

Ментальные ловушки

Начнем с трех простых вопросов:

1. На текстильной фабрике пяти машинам нужно ровно пять минут, чтобы изготовить пять рубашек. За сколько минут 100 машин изготовят 100 рубашек?
2. В пруду растут кувшинки. Размножаются они довольно быстро, каждый день удваивая площадь распространения. За 48 дней пруд будет полностью покрыт кувшинками. За сколько дней кувшинки покроют половину пруда?
3. Вы едете со скоростью 100 км/ч из пункта А в пункт В и со скоростью 50 км/ч обратно. Какой была средняя скорость?



Рис. 1. [Эффект IKEA](#)

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

Когнитивная легкость

На каждый из этих вопросов возможны два ответа: интуитивный и правильный. Интуитивные ответы быстро приходят в голову: 100 минут, 24 дня и 75 км/ч, но все они неверны. Правильные ответы – 5 минут, 47 дней и 66,7 км/ч.

Думать утомительнее, чем чувствовать. Размышления требуют большей силы воли, нежели интуиция. Люди интуитивного склада задумываются реже, чем следовало.

Поиск причин

Нахождение причинных связей – важная человеческая потребность, но в сложном современном мире, она часто дает сбой. [Нассим Талеб](#) рассказывает, что в день поимки Саддама Хусейна цены на облигации сначала подскочили. Бегущая строка агентства Bloomberg гласила: «Ценные бумаги казначейства США растут; захватить Хусейна не значит обуздать терроризм». Спустя полчаса цены на облигации упали до прежнего уровня, и новые заголовки гласили: «Ценные бумаги казначейства США падают; плен Хусейна увеличивает привлекательность рискованных вложений».

Очевидно, что поимка Хусейна была главным событием дня, и изменения на рынке логично было объяснять этой причиной. Но утверждение, подходящее сразу для двух противоположных исходов, не объясняет вообще ничего. В действительности новостные заголовки лишь удовлетворяют нашу потребность в поиске причин. Мы склонны неуместно применять причинные рассуждения в случаях, где следует рассматривать ситуацию [с точки зрения статистики](#).

Поиск виновного

Системное мышление учит, что поведение систем определяется их структурой. Если руководитель в поисках виновного пойдете до конца, то с высокой вероятностью сам им и окажется. Не верно

сформулировал задачу, не выстроил систему коммуникаций или отчетности и т.п. Попадая в ловушку «поиска виновного», можно уволить «провинившегося», заменить его другим сотрудником, но без совершенствования системы, лучше не станет.

Эффект владения

Экономист Ричард Талер провел эксперимент. Он распределил студентов на пары, и в каждой – одному выдал кружку стоимостью 6 долларов, а другому – наличными ту же сумму. Отвлек всех каким-то заданием, а затем предложил провести торги по покупке кружек. Куплю–продажу совершила лишь каждая десятая пара. Оказалось, что владельцы кружек хотели за них в среднем \$5,5, а обладатели наличных готовы были выложить – лишь \$2,5. Это пример *эффекта владения*.

Эксперимент подтвердил, что человеку свойственно сохранять то, что у него уже есть. Как только у меня в руках появилась кружка, я считаю ее своей. Отдать ее – значить понести убытки. Большинство людей, выбирая между игрой, где вероятность выигрыша и проигрыша равны, и статус-кво, предпочитают не рисковать. Избегание убытков и отклонение в сторону статуса-кво зачастую блокируют перемены. Люди, потерявшие работу, например, из-за закрытия завода, не решаются сменить род деятельности, переехать в новую местность или заняться малым бизнесом.

Оправдание затраченных усилий

Человеку сложно согласиться, что его усилия были затрачены зря. На этом когнитивном искажении основаны, например, обряды инициации. В дворовые банды и студенческие братства принимают только тех претендентов, которые пройдут некое испытание. Причем, чем жестче «вступительный экзамен», тем большую гордость испытывает сдавший его. Этот же эффект используют школы MBA, нагружая студентов бесконечными заданиями. Добившись карьерных успехов, выпускники полагают, что именно затраченные ранее усилия позволили им преуспеть.

