

МАКС БАЗЕРМАН

ИСКУССТВО ЗАМЕЧАТЬ

Секреты наблюдательности
истинных лидеров



Max H. Bazerman

THE POWER OF NOTICING

What the Best Leaders See

Впервые опубликовано издательством Simon & Schuster Inc.

Перевод с английского М. Мацковской

Иллюстрация на переплете Shutterstock/Complot

Базерман М.

Искусство замечать. Секреты наблюдательности истинных лидеров / Макс Базерман ; пер. с англ. М. Мацковской. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2015.

ISBN 978-5-389-09352-2

16+

Хотите научиться видеть больше остальных? Уметь замечать и анализировать даже мелкие детали — то, что под силу только настоящим лидерам? Это реально!

Макс Базерман, профессор Гарвардской школы бизнеса, специалист по поведенческой психологии, рассматривает в своей книге ситуации, когда большинство людей склонны игнорировать часть событий и фактов, упуская их случайно или намеренно. Он объясняет причины, по которым мы себя так ведем, и предлагает методики, которые помогают избавиться от «зашоренного» виденья и усилить нашу зоркость.

© Max H. Bazerman, 2014

© Мацковская М., перевод на русский язык, 2014

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2014 АЗБУКА БИЗНЕС®

Предисловие

Наблюдательность: мой собственный путь

Сколько раз человек повернул голову
И сделал вид, что ничего не замечает?

Боб Дилан «Blowing in the Wind»

Первые несколько ночей после 11 сентября я внезапно просыпался от того, что мне казалось: второй самолет врежется в башню-близнец. Даже учитывая масштаб трагедии, это было для меня необычно. Жизненные потрясения редко нарушают мой сон. Обычно я сплю прекрасно и не помню, что мне снилось. Теперь же много ночей подряд я просыпался от одного и того же кошмара и не мог вновь заснуть — и это тоже было мне не свойственно. Отказавшись от попыток вернуться в объятия Морфея, я шел в свой кабинет и предавался раздумьям о том, как специалисты в области общественных наук вроде меня должны отнестись к происшествиям, потрясшим в эти дни Соединенные Штаты Америки. По прошествии нескольких ночей я пришел к твердой уверенности, что 11 сентября можно было предвидеть — и предотвратить. Вот какие мысли я набросал в часы своей бессонницы.

- Правительство США было в курсе, что террористы готовы идти на смерть за свое дело, что их ненависть к США растет.
- В 1993 году террористы уже нападали на Всемирный торговый центр.
- В 1994 году террористы уже угоняли самолет Air France и предпринимали неудачную попытку направить его на Эйфелеву башню.
- В том же 1994 году террористы попытались одновременно угнать 12 пассажирских самолетов США в Азии.
- Часто летающие люди знают, как просто пронести на борт острые предметы, например небольшие ножи, которые можно использовать как оружие.

Через несколько дней после того, как я оформил свои мысли, я за кофе рассказал моему тогдашнему коллеге по Гарвардской школе бизнеса Майклу Уоткинсу о своем анализе событий 11 сентября. Майкл пригласил меня к себе в кабинет и взял с полки папку под названием «Predictable Surprises» («Предсказуемые неожиданности») — эта фраза в дальнейшем стала названием нашей книги, которая вышла в свет в 2003 году. В той работе мы рассказывали, как люди и организации могут научиться замечать информацию, расставлять приоритеты и мобилизовать себя на действия, позволяющие избежать опасных

предсказуемых неожиданностей. В одной из глав нашей книги мы проанализировали ту трагедию как предсказуемую неожиданность и предвосхитили заключение комиссии: «Теракт 11 сентября оказался шокирующим, но он не должен был стать неожиданностью»¹.

В то время, когда мы с Майклом писали «Предсказуемые неожиданности», я уже был известным ученым и преподавателем в области принятия решений. Я написал учебник, ставший основным в данном направлении, и считал, что сам прекрасно умею принимать правильные решения. В 2013 году я согласился стать содиректором Центра общественного лидерства Школы имени Джона Кеннеди Гарвардского университета вместе с Дэвидом Гердженом. Можно с уверенностью сказать, что, по сути, лидерство основывается на эффективном принятии решений людьми, командами и организациями. Эта связь давно маячила передо мной, но приобрела гораздо более осмысленную форму, когда я писал о предсказуемых неожиданностях. Я начал осознавать, что не до конца понимаю, почему людям не всегда удается принимать правильные решения, и что научная и управленческая литература по данной тематике не дает ответа на этот вопрос. Мне становилось все яснее, что, когда наши лидеры упускают из виду данные, немного выходящие за рамки поля их зрения, происходят ужасные вещи.

Еще два случая из моей жизни убедили меня, что все мы склонны не замечать важные факты и что расширение области внимания может иметь для нас решающее значение. Первый произошел, когда в 2003 году я был на лекции еще одной моей коллеги по Гарварду Мазарин Банаджи. Она показала видео, снятое психологом Ульриком Нейссером в 1970-х (вполне возможно, вы уже видели его). Прежде чем включить 18-секундный ролик, Мазарин предупредила, что мы увидим две визуально наложенные друг на друга группы людей, в каждой из которых три игрока в баскетбол передают друг другу мяч. Нам предлагалось сосчитать количество передач, которые сделала группа, одетая в белые футболки. Двойное изображение и зернистость пленки усложняли задачу. Прежде чем читать дальше, попробуйте самостоятельно сосчитать передачи, сделанные игроками в белых майках. Видео Нейссера можно найти по адресу <http://www.people.hbs.edu/mbazerman/blindspots-ethics/neisser.html>.

Я был уверен, что правильно сосчитал количество передач. Я прекрасно умею сосредоточиться. Когда Мазарин подтвердила, что количество передач — 11, а именно столько я и насчитал, я ощутил гордость и внутренне похвалил себя. Затем она спросила аудиторию, в которой сидело несколько сотен человек, не заметили ли они в видео чего-нибудь необычного. Одна женщина на заднем ряду ответила, что перед игроками прошла дама с зонтиком.

Это казалось абсурдом, и меня удивило, что еще несколько человек подтвердили сказанное.

Тогда Мазарин вновь запустила видео. Действительно, перед игроками в баскетбол прошла женщина с открытым зонтиком. Ее заметит всякий, кто не занят подсчетом передач. (Если вы посмотрели видео и не верите, что она там есть, запустите его снова.) Существует много вариантов этого теста (в самом известном вместо женщины с зонтиком появляется человек в костюме гориллы). Психологи Крис Шабри и Дэн Саймонс даже опубликовали книгу под названием «Невидимая горилла», в которой детально проработали «гориллью»² версию этого задания.

То, что я не увидел женщину с зонтиком, было вполне обычным явлением

(ее не замечают от 79 до 97 % аудитории), которое получило подробное объяснение в психологической литературе. И все же я удивился. Когда я показываю это видео в аудитории, мои студенты, как и я, фокусируются на подсчете и чаще всего пропускают вполне очевидную информацию, предлагаемую им визуальным миром. И годы спустя после первого просмотра видео я не мог успокоиться по поводу того, что не заметил женщину с зонтиком, и это чувство подпитывало мои исследования и преподавательскую работу последнего десятилетия.

Конечно, мой жизненный успех не зависит от того, буду ли я, решая запутанные проблемы, замечать женщин с зонтиками. Старательно выпестованное умение сосредотачиваться скорее полезно, чем вредно. И все же, задумался я, какова цена этой сосредоточенности? Помимо сферы визуальных трюков, мешает ли она замечать более важную информацию? После того как мы научимся замечать зонтик или гориллу в видео, разве не придется нам учиться дальше — а именно приобрести привычку не упускать из виду все (или, по крайней мере, большую часть) метафорические зонтики и горилл?

Этот вопрос подводит нас к третьему случаю из моей жизни, в результате которого оформились мои идеи о наблюдательности. В 2005 году одна из компаний Fortune 20 пригласила меня провести курс по принятию решений и ведению переговоров в дипломатических ситуациях для 75 менеджеров высшего звена. Обучение проводилось небольшими группами по 15 человек. Мы построили курс вокруг примеров проблем, с которыми сталкивались мои клиенты, в том числе и сложных переговоров, имевших место в недавнем прошлом. За час до начала последнего семинара меня представили трем господам благородной наружности и охарактеризовали их как моих «специальных консультантов». Мне сказали, что они обладают опытом, на который мне следует полагаться во время семинара. Я испытал неловкость, поэтому попросил одного из руководителей, вместе со мной участвовавшего в разработке курса, объяснить, что происходит. Оказалось, двое консультантов были послами, служившими в стране, где располагалась корпорация, а также в государствах, упоминаемых в примерах, которые нам предстояло анализировать. Третий оказался очень высокопоставленным сотрудником разведки. Я помню, что тогда подумал: об этом неплохо было бы узнать до начала занятия.

Усугублял ситуацию факт, что все трое, совершенно не смущаясь, постоянно перебивали меня. Более того, их комментарии имели мало общего с тем, к чему я вел, по крайней мере с моим планом занятия. Честно говоря, моей первой реакцией было раздражение. Но когда полдня семинара подошли к концу, я начал ценить их замечания. Я понял, что они были не просто полны смысла, они содержали по-настоящему незаурядные наблюдения. Ценность заключалась в том, что они лежали за пределами нашего кругозора — как руководителей компании, так и моего собственного. Эти дипломаты мыслили нестандартно, помогали нам избавиться от шор, которые ограничивали всех нас. В том, что касалось стоящей перед участниками семинара проблемы, мы всегда думали на шаг вперед, по мере поиска решения принимали во внимание все больше различных данных и приходили к интересным и важным выводам. Они же на интуитивном уровне учитывали и то, как результаты переговоров с одной страной повлияют на решения и поведение соседних государств.

Вспоминая о том, как я не заметил женщину с зонтиком, я понял, что очень неплохо умею работать с информацией, находящейся у меня перед носом, но гораздо хуже замечаю дополнительные данные — которые помогли бы мне с большим успехом достичь того, к чему я стремлюсь в работе и в других областях жизни. Я пришел к выводу, что те дипломаты умели раздвигать границы своей осведомленности за общепринятые рамки — навык, который может быть полезен нам всем, особенно тем, кто должен управлять другими людьми, вдохновлять их на действия и принимать решения. На семинарах для руководителей той фирмы я задался новым вопросом, ставшим предметом моих дальнейших исследований: можем ли мы научиться расширять обычные границы человеческой осведомленности? Ответ оказался положительным, и это я обосную в книге.

Эпизоды, которые я описал, должны подсказать вам, что в основу своего сочинения я положил мой личный опыт. Я предлагаю вам книгу о неумении замечать, выливающимся в неудачные решения, организационные кризисы и социальные катастрофы. Я подробно описал их и привел новейшие научные данные в сфере осведомленности об информации, которую люди чаще всего игнорируют. На основе личного опыта и исследований, которые я вел последние десять лет, я создал сценарий, что поможет всем нам замечать критически важную информацию — которой в противном случае мы с излишней легкостью пренебрегаем.

В своем бестселлере «Думай медленно... Решай быстро»³, вышедшем в свет в 2011 году, лауреат нобелевской премии Даниэль Канеман рассматривает различия между системами мышления 1 и 2, которые были предложены Станович и Уэстом⁴. Система 1 — интуитивная: она срабатывает автоматически, быстро, почти не требует усилий и не дает ощущения намеренного контроля. Большая часть наших решений принимается в системе 1. Система 2 медленнее, она требует сознательных умственных усилий и применения логики. Моя коллега Долли Чу из Нью-Йоркского университета отмечает, что бешеная скорость управленческой жизни требует, чтобы менеджеры все больше полагались на систему мышления 1. Я не сомневаюсь, что и читатели этой книги — занятые люди, которые, принимая решения, пользуются системой 1. К несчастью, полагаясь на нее, а не на систему 2, мы гораздо чаще оказываемся подвержены предубеждениям, а они-то и заставляют нас закрывать глаза на многое из того, что нас окружает.

Замечать важную информацию там, где большинство людей не видит дальше своего носа, — это процесс, относящийся к системе 2. Логика, которая используется в теории игр, также относится к системе 2. Она требует, чтобы мы взглянули на ситуацию со стороны, проанализировали ее, обдумали все на шаг или два вперед и представили себе, как на наше решение отреагируют другие люди, — чаще всего интуиция, связанная с системой 1, с этим не справляется. Таким образом, система 2 и теория игр тесно связаны с наблюдательностью. Книга, которую вы держите в руках, поможет вам чаще привлекать систему 2, если вам нужно принять важное решение или сделать серьезные выводы. Это поможет вам замечать и принимать во внимание больше актуальной информации, чем раньше. Ведь умение видеть то, что не сразу бросается в глаза, часто противоречит интуиции и попадает в компетенцию системы 2. Это и есть цель и обещание моей книги: вы расширите свои горизонты благодаря системе

мышления 2, что поможет вам принимать более эффективные решения и переживать меньше разочарований.

Углубленная аргументация: мы не умеем замечать

Вопрос о роли наблюдательности постоянно поднимается в быстро развивающейся области исследований поведения при принятии решений, которая сегодня популяризируется в таких широко цитируемых книгах, как «Nudge» («Толчок»), «Думай медленно... Решай быстро», «Поведенческая экономика»⁵ и т. д. Эта тема проникла в ряд других областей, в том числе в поведенческую экономику, поведенческие финансы, поведенческий маркетинг и поведенческую юриспруденцию. Она связана с концепцией ограниченной рациональности Герберта Симонса и работой Даниэля Канемана и Амоса Тверски о систематических и предсказуемых предубеждениях, которые не чужды даже лучшим и самые блестящим людям. (Работа Симонса принесла ему Нобелевскую премию по экономике в 1978 году, а Канеман получил эту награду в 2002 году; он разделил бы ее со своим коллегой-исследователем, будь Тверски к тому моменту жив.) Важно, что Канеман и Тверски сбросили с пьедестала стандартную экономическую модель, которая предполагала, что люди по своей природе рациональны.

На этих книгах я основываю и свою работу, которую веду уже 30 лет. Я преподавал курс по принятию решений в Высшей школе менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете и Гарвардской школе бизнеса, и отчасти я в ответе за то, что концепции, которые мы сформулировали, когда исследовали поведение при принятии решений, используются в таких областях, как переговоры и поведенческая этика. Однако концепция ограниченной рациональности и поведенческая экономика, весьма влиятельная область, во многом определили проблему неумелого использования информации — той, что у нас на виду. Наблюдательность, напротив, зависит от того, насколько ограничена наша осведомленность — то есть от того, что мы систематически и предсказуемо не замечаем критически важную информацию, которая находится прямо у нас перед глазами.

В книге «Думай медленно... Решай быстро» Канеман затрагивает проблему наблюдательности и объясняет, что люди делают поспешные выводы, основывая их на ограниченной информации. Для описания метода принятия решений, который базируется на ложной уверенности, будто «что ты видишь, то и есть», он предлагает акроним WYSIATI⁶. В книге «Искусство замечать» я рассматриваю эту особенность человеческого мышления, рассказываю о том, какую информацию мы не видим или не замечаем, и демонстрирую, как мы можем использовать понимание этого факта для поиска тех данных, что помогут нам принимать более правильные решения. Хотя я согласен с Канеманом в его описании того, как действует человек, я бы хотел, чтобы лидеры осознали: «то, что ты видишь, — не всё, что есть» (WYSINATI⁷), и поняли, когда и как следует получать необходимую информацию.

Самые разные области жизни показывают нам, как важно преодолеть свою ограниченность. В последнее время кризисы подстерегают нас повсюду, и не

потому, что люди неумело используют доступную информацию, а потому, что все, и особенно лидеры, на которых возложено бремя принятия решений и предотвращения проблем, не замечают общедоступную информацию.

- Многие люди не учли очевидные данные, показывающие, что для запуска шаттла «Челленджер» температура была слишком низкой.
- Многие не обратили внимания на тот факт, что финансовые отчеты Enron были сфальсифицированы.
- Многие не увидели, что доходность инвестиций, которую обещал Бернанд Мэдофф, была из области невероятного.
- Многие в Университете штата Пенсильвания закрыли глаза на то, что дети, находящиеся под их присмотром, подвергаются сексуальным домогательствам.
- Мало кто предвидел, что американский рынок недвижимости запустит мировой финансовый кризис.

Эти большие проблемы можно объяснить тем, что даже очень умные люди не сумели заметить очевидные факты.

В книге «Искусство замечать» я объясняю многие неудачи современного общества, которые заставляют нас недоумевать: «Как такое могло произойти?» и задаваться вопросом: «Почему я не понял, что произойдет?». Я положил на бумагу десять лет исследований, показывающих, что даже удачливые люди не замечают критически важную и доступную информацию, которая находится в поле их зрения, — из-за общечеловеческой склонности носить шоры, заставляющие сосредоточиваться на ограниченном наборе данных. Видеть дополнительную информацию очень важно — без нее нам не добиться успеха. В будущем это станет источником лидерства нового качества. И нам вовсе не нужно отказываться от преимуществ сосредоточенности — не она мешает замечать дополнительную, важную информацию. Эта книга поможет вам понять, в какой момент следует искать более полезные данные и использовать их в принятии решений. Она даст вам инструменты, которые помогут вам открыть глаза и по-настоящему увидеть все, что происходит вокруг вас, — это случится впервые в вашей жизни и останется с вами до конца дней.

1 National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, “The 9/11 Commission Report,” 2004, <http://govinfo.library.unt.edu/911/report/911ReportExec.htm>.

2 Шабри К., Саймонс Д. Невидимая горилла, или История о том, как обманчива наша интуиция. — М.: Карьера Пресс, 2011.

3 Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. — М.: АСТ, 2013.

4 Keith E. Stanovich and Richard F. West, “Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?”, *Behavioral and Brain Sciences* 23 (2000): 645–665.

5 Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом. — М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013.

6 От англ. what you see is all there is. — Прим. ред.

7 От англ. what you see is not all there is. — Прим. ред.

Глава 1

Гонки и ремонт машин

Добро пожаловать на мой семинар по принятию решений для руководителей — по крайней мере на ту его часть, что можно повторить в рамках книги. На своих занятиях я часто предлагаю студентам обучающие упражнения, воспроизводящие различные ситуации. Особенно мне нравится прекрасное упражнение по принятию решений, которое придумали Джек Бриттейн и Сим Ситкин. Студенты должны решить, участвовать ли команде в автогонках в конкретный день, принимая во внимание заданные условия. Прежде чем представить вашему вниманию этот материал, я хочу, чтобы вы поняли: здесь дело вовсе не в гонках и не в двигателях — в данных вопросах я совершенно не разбираюсь.

Вот краткое содержание текста, который читают мои студенты⁸.

1. Гоночная команда готовится к решающему заезду в сезоне, принесшем ей некоторый успех. Команда попала в пятерку лучших в 12 из 15 заездов, когда она пришла к финишу.
2. Автомобиль команды сошел с дистанции из-за отказа уплотнительной прокладки в 7 из 24 заездов (в двух гонках автомобиль не дошел до финиша по другим причинам), и каждый из отказов прокладки приводил к поломке двигателя разной степени тяжести.
3. Механик, отвечающий за двигатель, считает, что отказ прокладки был вызван температурой воздуха. В предыдущих случаях он имел место при 11, 13, 14, 17, 21, 21 и 23 градусах Цельсия. Самый серьезный отказ произошел при наиболее низкой температуре: 11 градусов Цельсия. Вчера вечером температура упала ниже нуля и перед гонкой поднялась лишь до 4 градусов тепла.
4. Главный механик не согласен с мнением коллеги, занимающегося двигателем, он не считает, что отказ прокладки был вызван низкой температурой. По его мнению, гонки не выигрывают, сидя в ремонтной яме.

5. Перед последними двумя заездами команда изменила посадочное место прокладок, посчитав, что это может решить проблему. Однако температура во время обеих гонок была выше 21 градуса.
6. Сегодняшняя гонка — важное событие, освещаемое по общенациональному телевидению.
7. Вы надеетесь: если команда придет к финишу в первой пятерке, то она получит серьезную спонсорскую поддержку, и это позволит ей не беспокоиться о финансах весь следующий год. Однако, если по телевидению покажут, как у вас отказывает прокладка, вы сойдете с дистанции навсегда. Если же команда не будет участвовать в гонке или не придет в первой пятерке, ее конкурентное положение не изменится.

Ну, будете ли вы участвовать? Вам пора принимать решение.

Оригинальные материалы этой первой обучающей ситуации предоставляют более подробные данные для принятия решения, а здесь я передал самую суть. Пока студенты в аудитории читают текст, я три раза предупреждаю их: «Если вам нужна дополнительная информация, скажите мне об этом». Нужна ли дополнительная информация вам? Например, если бы вы захотели узнать, связан ли отказ прокладки с температурой воздуха, какие данные вам бы понадобились?

Большую часть студентов, как правило, не интересует дополнительная информация, и многие из них решают участвовать. Они приходят к выводу, что шансы на возникновение проблемы составляют 7 из 24, тем более что и главный механик говорит: в ремонтной яме гонки не выигрывают. Мои студенты принимают во внимание потенциальную проблему низкой температуры, но считают, что данные по ней неубедительны.

Мало кто желает получить критически важную информацию, необходимую для проверки температурной гипотезы. Какие данные нужны тому, кто хочет узнать, действительно ли отказ двигателя связан с погодными условиями: температура, при которой двигатель отказывал, температура, при которой он работал исправно, или и та и другая? Любой, кто разбирается в двигателях, или имеет представление о статистике, или просто умеет логически мыслить, скажет: и та и другая. Однако, несмотря на то что учащимся несколько раз говорят: «Если вам нужна дополнительная информация, задавайте вопросы», большинство из них не спрашивают, при какой температуре воздуха двигатель работал исправно.

Тем немногим, кто интересуется температурой воздуха во время заездов, не отмеченных отказом прокладки, я даю дополнительный пакет информации. Они узнают, что во время удачных гонок температура воздуха составляла 18, 20, 20, 22, 23, 26, 26, 27 градусов Цельсия, кроме того, две гонки проходили при температуре 21 и 24 градуса и три — при 19 градусах.

Меняет ли это картину? Теперь вы имеете возможность заметить, что команда не дошла до финиша во всех гонках, приходивших при температуре ниже 18 градусов Цельсия, и что между низкой температурой воздуха и отказом прокладки заметна очень высокая корреляция. График на рис. 1 поможет вам увидеть этот алгоритм.

Более того, учитывая данные всех 24 гонок, вы увидите, что вероятность

отказа в грядущем заезде согласно логистической регрессии превышает 99 %. Но если у вас нет информации об удачных гонках, то вы не заметите закономерности. Большинство студентов принимают решение об участии без этих данных, потому что не спрашивают о них.

Если вы не знаете, как строить логистическую регрессию, не расстраивайтесь. Вам это и не нужно. Метод «на коленке» тоже сработает. Может быть, вас убедит табл. 1.

