те, на которых написано: «содержание жира 10%».

### Эффект привязки

В начале 90-х я играл на Олимпиаде по бриджу в Италии. В свободное время я посетил местный рынок и приобрел прекрасные итальянские ботинки. Продавец хотел за них 50 000 лир, но после торговли мы сошлись на 20 000 (в то время \$1 = 1200 лир). Каково же было мое удивление, когда я узнал, что мой приятель за похожие ботинки предложил продавцу 3000, и сторговался на 5000!

Именно так работает эффект привязки. Психолог Амос Тверски говорит: начинаем с числа «привязки», оцениваем, насколько оно мало или велико, и постепенно корректируем оценку, отходя от привязки. Корректировка, как правило, заканчивается преждевременно, поскольку люди

останавливаются, потеряв уверенность, что нужно двигаться дальше. Из-за порождающих этот эффект психологических механизмов мы оказываемся более внушаемы, и, разумеется, находится много желающих эксплуатировать нашу доверчивость.

### Интуитивная эвристика

Столкнувшись с задачей, мы сначала задействуем механизм интуитивного мышления. Если у нас есть подходящие знания, интуиция распознает ситуацию, и, вероятнее всего, решение окажется верным. Так происходит с гроссмейстером: когда он смотрит на доску, у него в мыслях возникают только сильные ходы.

Когда вопрос трудный и нашей квалификации не хватает, Система 1 не растеряется: она даст быстрый ответ, но ... на другой вопрос. Если перед инвестиционным менеджером возникает трудный вопрос: «Вкладывать ли деньги в акции компании Форд?», его выбор может определить ответ на другой более легкий вопрос: «Нравятся ли мне автомобили Форд?».

К сожалению, мы не различаем эти две ситуации.

### Эвристика сходства

Логика и статистика разработали несовместимые, но точные определения вероятности. Для обычных людей вероятность – сложное, неопределенное понятие, связанное с неуверенностью, предрасположенностью, правдоподобностью и удивлением. Вопрос о вероятности активирует оценку сходства. Эта эвристика задействуется и в том случае, когда кто-то говорит: «Она победит на выборах, по ней это видно» или «Ученого из него не выйдет, слишком много татуировок». Такие предсказания распространены, но проигрывают статистически обоснованным суждениям.

Фильм, снятый по бестселлеру Майкла Льюиса [Человек, который изменил все](#) – это история о менеджере-новаторе в мире бейсбола. Традиционно селекционеры предсказывали успех молодых игроков на основе их сложения и внешности. Билли Бин в исполнении Бреда Пита отбирает игроков по статистике проведенных игр.

Эвристика сходства сбивает с толку, поскольку преувеличивает ценность интуитивного впечатления и пренебрегает информацией об априорной вероятности. Использование [правила Байеса](#) позволяет статистически грамотно скорректировать исходную гипотезу после получения новых данных. Например, если вы считаете, что 3% студентов-магистров занимаются компьютерными науками (априорная вероятность), и также считаете, что, судя по описанию, некий Джон в четыре раза вероятнее изучает именно их, чем другие науки, то по формуле Байеса вероятность того, что Джон – компьютерщик, составляет 11%. А не 25% или 50%, как подсказывает вам интуиция.

### Иллюзия понимания

Нассим Николас Талеб – трейдер и писатель – ввел понятие *искажения нарратива* (истории). Такое искажение возникает из-за наших попыток разобраться в законах жизни. В рассказах-толкованиях большая роль отводится таланту, глупости или расчету, нежели удаче. Тот факт, что событию предшествовал некий выбор, побуждает нас переоценивать роль мастерства участников и недооценивать влияние случая. В результате мы верим, будто можем понять прошлое, а, следовательно, и будущее познаваемо; однако на деле мы понимаем прошлое меньше, чем нам кажется.

Влияет ли стиль руководства и личность руководителя на доходы предприятий? Разумеется! Однако, эффект от этого влияния не так велик, как утверждает деловая пресса. Коэффициент корреляции между успехом предприятия и качеством руководства самое большое достигает 30%. Т.е., сильный руководитель управляет преуспевающей фирмой примерно в 60% случаев – всего на 10% чаще в сравнении со случайным распределением. Но люди не выстроятся в очередь за книгой, описывающей методы руководителя, чьими стараниями достигается успех чуть больше случайного! Читатель жаждет четкого совета насчет составляющих успеха и неудачи в бизнесе; ему нужны рассказы, дающие чувство понимания, ... пусть даже иллюзорное.

Памятуя о роли случая, необходимо скептически относиться к «устойчивым закономерностям», выводимым в ходе наблюдения за преуспевающими и не очень предприятиями.

## Перед принятием важного решения

Преодолеть когнитивные искажения возможно, если заменить одного человека коллективом, лицо, принимающее решения, – процессом принятия решений, а топ-менеджера – командой. Обычно, принимая решение, фокусируются на его содержании. Канеман с коллегами предлагают также выявлять искажения. В помощь топ-менеджерам они разработали чек-лист.

Вопросы адресованы лицу, принимающему решения

1. Есть ли причина подозревать команду, вносящую предложение, в том, что ее члены озабочены собственными целями и нуждами?
2. Не слишком ли команда влюблена в свою идею?
3. Не скатилась ли команда к групповому мышлению? Были ли исследованы возражения?

Вопросы, адресованные авторам предложения:

4. Могло ли решение быть принято под влиянием аналогии с известной историей успеха?
5. Проверьте эффект ореола. Не допускает ли группа, что человек, организация или подход, успешный в одной области, будет так же успешен в другой?
6. Не слишком ли авторы предложения привязаны к истории прошлых решений? Не учитывает ли решение роль необратимых затрат. Отнеситесь к делу так, как если бы вы были новым главой компании.

## Почему мы не держим данных себе обещаний

Большую часть времени решения возникают в Системе 1, но в случае трудностей Система 2 перехватывает управление. Максим Дорофеев, ссылаясь на Тима Урбана, представил эти системы в виде пульта управления. Пульт расположен у нас в голове, а доступ к нему имеют рациональный тип (Система 2) и... обезьянка сиюминутного удовольствия (Система 1). Для обезьянки важно только «здесь и сейчас». А рациональный тип пытается ее обуздать. Иногда...



Система 2 выслушивает реакции Системы 1 и либо соглашается с ее предложением, либо корректирует. Иногда Система 2 одобряет реакцию Системы 1, хотя делать этого не следовало. Причин множество. Одна из них – кончилось мыслетопливо – ресурс, который требуется Системе 2, чтобы выполнять свою работу. Часто мы не делаем что-то не потому, что не понимаем важность, а потому, что нам не хватило мыслетоплива.

## Литература

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

Кристофер Шабри и Даниэл Саймонс. Невидимая горилла, или История о том, как обманчива наша интуиция. – М.: Карьера Пресс, 2011. – 384 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=8505>

Методы принятия решений. (HBR) коллектив авторов. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 212 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=17549>

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