Не самые симпатичные варежки (см. рис.), связанные бабушкой, мы всегда воспринимаем с улыбкой и теплотой, хотя в магазине на такие даже не посмотрели бы. Это отличный пример того, как проявляется *эффект IKEA*. Помимо прочих резонансов, маркетологи IKEA, предположили, что самосборную мебель (в силу затраченных усилий) мы будем ценить выше. Сработало!

Менеджеры, потратившие значительное время на разработку проекта, не могут в дальнейшем подходить к нему критически. Когда вы вкладываете в какое-то занятие много ресурсов, оценивайте результат со стороны. Причем, только результат.

Четыре врага хороших решений

Бизнес-консультанты братья Чип и Дэн Хиз пишут о четырех ментальных ловушках. *Фрэйминг* – рамки, которые, зачастую слишком узки, и ограничивают нас в выборе вариантов. Мы спрашиваем: «Должен я порвать со своей девушкой или нет?», а должны спросить: «Каким образом мне сделать наши отношения лучше?»

Поиск подтверждений. В жизни мы быстро получаем первое представление о ситуации, а затем акцентируем внимание на поиске подтверждений. При этом стараемся не замечать противоречия. Коварство такого подхода в том, что он выглядит для нас естественным. Мы вообще можем не замечать собственных фильтров.

Эмоции. Эндрю Гроув, будучи президентом Intel, в 1985 г. должен был решить, закрывать ли производство микросхем памяти. Этот бизнес позволил компании занять ведущие позиции, а теперь она стремительно теряет долю рынка. Гроув в беседе с CEO компании Гордоном Муром задал вопрос: «Если бы нас выгнали и Совет директоров пригласил бы нового CEO, как ты думаешь, что бы он сделал?» Гордон ответил: «Он вытащил бы нас из прошлого». С точки зрения постороннего человека, не обремененного историческим наследием и внутренней политикой компании, правильным было закрыть производство памяти. Гроув так и сделал. Его решение было трудным не потому, что ему не хватало информации. Оно было трудным из-за эмоционального фона.

Самонадеянность. В 1962 году крупнейшая британская звукозаписывающая компания Decca Records отказала в контракте Битлз. В письме менеджеру группы Брайану Эпштейну сотрудник компании Дик Роу писал: «Нам не понравилось, как звучат ваши мальчики. Группы уже не популярны, особенно группы с гитарами из четырех человек, их время проходит». Дик Роу не одинок, люди в принципе слишком полагаются на свое мнение о том, как развернутся события в будущем.

Увеличивайте число ментальных шаблонов

Если единственный инструмент, которым вы располагаете, это молоток, то множество различных предметов покажутся вам гвоздями.

Марк Твен

Современное образование растит узких специалистов. Люди осваивают несколько шаблонов мышления, типичных для своей отрасли, а затем пытаются с их помощью решать проблемы из других сфер. Это – так называемая профессиональная деформация. Мозг можно представить, как швейцарский нож с множеством инструментов.



Рис. 2. Мозг, как швейцарский нож

К сожалению, наш мозг — нож с неполным комплектом лезвий и отверток. Каждый из нас заложник небольшого числа шаблонов мышления. Попробуйте добавить пару-тройку дополнительных инструментов, далеких от вашей профессиональной области. За последние годы я создаю новые шаблоны в области психологии, экономики, системного подхода, финансов, статистики. Нужно около года, чтобы сжиться с новым шаблоном. Пробуйте! Ваш карманный нож станет больше и разнообразнее. А ваши взгляды на проблемы – более многогранными и оригинальными.

Литература

Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 256 с.

Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=881>

Рольф Добелли. Территория заблуждений. Какие ошибки совершают умные люди. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 256 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=9729>

Чип Хиз, Дэн Хиз. Ловушки мышления. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 317 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=8482>

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