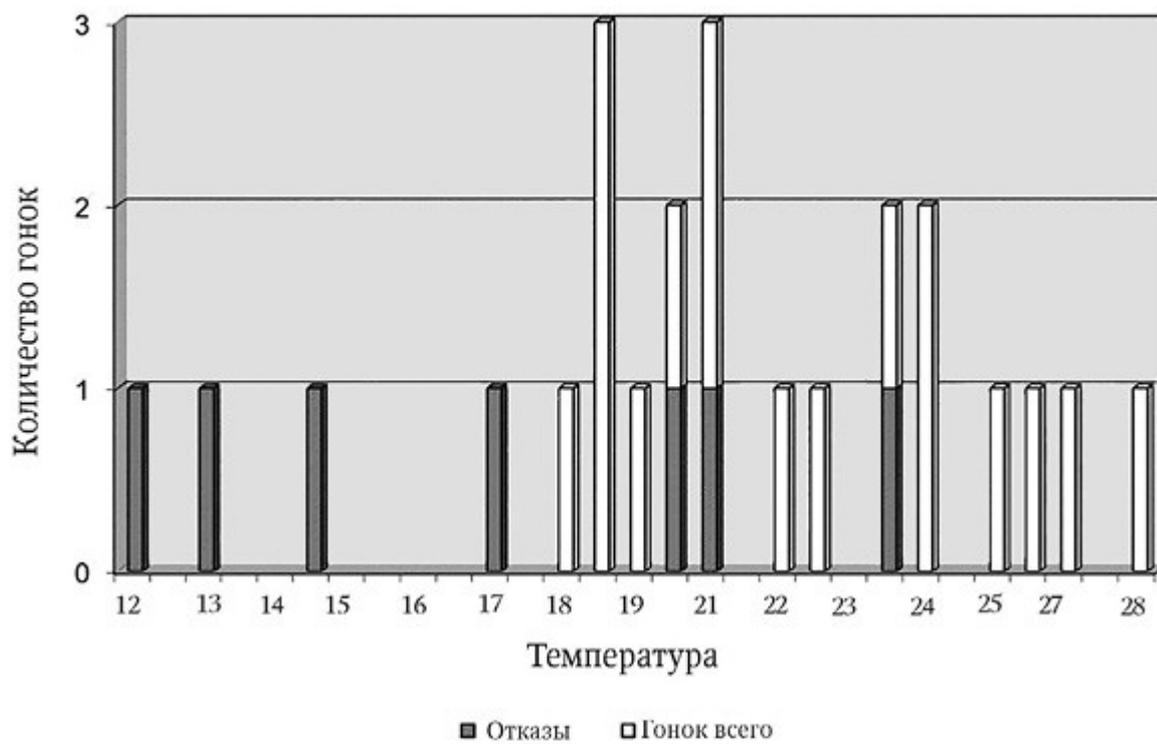


Рис. 1. Отказ прокладки при разных температурах

Таблица 1. Отказы прокладки с использованием всех данных

Температура, С°	Гонки с пробитой прокладкой	Количество гонок	Вероятность, %
меньше 18	4	4	100
18–21	2	10	20
22–26	1	9	11
выше 26	0	1	0

Если один из присутствующих в классе дает правильный ответ, поскольку запросил данные по остальным 17 гонкам, другие студенты начинают возражать. Они возмущаются, что распределение данных не было справедливым. Я напоминаю, что три раза повторил: «Если вам нужна дополнительная информация, задавайте вопросы». Студенты отвечают, что, когда они работали над другими ситуациями, профессор всегда предоставлял им все необходимые данные для решения проблемы. Они правы. Но в жизни часто бывает так, что нам кажется, будто нам дали всю информацию, однако для того, чтобы принять правильное решение, чего-то не хватает, и мы вынуждены запрашивать

дополнительные сведения.

Слишком часто то, что находится у нас перед глазами, не дает нам полной картины. Но все может измениться, если вы заведете привычку задаваться вопросом: «Что еще мне следует знать?» или «Какая дополнительная информация необходима мне, чтобы прийти к выводу?». Это научит вас принимать гораздо более взвешенные решения и, возможно, даже спасет чью-то жизнь.

Бриттейн и Ситкин предложили свою игровую ситуацию на основе событий, произошедших вечером 27 января 1986 года накануне запуска шаттла «Челленджер». Технически подкованные инженеры и менеджеры из Morton Thiokol и НАСА обсуждали, безопасно ли осуществлять запуск космического корабля при такой низкой температуре. Morton Thiokol была фирмой-субподрядчиком, на заводах которой велось производство твердотопливных двигателей шаттлов для НАСА. Вряд ли вас удивит, что в 7 из предыдущих 24 запусков шаттла произошел отказ уплотнительного кольца. Сначала инженеры из Morton Thiokol посоветовали своим начальникам из НАСА не осуществлять запуск корабля при холодной погоде; они подозревали связь между температурой воздуха и возникновением проблемы уплотнительного кольца в предыдущих запусках. Персонал НАСА враждебно отреагировал на рекомендации инженеров и заявил, что Morton Thiokol не предоставила доказательств, на основании которых можно было бы вносить изменения в график запуска.

Опытные, высококвалифицированные инженеры НАСА не заметили четкой закономерности в отказах уплотнительного кольца. А ведь они были достаточно квалифицированы, чтобы понять: для того чтобы оценить, влияет ли температура за бортом на отказ двигателя, необходимо учесть погодные условия в обоих случаях — и когда проблема имела место, и когда двигатель был исправен. Однако никто в Morton Thiokol не предоставил данных по предыдущим 17 запускам, во время которых уплотнительное кольцо не отказывало, и никто в НАСА не попросил об этом. Как и в упражнении с автомобильными гонками, изучение всех данных показывает четкую связь между погодными условиями и отказом уплотнительного кольца и позволяет сделать прогноз, что у «Челленджера» было более 99 % шансов на неудачу. Но, подобно многим из нас, инженеры и менеджеры ограничились данными, имевшимися у них перед глазами, и не задумались, какая еще информация нужна, чтобы проверить температурную гипотезу.

Мы часто слышим призыв мыслить нестандартно, но редко поступаем именно так. Мы не спрашиваем, достаточно ли нам данных, которые находятся в поле зрения, чтобы ответить на стоящий перед нами вопрос. Прося предоставить дополнительную информацию, вы научитесь принимать более правильные решения.

Анализ последствий катастрофы показал, что взрыв «Челленджера» был вызван отказом уплотнительного кольца, которое не сработало в одном из стартовых ракетных ускорителей при низкой температуре. Поразительная неспособность инженеров и менеджеров заглянуть за рамки данных, которые у них имелись, — это была ошибка умных людей, которые из лучших побуждений отправили на смерть семь астронавтов и создали предпосылки к самому ужасному происшествию в истории НАСА. К несчастью, такие ошибки происходят

сплошь и рядом. Из поведенческой психологии мы знаем, что все мы, принимая решения, рутинно совершаем ошибку «что ты видишь, то и есть». Другими словами, в своем анализе мы ограничиваемся имеющимися у нас данными, а не интересуемся, что еще нам нужно узнать, чтобы получить наиболее правильный ответ на поставленный вопрос. От этого нас не спасает даже знакомство с новейшими исследованиями в области принятия решений.

Поговорим о НАСА

НАСА и Morton Thiokol совершили по-настоящему чудовищную ошибку. Моей первой реакцией была надежда, что сам я никогда не совершу такого ужасного просчета. У меня есть воспоминания, наполняющие меня удовлетворением, ведь они подтверждают: для принятия решений я использую не только ту информацию, что преподносят мне на блюдечке с голубой каемочкой. К сожалению, другие воспоминания говорят об обратном. Но давайте начнем с приятных моментов.

Я всегда верил, что когда-нибудь и я переживу свои пятнадцать минут славы — настоящей славы, а не какой-то околонучной чепухи. Когда такое произошло, я получил лишь девять минут, но все они были мои. 24 мая 2003 года я работал в своем кабинете, и тут мне позвонила женщина, представившаяся как Лори из радишоу «Поговорим о тачках». Вы, наверное, знаете, что эта программа «Поговорим о тачках» многие годы была самой популярной передачей на Национальном общественном радио — ее сняли с эфира в 2013 году, но она до сих пор выходит в повторах. Ведущими были механики Том и Рэй Мальоцци, которые в прямом эфире давали советы по ремонту автомобилей и всему остальному, что приходило им в голову. Я от случая к случаю слушал их шоу, а с Томом Мальоцци мы дружны уже лет тридцать. Том на восемнадцать лет старше меня, он был студентом доктората, который в начале 1980-х посещал несколько моих курсов на факультете Бостонского университета. Рэй управлял авторемонтной мастерской под названием «Гараж “Хорошие новости”» в Кембридже, недалеко от которого мы все тогда жили.

Лори объяснила мне, что на вопрос одного из слушателей передачи Том ответил, что его проконсультирует профессор Макс Базерман из Гарвардской школы бизнеса. В тот день я не слушал передачу, но Лори быстро нашла меня через интернет и спросила, согласен ли я провести консультацию по телефону. Я ответил положительно, и вот что я услышал потом:

Т о м : Здравствуйте, вы в эфире шоу «Поговорим о тачках».

М а к с : Привет, это Макс Базерман.

Т о м : Да ладно!

Р э й (хрипло смеясь): Привет!

М а к с : Слышал, у вас ко мне есть вопрос.

Т о м : Ну да! Я подумал, что ты — единственный, кто может на него ответить.

М а к с : Ух ты...

Т о м : Нам только что позвонила девушка. Ее зовут Мэри, она владелица «Аккорда» 1994 года с большим пробегом, и она его продает. Она пригнала машину в гараж на диагностику, чтобы честно рассказать о возможных проблемах потенциальным покупателям. Оказалось, что там ремонта на 500 долларов: нужно сменить водяную помпу и приводной ремень. Вопрос вот

в чем: будет ли покупатель скорее расположен купить машину, если сначала починить ее и как бы между делом заметить: «Кстати, я только что отремонтировала ее на 500 баксов, заменила помпу и ремень»? Или ее с большей вероятностью купят, если сказать: «Кстати, в ней нужно поменять помпу и ремень, и поэтому я скину 500 долларов с первоначальной цены».

Р э й : И тогда вы сами сможете починить машину у механика или не делать этого — на собственное усмотрение.

М а к с : Так. У нас есть вариант А — чинить машину и вариант Б — снизить цену на сумму ремонта.

Т о м : Ну да.

М а к с : И Мэри хочет предстать перед покупателем в самом выгодном свете.

Т о м : Она хочет, чтобы покупатель взял машину!

Р э й : Она хочет максимально...

Т о м : ...увеличить вероятность покупки.

М а к с : Думаю, выбирая между А и Б, я предложу В. Мне кажется...

Р э й (смеется): Так и знал!

Т о м : Ты знал, ты знал!

М а к с : Мне кажется, что если просто починить машину, то вряд ли кому-то будет интересно ее прежнее состояние — если только вы не тот, кто действительно разбирается в технике. А большинство не разбирается.

Т о м : Ну да.

М а к с : Нам важно только, что она не попадала в серьезные аварии.

Т о м : Согласен.

М а к с : Кроме того, когда вы говорите мне: «То-то и то-то сломано, вот вам 500 баксов», — я начинаю нервничать. А вдруг ремонт обойдется мне в 800?

Р э й : Или еще дороже...

М а к с : Так что если Мэри точно знает про 500 долларов, то на ее месте я бы сказал об этом покупателю, затем предложил бы отдать машину в ремонт и оплатил бы счет.

Т о м : Ну да, такой, какой выставят.

М а к с : Вот именно.

Т о м : О...

М а к с : Ну а вы как считаете?

Р э й : Ну да, я согласен.

Т о м : Вариант В.

Р э й : Вариант В — это... Если вы берете машину, если вы покупаете машину...

Т о м : Я выяснила, что здесь нужно менять помпу и приводной ремень. Если вы ее берете, я отвезу ее в ремонт и пригоню вам с новой помпой и ремнем.

М а к с : Именно так. Или «Если вы хотите отвести машину в «Гараж «Хорошие новости»» и починить ее там, я оплачу счет».

Т о м : И он скажет: «Куда угодно, только не туда».

М а к с : Вот именно, куда угодно, только не туда.

Р э й (смеется): Ну да.

М а к с : И что вы думаете?

Т о м : Что мы думаем? Ты эксперт, а мы сами не знаем, что думаем!

Р э й : Да нет, Макс, я за тебя, чувак.

М а к с : Ну и хорошо.

Т о м : Ну да, я думаю, что вариант В — это правильно. А мы до такого просто

не додумались.

М а к с : Вот и отлично.

Разговор продолжался еще некоторое время, потом мы попрощались. Та передача оказалась популярной, ее стали часто повторять, и миллионы слушателей, к моему удовольствию, услышали, как я смог убедить известных своей упертостью братьев Мальоцци принять мою рекомендацию. Каждый раз, когда в эфир выходит повтор, друзья рассказывают мне об этом. Даже широко известный специалист по психологии и этике Дэн Батсон и его коллеги похвалили мое решение в своей научной работе. Да и мне самому оно все еще нравится.

В своем ответе я использовал очень простую идею: не ограничивать возможные варианты тем, что лежит прямо перед вами. Я старался мыслить нестандартно, выходя за рамки. Знаете, есть такая задача: вас просят соединить четырьмя линиями девять точек, расположенных в форме квадрата; если вы с ней не знакомы, скажу, что для соединения точек вам придется выйти за границы квадрата.

Лучшие решения часто требуют, чтобы вы отказались от предложенных вариантов и заглянули за рамки того, что вы видите перед собой. Но, как я уже сказал, я сам делаю это далеко не всегда.

Не так давно я присутствовал на дискуссии, которую вел мой коллега по Гарварду Ричард Зекхаузер. Он предложил своей аудитории следующую «холестериновую проблему»:

Анализы показали, что у вас очень высокий уровень холестерина, скажем, 260. Ваш терапевт прописал вам лекарство — одно из обширной группы статинов. По словам врача, оно поможет снизить уровень холестерина процентов на 30. Однако возможны побочные эффекты. Два месяца спустя вы снова оказываетесь в медицинском кабинете. Ваш уровень холестерина упал до 195. Единственный неприятный побочный эффект — у вас потеют ладони пару раз в неделю в течение пары часов. Врач спрашивает, очень ли вам это мешает. Вы говорите: «Да». Однако он советует продолжать принимать препарат. Какой будет ваша реакция?

У меня самого высокий холестерин, я изучил эту проблему подробно, и я отнюдь не застенчив. Так что я встал и сказал, что буду и дальше принимать прописанный препарат. Зекхаузер ответил: «А почему бы не попробовать принимать другой статин?» Я сразу понял, что он прав. Вместо того чтобы заикливаться на нынешнем препарате — на том, продолжать принимать его или нет, — стоит расширить рамки проблемы, включив в нее новые варианты. Например, определенно стоит попробовать другие статины. В конце концов, могут существовать такие же эффективные препараты, не вызывающие потения ладоней и других побочных эффектов. В выборе из двух вариантов легко застрять — мне удалось избежать этого в радиопередаче, но я попался в ловушку на лекции Зекхаузера. Моей ошибкой было согласиться на решение, предложенное коллегой. А ведь мне следовало спросить, есть ли другие варианты. Но я этого не сделал. Я слишком легко согласился на то, что мне преподнесли на блюдечке.

Эти примеры — передача «Поговорим о тачках» и «холестериновая проблема» — показывают, что, когда мы сосредоточиваемся на предложенных вариантах и не учитываем альтернативные возможности, мы принимаем

неудачные решения. Симуляция с автомобильными гонками и реальная история «Челленджера» демонстрируют последствия того, когда мы не задумываемся, что правильный выбор между двумя вариантами (участие/запуск или отказ от участия/запуска) требует дополнительных данных. В целом оба типа проблем демонстрируют широко распространенную ошибку: мы сужаем свое внимание лишь до той информации, что находится у нас перед носом.

Какие же факторы важны? Необходимо понимать это в тот момент, когда мы чего-то не заметили, — иначе мы так и не научимся обращать внимание на то, что мы обычно упускаем. Моя книга даст вам это понимание и поможет развить наблюдательность, которая отныне будет служить вам всегда.

Баскетбол, горилла и наша визуальная слепота

В предисловии к этой книге я признался, что не заметил женщину с зонтиком в видео Нейссера, снятом в 1970-х. Дэн Саймонс и Крис Шабри, используя ролик, где, почесывая грудь, по баскетбольному полю проходит человек в костюме гориллы — он смешон и прекрасно виден на экране более пяти секунд, — многократно перепроверили результаты, полученные Нейссером¹⁰. В последний раз, когда я проверял, на YouTube было более сотни подобных записей, и одна из них имела более 15 000 000 просмотров. То, как человек может не заметить очевидную визуальную информацию, когда он сосредоточен на чем-то другом, поистине удивительно. Нейссер назвал этот феномен «слепотой невнимания».

Слепота невнимания отчасти объясняет, как пилот, изучая показания приборов, не замечает другой самолет на своем пути. Автомобильные аварии часто являются результатом того, что водитель фокусируется на чем-то помимо вождения, например на разговоре по мобильному телефону или на отправке текстового сообщения. Я уверен, что изучение слепоты невнимания должно предоставить доказательную базу для запрещения использования электронных приборов за рулем. Одно дело — не заметить человека в костюме гориллы, другое — машину, которая едет по автотрассе.

Слепота невнимания — поразительное явление. Это одна из важных причин феномена, который заставляет большинство облеченных властью людей принимать решения, не замечая широкого спектра доступной им информации, — то, что мы с моим коллегой Долли Чу назвали «ограниченной осведомленностью». Я каждый раз удивляюсь, когда моя жена уверяет меня, что говорила о том, чего я совершенно не помню. Мне бы хотелось верить, что Марле только показалось, что она сказала мне это. Но если я мог не заметить женщину с зонтиком на видео Нейссера, значит, вполне вероятно, что Марла действительно просила меня ответить на письмо кузины, которая собирается приехать в Бостон, или рассказать, каков мой график на ближайшую неделю, — а я в тот момент думал о чем-то другом.

Конечно, это не книга по психологии брака, в которой я буду учить вас более внимательно прислушиваться к вашей второй половине. Книга, скорее, о том, как сосредоточенность может не дать увидеть важную информацию, необходимую для принятия правильных решений отдельными людьми, группами, организациями и целыми обществами. Но то, что вы вынесете из этой книги, можно применить и в личных отношениях.

От ограниченной осведомленности к прозрению

Такие метафоры, как «слепой» и «ограниченный», предполагают, что вы беспомощны. Однако на самом деле слепота невнимания и ограниченная осведомленность не непреодолимы. Лишь несколько избранных замечают гориллу с первого раза, и очень немногие самостоятельно находят ключ к примеру с гонками. Эти люди умеют использовать силу наблюдательности. Они видят то, чего не замечает большинство из нас. Ограниченную осведомленность можно преодолеть.

В одной из моих любимых сцен фильма «Пять легких пьес» Джек Николсон, который играет Бобби, сидит в придорожном ресторанчике с пятью друзьями¹¹.

Официантка отказывается подать Бобби омлет с помидорами вместо картошки и пожарить тосты вместо булочки, утверждая, что их ресторан не поддерживает политику замены ингредиентов. Бобби пытается получить свой заказ, а официантка упорно не желает отступить от правил. Когда она поворачивается, чтобы уйти от столика, Бобби останавливает ее.

Б о б б и : Постойте, я придумал. Я буду простой омлет, без помидоров, и картошки не надо, а просто дайте мне дополнительный пшеничный тост и чашку кофе.

О ф и ц и а н т к а : К сожалению, у нас нет дополнительных тостов. Я могу дать вам английский кекс или кофейную булочку.

Б о б б и : Что значит, у вас нет дополнительных тостов? Вы делаете сэндвичи, верно? У вас ведь есть хлеб и что-то вроде тостера?..

О ф и ц и а н т к а : Не я пишу правила.

Б о б б и : Я облегчу вам задачу. Дайте мне омлет — обычный, сэндвич с куриным салатом на пшеничном тосте — без масла, без майонеза, без листьев салата — и чашку кофе.

О ф и ц и а н т к а (начинает записывать его заказ, повторяя с сарказмом): Один номер два, сэндвич с куриным салатом — без масла, майонеза и листьев — и чашку кофе... Что-нибудь еще?

Б о б б и : Теперь все, что вам нужно, — это убрать курицу, принести мне тост, взять с меня деньги за сэндвич. Так вы не нарушите никаких правил.

О ф и ц и а н т к а (ехидно): Вы хотите, чтобы я убрала курицу...

Мне чужда стеснительность, я вегетарианец и вообще очень капризный или избирательный в еде человек — назовите, как хотите, в зависимости от того, нравлюсь я вам или нет, — поэтому мне пришлось по душе креативный анализ продуктов на кухне, меню и правила, запрещающего заменители, который проводит Бобби. Он мастерски придумывает, как заказать то, чего он хочет, а не то, что готов дать ему ресторан. Правда, он уходит, так ничего и не съев, и это одна из лучших сцен в фильме, но сказка ложь, да в ней намек... И даже два.

Я сам часто пытаюсь копировать великолепное умение Бобби находить уникальное решение и избегать ограничений при его осуществлении. Второе

может быть не легче первого. Часто для того, чтобы заметить информацию, не видимую для других, вам приходится преодолевать препятствия, нарушать правила и нормы, которые следует нарушить. Лидерам стоит научиться мыслить как Бобби — приходить к своему эквиваленту омлета с помидорами и тостом.

8 National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, “The 9/11 Commission Report,” 2004, <http://govinfo.library.unt.edu/911/report/911ReportExec.htm>.

9 Car Talk, NPR, May 24, 2003.

10 Daniel J. Simons and Chris F. Chabris, “Gorillas in Our Midst: Sustained Inattention Blindness for Dynamic Events,” *Perception* 28 (1999): 1059–1074.

11 Five Easy Pieces, DVD, directed by Bob Rafelson (1970; Sony Pictures Home Entertainment, 1999).

Глава 2

Мотивированная слепота

5 ноября 2011 года бывший помощник тренера команды по футболу Университета штата Пенсильвания Джерри Сандаски оказался под арестом по 40 обвинениям в развратных действиях по отношению к восьми мальчикам, которые были младше 13 лет. Упомянутые эпизоды имели место с 1994 по 2009 год. 22 июня 2012 года обвиняемого приговорили по 45 пунктам. Отчет Большого жюри по делу Сандаски — это очень мрачное чтение. Особенно потрясают два факта. Было широко известно, что Сандаски приводил мальчиков, с которыми знакомился через благотворительную организацию, в помещения футбольной команды Университета штата Пенсильвания, в том числе в командную столовую, и по завершении сезона брал их с собой в поездки с командой на товарищеские игры¹². Кроме того, сотрудники университета видели развратные действия Сандаски, руководители были в курсе происходящего, однако ни один человек не сообщил об этом в полицию. Как можно в такой ситуации закрывать глаза и как вам избежать подобной слепоты, когда возникнет необходимость принимать решение?

Как бы ни были ужасны преступления Сандаски, сам факт, что такое множество людей закрывали глаза на его действия, потрясает не меньше. Он свидетельствует, что слепота невнимания, которую мы обсуждали в предыдущей главе, — лишь верхушка айсберга. Гораздо хуже повсеместно распространенная склонность намеренно игнорировать аморальные поступки окружающих.

Вот самые яркие факты того вопиющего дела. В 1998 году, когда Сандаски еще был помощником тренера по футболу команды Университета штата Пенсильвания, мать 11-летнего мальчика, с которым Сандаски подружился во время занятий благотворительностью, заявила в полицию университетского кампуса, что тренер совершал развратные действия в отношении ее сына в душевой футбольной команды. Полиция кампуса провела длительное расследование, в ходе которого, по словам обвинителей, были обнаружены свидетельства совращения еще и другого ребенка. Два полицейских из кампуса слышали, как Сандаски признался матери первого мальчика, что совратил ее сына и что понимал, что поступает плохо. Однако ныне покойный окружной

прокурор решил не выдвигать обвинений, возможно, полагая, что доказательств недостаточно. Полиция кампуса закрыла дело, а Сандаски просто запретили принимать душ с детьми.

В 1999 году Сандаски ушел из команды Университета штата Пенсильвания, но сохранил место на факультете физической культуры и, среди других привилегий, — ключи от раздевалок. Осенью 2000 года университетский охранник видел, как Сандаски совершает действия сексуального характера в отношении мальчика в душевой футбольного стадиона. Глубоко пораженный, охранник признался своему коллеге, что эта сцена потрясла его больше, чем убийства, свидетелем которых он был во время Корейской войны. Однако ни один из охранников, ни даже их начальник никому не рассказали об этом случае. Позже они ссылались на то, что боялись потерять работу.

Ночью 1 марта 2002 года выпускник Университета штата Пенсильвания, бывший защитник и помощник тренера команды по футболу Майк Макквирри видел, как Сандаски насилует десятилетнего мальчика в командной душевой. По словам обвинителей, Макквирри не сообщил об этом случае в полицию. Вместо этого он сначала спросил совета у своего отца, а на следующий день встретился с легендарным тренером университетской команды Джо Патерно. По словам Макквирри, он рассказал Патерно, что видел в душевой. Однако позже Патерно утверждал, что Макквирри сказал ему только, что Сандаски, возможно, участвовал в неподобающем поведении в отношении ребенка.

Патерно, как и Макквирри, не информировал о случившемся полицию. Но он рассказал о том, что передал ему Макквирри, директору университета по физкультуре Тому Керли. По словам представителя семьи Патерно, он никогда не говорил с Сандаски об этих обвинениях и никогда не рассматривал возможность того, что власти выдвинут обвинения против его бывшего заместителя. Патерно утверждал, что не знал о расследовании, которое в 1998 году велось против Сандаски, и представители прокуратуры сочли, что Патерно выполнил требование закона, сообщив об обвинениях в адрес Сандаски своему начальнику Керли.

Подобно Макквирри и Патерно, Керли не стал обращаться в полицию, несмотря на то что знал о расследовании 1998 года. Кроме того, Керли не сообщил об этих обвинениях главному юристу университета, который был бы обязан уведомить полицию. Вместо этого через полторы недели после разговора с Патерно Керли и вице-президент университета Гэри Шульц встретились с Макквирри. Согласно показаниям Макквирри в суде присяжных, он сообщил Керли и Шульцу, что видел, как Сандаски насилует мальчика. Керли передал рассказ Макквирри президенту Университета штата Пенсильвания Грэму Спэниеру и Джеку Райковицу, генеральному директору благотворительной организации Second Mile, через которую Сандаски предположительно и находил свои жертвы. Через две недели после их первого разговора Керли и Шульц сообщили Макквирри, что у Сандаски забрали ключи от раздевалки и что ему запретили приводить детей в помещения для футболистов.

Райковиц, так же как Макквирри, Патерно и Керли, не сообщил в полицию об обвинениях в адрес Сандаски. Президент Спэниер также не обратился ни в полицию, ни в Департамент общественного благосостояния Пенсильвании, хотя, согласно закону штата, любой руководитель учебного заведения обязан информировать органы опеки о возможных сексуальных домогательствах

в отношении ребенка. Спэниер, одобряя план Керли и Шульца, по которому Сандаски было запрещено приводить детей в помещения футбольной команды, позже заявлял, что не знал, что проступок Сандаски имел сексуальную подоплеку.

Шесть лет спустя, в ноябре 2008 года, Сандаски информировал представителей Second Mile, что мальчик выдвинул против него ложные обвинения и что он стал объектом расследования. На сайте организации появилось заявление: «Мы немедленно приняли решение отстранить его от всех наших программ, связанных с детьми».

До своего ареста, последовавшего в 2011 году, Сандаски был отпущен под подписку о невыезде. Керли и Шульца обвинили в лжесвидетельстве во время дачи показаний в суде присяжных и в том, что они не сообщили властям об обвинениях в адрес Сандаски. Они были уволены со своих должностей в Университете штата Пенсильвания, Райковицу из Second Mile также пришлось подать в отставку. Спэниера позже обвинили в лжесвидетельстве, препятствовании правосудию и создании угрозы благополучию детей.

9 ноября Патерно заявил, что планирует уйти в отставку после окончания футбольного сезона, но позже в тот же день Совет попечителей Университета штата Пенсильвания снял его с должности с немедленным вступлением данного решения в силу. Потрясенные новостью о том, что их любимого тренера уволили, студенты университета вышли на улицы, случились волнения.

В течение нескольких недель после ареста Сандаски к властям обратились около десяти жертв растления. «То, что руководство университета не предприняло никаких действий, чтобы сообщить властям о возможных сексуальных надругательствах, совершенных Сандаски, даже после того как свидетель рассказал им о случившемся в подробностях, позволило насильнику многие годы разгуливать на свободе и охотиться за своими жертвами, — заявила генеральный прокурор Пенсильвании Линда Келли. — Не менее возмутительно бездействие и очевидная беспечность этих руководителей и других людей, бывших в курсе данного дела. Они или не хотели задавать трудные вопросы, или закрывали на происходящее глаза».

«Я никогда не сталкивался с подобной ситуацией: несмотря на то что свидетелями сексуального насилия были несколько человек, к нам никто так и не обратился, — отметил на пресс-конференции полицейский уполномоченный при Федеральном суде Фрэнк Ноонан. — Это первый случай за мою долгую практику, — заявил он. Затем он добавил: — Думаю, у людей должна быть моральная ответственность. Все они — и не важно, тренер ли по футболу, президент университета или парень, который подметает там пол, — должны были позвонить нам»¹³.

Вместо того чтобы остановить Сандаски, который совершал сексуальное насилие над ребенком, два работника университета, ставшие свидетелями преступления, просто сбежали. Как минимум еще шестеро получили информацию о преступлении, но не сообщили в полицию. Ни один из этих восьми людей не задумался о том, каково было малолетним жертвам. Всех их куда больше, чем предотвращение дальнейших преступлений Сандаски, беспокоило сохранение работы, репутации школы или и то и другое. Может, они не знали, что делать, и считали, что выполнили свои моральные обязательства, передав информацию начальству?

Хотя часть этих людей сообщили о происшествии своим руководителям, все они заслуживают порицания за то, что повели себя аморально. Как могло случиться, что так много взрослых не сумели защитить нескольких детей? Жертвам Сандаски не повезло вдвойне: они столкнулись с университетским миром, наполненным бесчувственными, безразличными людьми, которые наделены властью.

Руководители Университета Пенсильвании, будучи в курсе преступлений Сандаски, понимали, что раскрытие информации приведет к скандалу, который пошатнет репутацию не только самого помощника тренера, но и Патерно, и университетской команды по футболу, и учебного заведения в целом. Высокая репутация команды, вырастившей многих первоклассных игроков, была несовместима с тем, что один из ее тренеров оказался педофилом и насильником. Так что в данном случае у университетского руководства имелся серьезный стимул закрыть глаза на происшедшее. Эти люди были мотивированы сохранять шоры, не позволяющие им увидеть события в истинном свете.

Нет сомнения в том, что люди в Университете штата Пенсильвания принимали аморальные решения, руководствуясь беспокойством о своей карьере, — и это по-настоящему ужасно. Ведь о происшедшем знало изрядно людей, многие делились друг с другом известными им фактами, но никто не ставил вопросов и из-за лояльности к университету не давал оценки событиям. Лояльность создала слепоту, не позволяющую трезво воспринять то, что произошло, и принять необходимые меры.

Безответственность руководства университета, его неспособность остановить Сандаски настолько вопиющая, что в нее трудно поверить. Но она бледнеет, когда мы вспоминаем о круговой поруке, заставлявшей представителей Римско-католической церкви закрывать глаза на соращение детей. Начнем с поразительного примера кардинала Бернарда Лоу, архиепископа Бостонского, который многие годы не предпринимал никаких действий в отношении многочисленных случаев соращения несовершеннолетних, происходивших под его юрисдикцией. Согласно материалам дела, Лоу признал, что ему было известно об обвинениях в адрес Джона Джогана, ныне осужденного насильника малолетних мальчиков, однако архиепископ вернул этого священника на работу в приходе. Лоу также признал, что был в курсе, что у священника Джеймса Фоли есть двое детей, однако позволил ему служить дальше. Лоу покрывал многих других преступников и нарушителей церковного закона, не лишая их духовного сана¹⁴.

Усложняло ситуацию то, что Лоу, в прошлом активный борец за права человека, посвятил свою жизнь служению людям. Все свидетельствует в пользу того, что он был высокоморальным человеком, который на своем посту принимал неэтичные и противоречащие закону решения. Окажись он директором учебного заведения, он закончил бы свои дни в тюрьме. Чем объясняется его поведение? Оглядываясь назад, Лоу заявлял, что, принимая решение оставить вышеупомянутых людей на службе церкви, он полагался на устаревшие медицинские и психиатрические рекомендации, согласно которым преступники могут изменить свое поведение. Кроме того, не стоит забывать о лояльности Лоу в Римско-католической церкви; психологи подтверждают: желание архиепископа изменить Джогана и других нарушителей ослепляло его, не давало заметить очевидные свидетельства того, что подобные решения приведут к повторным

преступлениям и что именно он попустительствует преступникам и позволяет насилию продолжаться¹⁵.

В 2002 году, за несколько часов до того, как полиция штата должна была вручить Лоу повестку о вызове в суд присяжных, кардинал Йозеф Ратцингер (позже ставший папой Бенедиктом XVI) перевел Лоу на высокую должность в Ватикане, где тот оказался вне досягаемости американских властей. Вскоре после этого Ратцингер разослал письмо всем католическим епископам, в котором предписал сообщать лично ему, а не местным властям о любых случаях насилия и растления. Это требование было очевидным нарушением закона стран, где происходили преступления¹⁶.

История архиепископа Лоу далеко не уникальна для Римско-католической церкви. Согласно отчету от 2004 года, выпущенному Американской конференцией католических епископов, на 2002 год только в США обвинения в сексуальных домогательствах выдвигались против 10 667 католических священников; на 4392 американских священников были заведены дела, на тот момент не отозванные и с неснятыми обвинениями¹⁷.

Эти преступления обошлись католической церкви в круглую сумму. К 2002 году церковь потратила более 1 миллиарда долларов на иски и судебные издержки. В 2003 году архиепархия Бостона заплатила 85 миллионов долларов за урегулирование более 500 гражданских исков. В 2007 году сумма крупных платежей, осуществленных архиепархией Лос-Анджелеса, составила 660 миллионов долларов. Многие архиепархии заявили о банкротстве. Церковь продолжает нести убытки не только из-за расходов на внесудебное урегулирование дел и судебные издержки, но и из-за недостачи пожертвований от разочаровавшихся католиков.

Халатное отношение к этому вопросу продолжается и по сей день. Вместо того чтобы противостоять ситуации, созданной ее иерархами, церковь попыталась приуменьшить масштабы проблемы. Официальные лица заявили, что в скандале замешаны менее 1 % священников, хотя внутреннее расследование показало, что таковых более 4 %¹⁸. А как церковь реагировала на нападки СМИ? Она обвинила прессу в том, что та охвачена антикатолическими настроениями.

Как могло случиться, что такое множество служителей Римско-католической церкви — начиная с самого папы — раз за разом действовали настолько аморально? Хотя, по моему мнению, поведение церковников достойно порицания, исследования показывают, что лояльность архиепископа Лоу и его привязанность к своей организации могли ослепить его настолько, что, покрывая Римско-католическую церковь, он не в полной мере осознавал всю серьезность своих действий. Это верно и в отношении многих других церковных чинов, которые ненамеренно поддерживали аморальные поступки, попустительствовали им. Я не защищаю этих людей, а лишь делюсь мнением психолога о том, как такое невероятное попрание моральных принципов могло продолжаться в течение многих десятилетий.

Кроме того, это предупреждение. Примеры Университета штата Пенсильвания и Римско-католической церкви потрясают нас, поскольку они воистину вопиющи. Однако каждый из нас в какой-то момент своей жизни испытывал желание закрыть на что-то глаза — как на работе, так и дома. Хотя не мое дело предполагать, как читатели этой книги поступили бы на месте Джо Патерно или архиепископа Лоу, исследования в области поведенческой этики

показали, что, если ситуация затрагивает нас лично, нам сложно относиться к ней непредвзято, какими бы высокоморальными людьми мы себя ни считали. Мы не способны поверить, что наши жены или дети поступают плохо, мы не хотим идти против тех, кто может повлиять на наше место под солнцем или на работе.

Человек, который имеет определенную мотивацию закрыть глаза на чьи-то слова или действия, с меньшей вероятностью заметит, что тот ведет себя аморально. Термин «мотивированная слепота» описывает систематическую неспособность замечать неэтичное поведение другого человека, если это в наших интересах. Другими словами, если у вас есть стимул относиться к человеку положительно, вам будет сложно беспристрастно оценить, насколько этично его поведение¹⁹. Во многих случаях вы видите далеко не все, что происходит на самом деле, потому что у вас есть причина решить, что этого не было.

То, о чем я пишу в данной главе, не новость. Еще в 1954 году психологи Альберт Хасторф и Хадли Кантрил опубликовали знаменитое исследование, в котором участвовали болельщики студенческих футбольных команд Принстона и Дартмута. Всем болельщикам демонстрировали в записи одни и те же короткие эпизоды, вырезанные из важной, жесткой игры команд двух школ, в которой пострадали несколько игроков.

Исследователи обнаружили, что группы студентов как будто смотрели разные игры. Приверженцы каждой из сторон считали, что противники их кумиров вели себя неэтично, но не оценивали поведение команды, за которую они болели, как слишком жесткое. Гораздо позже, в 2007 году, когда «Нью-Ингленд Пэтриотс» считалась одной из величайших футбольных команд всех времен и народов, ее широко известный главный тренер Билл Беличик оказался замешан в вопиющем мошенничестве во время игры с «Нью-Йорк Джетс» (слабой командой). Беличик заставил помощника заснять на пленку внутренние защитные сигналы «Джетс» — хотя знал, что это грубое нарушение правил²⁰. Лига оштрафовала Беличика на 500 тысяч долларов, «Нью-Ингленд Пэтриотс» — на 250 тысяч долларов и в качестве наказания лишила команду важного права — выбирать тренировочное поле. Самое интересное, что я, как житель родного города «Нью-Ингленд Пэтриотс», был потрясен тем, что болельщики, в том числе и люди, которые, как я считал, обладали высокими моральными принципами, принялись защищать поступок Беличика. Большинство утверждало, что другие команды поступают так же, хотя никаких подтверждений этого не существовало. Многие немецкие солдаты после Второй мировой войны так же оправдывали выполнение приказов Гитлера.

Мотивированная слепота воздействует на большинство из нас, в том числе и на очень преуспевающих и влиятельных людей. Члены советов директоров, аудиторских фирм и т. д. имеют доступ к информации, на которую, с моральной точки зрения, им следовало бы обратить внимание и принять определенные меры. Однако они не делают этого. Мотивированная слепота поразила людей, вкладывавших средства в фонды Бернарда Мэдоффа, и многих других представителей бизнеса, о которых я буду говорить в дальнейших главах. Она повлияла на многих служащих католической церкви, она имеет определенное влияние и на меня.

Когда я промолчал

Думаю, сам я не буду хранить молчание, если совесть потребует, чтобы я что-то произнес. Мои друзья и коллеги даже считают, что я высказываю свое мнение чаще, чем следует. И все же, хотя в последние годы мало что может заставить меня держать язык за зубами, — отчасти это последствие того, что произошло в 2005 году.

Весной 2005 года чувствовал себя занятым, как никогда в жизни. Моя мать серьезно заболела, ее дни были сочтены, а моя единственная сестра боролась с раком груди. Помимо того, работа — исследования, преподавание и консалтинг — отнимала у меня очень много времени и сил. В разгар этого тяжелого периода мне позвонили из Министерства юстиции США и попросили помощи в государственном иске к производителям табака — крупнейшем гражданском деле за всю историю. Как я понял, Минюст обвинял табачную отрасль в мошенничестве, включавшем попытку согласованного введения в заблуждение общественности в течение многих десятилетий.

Моя жена Марла Фелчер не любит, когда я слишком занят и много езжу, но это дело показалось мне очень важным. Потому мы с Марлой стали размышлять о том, как включить его в мой график. Жену беспокоила моя занятость, но она одобрила мое стремление помочь государственному обвинению. Мы решили, что я приму предложение, Марла не будет жаловаться на то, что я слишком много работаю, а я пожертвую свое вознаграждение за участие в этом деле, куда скажет Марла.

Над делом я начал работать в марте 2005 года. Группу, назначенную Министерством юстиции, возглавляла преуспевающий судебный адвокат Шарон Эубенкс, которая выиграла все дела — а их было 21, — которые вела для Минюста. Меня привлекли как свидетеля правовой защиты, а это, как я понял, означало, что мне следует подготовить список санкций, необходимых в случае, если суд примет решение в пользу Минюста, а не табачных компаний. В своих письменных показаниях я основывался на предположении, что, согласно исковому заявлению, отрасль признают виновной в массовом мошенничестве. В показаниях, представленных суду 27 апреля 2005 года, я писал: «Действия защитника будут продолжаться при отсутствии серьезного судебного вмешательства, которое необходимо для изменения мотивации менеджеров и руководителей и предотвращения ошибок, которые они систематически совершают». Другими словами, только устранив мотивационную слепоту в сердце табачной индустрии, правительство почувствовало бы уверенность, что ситуация изменится. Я предлагал суду рассмотреть возможность структурных изменений в табачной отрасли, в том числе следующих:

- уничтожить экономические стимулы, поощряющие продавать сигареты молодежи;
- изменить политику компенсации для менеджеров и руководителей компаний — производителей табака так, чтобы она поощряла законопослушное поведение;
- потребовать привлечения независимых компаний, за деятельностью которых будет следить

суд, для проведения исследований влияния курения табака на здоровье людей;

- отправить в отставку нынешнее руководство компаний.

Я особенно рекомендовал, чтобы суд назначил полномочных наблюдателей, которые с привлечением внешних экспертов в случае необходимости могли бы проверить все аспекты бизнеса подсудимых и сформулировать подробные и конкретные рекомендации по структурным изменениям, чтобы устранить мотивацию и необъективное отношение, которые в противном случае будут и дальше способствовать незаконным действиям. Я считал, что, если суд признает подсудимых виновными в незаконных действиях, нынешние управленческие команды не смогут изменить свое поведение и культуру организаций, поощряющую должностные преступления, и что весьма маловероятно, что руководство табачных компаний сможет осуществить изменения, необходимые для предотвращения мошеннических действий в дальнейшем. Все это предполагало, что я вряд ли стану популярен в мире производителей сигарет.

30 апреля, когда я готовился к даче показаний в суде, назначенной на 4 мая, ко мне с необычным предложением пришел адвокат из судебной команды Минюста. Он настоятельно попросил меня изменить мои письменные показания, отметив, что определенные рекомендации, в том числе предложение назначить наблюдателей, которые сместят руководителей табачных компаний, при определенных законных условиях будут неприемлемы.

Помню, я тогда подумал, что я недостаточно квалифицирован, чтобы вносить подобные поправки, поскольку они касались юридических аспектов, находившихся вне моей компетенции. Но интуиция подсказывала, что эти поправки значительно ослабят мои показания и что, если бы я полностью понял, в чем состоит просьба, я бы, вероятно, не согласился их вносить. Более того, пожелание изменить показания исходило не только не от тех людей, что пригласили меня участвовать в данном судебном процессе, но и не от ключевых членов команды. На меня давило второе лицо в Министерстве юстиции и назначенец президента Джорджа Буша, помощник генерального прокурора Роберт Маккаллум. Раньше Маккаллум был партнером юридической фирмы Alston & Bird из Атланты, представлявшей одну из обвиняемых табачных компаний — R. J. Reynolds Tobacco Company.

Я спросил министерского адвоката, почему я должен ослаблять свои показания. Он ответил, что если я не изменю их, то Маккаллум вообще отстранит меня от дела и не позволит участвовать в слушаниях. На работу над своим отчетом я потратил более 200 часов — за счет налогоплательщиков. Несколько дней спустя — это был период неизвестности — мне позволили выступать в суде 4 мая 2005 года²¹. До сих пор я так и не знаю, из каких соображений меня оставили в деле.

Я не изменил своих показаний, но меня все еще беспокоит тот факт, что я никому не сообщил о попытке оказать на меня давление. Я помню, что юристы, которым я доверял в Минюсте, беспокоились, что внимание СМИ к закулисным аспектам судебного процесса может помешать в работе над делом. Я также помню, что был перегружен и изможден работой. А еще я помню, что в тот момент не чувствовал уверенности в своем ощущении, подсказывавшем мне, что я столкнулся с коррупцией. Помимо прочего, политическая окраска дела не

позволяла мне получить полезный совет от адвокатов, направивших мои показания. Я даже не рассматривал возможности выдвижения публичных обвинений в коррупции, в частности в попытке подкупа свидетеля федеральным служащим.

Когда в июне 2005 года суд уже был близок к завершению, обвинение неожиданно пошло на попятный, урезав свои требования (в том, что касалось денежного штрафа, назначенного производителям табака) со 130 до 10 миллионов долларов. Позднее мне стало ясно, что и тут не обошлось без вмешательства мистера Маккалума, который проводил закулисную работу, направленную против рекомендаций и опыта ведущего адвоката Эубенкс.

Технически Минюст выиграл дело, но санкции оказались минимальны. Назначенцы Буша в Министерстве юстиции осложнили жизнь Шарон Эубенкс. Они действовали настолько активно, что позже ей пришлось уйти в отставку. Но еще важнее было то, что общество так и не получило возможности спасти множество человеческих жизней, которые уносит курение.

Вскоре после окончания суда, 17 июня 2005 года, я оказался в Лондоне по работе — консультировал корпоративного клиента. Я проснулся рано утром, открыл на своем компьютере New York Times и прочел о том, что во время того суда Маккалум пытался оказать давление на Мэтта Майерса, президента Кампании за детей без табака. Мне стало ясно, что, не обнародовав известную мне информацию несколько недель назад, я совершил ошибку. Меня потрясло то, что теперь я просто не понимаю, как это сделать. Я должен был оставаться в Лондоне еще неделю. Так что в полночь по бостонскому времени я позвонил Марле. Она тогда занималась защитой прав потребителей и гораздо лучше меня разбиралась в вашингтонской кухне. Я рассказал ей всю историю, и мы решили, что я перезвоню ей вечером и она скажет мне, что делать дальше.

В пять часов вечера по лондонскому времени и полдень по бостонскому Марла посоветовала мне обратиться в организацию, представлявшую разоблачителей — Проект по подотчетности правительственного аппарата²². Глава этой организации Луи Кларк должен был стать моим поверенным. Марла сказала мне, что Кларк ждет моего звонка и что после разговора с ним журналист из Washington Post станет освещать мою историю. Эти звонки наконец позволили обнародовать известные мне факты — все подробности того, чем я только что поделился с вами²³.

Хотя внутреннее расследование в Министерстве юстиции не обнаружило противозаконных действий Маккалума, я все еще убежден, что коррумпированный Минюст времен администрации Буша саботировал свое собственное дело по политическим мотивам. Теперь, когда я вижу, как молодежь курит, я думаю о мошенничестве табачных компаний, о том, какое привыкание вызывает их опасный для жизни продукт, и том, как Маккалум, Гонзалес и Буш помогли производителям сигарет вырастить максимальное число новых курильщиков. Это напоминает мне и о том, что я действовал недостаточно быстро, когда 30 апреля 2005 года назначенцы Буша пытались запугать меня. С моей стороны было бы самонадеянно и неверно утверждать, что моя роль в деле представлялась особенно важной. Но я считаю, что следовало предпринять определенные действия. Продумывая эту книгу, я не уставал задаваться вопросом, почему я решил начать что-то делать семь недель спустя, только когда меня подтолкнул к этому другой источник (статья, которую я прочел в New York

Times).

Меня вовсе не успокаивает тот факт, что мое бездействие не уникально. Скорее, это еще один пример естественного стремления закрыть глаза на аморальные поступки других людей. Действия Джо Патерно и архиепископа Лоу достойны порицания, но бездействие свидетелей преступлений встречается слишком часто. Со времен знаменитого дела Китти Дженовез, которую изнасиловали и убили, а 39 соседей слышали это, но не позвонили в полицию и не остановили преступника, мы постоянно узнаём о том, как люди бездействуют, когда вокруг них нарушают закон. И все же мы причисляем убийство Дженовез и насилие в Университете штата Пенсильвания и в Римско-католической церкви к отдельной категории ужасающих преступлений. Мы забываем, что сами много раз видели, слышали и наблюдали то, что казалось нам аморальным, если не противозаконным, но ничего не делали по этому поводу. Мы оправдываем свое бездействие лояльностью, убеждаем себя, что все не так плохо, как нам кажется, что помочь мы уже ничем не можем и что мы сделали то, что должны, сообщив о происшедшем кому-то. И все же склонность закрывать глаза на аморальное поведение — важное свойство человеческой природы, которое разрушает многих из нас.

Мотивированная слепота отнюдь не неизбежна. Ее можно преодолеть. Это подтверждают многие люди — те, что бьют тревогу. Преодолев мотивированную слепоту, вы научитесь принимать правильные решения и, следовательно, станете более эффективным лидером. Как это сделать? Во-первых, учитесь обращать больше внимания на то, что творится вокруг вас. Во-вторых, примите решение для себя: замечать происходящее и действовать в случае необходимости. В-третьих, вы можете сделать так, чтобы руководители, бездействующие, когда рядом с ними совершаются аморальные поступки, понесли наказание. В-четвертых, пусть они в своих организациях поощряют тех, кто готов высказывать свою точку зрения.

12 Если не упомянуты другие источники, вся информация по делу Садаски взята из статьи Марка Виеры (Mark Viera), “In Sexual Abuse Case, a Focus on How Paterno Reacted,” *New York Times*, November 6, 2011.

13 Pete Thamel, “State Officials Blast Penn State in Sandusky Case,” *New York Times*, November 7, 2011.

14 Thomas Farragher, “Admission of Awareness Damning for Law,” *Boston Globe*, December 14, 2002, http://www.boston.com/globe/spotlight/abuse/stories3/121402_admission.htm.

15 Max H. Bazerman and Ann E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What’s Right and What to Do About It* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011).

16 Christopher Hitchens, “Bringing the Pope to Justice,” *Newsweek*, May 3, 2010.

17 U. S. Conference of Catholic Bishops, *The Nature and Scope of the Problem of Sexual Abuse of Minors by Catholic Priests and Deacons in the United States, 1950–2002: A Research Study Conducted by the John Jay College of Criminal Justice* (Washington, D.C.: 2004).

18 Там же.

19 Dolly Chugh, Max H. Bazerman, and Mahzarin R. Banaji, “Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest,” in *Conflicts of Interest: Problems and Solutions from Law, Medicine and Organizational Settings*, ed.

Don A. Moore, Daylian Cain, George Loewenstein, and Max H. Bazerman (London: Cambridge University Press, 2005); Bazerman and Tenbrunsel, Blind Spots.

20 “Belichick Fined,” Mike & Mike in the Morning, ESPN.com audiopodcast, September 14, 2007.

21 United States of America v. Philip Morris USA, et al., Docket No. CA99–02496, May 4, 2005, <http://legacy.library.ucsf.edu/tid/proo8hoo/pdf>

22 The website of the Government Accountability Project is <http://www.whistleblower.org>

23 Carol D. Leonnig, “Judge in Tobacco Case Urges Settlement,” Washington Post, June 21, 2005, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/06/20/AR2005062001245.html>; “Government Witness in Tobacco Case Says Justice Department Lawyers Asked Him to Weaken Testimony,” Common Dreams News Center, June 20, 2005,

Глава 3

Когда наблюдательность изменяет лидерам

В 2005 году влиятельный и опытный генеральный директор JPMorgan Chase Джейми Даймон принял на должность главного инвестиционного директора Ину Дрю. Одной из ее задач было следить за тем, насколько банк подвержен риску. В 2011 году под давлением акционеров, которые требовали значительного повышения прибыльности после спада, последовавшего за финансовым кризисом, Дрю нарушила основное правило банка — продавать ценные бумаги, когда убытки по ним превысили 20 миллионов долларов. Прибыль полилась потоком, Даймон стал все меньше внимания уделять своему директору по инвестициям и потому был не в курсе произошедшего. Дрю обеспечила высокую доходность, однако и риск оказался очень высок.

В феврале 2011 года, выступая перед 300 руководителями JPMorgan Chase, Даймон заявил, что, несмотря на трудные времена, задача высшего менеджмента банка — действовать активно и смело²⁴. Даймон был очень занят, его хватало на отслеживание финансовых результатов компании, но не на надзор за подчиненными, потому он видел лишь сильные стороны Дрю и не заметил, что она ослабила положение банка.

Завеса над ситуацией начала приоткрываться 4 апреля 2012 года. Тогда Даймон прочел статью о лондонском трейдере JPMorgan Бруно Иксиле, который играл по-крупному, подвергая банк слишком высокому риску. 8 апреля Дрю заверила Даймона и операционный комитет JPMorgan, что крупные сделки оправдают себя, что их ведут должным образом. Она заявила, что в статье в Wall Street Journal делают из мухи слона²⁵. Даймон принял это объяснение и публично назвал поднявшийся шум бурей в стакане воды²⁶.

Однако сделки, которые заключал Иксил, были все более убыточны, и, по информации Wall Street Journal, Даймон начал тайно винить себя в том, что не заметил, насколько уязвима стала организация²⁷. 30 апреля Даймон наконец потребовал, чтобы Дрю показала ему определенные торговые позиции. Изучив ситуацию, он осознал масштабы проблемы — которую он, без сомнения, заметил бы раньше, если бы знал, что делает Иксил. На второй неделе мая Journal написала, что Даймон публично признал: «Заявляя рынку, что это всего лишь буря в стакане воды, я чудовищно ошибался»²⁸. Даймон раскрыл масштабы потерь на видеоконференции 10 мая и вскоре потребовал, чтобы Дрю подала в отставку.

Как могла произойти подобная катастрофа? Начнем с того, что Иксил работал в лондонском подразделении, подотчетном Дрю в Нью-Йорке, однако в остальном эти два офиса не пересекались. Иксил и его коллеги в Лондоне были специалистами по биржевому анализу, для формирования своих инвестиционных решений использовавшими сложные численные методы. Работа Иксила состояла в том, чтобы делать сложные ставки с использованием ценных бумаг второго уровня — он играл на то, в каком направлении двинется рынок. Неизвестно, хорошо ли Дрю разбиралась в численных методах, еще менее известно, был ли Даймон в курсе того, как Дрю отслеживала работу в Лондоне. Задавая вопросы руководителю Иксила о его позициях, Дрю часто получала двусмысленные, неполные ответы. Лондонский офис уклонялся от объяснений, а она не требовала более четкой информации и в результате до конца не осознавала, насколько высок взятый на себя банком риск.

Дрю знала, что Даймон публично одобрял ее смелость. К несчастью, довольно сложно отличить смелость, которая так нравилась Даймону в Дрю, от безрассудства. Все говорит о том, что ни один из них не имел полного представления о том, насколько рискованны операции Иксила. Никто просто не пытался оценить всю глубину проблемы.

Позже, выступая перед Комиссией Сената по делам банков, Даймон заявил: «Я не могу найти оправданий тому, как все повернулось»²⁹. Говорят, он несколько раз признавался жене в том, что не видел, как все плохо. В более позднем интервью Wall Street Journal он повторил ту же мысль более искусно: «Я понял важную вещь: нельзя почивать на лаврах, как бы хорошо все ни было»³⁰. Можно перефразировать мысль Даймона: успех лидера определяется наблюдательностью. Ее отсутствие обошлось JPMorgan Chase очень дорого. По оценкам, к сентябрю 2013 года операционные убытки банка составили 6,2 миллиарда долларов; Иксил сотрудничал с прокуратурой; его начальнику и одному из подчиненных были предъявлены обвинения; JPMorgan Chase согласился выплатить 920 миллионов долларов штрафа Управлению контроля по учетно-финансовым и экономическим вопросам, Управлению по финансовому регулированию и надзору Великобритании, а также в Федеральный резерв и Комиссию по биржам и ценным бумагам; репутация JPMorgan Chase серьезно пострадала; и это был еще не конец. Руководство JPMorgan обвинили в сокрытии убытков от Аудиторского комитета совета директоров³¹.

Погруженные в заботы лидеры часто не замечают, что происходит вокруг. Порой они мотивированы на то, чтобы закрывать на ситуацию глаза, а иногда кто-то старательно скрывает от них правду. В этой главе я расскажу о том, что лидерам следует преодолевать препятствия, которые мешают им проявлять

наблюдательность.

Руководство JPMorgan может успокаивать себя, что данная ситуация не уникальна. В 2008 году во французском банке Societe Generale наконец-то заметили, что убыток от торгов (на самом деле от мошеннических сделок) одного из трейдеров составил 7 миллиардов долларов. В обоих случаях оказался недооценен тот факт, что дело заключалось отнюдь не в классических ошибках, которые так часто совершают руководители. Эти ошибки сплошь и рядом фиксируются в ходе исследований по таким дисциплинам, как поведение при принятии решений, поведенческая экономика и поведенческие финансы. Но на руководителей этих банков не оказывали влияние ни фрейминг, ни якорение, ни какие другие виды предубеждений, широко освещаемые в литературе по бихевиоризму и поведенческой экономике. Они просто закрывали глаза на то, что им не хватает данных, позволяющих понять: поведение подчиненных давно вышло за допустимые рамки. Эти руководители не смогли обеспечить работу соответствующей системы мониторинга, они не задавали нужных вопросов, другими словами, пренебрегали основным аспектом успешного лидерства: обработкой данных, необходимых для уверенности в действиях подчиненных. Их заблуждение оказалось результатом непонимания того, что они не владеют жизненно важной информацией. Все начиналось как ошибка по недосмотру: они не заметили, что их подчиненные идут на риск, неприемлемый для банка, а потом они не смогли задать правильные вопросы, ответы на которые предоставили бы им необходимую информацию.

Обязанность лидеров — замечать, что в их организации что-то пошло наперекосяк. Вспомним скандалы с употреблением стероидов в профессиональном спорте, которые в той или иной степени подорвали репутацию практически всех спортивных дисциплин. Наглядный пример — Главная лига бейсбола. К концу 1990-х обвинения спортсменов в том, что они принимают стероиды, слышались отовсюду. Барри Бондс, Самми Соса, Роджер Клеменс и Алекс Родригес — вот лишь несколько знаменитых игроков, которым инкриминировали применение допинга. Пик скандала пришелся на 1998–2001 годы, однако его отголоски слышались и позже. Обвинения были выдвинуты против множества игроков. Участником наиболее широко известного эпизода стал Барри Бондс, один из величайших нападающих и сын игрока звездной команды. Бондс был отстранен от участия в играх в связи с обвинением в употреблении стероидов и давал показания относительно того, делал ли ему инъекции тренер. Вот что заявил Бондс:

До меня дотрагивался только один врач. Это мой единственный личный врач. Мы с Грегго, я уже говорил, не лезем в личную жизнь друг друга. Мы приятели, но я — мы не болтаем о бейсболе, потому что он знает, что я этого не хочу, — я не люблю, когда ко мне домой приходят, чтобы поболтать о спорте. Если вы хотите заглянуть ко мне домой и поговорить о рыбалке или еще о чем-нибудь таком, мы подружимся, но если вы пришли трепаться о бейсболе, я не обрадуюсь. Я же не говорю о его работе! Понимаете, о чем я? Так мы сохраняем нашу дружбу. Мне жаль, но знаете что: я ведь сын известного человека, и не только в бейсболе, так что я к такому привык. Я стал ребенком-звездой, сыном знаменитости. И я не лезу в чужие дела, потому что так было с моим отцом³².

За этот бессвязный многословный ответ Бондса обвинили в препятствовании правосудию.

Журналисты сомкнули свои ряды, нападая на таких спортсменов, как Бондс, а в защиту игроков выступали немногие. Но что же можно сказать о лидерах, благодаря попустительству которых спортсмены были уверены, что употребление допинга допустимо? Тренерам, поощрявшим спортсменов к использованию стероидов, не предъявляли обвинений, но именно они стали «возбудителями заболевания». Им было выгодно, чтобы их подопечные выбивали хоум-раны, и потому они закрывали глаза на очевидное. Разве по изменению физического состояния спортсменов не ясно, что они принимают стероиды? Неумолимые доказательства мы почерпнем из следующей информации. С 1991 по 1994 год (до появления стероидов) ведущий подающий MLB выбивал в среднем 44 хоум-рана³³. Но с началом эпохи стероидов количество игроков, достигших средних показателей или превысивших их, равнялось десяти в 1998-м, восьми в 1999-м, шести в 2000-м и девяти в 2001-м³⁴. Это и были те свидетельства, что прояснили картину для спортивных журналистов и болельщиков. Однако владельцы команд и комиссар MLB Бад Селиг ничего не замечали. Их мотивированная слепота стала доказательством того, что руководство потерпело фиаско.

Лидерству сопутствует ответственность. И одна из очень важных ее форм — наблюдательность, позволяющая замечать неявные признаки происходящего. Обратив внимание на аномальную тенденцию, изучайте ее до тех пор, пока не получите ясных ответов. Даниэль Канеман отмечает, что люди часто действуют по принципу «что ты видишь, то и есть». Но задача лидеров — понимать, какой именно информации им не хватает и как ее получить, а не действовать, будто вся картина находится перед ними.

Недосмотр совета директоров

Особая обязанность советов директоров — а это последняя инстанция корпоративного управления фирм, акции которых котируются на фондовой бирже, — со всей очевидностью демонстрирует нам, как важна наблюдательность для лидера. К сожалению, слишком часто советы директоров как коммерческих, так и некоммерческих организаций не замечают даже того, что лежит на поверхности, не говоря уже об информации, которую топ-менеджмент компаний скрывает от них.

Руководитель команды Arthur Andersen, которая проводила аудит американской энергетической компании Enron, Дэвид Дункан вовсе не был невинной жертвой краха 2000 года, который вылился в исчезновение обеих компаний с лица земли. Хотя, к его чести, именно он информировал комитет совета директоров компании по аудиту Enron, что в 1999 году бухгалтерская отчетность организации оказалась на грани приемлемой бухгалтерской практики³⁵. В те времена экс-декан Стэнфордского университета и профессор бухгалтерского дела Роберт Джедике был членом совета директоров Enron и председателем комитета по аудиту. Но, согласно данным Постоянного комитета Сената США по расследованиям, ни он, ни один его подчиненный не запросили дополнительную информацию об аудите, который Дункан провел в Enron, и не порекомендовали разобраться в ситуации.

С 1999 по 2001 год комитет Enron по аудиту встречался не чаще двух раз в год. Его члены получали новую информацию только на этих встречах. Несмотря на свой опыт и долгое нахождение на должности председателя комитета по аудиту,

Джедике практически не имел контактов с Andersen вне официальных заседаний комитета и совета директоров, хотя это настоятельно рекомендовали специалисты по корпоративному управлению. Когда нарушения в ведении финансовой отчетности оказались разоблачены — в конце концов это привело к банкротству Enron и уголовному преследованию нескольких руководителей компании, — комитет Сената пришел к выводу, что члены совета директоров компании могли и должны были предотвратить использование обманных методов, приведшее к тому, что Enron взорвалась изнутри. Эти люди не сумели сформулировать простые вопросы, которые следовало задать Дункану и другим аудиторам. Вот всего лишь один пример. В 2001 году совету директоров сообщили, что одна из служащих Enron написала письмо, в котором пыталась поднять тревогу по поводу происходящего в компании (позже выяснилось, что ее звали Шеррон Уоткинс). Однако ни один из директоров не заинтересовался ее именем и не захотел получить копию письма.

«Совет директоров Enron, неспособный обеспечить необходимый контроль над действиями топ-менеджмента, внес свой вклад в развал компании, на нем лежит определенная доля ответственности», — заключил комитет Сената в своем отчете. Адвокат Нейл Эгглестон, представлявший внешних директоров Enron (членов совета директоров, не являвшихся работниками компании), назвал отчет Комитета несправедливым и настаивал, что менеджмент Enron постоянно лгал совету директоров и вводил его в заблуждение. Вполне возможно, что руководители компании действительно скрывали правду от совета директоров. Но такого объяснения недостаточно. Разве этому органу управления не следовало проследить за тем, что было сделано в связи с предупреждением Дункана и письмом Уоткинс? Работа лидеров — расследовать то, что оказывается за рамками обычного хода событий, искать и получать информацию, необходимую, чтобы принимать правильные решения.

Если предположить, что задача совета директоров заключается в чем-то большем, нежели поддержание престижа, получение компенсации и утверждение решений, ответ будет очевиден. Журналист Роберт Берн писал: «Акционеры имели право ожидать, что директора, которым в Enron платили не меньше 350 тысяч долларов в год деньгами, биржевыми опционами и “призрачными” акциями, будут заинтересованы в своей работе и активны. Они имели право полагать, что директора поставят интересы инвесторов выше интересов руководства компании. И, конечно, акционеры могли ожидать, что, получив сигнал о потенциальной опасности от внешних экспертов, совет директоров примет меры. Несмотря на это, директора Enron проигнорировали полученное предупреждение и продолжили способствовать обогащению руководства». Берн утверждал, что совет директоров Enron грубо пренебрегал своими обязанностями и что, принимая во внимание, какие огромные убытки понесли инвесторы Enron, его членов следует заставить по крайней мере отчасти отвечать, в том числе и лично, за крах компании.

То, как совет директоров Enron защищали на Капитолийском холме, утверждая, что его члены «ничего не видели, ничего не слышали», — непозволительное пренебрежение обязанностями и настоящий пример извращенного лидерства. К несчастью, советы директоров слишком часто пассивно относятся к своей работе. Я знаю руководителя одной крупной некоммерческой организации, который с гордостью заявил, что совет директоров

работает на него, а не он на совет директоров. Это заявление, без сомнения, некорректно с точки зрения закона, но если лидерство в организации устроено именно так, то совет директоров не сможет выполнять возложенные на него обязанности.

Дело еще и в том, что такие советы директоров не обладают достаточным контролем над организацией, и это не позволяет им замечать информацию, необходимую для выполнения возложенных на них законом обязанностей. Потому квалифицированные, образованные и опытные советы директоров нередко не справляются. Их члены часто не понимают, что руководитель компании должен отчитываться перед ними, а не наоборот, и что на них возложены финансовые и моральные обязательства, согласно которым им следует контролировать деятельность организации. Нередко президент или генеральный директор компании лично приглашает людей в ее совет директоров (а также в наблюдательный совет). Зачастую совет директоров встречается нерегулярно, а его собрания ведет генеральный директор, который определяет, что там будет обсуждаться. В некоторой степени из-за подобной структуры многие члены советов директоров не делают того, что должны: не замечают ошибки руководства и противостоят им. Так советы директоров закрепляют определенные поведенческие шаблоны, самостоятельно навешивая на себя шоры, которые скрывают от них критически важную информацию.

Основанной в 1987 году индийской корпорации Satyam удалось добиться феноменального успеха. По сути, она поставляла IT-решения для более чем 35 % из 500 крупнейших компаний мира. На пике успеха в Satyam работало почти 50 000 человек, организация действовала в 67 странах. Когда в 2008 году мировые рынки обвалились и индекс Индийской фондовой биржи упал с максимума в 21 000 ниже 8000, Satyam практически весь год продолжала отчитываться о положительных результатах³⁶.

Первые намеки на проблемы появились в октябре 2008 года, когда Всемирный банк отказался от услуг Satyam и объявил восьмилетний мораторий на работу с этой компанией. Представители банка заявили, что Satyam установила шпионскую систему на их компьютеры и украла часть активов. В том же октябре во время сеанса открытой конференц-связи Satyam с биржевыми аналитиками один из них обратил внимание на то, что собственники компании держат значительные денежные позиции на беспроцентных банковских счетах. Владельцы счетов не предоставили никаких объяснений. Зачем им крупные суммы, которые пассивно лежат на счетах и не приносят дохода? И почему они не смогли объяснить свое решение, несмотря на то что вопрос был задан прилюдно?

Третий звонок прозвенел в декабре 2008 года, когда совет директоров корпорации единогласно одобрил покупку Maytas Properties и Maytas Infrastructure — двух компаний, не связанных с основным бизнесом Satyam. Совет директоров единогласно поддержал транзакции, но инвесторы пришли в ярость. Как оказалось, семья генерального директора Satyam Рамалинга Раджу имела более крупную долю в Maytas Properties и Maytas Infrastructure, чем в Satyam. Некоторые наблюдатели подозревали, что эти транзакции были попыткой слить деньги из Satyam в руки семьи Раджу. В результате общественного негодования владельцы отменили сделку. Четвертым симптомом проблем стал тот факт, что доля генерального директора Раджу в Satyam упала с 15,67 % в 2005 году до всего 2,3 % в 2009-м³⁷. Но совет директоров Satyam не заметил ни одного из признаков

того, что у компании большие проблемы.

После случая с неудавшимся приобретением Maytas аналитики стали рекомендовать избавляться от акций Satyam. Их цена упала почти на 10 %, четверо из пяти независимых директоров компании подали в отставку, и 30 декабря 2008 года аналитики Forrester Research посоветовали своим клиентам прекратить вести IT-бизнес с Satyam из-за подозрений в крупном мошенничестве. Satyam пригласила Merrill Lynch, чтобы консультант помог прекратить падение цены ее акций. Восемь дней спустя Merrill Lynch послала в адрес фондовой биржи письмо с заявлением о том, что выходит из проекта, поскольку обнаружила серьезные нарушения в ведении финансовой отчетности.

7 января 2009 года Раджу заявил перед советом директоров компании, что многие годы манипулировал отчетностью. В конечном итоге он сознался, что в общей сложности завысил активы компании в финансовой отчетности на 1,47 миллиарда долларов. В течение нескольких лет доходы компании «корректировались» практически каждый квартал. По словам Раджу, он начал приписки по мелочи, однако со временем они стали расти как снежный ком. «Как будто я скакал на тигре, — сказал он, — я не знал, как слезть с него, чтобы меня не съели».

Хотя именно на Раджу лежит вина за мошенничество, аудиторы Satyam оказались в ответе за то, что не заметили очевидных признаков правонарушений, и инвесторы подали на них в суд за отсутствие адекватного контроля.

Принадлежащая к «большой четверке» аудиторская компания PricewaterhouseCoopers (PWC) проводила аудит отчетов Satyam с июня 2000 года вплоть до признания мошенничества — то есть около девяти лет. Интересно, что Satyam платила за аудиторские услуги PWC практически в два раза больше средней цены по отрасли³⁸. Если одна из четырех крупнейших аудиторских фирм девять лет не замечала это крупное мошенничество — а Merrill Lynch обнаружила его меньше чем за десять дней, — стоит поинтересоваться честностью аудиторской отрасли. В следующей главе мы обсудим аудиторские неудачи как один из видов отсутствия наблюдательности, но здесь важно отметить, что совет директоров Satyam также не замечал очевидного.

Чаще всего проверка выполнения обязательств советами директоров дает менее очевидные результаты, чем в случаях Enron и Satyam. Я работал в советах директоров ряда некоммерческих организаций и на собственном опыте испытал, как сложно определить моменты правонарушений. Вот случай из моего личного опыта. Он показывает, какие благоприятные возможности подчас маячат перед тем, кто не готов закрывать глаза на происходящее, и чем он рискует. Президент и основатель одной некоммерческой организации попросил меня войти в ее совет директоров. Он был хорошим человеком и хотел сделать мир лучше. Он немало совершил и с оптимизмом смотрел на то, чего может добиться его организация. Однако этот оптимизм подтолкнул его заявить, что с финансовой точки зрения организация чувствует себя лучше, чем есть на самом деле, — чтобы произвести благоприятное впечатление на тех, кого это интересовало. С моей точки зрения, подобные заявления, по крайней мере технически, не соответствовали действительности. На заседаниях совета директоров я пытался обратить внимание присутствующих на то, что некоторые действия президента недопустимы. Организация отказывалась от данных заявлений, но затем все начиналось снова — каждый раз с самыми благими намерениями. В конце

концов, когда я уже не мог терпеть происходящего, я вышел из совета директоров. К сожалению, это стоило мне дружбы.

Та ситуация далась мне нелегко, однако я уверен, что принял правильное решение. Если бы я продолжал закрывать глаза на творящееся в организации, меня можно было бы обвинить во всем том, что я говорил о поведении советов директоров в этой главе. И все же я не могу ставить себя в пример, ведь я лишь заметил, что происходит, и сделал то, что считал нужным в данной ситуации. Настоящее лидерство подразумевает изменение системы, а моя отставка — свидетельство того, что я не смог заставить организацию измениться. Если бы необходимые перемены произошли, мне не пришлось бы уходить.

Прежде чем предложить решение проблемы, я приведу еще один пример того, как лидеры ошибаются, а вся отрасль закрывает глаза на происходящее.

Регулирующий надзор

В июне 2012 года представители банка Barclays признали, что в организации осуществлялись незаконные манипуляции LIBOR — средневзвешенной лондонской межбанковской ставкой по краткосрочным кредитам. Эти нарушения обошлись Barclays в 450 миллионов долларов штрафа. Многим, в том числе и разбирающимся в бизнесе, та история показалась лишенной блеска. Но скандал с LIBOR не был проходным, на него стоило обратить больше внимания. Цель LIBOR — координировать справедливую и эффективную ставку, которую банки платят друг другу за краткосрочные кредиты. К LIBOR привязано множество других ставок, в том числе те, что банки выставляют клиентам по кредитам на автомобили, студенческим, ипотеке и т. д. LIBOR имеет влияние далеко за границами Соединенного Королевства, например, она затрагивает ипотеку с переменной ставкой в США.

Фиксация ставки LIBOR осуществляется просто, но, по сути, этот метод далек от совершенства. Сразу после 11 утра операционного дня на бирже трейдеры ведущих банков разных стран мира³⁹ заявляют о котировках предложения процентных ставок, по которым их банк может занимать деньги. Это не ставка, по какой банки на самом деле берут кредиты или ссужают деньги другим банкам. Это, скорее, субъективная оценка банка, о которой сообщают его представители. Четыре самые высокие и четыре самые низкие ставки отсекаются, а из прочих получают среднее арифметическое значение, публикуемое как LIBOR для соответствующего периода и валюты. Данный показатель вычисляется для 10 валют и 15 разных сроков займа — то есть имеет место всего 150 ставок LIBOR. Затем они применяются к 360 триллионам долларов в активах. Это значит, что если LIBOR будут снижаться в среднем на 1/10 от 1 % в течение года, процентные ставки упадут на 360 миллиардов долларов. По оценкам, скандальные манипуляции с LIBOR обошлись США, другим странам и их правительствам в 6 миллиардов долларов⁴⁰.

Трейдеры Barclays делали ставки на понижение или рост LIBOR, а затем необъективно заявляли о своих котировках, чтобы поддержать собственные инвестиции. В других случаях в Barclays намеренно занижали прогнозы, чтобы сделать ситуацию предсказуемой и стабильной для собственных внутренних ставок. Этот банк был не единственной организацией, участвовавшей в данных противоправных действиях, и есть немало свидетельств, что для манипуляции

LIBOR банки вступали в сговор. Научные исследования свидетельствуют, что Citibank занижал котировки на 50 % сильнее, чем Barclays, а активнее всех манипулировал котировками Royal Bank of Canada⁴¹. В декабре 2012 года UBS был вынужден выплатить штраф в размере 1,5 миллиарда долларов по аналогичным обвинениям, а против немалого количества работников разных банков были возбуждены уголовные дела.

Треjder Royal Bank of Scotland (RBS) Тан Чи Мин признал, что в RBS знали о картеле, сформированном для манипуляций LIBOR, и что его банк участвовал в сговоре. В приведенной ниже записи — SMS, которыми обменивались трейдеры разных банков, и один из них — глава подразделения йеновых продуктов RBS в Сингапуре Джемзи Мохидин — просит подправить LIBOR.

М о х и д и н : Каковы требования по LIBOR?

Т р е й д е р 2 : А какой тебе нужен, в смысле LIBOR?

Т р е й д е р 3 : Точно не знаю, но в целом сделать чуть пониже будет вполне разумно.

Т р е й д е р 2 : Если LIBOR начнет снижаться, весь хедж-фонд бросится целовать тебя, а не звонить мне.

Т р е й д е р 2 : Хорошо, я снижу на один базисный пункт. Если смогу, то больше.

А вот обмен сообщениями между Тан Чи Мином и Марком Вонгом из Deutsche Bank, демонстрирующий, какое негативное влияние манипуляция LIBOR оказывает на третьи стороны.

Т а н : «Удивительно, как подправка LIBOR может принести тебе кучу денег или заставить потерять ее. Теперь в Лондоне работает картель».

В о н г : «Слушай, наверное, трейдерам чертовски сложно вести торги, особенно если они не в деле»⁴².

С точки зрения регулирующих органов, просто невероятно, что существует международная система, настолько подверженная коррупции. Те самые банки, что занимались манипуляциями, контролировали и установку процентных ставок. Как же регулирующие органы могли не видеть, что банкам настолько легко менять ставки в свою пользу, действуя в ущерб интересам остальных? Как регулирующие органы могли молчать о регулярном мошенничестве в глобальной финансовой системе?

После скандала звучали логичные призывы к реформированию системы, в том числе требования сделать так, чтобы предоставление банками котировок для фиксации LIBOR основывалось на актуальных рыночных межбанковских транзакциях, а не на субъективных данных⁴³.

Кроме того, предлагалось ввести уголовные санкции за манипуляцию эталонными процентными ставками, такими как LIBOR. Но все это не дает ответа на самый вопиющий вопрос: почему регулирующие органы предложили разумные перемены только после того, как грянул гром?

Прежде чем стать министром финансов США, Тимоти Гейтнер возглавлял нью-йоркский совет директоров Федерального резерва. Еще находясь на этой должности, в 2008 году он написал главе Bank of England письмо с рекомендациями по реформе LIBOR. Но эти советы были довольно туманны и не отражали серьезности проблемы. Журналистка Наоми Вульф писала о Гейтнере в Guardian: «Очень сложно игнорировать возможность того, что мошенничество такого масштаба, затронувшее практически всю финансовую

систему, и подобное замалчивание — нежелание нарушать спокойствие — вознаграждались продвижением на более высокие должности и еще большей властью. Если вы знаете о том, что и фальсификация ставок, и неосведомленность или замалчивание регулирующих органов — это система, вероятно, вы должны нести ответственность и достойны членства в их клубе»⁴⁴.

Эти рассуждения довольно циничны. К несчастью, к ним подтолкнули свидетельства, всплывшие в деле LIBOR. Банки поступали аморально: они намеренно подтасовывали процентные ставки свою пользу. Регулирующие органы всего мира закрывали глаза на то, что система коррумпирована и требует реформирования. Очевидно, что позволять банкам субъективно уведомлять о котировках, подтасовывать их в собственных интересах — не лучший способ честно фиксировать ставки.

Эта история показывает, что финансовые рынки необходимо сильнее регулировать — не более жестко, а более разумно. Контролирующие и управляющие органы должны думать о том, как их действия могут деформировать рынки или, наоборот, помочь им извлекать преимущество за счет тех, кто не имеет права голоса.

Обычное лидерство

Несложно анализировать чужую ненаблюдательность, когда ее примеры широко освещаются в прессе. В конце концов, эти данные легко доступны. Когда же нам самим приходится контролировать ситуацию — с нашими детьми, работниками или коллегами, — часто оказывается, что это не в нашей власти. Обычно мы игнорируем свидетельства, даже если их количество растет, или просто решаем, что у нас нет доказательств, необходимых, чтобы начать допрашивать людей расспросами, которые помогут выяснить правду. Наше молчание и халатность поощряют порок.

СМИ часто пишут о крупных скандалах, связанных с жульничеством в колледжах или университетах, в том числе и в моем. Обычно они вскрывают один из эпизодов или разоблачают проступки студентов. Действительно, многие поступают нечестно, однако пресса умалчивает о руководителях — учителях и администраторах, которые не заметили, что условия, общепринятые нормы и методы поощрения способствуют жульничеству. Я считаю, что обязанность лидеров — замечать, что происходит, еще до того, как разразится скандал, и реформировать всю организацию, а не принимать меры только к студентам, замеченным в нечестном поведении.

В следующей главе я продолжу исследовать коррупцию в академической среде и другие темы. Я буду писать о том, что преподавательский состав должен понять: насколько просто способна возникнуть коррумпированная система, когда лидеры не замечают потенциальных подводных камней.

24 Susan Dominus, “The Woman Who Took the Fall for JPMorgan,” *New York Times*, October 3, 2012.

25 Monica Langley, “Inside J. P. Morgan’s Blunder,” *Wall Street Journal*, May 18, 2012.

26 Dominus, “The Woman Who Took the Fall for JPMorgan.”

27 Langley, “Inside J. P. Morgan’s Blunder.”

28 Там же.

- 29 Dawn Kopecki, Phil Mattingly, and Clea Benson, “Dimon Fires back at Complex System in U. S. Senate Grilling,” Bloomberg BusinessWeek, June 13, 2012.
- 30 Langley, “Inside J. P. Morgan’s Blunder.”
- 31 Информация об истории JPMorgan Chase взята из работы Доуна Копески (Dawn Kopecki), “JPMorgan Pays \$920 Million to Settle London Whale Probes,” Bloomberg, September 20, 2013, <http://www.bloomberg.com/news/2013-09-19/jpmorgan-chase-agrees-to-pay-920-million-for-london-whale-loss.html>.
- 32 Maura Dolan, “Barry Bonds’ Conviction for Obstruction of Justice is Upheld,” Los Angeles Times, September 13, 2013.
- 33 Bazerman and Tenbrunsel, Blind Spots.
- 34 Там же.
- 35 Обсуждение дела Enron основано на “Commentary: No Excuses for Enron’s Board,” Bloomberg, July 28, 2002, http://www.businessweek.com/printer/articles/163876-commentary-no-excusesfor-enron-s-board?type=old_article.
- 36 David Winkler, “India’s Satyam Accounting Scandal,” University of Iowa Center for International Finance and Development, February 1, 2010, <http://blogs.law.uiowa.edu/ebook/content/uicifd-briefingpaper-no-8-indias-satyam-accounting-scandal>.
- 37 Winkler, “India’s Satyam Accounting Scandal.”
- 38 Там же.
- 39 На самом деле это 16 так называемых первоклассных банков (Prime banks), выбранных в качестве основных маркетмейкеров денежного рынка Лондона. — Прим. пер.
- 40 John Glover, “Libor, Set by Fewer Banks, Losing Status as a Benchmark,” Bloomberg Business Week, October 8, 2012, <http://www.businessweek.com/news/2012-10-08/libor-now-set-by-six-bankslosing-status-as-a-benchmark>.
- 41 Stephan Gandel, “Barclays the Biggest Libor Liar? No, That May Have Been Citi,” CNN Money, July 19, 2012, <http://finance.fortune.cnn.com/2012/07/19/citigroup-biggest-libor-liar/>.
- 42 Andrea Tan, Gavin Finch, and Liam Vaughan, “RBS Instant Messages Show Libor Rates Skewed for Traders,” Bloomberg, September 26, 2012,
- 43 Alexis Levine and Michael Harquail, “Wheatley Review May Mean Big Changes for LIBOR,” Blakes Business, October 5, 2012, <http://www.blakes.com/English/Resources/Bulletins/Pages/Details.aspx?BulletinID=1516>.
- 44 Naomi Wolf, “This Global Financial Fraud and Its Gatekeepers,” The Guardian, July 14, 2012.

Глава 4

Когда отрасль слепа

Марк Хаузер был ведущим профессором психологического отделения в Гарварде, он приобрел известность благодаря своим работам в области когнитивных способностей животных и человека. Хаузер со своей козлиной бородкой, сверкающими глазами и гордой осанкой обращал на себя всеобщее внимание — это был мужчина, очевидно наслаждавшийся статусом альфа-самца. Он слыл интеллектуалом, о нем гремела слава, его знали студенты, коллеги-ученые и популярные СМИ. Затем в 2010 году в прессу просочилась информация, что в Гарварде Хаузера признали виновным в восьми неуточненных случаях нарушения научной этики. Год спустя он подал в отставку с должности в университете. Хотя ни Хаузер, ни представители Гарварда так и не уточнили, в чем именно заключались проступки экс-профессора, в 2002 году журнал *Cognition* отказался печатать его статью, и, по информации СМИ, после того как работавшие в лаборатории Хаузера студенты обвинили его в фальсификации данных, Гарвард решил провести собственное расследование⁴⁵.

Как писала *Chronicle of Higher Education*, бывшие ассистенты Хаузера, помогавшие ему в проведении экспериментов, стали с подозрением относиться к его методам и в конце концов сообщили о своих опасениях в администрацию Гарварда.

Хаузер давно утверждал, что приматы (особенно макаки-резус и эдиповы тамарины) могут распознавать алгоритмы так же, как дети. Ассистенты обвинили его в ложном кодировании видеозаписей поведения обезьян⁴⁶. В одном эксперименте, писала *Chronicle*, команда Хаузера просматривала видеозаписи и кодировала реакцию обезьян. Пленке, в которой животные опознавали алгоритм, присваивался один код, той, где им это не удавалось, — другой. Согласно стандартному протоколу исследований, для надежности результата видеозаписи независимо друг от друга просматривали и кодировали два человека. В эксперименте, описанном в *Chronicle*, пленку просматривали и кодировали Хаузер и его ассистент. Другой ассистент, анализируя результаты, обнаружил, что, согласно наблюдениям его коллеги, обезьяны не заметили изменения алгоритма. Однако, согласно кодированию Хаузера, они отреагировали на то, что алгоритм стал другим. Если Хаузер был прав, эксперимент прошел успешно и подлежал публикации; если все правильно сделал ассистент, то эксперимент провалился. Второй ассистент и работавший в лаборатории студент выпускного курса предложили Хаузеру пригласить третьего исследователя для нового кодирования результатов, однако Хаузер отверг их идею. Обменявшись несколькими электронными письмами со своими

молодыми коллегами, Хаузер сообщил им: «Меня все это достало». Анализирувавший данные ассистент и студент-выпускник заново пересмотрели пленки без разрешения Хаузера и независимо друг от друга закодировали результаты. Оба пришли к выводу, что эксперимент был провальным и что кодирование Хаузера не отражало поведение обезьян на видео. По мере того как ширились слухи об этом происшествии, несколько других членов лаборатории отметили, что у них уже случались конфликты с Хаузером, когда они замечали, что он записывает ложные данные и настаивает на их использовании.

В 2010 году как раз перед тем, как стало известно о должностных преступлениях Хаузера, я делал презентацию на конференции, организованной для членов правительства Нидерландов в Гааге. Целью конференции было рассказать высокопоставленным политикам о достижениях исследователей, изучающих поведение при принятии решений и другие области психологии. В Соединенных Штатах Америки из всех общественных наук политиков занимает только экономика, однако представители властных структур Нидерландов живо интересовались тем, что может дать им психология. Известный профессор психологии голландского Тилбургского университета Дидерик Стапель был центральной фигурой в этой попытке обратить внимание правительства на психологические исследования, и именно он пригласил меня в Гаагу. К несчастью, вскоре после конференции Стапеля уволили из Тилбургского университета за то, что многие годы он фабриковал данные своих исследований: под сомнение были поставлены более 30 его работ. 31 октября 2011 года комитет Тилбургского университета обнародовал информацию об этом инциденте. Все началось с сообщения трех неназванных молодых коллег Стапеля о его обмане. В историях Хаузера и Стапеля молодые ученые в поисках взаимной поддержки делились друг с другом информацией, которая стала доказательством нечестности их известных коллег.

Отвечая на обвинения, выдвинутые против него во внутреннем отчете, Стапель заявил:

Как ученый я потерпел неудачу. Я подделывал данные и фабриковал результаты экспериментов. Я поступал так неоднократно на протяжении долгого периода времени. Я понимаю, что шокировал и возмутил коллег своим поступком. Я подставил под удар свою область деятельности — социальную психологию. Я стыжусь этого и глубоко сожалею... Я не устоял перед искушением признания, публикаций и привилегий, которое со временем становилось все сильнее. Я хотел слишком многого и слишком быстро. В системе, где проверок не так много, где люди работают в одиночку, я пошел по скользкой дорожке. Я хочу подчеркнуть, что причиной ошибок, которые я совершил, не был эгоизм⁴⁷.

Недавно еще два широко известных психолога вошли в список ученых, которых обвиняют в фальсификации данных. Эти истории подделки результатов экспериментов трагичны, их широко освещали в СМИ. Интересно, что в случае Хаузера и Стапеля именно молодые ученые заметили мошенничество и поступили, как им подсказывала совесть, а их имевшие доступ к той же информации старшие коллеги не сделали ничего. Здесь стоит сказать вот о чем. Во-первых, мне бы хотелось, чтобы наказание за подтасовку данных было более суровым. Во-вторых, такие случаи не создают серьезной угрозы научному прогрессу. Исследователи-фальсификаторы встречаются нечасто, и научные нормы, требующие, чтобы результаты были воспроизводимы

экспериментальным путем, являются серьезной защитой от ложных выводов. Если научному сообществу не удастся воспроизвести результаты, полученные исследователем, на его работу начинают смотреть с подозрением.

Но редкий случай разоблачения явного мошенничества ослепляет нас еще сильнее. Я не говорю о том, что возможна систематическая фальсификация, которую никто не раскрыл. Какими бы шокирующими ни были эти два дела, правда состоит в том, что молодые коллеги поделились своими подозрениями и рано или поздно, но начали действовать. Для научной области или целого направления гораздо опаснее коллективно вздохнуть с облегчением, когда на поверхность выходит по-настоящему серьезное нарушение этических норм. Большинство с уверенностью заявит, что они не виноваты ни в чем таком. Но, заметив настоящее мошенничество, мы можем не увидеть того, что подрывает нашу репутацию менее явно, чем подделка, и что гораздо менее интересно СМИ, — и эта опасность угрожает целым областям. Что происходит, когда общепринятые методы и подходы становятся настолько неприемлемы, что подмоченной оказывается репутация целой научной области?

Бессознательная слепота

В марте 2012 года нас с моим великолепным коллегой Доном Муром пригласили давать показания в Совете по надзору за отчетностью публичных компаний США (РСАОВ), созданном в 2002 году законом Сарбейнса — Оксли в ответ на экономическую неэффективность Enron, аудиторской компании Arthur Andersen и ряда других организаций. РСАОВ проводил слушания о том, следует ли вменить в обязанность коммерческим организациям регулярно менять аудиторские фирмы, чтобы аудиторы получили большую независимость. Наше приглашение в вашингтонский офис РСАОВ несколько отдавало театральностью. Председатель Совета Джеймс Доти заранее знал, что мы скажем, поскольку мы приводили этот аргумент на протяжении 15 лет — и напрасно пытались убедить руководство компаний способствовать настоящей независимости аудиторов. Сидя перед пятью членами Совета и залом, полным не согласных с реформой аудиторов и представителей деловых СМИ, мы с энтузиазмом еще раз повторили наши аргументы в пользу независимости.

Обсуждение слишком отдавало бюрократией, поэтому позвольте мне познакомить вас с его подоплекой. Правительство США, как и правительства многих развитых стран, понимает, что на финансовые отчеты компаний вынуждены полагаться многие третьи стороны (инвесторы, стратегические партнеры и т. д.), когда принимают решение, стоит ли инвестировать в компанию или взаимодействовать с ней. Поэтому корпорации обязаны проходить аудит в независимых фирмах, и специально для проведения независимого аудита была создана целая отрасль. В 1984 году от имени абсолютного большинства председатель Верховного суда США Уоррен Бергер в своем выступлении на суде по делу Соединенных Штатов Америки против Arthur Young & Company заявил, что аудиторы должны неукоснительно соблюдать полную независимость от клиента.

В своих показаниях для РСАОВ я привел аргумент, который впервые опубликовал в 1997 году, затем повторил в своих показаниях для Комиссии по биржам и ценным бумагам в 2000 году и который я теперь представляю вам.

А именно: в США независимый аудит отсутствует, при том что для создания независимости нужны до смешного очевидные меры, но мы никак не можем осуществить необходимые для этого изменения. Соединенные Штаты Америки стали требовать от фирм, чтобы они проходили дорогостоящий независимый аудит, однако отрасль была создана таким образом, что единственное, чего она не может обеспечить, — это независимости. И «большая четверка» аудиторских фирм, доминирующих в отрасли, невероятно успешно манипулирует американской юридической и политической системами. Она стремится сохранить свои рынки и прибыль за счет тех, для кого было создано требование независимого аудита. Между тем большинство сегментов общества не замечает всего масштаба проблемы.

Так в чем же, собственно, состоит проблема? В том, что мы регламентировали отношения, при которых аудиторы мотивированы угождать своим клиентам, — а при таком положении вещей аудиторская независимость невозможна. Более того, мы сделали эту порочную практику легитимной во всей отрасли. Согласно нынешнему закону, аудиторским фирмам выгодно работать на одного клиента как можно дольше. Аудиторская фирма, которая не одобрила отчетность клиента, в перспективе рискует потерять его. Кроме того, аудиторским фирмам очень выгодно дополнительно продавать своим клиентам другие услуги, в том числе консалтинг. Во многих случаях прибыль, которую фирмы получают от сторонних услуг, значительно превышает прибыль от аудиторских. Кроме того, как консультанты они скомпрометировали себя, поскольку дают пристрастные советы тем самым фирмам, чьи отчеты они должны непредвзято проверять. Наконец, отдельные аудиторы часто переходят из своей фирмы в проверяемую компанию. И даже больше: переход к клиенту — самый часто встречающийся вид смены работы аудиторами. Вместе все это приводит к тому, что аудиторским фирмам оказывается выгодно во всем идти навстречу клиентам, а не честно проводить аудит их отчетов. В результате «независимые фирмы» вовсе не независимы. Все эти обстоятельства действовали в отношениях между Arthur Andersen и Enron. Достаточно назвать такой простой факт: Enron была клиентом Arthur Andersen с 1986 года — практически с момента своего основания и вплоть до гибели.

В первой статье по вопросу аудиторской независимости, написанной мною совместно с Кимберли Морган и Джорджем Лоуенштейном в 1997 году⁴⁸, мы утверждали, что, принимая решение, люди обычно считают, что конфликт интересов — это возможность выбора между выполнением обязательств и действиями в своих интересах. Трейдер или сообщает в регулирующие органы о манипуляциях с индексом, или умалчивает о них в интересах собственных инвестиций. Конфликт очевиден, а выбор предрешен. Считая, что конфликт интересов — это вопрос выбора, мы приходим к тому, что его разрушительное влияние можно предотвратить, воздействуя убеждением или санкциями. Однако многочисленные исследования показывают, что мы интерпретируем информацию в зависимости от собственного желания, даже если мы пытаемся смотреть на вещи объективно и беспристрастно. Мы зачастую считаем, что прекрасно умеем водить машину, что наши дети умнее среднестатистических, что акции или инвестиционные фонды, которые мы выбираем, принесут доход выше рыночного — даже несмотря на очевидные свидетельства противоположного. Мы не придаем значения фактам, противоречащим выводам, к которым мы хотим

прийти, и мы некритично воспринимаем свидетельства в пользу нашей позиции. Не понимая, насколько искаженно мы обрабатываем информацию, мы ошибочно заключаем, что наши суждения беспристрастны.

Уже 50 лет назад было экспериментально доказано, как сильно люди подвержены ошибкам эгоистичности. В одном знаменитом исследовании Линда Бэбкок, Джордж Лоуэнштейн, Сэм Иссахарофф и Колин Камерер попросили участников инсценировать переговоры между адвокатами истца и ответчика⁴⁹. Парам участников выдали одинаковые материалы дела о столкновении мотоцикла и автомобиля: отчеты полиции и медиков, показания под присягой и т. д. Изучив их, участникам следовало договориться о выплате компенсации истцу. Однако в случае, если им не удавалось прийти к соглашению, размер компенсации должен был определить судья, и обеим сторонам в таком случае надлежало выплатить значительный штраф. Перед переговорами участников просили оценить размер компенсации, которую судья назначит истцу, если соглашение не будет выработано в ходе переговоров. Каждого из них заверили, что другая сторона не увидит его прогноза и что он не повлияет на решение судьи. Кроме того, участников поощряли к тому, чтобы их прогнозы были максимально достоверны. Несмотря на это, прогноз тех, кто представлял истца — мотоциклиста, оказывался в среднем почти в два раза выше, чем прогноз представителей ответчика.

Целью работы, которую я проводил совместно с Доном Муром и Ллойдом Танлу, была проверка интенсивности подобных конфликтов интересов. Мы снабдили участников исследования информацией о потенциальной продаже вымышленной компании и попросили оценить ее стоимость⁵⁰. Каждому назначали одну из четырех ролей: покупателя, продавца, аудитора покупателя и аудитора продавца. Все участники получили одну и ту же информацию, в том числе такую, что помогала им оценить стоимость фирмы. Те, что играли аудиторов, предоставляли своим клиентам оценку стоимости компании. Оценка продавцов всегда оказывалась выше оценки покупателей⁵¹. Еще интереснее то, что аудиторы были, очевидно, пристрастны в отношении своих клиентов: аудиторы продавца публично заявляли, что фирма стоит гораздо больше суммы, в которую ее оценили аудиторы покупателя.

Была ли пристрастность намеренной, или людям свойственно попирает нормы этики, даже не понимая, что они поступают плохо, — то, что мы с моими коллегами называем «ограниченной этичностью»⁵²? Для того чтобы понять это, мы просили аудиторов как независимых экспертов оценить реальную стоимость компании. Кроме того, мы пообещали, что за точность суждений их ждет вознаграждение. Аудиторы продавца оценили стоимость компании в среднем на 30 % выше, чем аудиторы покупателя. Эти результаты дают веские основания предполагать, что информация о целевой компании была воспринята участниками исследования предвзято: роль аудитора влияла на их оценку и ограничивала способность замечать пристрастность в поведении своих клиентов. Даже гипотетические взаимоотношения с клиентом искажали суждения людей, игравших роль аудиторов. Более того, мы повторили это исследование с настоящими аудиторами из фирм «большой четверки». Нет сомнения в том, что долгосрочные отношения, которые приносят миллионы долларов дохода, могут оказывать даже более сильное влияние. Аудиторы не в состоянии дистанцироваться от своих клиентов из-за необъективного

отношения к тем, кто оплачивает их счета.

Когда мы впервые представили данные нашего исследования ошибок эгоистичности в аудите в начале нового тысячелетия, психологи сказали следующее: «Мы знаем это, и знаем уже давно». Исследования в области психологии доказали, что люди, имеющее эгоистичный интерес в том, чтобы рассматривать данные под определенным углом, уже не могут сохранять независимость. Другими словами, мы обвинили аудиторов в том, что им не чуждо ничто человеческое. Между тем представители бухгалтерской профессии отнеслись к нашим результатам свысока, поскольку считали, что аудиторы полностью независимы. Среди них были служащие крупнейших бухгалтерских фирм, бухгалтерские работники из научной среды и, как показало их бездействие, регулирующие органы. Думаю, все они могли верить, что предвзятость возникает лишь намеренно, а аудиторы как честные люди обладают иммунитетом от пристрастности.

В корпоративном мире много плохих парней, намеренно преступавших закон. Среди них такие, как Бернард Мэдофф, Джеффри Скиллинг, Кеннет Лэй и Эндрю Фастоу. Но я искренне считаю, что более серьезный вред нанесли многие из нас — те, что ненамеренно совершали нечестные действия, наблюдали, как другие люди преступают нормы морали, и молчали об этом. СМИ привлекли внимание к истории падения Марка Хаузера и Дидерика Стапеля, однако в намеренной подтасовке данных было замечено лишь небольшое количество психологов. Но если подобное мошенничество происходит нечасто, мы не должны успокаиваться на том, что наши собственные работы полностью честны. В научных кругах рождается гораздо более важная история: ученые с самыми благими намерениями подрывают репутацию своей работы и, более того, всю научную область, не понимая, что они что-то делают не так.

Как представители общественных наук, проводящие количественные исследования, так и рецензируемые журналы используют определенный критерий, показывающий, является ли результат статистически значимым. Этот критерий заключается в том, что уровень значимости⁵³ должен оказаться меньше 0,05. Другими словами, вероятность того, что данный результат получился случайно, будет меньше 5 %. Ученые используют множество различных статистических методов проверки, но критерий $p < 0,05$ фигурирует в большей их части. Исследователи понимают, что результаты эксперимента должны удовлетворять критерию $p < 0,05$ — иначе не видать им публикации в ведущих научных журналах. Однако можно увеличить свои шансы на то, что уровень значимости будет меньше 0,05, в частности использовать так называемую степень свободы⁵⁴.

Представим себе, что у исследователя есть гипотеза, будто мужчины в целом склонны инвестировать более рискованно, чем женщины⁵⁵. Контроль статистической значимости оправдан, если исследователь выбирает один способ проверки своей гипотезы и заранее решает, сколько мужчин и женщин будут участвовать в эксперименте. И вот вы приводите группу людей в лабораторию и попросите их принять инвестиционное решение: куда вкладывать деньги, в акции или облигации. Обнаружив, что мужчины более склонны выбирать акции, вы получите доказательства в пользу своей гипотезы. Но что если вы предложите участникам исследования акции и облигации с разной степенью риска? Как вы проверите следующее:

1. что мужчины чаще выбирают акции, а женщины — облигации;
2. что мужчины предпочитают акции с более высокой степенью риска, чем женщины;
3. что мужчины предпочитают облигации с более высокой степенью риска, чем женщины;
4. что мужчины в целом готовы пойти на более высокий уровень риска в своих инвестициях, по результатам испытаний тремя различными методами агрегирования, разработанными представителями науки о финансах (4а, 4б и 4в).

Теперь представьте себе, что в вашем эксперименте участвуют 15 мужчин и 15 женщин. Результаты склоняются в предсказанном вами направлении, однако они не соответствуют уровню значимости $p < 0,05$. Вы вновь проводите эксперимент с другими 15 женщинами и 15 мужчинами. Теперь результаты минимально значимы (уровень значимости колеблется между 0,1 и 0,05), поэтому вы проводите эксперимент еще раз — теперь с 20 мужчинами и 20 женщинами. Наконец, объединив результаты трех экспериментов, вы видите, что мужчины значительно чаще, чем женщины, выбирают инвестиции с большей степенью риска.

Основная идея этого гипотетического примера заключается в том, что исследователь может использовать множество разных выводов для проверки одной идеи; на языке ученых, он может собрать множество зависимых переменных. Если результаты полученного им массива данных близки к уровню значимости, ничто не мешает ему собрать дополнительную информацию — то есть несколько раз попытаться добиться, чтобы результат удовлетворял критерию $p < 0,05$. Кроме того, часть данных он может исключить (странные ответы, предполагающие, что участники не поняли задание), после того как вся информация собрана, и он видит, что это положительно повлияет на результаты.

В 2011 году исследователи-психологи Джо Симмонс, Лейф Нельсон и Ури Симмонсон опубликовали великолепную работу, в которой показали, что использование четырех степеней свободы и доля креативности почти наверняка приведут любые убедительные доказательства к вероятности $p < 0,05$, даже если проверяемая гипотеза неверна⁵⁶. Даже если для проверки своей идеи множеством разных способов исследователь использует случайные данные, его шанс достичь желаемого эффекта значительно превышает 5 % — и он может затем опубликовать тот вариант, который дал нужные результаты. Симмонс с коллегами демонстрируют, что очень небольшое количество степеней свободы позволяет поднять вероятность получения значимого результата выше 50 % даже с использованием случайных данных. Другими словами, их исследование показывает, что более чем возможно работать в рамках установленных правил и прийти к желаемым, но неверным результатам.

Цитируемые журналы косвенно поддерживают недостоверные методы и подходы, которые встречаются в исследованиях. Они не требуют, чтобы ученые описывали полученные данные и эксперименты полностью, якобы потому, что это займет слишком много места. А чем больше субъективность в данной области, тем выше вероятность использования спорных методов исследований. Это

означает, что в общественных науках они встречаются особенно часто.

В своей работе на ту же тему Лесли Джон, Джордж Лоуэнштейн и Дражен Прелеч провели опрос среди исследователей-психологов с использованием сложной процедуры, заставляющей людей отвечать честно. Они задавали вопросы об использовании ряда недостоверных исследовательских методов и подходов⁵⁷. Их интересовало вот что: 1) замалчивание части зависимых величин, полученных в ходе исследования (результатов, которые были оценены); 2) принятие решения о том, собирать ли дополнительные данные, после проверки значимости полученных результатов; 3) замалчивание всех условий или вариантов исследования; 4) прекращение сбора данных раньше, чем предполагалось, поскольку желаемый результат уже получен; 5) округление уровня значимости в желаемую сторону (например, округление 0,054 до 0,05); 6) выборочная публикация результатов экспериментов, которые «сработали», и умолчание о том, что не получилось; 7) принятие решения об исключении данных после оценки влияния этого шага на результаты; 8) сообщение о том, что неожиданное открытие предполагалось с самого начала; 9) лживое заявление, будто на результаты не влияют демографические переменные (такие как пол), и 10) фальсификация данных. Последний пункт — это подтасовка, в которой были замешаны Хаузер и Стапель. Мы же поговорим о девяти других — их считают менее вредоносными.

По оценкам Лесли Джон и ее коллег, доля исследователей-психологов, которые используют спорные методы и подходы, разнится от 36 до 74 % для первых пяти пунктов, равна 13 % для девятого пункта и 9 % — для десятого. Даже если эти цифры завышены в два раза, использование исследователями недостоверных методов и подходов поражает. Мы приходим к очевидному выводу — велика вероятность того, что многие результаты, о которых сообщается в научной литературе и затем в СМИ, просто не соответствуют действительности.

Как мы докатились до такого состояния дел в общественных науках? Надо начать с того, что в последние годы конкуренция в науке неуклонно растет. Сегодня гораздо сложнее, чем 30 лет назад, когда я был младшим преподавателем, получить престижную должность в университете. Количество публикаций свежее испеченных кандидатов наук, претендующих на свое место на рынке труда, огромно. И это отнюдь не странно. Ученые из лучших университетов имеют больше шансов привлечь внимание СМИ, получать высокие гонорары за выступления и выгодные контракты на книги — поэтому ставки на выигрыш хороших должностей высоки. В то же время редакторы журналов хотят публиковать «интересные» результаты. Для того чтобы напечатать больше статей на ограниченном количестве страниц, многие ведущие журналы сократили место, отведенное на публикацию подробностей методов исследования. Все эти факторы вместе мотивируют ученых использовать слишком много степеней свободы и не замечать нечестности своих поступков. Так происходило, по крайней мере, до тех пор, пока Симмонс, Джон и их коллеги не привлекли внимание общественности, наглядно продемонстрировав это в своих работах. Многие из нас, ученых, просто следовали советам своих учителей, предложениям редакторов журналов и стандартным схемам, принятым в нашей области. Мы шли по проторенной дорожке, и нам не приходило в голову остановиться и подумать о том, что мы сводим на нет сам смысл использования уровня значимости — критерия $p < 0,05$. Многих из нас эта прекрасная работа подтолкнула к тому, чтобы изменить свои

методы и подходы, она показала, насколько важно описывать, как мы ведем свои лабораторные исследования.

Но не все психологи поддерживают мой энтузиазм по поводу реформирования исследовательских методов. Авторы этих двух работ широко критиковали за мелкие детали их системы. Например, доля ответивших на опрос, который провела Джон с коллегами, составила всего 36 %, что вызвало сомнения в репрезентативности выборки. Из-за этого может показаться, что результаты опроса были трагически завышены. Но стойте: кто с большей вероятностью заполнит анкету по исследовательской этике: ученые, соблюдающие ее правила, или те, кто их нарушает? Ответ на этот вопрос с достаточной очевидностью показывает, что оценки Джон и ее коллег, скорее, занижены.

Джон и ее команду также обвиняли в том, что они нарушили правила этики, чтобы привлечь к себе внимание, критиковали их и за то, что они не понимают основ исследовательских методов. Оба обвинения голословны: авторы работы — известные ученые, привыкшие быть в центре внимания, у всех у них длинные списки публикаций, демонстрирующие, что в методах они прекрасно разбираются. Критики подчеркивали те нередкие случаи, в которых спорные исследовательские методы и подходы вполне простительны, и обвиняли авторов в том, что те хотят разрушить социальную психологию как научную область. Они пытались оправдать нежелание предавать широкой огласке полученные выводы тем, что нельзя выносить сор из избы (то есть раскрывать секреты социальной психологии прессе). И, наконец, критики заявляли, что вместо претворения в жизнь необходимых реформ следует провести дополнительные исследования, особенно по проблеме степеней свободы. Наблюдая за всей этой возней, за попытками защититься и отложить насущные дела в долгий ящик, я с ужасом понял, что мои коллеги поступают в точности как представители американской табачной индустрии, как люди, отрицающие глобальное потепление, или как аудиторская отрасль — все они стараются противостоять позитивным изменениям в своих областях⁵⁸.

Проблема степеней свободы не ограничивается общественными науками и конкретными методами. Скорее, перед всеми учеными она ставит вопрос о том, как проводить исследования более честно. Ведь, говоря начистоту, мы выпустили некачественный продукт, и пресса жестко раскритиковала нас за это. Проблема степеней исследовательской свободы была объединена с проблемой фальсификации данных, а ведь это совершенно разные вещи. Но путаница налицо, и причина ее заключается в том, что психологи-исследователи закрывали глаза на внутренний конфликт интересов. Мы не смогли узаконить использование фальсифицированных данных, но сочли приемлемыми многие из методов и подходов, описанных Джон и ее коллегами. Это происходило по мере того, как учителя демонстрировали своим аспирантам, что многие из таких методов стандартны — что это всего лишь исследовательский эквивалент превышения скорости на пять километров в час.

Как найти решение

Давайте подумаем, какой из двух предложенных вариантов скорее приведет к успеху.

1. Аудиторам запретят устанавливать долгосрочные партнерские отношения с клиентами, предоставлять им неаудиторские услуги и переходить на работу в фирмы-клиенты.
2. После того как ряд факторов, заставляющих аудиторов идти навстречу своим клиентам, будет признан, в действие введут сложный набор законодательных и профессиональных стимулов для борьбы с порочным стремлением угодить клиентам.

Казалось бы, выбирать между этими двумя вариантами нечего: первый очевидно более разумен, чем второй. Однако многие десятилетия мы предпочитаем второй — по политическим причинам.

Хотя нет сомнения в том, что часть аудиторов осознаёт безнравственность своего поведения, большинство слишком часто совершает эгоистичные ошибки, которые заставляют их — как и многих из нас — видеть информацию в нужном свете. Из-за нередко субъективной оценки финансовых отчетов и близких отношений между фирмами и их клиентами даже самые честные аудиторы могут непроизвольно ошибаться в пользу клиента — маскируя его реальное финансовое положение и тем самым вводя в заблуждение инвесторов и даже менеджмент компании.

Шаги, которые значительно укрепят независимость аудиторов, представить себе на удивление просто.

1. Аудиторов следует нанимать на основе фиксированного контракта, условием которого является ротация как отдельных сотрудников, так и фирмы в целом. В период, определенный контрактом, клиенту нужно запрещать отказываться от услуг данной аудиторской фирмы. Кроме того, ему не должно быть разрешено привлекать того же аудитора по окончании срока действия договора (периода времени, определенного в законодательном порядке).
2. Когда клиент будет менять аудитора, персоналу, работающему в предыдущей аудиторской фирме, следует запрещать переходить в новую, чтобы продолжить обслуживать того же клиента.
3. Аудиторским фирмам не должно быть позволено предоставлять неаудиторские услуги.
4. Аудиторам, работающим с конкретным клиентом, нельзя разрешать устраиваться на работу в проверяемую фирму клиента в течение определенного срока.

Оппоненты не преминут заметить — и будут правы, — что такого рода реформы недешево обойдутся как аудиторским фирмам, так и их клиентам. Эти люди призывают провести оценку экономической эффективности, прежде чем что-то менять. Они знают, что убедительные, бесспорные эмпирические свидетельства предвзятости аудиторов найти невероятно сложно, если вообще возможно. Я же

считаю, что выбирать следует не между нынешним положением вещей (а аудиторская отрасль инвестировала миллионы долларов в его лоббирование) и предлагаемыми реформами. Выбор должен исходить из того, нужен ли нашему обществу независимый аудит или нам стоит вообще отменить требование аудита. Если мы заинтересованы в независимом аудите, значит, пришло время реорганизации, и без масштабного пересмотра нынешней системы нам не достичь поставленной цели. Сегодня общество несет огромные затраты, не получая той услуги, которую отрасль, по ее словам, предоставляет: независимого аудита.

Аудиторские фирмы потратили десятки миллионов долларов на то, чтобы не позволить создать в США независимый аудит. Только в последнее время экономисты и знатоки бухгалтерского дела открыто признали, насколько очевидны полученные нами результаты. Вот лишь один из примеров. В 2011 году подразделение управленческого учета Американской ассоциации бухгалтеров пригласило меня представить работу по предвзятости аудиторов в качестве докладчика, выступающего с программной речью на ежегодном собрании. Это в корне отличается от того, что происходило на протяжении предыдущих 15 лет, когда специалисты по бухгалтерскому делу по большей части отрицали проблему, чем способствовали закреплению финансового кризиса 2008 года.

Повысить репутацию исследований в психологии и других общественных науках помогут на удивление простые рекомендации, и Симмонс с коллегами предложили ряд возможных перемен⁵⁹. Вот лишь несколько их советов. Ученым следует определять количество проводимых экспериментов до начала сбора данных, перечислять все варианты и результаты, полученные в ходе исследований, соблюдать полную прозрачность в публикуемых статьях. Но важно отметить, что, подобно тому как аудиторская фирма потеряет часть доли рынка, если будет действовать в необходимых жестких рамках, ученые, которые добровольно начнут следовать таким правилам, попадут в неблагоприятное положение, и это создаст проблему для всей отрасли. В первую очередь сложности коснутся публикации работ.

Трудно ожидать, что все молодые ученые по доброй воле согласятся с тем, что в дальнейшем публикация их работ станет проблемной, особенно зная, что останутся люди, у которых по-прежнему не будет никаких проблем с научными журналами. На самом деле моральную ответственность несут редакторы журналов и руководители профессиональных обществ — они должны изменить правила проведения экспериментов и отчетности. Нам нужно создать гармоничное, более честное научное пространство. Так же как игрокам в бейсбол не было смысла отказываться от употребления стероидов, пока они соревновались с другими такими же нарушителями (а Главная лига бейсбола закрывала на ситуацию глаза), вряд ли стоит ожидать, что аспиранты и профессора решат проблему сами. Этот груз должен лечь на плечи лидеров отрасли — только они могут изменить правила во всей системе.

За рамками науки и бухгалтерии

Проблема конфликта интересов далеко не уникальна для аудиторских фирм и научных кругов. Он может затрагивать рекомендации врачей, адвокатов, консультантов по инвестициям, риелторов и множества других людей, на чьи советы мы полагаемся. Аудиторы отличаются лишь немного — тем, что сама их

профессия существует, чтобы обеспечивать независимую оценку, и конфликт интересов, поразивший отрасль, влияет на эту независимость.

Обратите внимание на то, что я употребил слово «немного». Возьмем, например, финансовый кризис 2008 года. Тогда вполне обоснованно обвиняли безответственные банки, жадных покупателей недвижимости, спекулянтов и демократический Конгресс — за то, что они подталкивали заемщиков с низкими доходами брать слишком высокие кредиты, а администрацию Буша — за неудачные решения и игнорирование регулирующих обязанностей. Все эти группы находились под воздействием ложных суждений и конфликтов интересов. Но есть группа, наиболее близко напоминающая аудиторскую отрасль, — это кредитно-рейтинговые агентства.

Подобно тому как аудиторские фирмы существуют, чтобы выступать поручителем финансового положения коммерческих организаций перед заинтересованными сторонами, задача кредитно-рейтинговых агентств — информировать заинтересованные стороны о финансовой состоятельности организаций, выпускающих долговые ценные бумаги. Их бизнес — оценка уровня риска ценных бумаг. Финансовая фирма перед продажей своих ценных бумаг должна представить их в одно из трех крупнейших рейтинговых агентств: Standard & Poor's, Moody's или Fitch Group.

По мере роста мыльного пузыря рынка недвижимости эмитенты долговых ценных бумаг стали выпускать субстандартные и другие высокорисковые кредиты жилой недвижимости как ценные бумаги, обеспеченные ипотечными кредитами. Сегодня у нас есть множество доказательств того, что кредитно-рейтинговые агентства слишком снисходительно оценивали эти бумаги и не смогли сохранить независимость. Сегодня очевидно, что руководители, стоявшие во главе таких агентств, присваивали рейтинг AAA (самый высокий из возможных) тысячам сложных ипотечных ценных бумаг, которые у них были все причины считать проблемными. Не менее очевидно, что кредитные агентства не обладали независимостью, являющейся главной причиной их существования. Уже после финансового кризиса Генри Ваксман, член Палаты представителей (депутат Демократической партии от штата Калифорния) и председатель Комитета по надзору и правительственной реформе Палаты представителей США, заявил, что история кредитных рейтинговых агентств — это история глубочайшего провала.

Агентствам Standard & Poor's, Moody's и Fitch платят компании, чьи ценные бумаги они оценивают. Подобно аудиторским фирмам, агентства не отвечают перед инвесторами, которые оказываются под самым жестоким ударом из-за своей снисходительности и зависимого положения. За присвоение высших рейтингов ценным бумагам и эмитентам долговых обязательств «большая тройка» агентств получала огромные деньги. Их вознаграждали не за точность оценки; на самом деле по очевидным причинам агентства с самыми гибкими стандартами имели больше шансов получить бизнес от своих клиентов и затем — значительный стимул положительно оценивать высокорисковые ценные бумаги, быстро скатываясь все ниже и ниже.

Порочная практика существовала в рейтинговых агентствах еще долгое время после финансового обвала. В статье New York Times от 17 сентября 2013 года⁶¹ было описано и документально подтверждено, как на уровне высшего руководства Standard & Poor's приняли решение снизить стандарты с тем, чтобы

привлечь дополнительный бизнес. Очевидно, что рынок отнесся к этому шагу положительно: в ответ на него доля рынка компании выросла с 18 % вскоре после финансового кризиса до 69 % в 2013 году².

Пока у рейтинговых агентств есть стимул угождать компаниям, с которыми они работают, непредвзятая оценка невозможна. И вновь, подобно сторонникам аудиторских фирм, защитники кредитно-рейтинговых агентств заявляют, что очень важно, чтобы хорошая репутация защитила агентства от предвзятости при оценке ценных бумаг. Вера в честность агентств постепенно тает.

Кто не видит конфликта интересов?

Конфликта интересов не замечают многие. Профессора, аспиранты, редакторы журналов и руководители профессиональных объединений общественных наук не видели, что все мы были замешаны в использовании недостоверных исследовательских методов и подходов, а это в целом снижало качество публикуемых исследований и угрожало репутации. Партнеры аудиторов, аудиторы на местах, клиенты, инвесторы и Комиссия по биржам и ценным бумагам (SEC) не замечали, что проведение аудита нельзя было назвать независимым. Акционеры кредитно-рейтинговых агентств, работники, присваивавшие рейтинги ценным бумагам, финансовые фирмы, чьи бумаги оценивали, инвесторы и, опять-таки, SEC не замечали, что кредитно-рейтинговые агентства не выполняют свою основную функцию. Самое удивительное во всех этих трех примерах — то, что халатность проявляли целые отрасли.

Когда вам говорят: «Здесь так заведено», в вашей голове должен прозвенеть звонок. Спросите, почему именно так и можно ли сделать лучше. Слишком часто мы принимаем как данность объяснение, что где-то «так принято», даже если это не слишком правильно или целесообразно. «Так принято» — и мы считаем, что все нормально, однако такого рода объяснение не делает имеющий место порядок вещей правильным. А когда люди не могут противостоять аморальным поступкам, они становятся частью проблемы.

45 Peter Aldhous, “Misconduct Found in Harvard Animal Morality Prof’s Lab,” *New Scientist*, August 11, 2010.

46 Tom Bartlett, “Document Sheds Light on Investigation at Harvard,” *Chronicle of Higher Education*, August 19, 2010, <http://chronicle.com/article/Document-Sheds-Light-on/123988/>.

47 “Stapel betuigt openlijk ‘diepe spijt,’” *Brabants Dagblad*, October 31, 2011, translated at http://en.wikipedia.org/wiki/Diederik_Stapel#citenote-26.

48 Max H. Bazerman, Kimberly P. Morgan, and George F. Loewenstein, “The Impossibility of Auditor Independence,” *Sloan Management Review* 38, no. 4 (1997) 98–94.

49 Linda Babcock, George Loewenstein, Samuel Issacharoff, and Colin Camerer, “Biased Judgments of Fairness in Bargaining,” *American Economic Review* 85, no. 5 (1995): 1337–1343.

50 Don A. Moore, Lloyd Tanlu, and Max H. Bazerman, “Conflict of Interest and the Intrusion of Bias,” *Judgment and Decision Making* 5, no. 1 (2010): 37–53.

51 Linda Babcock and George Loewenstein, “Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases,” *Journal of Economic Perspectives* 11, no. 1 (1997): 109–126.

52 Chugh, Bazerman, and Banaji, “Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to

Recognizing Conflicts of Interest.”

53 Вероятность ошибочного отвержения проверяемой гипотезы. — Прим. пер.

54 Joseph P. Simmons, Leif D. Nelson, and Uri Simonsohn, “False-Positive Psychology: Undisclosed Flexibility in Data Collection and Analysis Allows Presenting Anything as Significant,” *Psychological Science* 22 (November 2011): 1359–1366.

55 Я не описываю сам эксперимент.

56 Simmons et al., “False-Positive Psychology.”

57 Leslie K. John, George Loewenstein, and Drazen Prelec, “Measuring the Prevalence of Questionable Research Practices with Incentives for Truth-telling,” *Psychological Science* 23, no. 5 (2012): 524–532.

58 Bazerman and Tenbrunsel, *Blind Spots*.

59 Simmons et al., “False-Positive Psychology.”

60 Jann Swanson, “Ratings Agencies Hit for Role in Financial Crisis,” *Mortgage News Daily*, October 22, 2008, <http://www.mortgagenewsdaily.com/10232008RatingsAgencies.asp>.

61 Nathaniel Popper, “S.&P. Bond Deals Are on the Rise Since It Relaxed Rating Criteria,” *New York Times DealBook*, September 17, 2013, <http://dealbook.nytimes.com/2013/09/17/s-p-bond-deals-are-on-the-rise-since-it-relaxed-rating-criteria/?r=0>.

62 Popper, “S.&P. Bond Deals Are on the Rise Since It Relaxed Rating Criteria.”

Глава 5

Что общего у фокусников, воров, рекламщиков, политиков и переговорщиков?

Пришло время вернуться к видеозаписи игры в баскетбол, о которой я говорил в предисловии к этой книге (признаю, я на ней помешан). Как я уже писал, моя коллега Мазарин Банаджи обвела меня и других присутствующих вокруг пальца, заставив считать количество передач, которые делают игроки на экране. Если бы мы не сфокусировали внимание на передачах, то наверняка заметили бы женщину с зонтиком, которая проходила перед игроками.

Пример Банаджи подтолкнул меня задуматься о магии. Как фокусникам удается заставить нас поверить, что их трюки нарушают элементарные законы физики? Чаще всего все дело заключается в том, что они поступают так же, как Банаджи: вводят нас в заблуждение. Фокусники прекрасно умеют заставлять большие группы людей отвлечься от того, что они при обычном ходе вещей обязательно бы заметили. Как они это делают? Точно так же, как просьба Банаджи сосчитать количество передач не позволила мне заметить женщину с зонтиком, уловки фокусников мастерски переводят наше внимание с основного элемента представления на другой сенсорный опыт.

Банаджи использовала свою уловку для обучения. Фокусники прибегают к этому, чтобы развлекать людей. Но часто бывает, что наше внимание отвлекают, желая получить преимущество за наш счет. Надеюсь, что в этой главе мне удастся вооружить вас инструментами, которые помогут защититься от подобных махинаций.

Играя на ограниченности когнитивной способности людей, фокусники отвлекают наше внимание от «кухни» своего представления, и мы не замечаем

очевидного. Вот превосходный пример: трюк Дэвида Копперфильда со статуей Свободы, которую он заставил исчезнуть на глазах присутствующих и миллионов телезрителей. Понятно, что монумент остался на месте. Но как Копперфильд смог сделать так, что мы увидели исчезновение? Дело в том, что он двигал не статую, а аудиторию.

Как подскажет вам быстрый поиск в интернете, присутствующие, сами того не зная, стояли на движущейся платформе. Вид на статую открывался между двумя колоннами, также расположенными на платформе. Между колоннами висел большой занавес, который скрывал из вида статую Свободы. По мере того как нагнеталось напряжение, вся платформа — в том числе стоявшие на ней люди, задрапированные колонны и телевизионные камеры — поворачивалась, но так медленно, что движение было незаметно. Съемка трюка проходила после наступления ночи, когда других наземных ориентиров (кроме статуи) не было видно. Платформа поворачивалась до тех пор, пока статуя не оказалась между колоннами. Занавес подняли, аудитория, как и следовало ожидать, затаила дыхание. Добавьте огни и артистизм — и вот статуя «исчезает». Затем занавес вновь опустили, платформа еще раз повернулась, и статуя Свободы «оказалась на прежнем месте».

Умелый фокусник, заставляя вещи исчезать и появляться, использует тот недолгий период, когда наше сознание занято другой информацией. Например, бо́льшая часть карточных фокусов — это ловкость рук исполнителя плюс ряд отвлекающих движений, которые не позволяют нам заметить, как он делает свое «волшебство». Фокусники научились отвлекать внимание аудитории направлением своего взгляда или движением руки, указывающим на ассистентку (потому-то они так красивы), громким звуком или вспышкой света. Фокусники много тренируются, они умеют совершать нужные движения незаметно, в то время как аудитория занята тем, на что направили ее внимание, — то есть она отвлекается.

Один из самых распространенных фокусов — незаметно снять с руки человека часы. Знаменитый иллюзионист Джейсон Рэндалл пять раз снял часы с бывшего вице-президента Дэна Куэйли меньше чем за 15 минут. Рэндалл виртуозно умеет отвлекать внимание, это наглядный пример для любого из тех людей, кому часто приходится принимать решения. Вот как снимали часы с Куэйли. Чаще всего фокусники исполняют этот трюк одновременно с каким-нибудь еще — так что владелец не думает о своих часах, он заинтересован другим фокусом. Второй фокус требует — так уж выходит, — чтобы владельца часов держали за запястье, и в это время фокусник расстегивает на нем браслет. Подготовившись, артист сильно хватает зрителя за руку. Вот он, момент, когда часы снимают, — однако зритель чувствует, что его держат за запястье, и потому не замечает, что остался без часов. Сильная хватка на запястье зрителя и почти грубый рывок его руки вверх — неотъемлемая часть исполнения этого трюка. Человек не ощущает слабое движение часов, которые соскальзывают с запястья.

Я общался со многими фокусниками и всегда восхищался их мастерством. Еще больше меня удивляет, что — как утверждают они все — основной элемент повторяется из раза в раз. Отбросив предположение, что фокусы — это настоящее волшебство, мы придем к логичному выводу, что отвлекать внимание можно сравнительно небольшим количеством способов — тут-то собака и зарыта. Именно поэтому каждый фокусник понимает подоплеку трюков своих коллег,

даже видя в первый раз. Не каждый из нас может стать хорошим фокусником, но все мы способны научиться замечать, как наше внимание отвлекают, пытаюсь представить нашему взору настоящую магию. И сейчас мы увидим, что эти методы используются и в реальном мире.

Фокусники — лишь самый веселый пример людей, отвлекающих наше внимание, чтобы мы видели лишь то, что нужно им. Но он далеко не единственный. Хотя, может быть, именно они умеют вводить в заблуждение лучше всех. Успех их ремесла зависит от того, умеют ли они обманывать всех и всегда. Но и во многих других сферах деятельности и профессиях можно преуспеть в работе, большую часть времени отвлекая внимание людей.

И вовсе не совпадение, что в прошлом многие удачливые фокусники были опытными карточными шулерами. Фокусники и шулеры развивают удивительную ловкость рук и используют тактику отвлечения внимания, благодаря которой мы не замечаем, что они меняют карты местами. Они умеют тасовать карты, не меняя их порядка. Умеют поднимать две карты так, чтобы всем казалось, что у них в руке только одна. Они наносят на карты крап, что «волшебным образом» может обнаружиться потом.

От фокусника недалеко до шулера, а от шулера — до вора. Воры используют те же методы введения в заблуждение. Разнообразные приемы помогают им задать ограниченному вниманию человека некое направление и в это время стащить у него кошелек, бумажник или другой предмет. Жулик проводит отвлекающий маневр в толпе, в то время как его партнер пользуется смятением и крадет ваши вещи. Вор может организовать уличную сценку, и, пока вы будете увлечены, его партнер обчистит вашу сумку.

На самом деле я вовсе не сваливаю в одну кучу честных фокусников и воров. Первые развлекают людей, вторые — нарушают закон. А отвлечение внимания, которое лежит в основе их способа добывать себе средства на пропитание, не уникально ни для первых, ни для вторых. В этой главе мы обсудим другие группы людей, пытающихся заставить нас не замечать того, что вам лучше бы увидеть. Преуспевающие маркетологи и политики — вот всего два примера тех, кто мастерски умеет вводить в заблуждение. От этого зачастую зависит их работа. Целый ряд обычных бизнес-задач, в том числе ведение переговоров и взаимодействие в команде, также несет в себе элементы отвлечения внимания. Можно с уверенностью сказать: до тех пор пока большинство из нас не начнет замечать, что нас вводят в заблуждение, люди в этих областях будут и дальше иметь стимул проворачивать свои махинации.

Как выбрать правильный продукт: маркетинг и отвлечение внимания

Давайте сходим в магазин. Предположим, вы собираетесь совершить крупную покупку, например приобрести новый автомобиль или телевизор с плоским экраном. А может, вы просто хотите удостовериться, что нужный вам продукт есть на рынке — скажем, хороший браузер для вашего компьютера. Как понять, что ваш выбор будет не случайным? О том, как делать разумный выбор между несколькими вариантами, написано немало — будь вы потребитель или человек, который вынужден принимать какие-то другие решения⁶³. Разные эксперты предлагают различные модели, но, сколько бы этапов — пять, шесть или восемь — они ни содержали, все они имеют много общего. Суть этих моделей легко

умещается в одном абзаце.

Сначала определитесь с целями — они могут включать в себя множество важных для вас критериев. Скажем, вам нужна машина, экономно потребляющая топливо, в которой семья из четырех человек может отправиться в отпуск и которая произведет впечатление на соседей. Каковы бы ни были ваши предпочтения, вам придется оценивать понравившиеся автомобили в соответствии с каждым из названных критериев. Хотя большинство из нас не осознаёт, что имеет место именно этот процесс, совершая каждую крупную покупку, при удачном раскладе мы принимаем подобные решения, пользуясь этой логикой.

Теперь давайте посмотрим на все это с другой стороны. Представьте себе: вам нужно, чтобы люди покупали продукт вашей компании. Кроме того, и к несчастью, вы знаете, что для большинства людей ваш продукт — не лучший выбор. Он неплох, но предложения конкурентов обошли ваше по нескольким важным критериям. Покупатели, следующие логике процесса принятия решений, выберут чужой продукт. И что вам делать в этой ситуации? Отвлекать внимание!

Вспомним довольно популярный в последние годы маркетинговый трюк: продукт компании-рекламодателя сравнивается с аналогами конкурентов в таблице, содержащей разные параметры. Производитель делает выбор за потребителя, подсказывая ему, какое решение принять. Блогер Адам Паш (www.lifehacker.com) утверждает, что Microsoft именно так вводит потребителей в заблуждение, в свою пользу сравнивая свой браузер Internet Explorer с Firefox и Google Chrome⁶⁴.

Таблица 2

	Internet Explorer	Firefox	Google Chrome	Комментарии
Безопасность	X			Internet Explorer 8 лучше других браузеров защищает от фишинга и возникающих угроз и поддерживает безопасность почтовых клиентов
Конфиденциальность	X			Система просмотра и фильтрации файлов InPrivate помогает Internet Explorer 8 победить в борьбе за конфиденциальность

	Internet Explorer	Firefox	Google Chrome	Комментарии
Простота использования	X			Такие функции, как Accelerators, Web Slices и Visual Search Suggestions, облегчают использование Internet Explorer 8 по сравнению с браузерами конкурентов
Веб-стандарты	X	X	X	Ничья. Internet Explorer 8 удовлетворяет большему числу стандартов World Wide Web Consortium CSS 2.1, чем любой другой браузер. Однако Firefox 3 поддерживает больше эволюционирующих стандартов
Инструментальные средства разработки	X			Конечно, Internet Explorer 8 побеждает в этом пункте. Нет необходимости устанавливать инструменты отдельно, кроме того, мы предлагаем такие функции, как профилирование JavaScript
Надежность	X			Только Internet Explorer 8 оснащен системой отделения и восстановления вкладок. Firefox и Google Chrome не имеют ничего подобного

Из табл. 2 видно, что Microsoft превосходит конкурентов по крайней мере в том, что касается перечисленных в таблице пунктов. Но, по словам Паша, компания не указала критерии, которые важны для большинства выбирающих браузер людей. Паш заявляет, что таблица Microsoft — оскорбительный образчик пропаганды, созданный, для того чтобы привлечь обратно пользователей, некогда отказавшихся от Internet Explorer. В частности, по его словам, шесть выбранных Microsoft критериев имеют сомнительную важность, комментарии Microsoft сделаны в собственную пользу, а важные моменты (такие как скорость) просто не упоминаются.

Таблица Microsoft напоминает множество других таблиц, которые составляют маркетологи, — они используют их, чтобы привлечь наше внимание к информации, выставляющей их продукты в лучшем свете. Этот метод принят повсеместно — ведь он работает. Таблицы с виду вполне логичны, обычно один продукт — который предлагает рекламодатель — оказывается явным лидером в якобы честном сравнительном исследовании. Но для того чтобы заставить человека прийти к нужному выводу, маркетологам часто приходится отвлекать его от процесса логического принятия решений — ведь в противном случае он предпочел бы продукты конкурентов. Подобно фокусникам и ворам, маркетологи мешают этому процессу и контролируют факторы, которые попадают в поле вашего внимания. Подобные таблицы очень эффективны, поскольку немногие люди готовы остановиться и подумать: «Но это не те факторы, что меня интересуют!»

Разумеется, сравнительные таблицы — всего лишь один из множества инструментов в ящике маркетингового отвлечения внимания. Один из самых интересных аспектов финансового кризиса 2008 года состоял в том, что банк Goldman Sachs продавал инвесторам ценные бумаги, обеспеченные ипотечными кредитами, и одновременно активно инвестировал в падение этих самых бумаг, то есть «играл на понижение». В 2007 году Goldman делал огромные ставки против рынка недвижимости. Конечно, нет ничего плохого в том, чтобы ставить на то, что инвестиции переоценены. Однако при игре на понижение всегда существует соблазн подорвать рынок, повысить стоимость собственной ставки — и Постоянная подкомиссия Сената по расследованиям в своем отчете по финансовому кризису выдвинула Goldman Sachs именно такие обвинения⁶⁵.

Как показать нам оборотную сторону медали? Goldman Sachs выпустил новые ценные бумаги, гарантией которых была его репутация, и сделал ряд обманных шагов, демонстрирующих, что покупка этих бумаг выгодна его клиентам. Так, в 2006 году Goldman Sachs создал фонд Hudson Mezzanine стоимостью 2 миллиарда долларов для инвестиций в обеспеченные долговые обязательства. В маркетинговых проспектах банка говорилось: «Goldman Sachs объединяет свои усилия с программой Hudson». Для того чтобы данное утверждение хотя бы отчасти соответствовало действительности, Goldman инвестировал в этот инструмент небольшую сумму. Однако настоящей целью создания Hudson, по утверждению Подкомиссии Сената, было введение людей в заблуждение: Goldman Sachs хотел скрыть тот факт, что делал гораздо более крупные ставки против этих ценных бумаг, играя на их понижение. По сути, банк создал оборотную сторону медали с помощью небольших инвестиций, которые отвлекли внимание клиентов от основного направления его игры. Генеральный директор банка Ллойд Бланкфейн заявил, что Goldman просто формирует рынок для ценных бумаг и их деривативов, чьей целевой аудиторией являются опытные инвесторы. Подкомиссия Сената пришла к выводу, что Goldman активно создавал рынок как таковой, в особенности для того, чтобы делать ставки против своих клиентов⁶⁶.

Профессиональные дипломаты: когда в заблуждение вводят политики

25 августа 2012 года посол Великобритании в США сэр Питер Уэстмакотт был приглашен в передачу «Подожди, подожди, не говори» Национального

общественного радио. Ведущий Питер Сагал задал Уэстмакотту несколько щекотливых вопросов и попросил его поделиться примером, как поступают настоящие дипломаты.

С а г а л : Не хотели бы вы ознакомиться с черновиком моего первого романа?

У э с т м а к о т т : Буду совершенно счастлив. Прочитать черновик вашего романа — большая честь. Но вы не против, если я не стану записывать свои комментарии?

С а г а л : Хорошо. Но давайте представим, что вы прочли черновик.

У э с т м а к о т т : Хорошо.

С а г а л : И теперь я спрашиваю: «И как вам? Только честно».

У э с т м а к о т т : Мне особенно понравилась глава, в которой герои обсуждают, как хорошо проводили время и играли за эллингом на том карибском острове.

С а г а л : А как вам та часть, где ребята грабят бензоколонку, а потом тусуются там, пока не прилетают инопланетяне?

У э с т м а к о т т : Знаете, эта глава показалась мне чуть менее интересной, чем та, о которой я сказал.

Как демонстрирует Уэстмакотт, политики прекрасно умеют заговаривать зубы. Посол не только никого не обидел, но и сделал вид, что отвечает на поставленные вопросы.

Когда основная цель — не обидеть оппонента, люди часто отвечают, как Уэстмакотт. Но бывает, что политики преследуют другую цель: не сказать того, что может нанести вред им самим. Вот пример из предварительных дебатов Республиканской партии 2012 года. Журналист CNN Джон Кинг задал четырем кандидатам, которые еще не вышли из предвыборной гонки, следующий вопрос: «Каково самое сильное заблуждение тех, кто слушает вас сейчас на публичных дебатах?» Вот как ответил губернатор Митт Ромни, и как попытался отбить удар Кинг.

Р о м н и : «Мы должны сделать так, чтобы великое американское обещание вновь выполнялось, — в этой стране, где люди знают, что если много работать и хорошо учиться, то можно многого добиться и сделать будущее детей лучше собственной жизни. Для этого нам нужны фундаментальные перемены в Вашингтоне. Мы создадим больше рабочих мест, снизим долг, сократим размер правительства. Я единственный кандидат в нынешней гонке...»

К и н г : Это разве заблуждение? Вопрос был о заблуждении.

Р о м н и : Знаете, вы должны спрашивать, а я — давать свои ответы. Так? И, думаю, моя задача — отвечать на вопрос о том, что нужно делать человеку, который хочет стать президентом.

Ромни даже близко не подошел к ответу на вопрос Кинга. Сначала он попытался уклониться от него, а потом — ловко увильнул от того, что его поймали с поличным. Осознанно или нет, но Ромни следовал традиции Роберта Макнамары, министра обороны при Джоне Кеннеди и Линдоне Джонсоне, которому принадлежит знаменитая фраза: «Не отвечайте на вопрос, который вам задали. Отвечайте на вопрос, который вам хотелось бы услышать».

Понятно, что неумелые увертки заметить проще. Помните, профессор философии Университета Лойола Дж. Д. Траут обнародовал данные о том, как сенатор от штата Оклахома Том Коберн на 25 тысяч долларов купил акции компании, занимающейся разработкой генетических технологий (Affymetrix),

одновременно работая над федеральным законом, выгодным этой фирме⁶⁷? Сенатор Коберн заключил беспроигрышную сделку, и частью ее был закон, на который он мог оказать влияние. Директор по коммуникациям Коберна Джон Харт заявил: «Нет свидетельств того, что мистер Коберн слышал об Affymetrix до того, как его брокер совершил покупку, и нет подтверждений, что действия господина сенатора повлияли на стоимость компании... Окажись тут хоть какая-нибудь связь, можно было бы утверждать, что она больно ударила по компании, — цена ее акций упала в два раза». Траут намекает на то, что сам Коберн потерял деньги, хотя на самом деле сенатор продал акции вовремя, получив 35 % прибыли. Увертки Харта заставили людей сделать неправильные выводы и защитили Коберна от фактических доказательств — и ему даже не пришлось говорить неправду.

На вопросы часто отвечают уклончиво — так поступают политики во время дебатов, генеральные директора на пресс-конференциях, работники, вызванные «на ковер» к начальству, супруги, пытающиеся скрыть какую-то информацию, например о сюрпризе, который они приготовили на день рождения своей второй половины⁶⁸. Мои коллеги Тодд Роджерс и Майк Нортон написали прекрасную статью «Артфул Доджер»⁶⁹ — назвав ее в честь героя романа Чарльза Диккенса «Оливер Твист», который отвлекает свои жертвы приятным разговором и в это время обчищает их карманы⁷⁰. Заставляя людей чувствовать себя непринужденно, Артфул Доджер делает их легкой добычей. Искусные плуты виртуозно отвечают на заданный вопрос, давая приблизительные или уклончивые ответы; и вот они уже убедили всех окружающих, что сенатор поступил вполне этично, так как акции компании упали в цене. А вот безыскусные плуты дают неудачные ответы на вопросы, выступают на редкость нелепо: кандидат в президенты говорит о том, почему он должен победить на выборах, вместо того чтобы отвечать на вопрос о заблуждении. Когда Барри Бондс дал ответ на вопрос, о котором я писал в главе 3, его увертка оказалась настолько неудачной, что его обвинили в оскорблении правосудия.

Исследование Нортона и Роджерса не только демонстрирует, как плут мог бы усовершенствовать свое искусство, но и учит разрушать жульнические схемы. Кинг обратил внимание аудитории на то, что Ромни уходит от ответа, и это стало очевидно всем зрителям. Простой метод борьбы с увертками во время политических дебатов — высвечивать на экране только что заданный вопрос. Так телезрители с большей вероятностью заметят, что им говорят не то. Следуя совету Роджерса и Нортона, во время политических дебатов CNN всегда помещает вопросы на экране, и другие каналы подумывают поступать так же.

Переговоры о невыгодной сделке

Давайте отвлекуемся от фокусников, воров и политиков и вернемся в реальный мир. Один из моих недавних корпоративных клиентов вел важные переговоры о доступе к его интеллектуальной собственности другой компании. Генеральные директора фирм пришли к устному соглашению об условиях сделки. Вопросы интеллектуальной собственности очень сложны, и юристам, как правило, приходится попотеть, чтобы облечь все устные договоренности в форму контракта.

Пока контракт составляли, вторая сторона настаивала, что ей нужны

длительные права на использование интеллектуальной собственности моего клиента, которые выходят за рамки оговоренных работ. Мой клиент понятия не имел, почему вторая сторона заинтересована в более широком и неопределенном доступе. Но визави продолжал размахивать перед лицом моего клиента стомиллионным контрактом и настаивать на расширенном доступе, намекая, что беспокоится о будущих потребностях, которые пока не может точно определить. На первый взгляд казалось, что это чересчур и вообще не связано с основными целями заключаемой сделки.

По мере развития ситуации человек, который вел переговоры от лица команды второй стороны, случайно поставил в поле «Копия» сугубо внутреннего письма электронный адрес генерального директора моего клиента. Этот документ показал, что вторая компания уже нарушила право на интеллектуальную собственность, то есть преступила закон. Теперь мой клиент понял, почему та сторона выдвигает свои странные дополнительные требования. Это оказалась попытка сбить его с толку. Ведя переговоры о неопределенном будущем использовании интеллектуальной собственности, компания пыталась скрыть уже совершенное нарушение. Если бы не ошибочно адресованное письмо, на свет никогда бы не выплыло, что моего клиента вводили в заблуждение. Но на самом деле и без письма можно было понять, что к чему. Когда во время переговоров противная сторона выдвигает требование, не имеющее для вас смысла, не считайте, что она делает это по глупости. Остановитесь и подумайте, чего вы можете не знать — и что объяснило бы действия вашего оппонента — и не пытается ли он отвлечь ваше внимание от чего-то важного.

Рассмотрим переговорную ситуацию под названием «Недвижимость Гамильтона», которую написал соавтор моей книги «Когда ваш партнер лжет, а когда говорит правду»⁷¹ и мой коллега по Гарвардской школе бизнеса Дипак Малхотра. В сценке участвует продавец большой площади земли и его потенциальный покупатель. Территория уже поделена на участки под строительство жилья, и продавец рассчитывает, что дома будут возведены. Однако покупатель знает, что законы о зонировании вскоре изменятся, на участке разрешат строить коммерческую недвижимость, и цена на эту землю значительно вырастет.

Мои коллеги Тодд Роджерс и Майк Нортон, чьи исследования я описал выше, совместно с Франческой Джино, Морисом Швайцером и Ричардом Зекхаузером рассмотрели эту историю в варианте, когда покупатель специально обучен уклоняться от прямых ответов⁷². Всем продавцам рекомендовали задать следующий вопрос: «Будете ли вы использовать эту землю под строительство коммерческой недвижимости?» Одних покупателей инструктировали уклончиво отвечать на вопрос продавца (например, «Как вы знаете, до сих пор мы занимались только жилищным строительством»). Другим участникам советовали дать точный ответ на этот вопрос, говорить прямо, не лгать. Покупатели, которых научили уклоняться от ответа, смогли купить землю по значительно более низкой цене, чем те, кто действовал честно и прямо. Прибыль покупателей-плутов оказалась почти в три раза выше. Более того, они даже не лгали в глаза продавцам. Можете сами решить, были они замешаны в обмане или нет.

Одна из моих любимых переговорных ситуаций с использованием введения в заблуждение — это переговоры телевизионного синдиката, сдающего в аренду каналу права на телешоу. Стороны должны договориться о цене, финансировании

и частоте, с которой можно пускать в эфир данную программу. Студентам дают время на подготовку к переговорам, и многие понимают под этим составление повестки дня: сначала мы договариваемся о цене, потом об условиях оплаты, затем — о вопросе использования.

Организация — прекрасная вещь. Все мы бывали на собраниях, где отсутствие повестки дня сводило с ума. Однако в данном случае повестка дня может отвлечь от главного. В частности, она может помешать заключить выгодную сделку.

В последние 30 лет переговоры стали модной темой, сегодня это один из самых популярных семинаров в школах менеджмента. Один из простых и важных моментов, которым учат студентов, — в сложных переговорах размер пирога не определен заранее. По-разному оценив поставленные на карту вопросы, стороны могут извлечь преимущество из ситуации «ты мне — я тебе» — то есть пожертвовать одним в пользу другого. Студентов учат не обсуждать по одному вопросу за раз, так как рассмотрение нескольких моментов одновременно позволяет им понять, кому какой вопрос важнее из тех, что поставлены на карту. В деловых переговорах среди этих вопросов могут быть следующие:

- гарантия исполнения;
- сроки реализации;
- условия оплаты;
- качество;
- сроки действия контракта;
- условия эксклюзивности;
- уровень сервисной поддержки и др.

Очень важно помнить, что повестка дня может сбить с толку обе участвующие в переговорах стороны, отвлечь оппонентов от формата дискуссии, позволяющего прийти к взаимовыгодному соглашению. Составленный вами план не позволит обнаружить дополнительные моменты, которые не вынесены на обсуждение. Ну и что же с нашей телевизионной «ситуацией»? В ней повестка дня, то есть обсуждение поставленных вопросов в определенном порядке, заставит стороны так узко сосредоточиться на переговорах «здесь и сейчас», что они упустят из виду существование второй программы, которая более выгодна покупателю, а продавцу обходится слишком дорого. Возможность расширить границы переговоров способна принести пользу обеим сторонам.

Лучший совет тем, кто не хочет, чтобы во время переговоров его ввели в заблуждение, — поставить себя на место оппонента. Однако на подобное способны немногие, а жаль. Это тем важнее, чем меньше противная сторона готова блюсти наши интересы.

И все же тот, кто не готов ставить себя на место конкурента, может использовать другие приемы. Так, избежать введения в заблуждение позволит

ясность. Вы когда-нибудь ощущали досаду, если противная сторона выполняла договор не так, как вы его поняли? Переговорщик, который хочет ввести вас в заблуждение, будет напускать туману — а вашей защитой станет ясность.

В пример я приведу свое занятие по ведению переговоров. После завершения сценки я прошу ее участников зафиксировать на доске соглашение, к которому они пришли. Гораздо чаще, чем вы могли бы ожидать, одна сторона записывает результат, а вторая заявляет, что это не то, до чего они договорились. Переговорщики пришли к соглашению всего 15 минут назад, так в чем же дело? По моему опыту, люди договариваются о чем-то, не замечая двусмысленности устных формулировок. В реальном мире участники переговоров жмут друг другу руки в знак того, что достигли соглашения, и вскоре после этого их юристы должны составить контракт. Однако часто то, что слышат юристы двух сторон, не совпадает. Когда условия соглашения кладут на бумагу, переговорщики испытывают удивление: оказывается, что они поняли договоренность по-разному. Как решить эту проблему? Когда в ходе переговоров вам кажется, что согласие достигнуто, проговорите с собеседником его подробности еще раз, не считайте, что вы и так все поняли правильно. Ведь порой ввести в заблуждение помогает двусмысленность.

Команда, которую ввели в заблуждение

В главе 1 я рассказывал о том, что произошло вечером накануне запуска шаттла «Челленджер», — о заседании, которое привело к катастрофе. Помните, решая, осуществлять ли запуск космического корабля на следующий день, даже умные люди использовали только ту информацию, что была у них перед носом. Сосредоточившись на анализе данных, которые у них имелись, они не задали очевидный вопрос: какая информация нам нужна, чтобы принять правильное решение? Подобные ошибки характерны для рабочих групп, несмотря на то что в первую очередь такие группы создаются во избежание подобного.

В организациях часто формируют межфункциональные группы, чья цель — извлекать пользу из разных точек зрения. Обычно у этих команд есть доступ ко всей информации, которая нужна им, чтобы принимать лучшие решения из возможных. Однако члены таких команд не делятся с коллегами именно теми данными, для передачи которых их пригласили: уникальной информацией, доступной только им и могущей стать их основным вкладом в работу. Почему? Потому что члены группы больше интересуются известными всем данными; они упускают из виду то, что знает только один человек⁷³. В ходе одного из первых исследований этой проблемы Гарольд Стассер и Уильям Титус просили студентов колледжей выбрать одного из трех (гипотетических) кандидатов на пост президента студенческого совета. Когда испытуемым дали доступ ко всей информации обо всех кандидатах, 67 % отдельных участников и 87 % групп предпочли кандидата А кандидатам Б и В⁷⁴.

Во втором варианте исследования некоторое количество сведений о кандидатах распространялось среди всех членов группы, но кое-что было известно только одному человеку. Обычно именно так распределяется информация в группах в реальном мире. В данном случае только у одного члена группы была информация о кандидате А, выставляющая его в хорошем свете. Поэтому до общения друг с другом у остальных членов группы отсутствовали

причины поддерживать кандидата А. Неудивительно, что, не владея полной информацией, только 23 % отдельных членов групп выбрали его. Еще интереснее поступали члены трех групп, когда им требовалось принять совместное решение. Все группы имели доступ ко всей информации — однако она была распределена по частям среди разных их членов. В данном случае только 18 % групп, участники которых не обладали всей информацией, выбрали кандидата А. На примере множества исследований Стассер и Титус показали, что группы гораздо охотнее обсуждают данные, известные всем ее членам, чем те, что есть только у отдельных людей. Это довольно парадоксально, ведь чаще всего подобные коллективы формируют именно для того, чтобы люди делились друг с другом информацией. Однако раз за разом группы демонстрируют ограниченную осведомленность в том, что касается уникальной или известной не всем информации.

В исследовании обмена информацией в группах, которое я описал, у всех членов была общая цель: принять лучшее из возможных решений. Однако в реальном мире так происходит далеко не всегда. Порой люди с разными интересами входят в конфронтацию, зачастую из-за политических мотивов. Бывает, что часть членов группы не хочет, чтобы остальные что-то узнали. В таких случаях вам следует проявить бдительность: вас могут намеренно ввести в заблуждение. Старательно построенная повестка дня иногда скрывает критически важную информацию. Искусная презентация в PowerPoint может помешать задуматься над вопросом «Что нужно знать нашей группе, чтобы принять лучшее из возможных решений?». И в политических, и в неполитических группах ваша цель — ответить на этот вопрос. И если вы лидер, то ваша задача — заинтересовать всех членов группы, чтобы они вносили в общую работу вклад, который пойдет на пользу группе.

Не дать ввести себя в заблуждение

Как я уже писал, мы знаем, как принимать логически обоснованные решения: нужно осознать, какова наша задача, определить критерии, которые нас интересуют, взвесить их, выбрать возможные решения и проанализировать лучший выбор. Конечно, существует множество вариантов подобного логического процесса. Тому, кто хочет ввести нас в заблуждение, не нужно, чтобы мы мыслили логично. Его задача — отвлечь наше внимание и начать манипулировать нами, чтобы мы сделали то, что нужно ему. Если вы чувствуете, что начинаете мыслить нелогично и виной тому другой человек — не важно, переговорщик, маркетолог или политик, — значит, пришло время поставить себя на его место, понять, каковы его мотивы, и соответственно адаптироваться. Когда бы нам ни пришлось общаться с людьми, чьи интересы, как мы знаем, не совпадают с нашими, нам нужно заглянуть за рамки того, что нам подсовывают, задуматься, что именно нас пытаются заставить сделать и как мы можем получить те данные, которые нам нужны. Поставив перед собой простую цель — заметить то, что от нас скрывают, — мы сумеем противостоять фокусникам и всем тем, кто пытается применять к нам свое мастерство манипулирования.

63 John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa, *Smart Choices* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

64 Adam Pash, “Microsoft’s Browser Comparison Chart Offends Anyone Who’s Ever Used Another Browser,” *Lifehacker*, June 20,

2009, <http://www.lifehacker.com.au/2009/06/microsofts-browser-comparison-chart-offends-anyone-whos-ever-used-another-browser/>.

65 U. S. Senate, Permanent Subcommittee on Investigations Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, "Wall Street and the Financial Crisis: Anatomy of a Financial Collapse," April 13,

2011, <http://www.hsgac.senate.gov/imo/media/doc/FinancialCrisis/FinancialCrisisReport.pdf?attempt=2>.

66 Jesse Eisenger, "Misdirection in Goldman Sachs's Housing Short," New York Times DealBook, June 15,

2011, <http://dealbook.nytimes.com/2011/06/15/misdirection-in-goldman-sachss-housing-short/>.

67 J. D. Trout, "An Index of Honesty," 2012. Loyola University, workingpaper.

68 Todd Rogers and Michael I. Norton, "The Artful Dodger: Answering the Wrong Question the Right Way," *Journal of Experimental Psychology: Applied* 17, no. 2 (2011): 139–147.

69 Дословный перевод Artful Dodger — «искусный плут» (англ.). — Прим. пер.

70 Rogers and Norton, "The Artful Dodger."

71 Малхотра Д., Базерман М. Г. Когда ваш партнер лжет, а когда говорит правду. Искусство вести важнейшие переговоры. — М.: АСТ, 2011.

72 Todd Rogers, Francesca Gino, Michael I. Norton, Richard Zeckhauser, and Maurice Schweitzer, "Artful Dodging and Negotiation," 2013. Harvard University, working paper.

73 Garold Stasser, "Computer Simulation as a Research Tool: The DISCUSS Model of Group Decision Making," *Journal of Experimental Social Psychology* 24, no. 5

(1988): 393–422; Garold Stasser and Dennis D. Stewart, "Discovery of Hidden Profiles by Decisionmaking Groups: Solving a Problem versus Making a Judgment," *Journal of Personality & Social Psychology* 63, no. 3 (1992): 426–434; Garold Stasser and William Titus, "Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased

Information Sampling During Discussion," *Journal of Personality & Social Psychology* 48, no. 6 (1985): 1467–1478; Deborah H. Gruenfeld, Elizabeth A. Mannix,

Katherine Y. Williams, and Margaret A. Neale, "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance," *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 67, no. 1 (1996):

1–15.

74 Stasser and Titus, "Pooling of Unshared Information in Group Decision Making.

Глава 6

На скользкой дорожке: когда мы упускаем очевидное

Бернард Мэдофф начинал как консультант по инвестициям, но ступил на скользкую дорожку. Вместо того чтобы выгодно вкладывать средства своих клиентов, он принялся платить одним клиентам деньгами других — то есть создал финансовую пирамиду, — а часть средств стал тратить на себя и свою семью. Мошенническая схема Мэдоффа развивалась довольно любопытно. Сначала, заключив неудачную сделку, он потерял сравнительно небольшую сумму, и ему нужно было покрыть непредвиденные убытки. Он считал, что за короткое время сможет вернуть потерянные деньги, и поэтому подделал инвестиционные показатели. Если бы дальнейшие инвестиционные периоды принесли Мэдоффу удачу, он мог бы вернуться к сравнительно честной жизни. Но фортуна так и не повернулась к нему лицом, и мошенничество достигло небывалых размеров.

Масштаб обмана Мэдоффа привлек к нему внимание прессы. Однако два факта не получили достаточного освещения. Во-первых, пока Мэдофф катился по наклонной, на удивление большое количество людей не замечало его махинаций; во-вторых, именно так бывает чаще всего: мошенник наглеет, а окружающие закрывают на это глаза.

Получается, что финансовые махинации — от вышедших из-под контроля сделок с ценными бумагами до скандала с Enron — зачастую растут как снежный ком. Каждый из нас хоть раз в жизни оказывался в такой ситуации, хотя для большинства масштаб был не так велик. Обычно сначала мы совершаем сравнительно небольшую ошибку; затем, чтобы скрыть первую, — более серьезную. Дальше — больше: мы стремимся сохранить тайну, и все для того, чтобы не обнаружился наш первый просчет. Давайте поговорим об одной из злободневных проблем сегодняшнего дня — искажении финансовой отчетности, которую бывший председатель Комиссии по биржам и ценным бумагам Артур Левитт охарактеризовал как действия, благодаря которым финансовая отчетность отражает мечты руководства компаний, а не реальные финансовые результаты их деятельности⁷⁵. По сути, отчеты не фиксируют реальное финансовое положение фирмы, а составляются так, чтобы руководители получали бонусы за выполнение определенных краткосрочных целей или могли манипулировать ценой акций компании, растущей за счет приписок, и покупать или продавать эти ценные бумаги с выгодой для себя. Среди фирм, которые признали виновными в искажении финансовой отчетности, — General Electric, Sunbeam, Cendant, Tyco, Lucent и, конечно, Enron. Во всех скандалах, связанных с манипуляцией отчетностью, были замешаны фирмы «большой аудиторской пятерки» (теперь, когда после скандала с Enron Arthur Andersen прекратила свое существование, — «большой четверки»).

Как такое большое количество организаций может быть замешано в недобросовестных действиях? Как не замечают этого фирмы, которым наше общество доверяет проводить аудит коммерческих компаний? Отчасти подобное происходит потому, что ситуация усугубляется постепенно, и компании, единожды ступив на скользкую дорожку, уже не могут с нее свернуть.

Тому, как предубеждения искажают суждения людей, сегодня посвящено множество исследований. Они объясняют, как возникают подобные ошибки и почему их никто не замечает. В этой главе я начну с разьяснения концепции «скользкой дорожки» или «скатывания по наклонной плоскости», а затем вернусь к обсуждению искажения финансовой отчетности. Потом я объясню, почему чрезмерная самонадеянность зачастую заставляет людей совершать сомнительные поступки, и поговорю о том, почему руководителям компаний свойственно усугублять свои прошлые ошибки. И, наконец, я поделюсь с вами, как можно нейтрализовать оценочные предубеждения, из-за которых мы совершаем первую, роковую ошибку, и победить привычку закрывать глаза на эту ошибку и на то, что ситуация обостряется.

На скользкой дорожке: ничего не вижу

Что-то постепенно меняется прямо у нас перед носом, а мы не замечаем этого⁷⁶. Помните двух психологов, которые сняли видео с гориллой, проходящей между игроками в баскетбол? Им принадлежит авторство еще одного ролика, который наглядно демонстрирует интересующий нас момент. Дэн Саймонс и Крис Шабри с коллегами провели следующий эксперимент. Участник исследования должен был останавливать людей на улице, чтобы спросить у них дорогу⁷⁷. Когда прохожий начинал отвечать, между ним и тем, кто задавал ему вопрос, проходили два человека, которые несли большую дверь, скрывавшую из вида их лица. В это время участник эксперимента проскальзывал за дверь и менялся местами с одним из тех, кто ее нес (и кто совсем не был похож на него)⁷⁸. Прохожий, который, видимо, не замечал, что перед ним оказался совершенно другой человек, продолжал объяснять дорогу.

Затем участник эксперимента спрашивал своего визави, заметил ли тот, что что-то не так. Почти половина прохожих не обнаружили подмены. Это лишь одно из исследований Саймонса, Шабри и их коллег, демонстрирующих, как часто мы не замечаем очевидных перемен — того, что творится вокруг нас. Дальнейшие эксперименты воспроизвели данный результат — введя на YouTube поисковый запрос «change blindness»⁷⁹, вы найдете немало иллюстраций этого феномена.

Но как мы можем быть так слепы? Почему раз за разом мы чего-то не замечаем?

Исследования слепоты к изменениям показывают, что мы упускаем значительное количество информации, поступающей к нам из окружающей среды. К несчастью, многое из того, чего мы не видим, — важно, даже критически важно. И дело даже не в том, что мы не замечаем происходящего в нашем ближайшем окружении. Часть упущенной информации — это имеющие к нам отношение изменения в экономической ситуации, уровне безработицы, состоянии здоровья и т. д. Даже те члены общества, на которых возложена обязанность замечать такие вещи, зачастую не справляются со своей задачей. Исследования Саймонса и Шабри продемонстрировали очень важный момент —

что чаще всего мы не видим того, что меняется постепенно. Другими словами, мы особенно слепы, когда у нас перед глазами «скользящая дорожка».

В 2009 году мы с моей великолепной коллегой Франческой Джино провели ряд экспериментов. С их помощью мы хотели узнать, готовы ли люди терпимее относиться к аморальному поведению своих собратьев, если оно усугубляется постепенно, а не возникает внезапно. Нас подтолкнуло к этому предположение о том, что аудиторы Arthur Andersen не заметили махинации в Enron отчасти потому, что те нарастали мало-помалу, усугублялись со временем. В нашем исследовании участники, которых мы назвали «утверждающими», должны были следить за честностью других, названных «оценщиками».

Перед оценщиками стояла следующая задача: оценить сумму лежащих в стеклянном аквариуме монеток. А утверждающий должен был решить, принимает он данную оценку или нет. В каждый аквариум мы положили около 10 долларов мелочью, плюс-минус пара центов. Оценка платили в соответствии с тем, насколько высока была их оценка, — но только если они получали одобрение человека, назначенного их утверждающим. В свою очередь, последний получал процент от суммы, названной оценщиком. Однако утверждающих предупредили, что за одобрение вопиюще неверной суммы им грозят серьезные штрафы — если они попадут под проверку, которая назначалась случайным образом. Эксперимент проводился на протяжении 16 раундов.

Нас интересовало поведение утверждающих, а не оценщиков. В частности, нам было любопытно, как утверждающие станут реагировать на поведение двух групп оценщиков — обе, по сценарию, должны были сбиться с пути. Группа, которая меняла свою оценку «внезапно», первые десять раундов делала достаточно разумные прогнозы, а затем с одиннадцатого начинала сильно «перезакладываться» (вплоть до 14 долларов). Оценка из группы, менявшей свои прогнозы «постепенно», потихоньку отклонялись от суммы 10 долларов — по 40 центов в каждом раунде. С одиннадцатого по шестнадцатый раунды оценка из этой группы начинали называть те же суммы, что и представители «внезапной» группы. Единственным различием было то, как происходили перемены: внезапно или постепенно, скатываясь по «скользящей дорожке». Оказалось, что наши утверждающие гораздо реже отвергали оценки тех людей, что отклонялись от правды постепенно, надбавляя стоимость по чуть-чуть. Мы с Франческой назвали это «эффектом скользящей дорожки».

Помните старую байку о вареной лягушке? В ней говорится, что лягушка, которую кладут в кипящую воду, выпрыгивает, а та, что попадает в теплую воду, температуру которой затем постепенно повышают, не замечает изменений и оказывается сваренной. Многие из нас, как та лягушка, не обращают внимания на постепенное сползание нравственных устоев. Эффект «скользящей дорожки» помогает объяснить, почему наблюдатели, советы директоров, аудиторы и другие наделенные властью люди не видят нарушений там, где их задача — проявлять бдительность.

Прежде чем продолжить обсуждение фальсификации финансовой отчетности, расскажу вам предысторию вопроса. Комиссия по биржам и ценным бумагам (SEC) была создана, чтобы защищать инвесторов. Ее задача — заставить организации достоверно отчитываться в своем финансовом положении и таким образом способствовать эффективному функционированию фондовых рынков. SEC имеет право и обязанность привлекать к ответственности организации

и людей, которые нарушают закон. Основной механизм, используемый SEC в контексте финансовых манипуляций, — это Релизы по обязательным правилам учета и аудирования. Многие скажут, что манипуляция с доходами далеко не всегда является результатом осознанного намерения совершить мошенничество и часто начинается с «инициативной» интерпретации правил бухгалтерии, в основе которой лежит мотивированная слепота и излишняя самоуверенность (вспомним, как Дэвид Дункан из Arthur Andersen признал, что финансовая отчетность Enron была «на грани» дозволенного). В результате мы видим, как мошенничество совершают люди, которых до сих пор считали честными, — сначала они и не понимают, насколько пагубны их действия⁸¹.

Кэтрин Шранд и Сара Зехман представили доказательства того, что искажение финансовой отчетности в фирмах зачастую начинается из-за излишней самонадеянности руководителя; именно это качество толкает его на «скользкую дорожку к мошенничеству»⁸². Свою работу ученые начинают с гипотетического случая: генеральный директор, чья компания в последние годы приносила высокую прибыль, внезапно понимает, что доходность вот-вот упадет ниже допустимого минимума. Он может честно сообщить об этих результатах либо «проявить инициативу» и немного подправить отчетность, чтобы та соответствовала целевым ориентирам. Вероятно, ему кажется, что это пустяки и вполне оправдано, хотя и нарушает установленные правила бухгалтерии. Он рассуждает так: сейчас он подделает отчетность, но в следующем квартале он все исправит. Скорее всего, он даже не рассматривает неудачный сценарий — если в следующем квартале результаты окажутся не так хороши, как хотелось бы, и ему придется либо признаться в предыдущих махинациях, либо продолжить в том же духе, совершая все более серьезные приписки, иначе ему никак не оправдать ожидания заинтересованных сторон и не прикрыть свои прошлые проступки. Предположим, что прибыльность компании и дальше оставляет желать лучшего — тогда руководитель может катиться по наклонной плоскости до тех пор, пока искажение финансовой отчетности не станет вопиющим и даже преступным.

Желая узнать, есть ли правда за этой вымышленной историей, Шранд и Зехман изучили работу фирм, которые с 1996 по 2003 год подлежали проверке по обязательным правилам учета и аудирования SEC за недопустимые методы ведения отчетности. Среди них были 49 компаний, подвергшихся санкциям, в том числе Tyco, Enron и HealthSouth. Исследователи разделили их все на две категории. Приблизительно в четвертой части фирм недобросовестные действия — такие как завышение доходов и сокрытие размера долга — с самого начала совершались намеренно, в корыстных целях и для личной выгоды.

Однако в большей части фирм, на которые SEC наложила свои санкции, к превышению полномочий руководителей подталкивала излишняя самоуверенность. Ситуация выходила из-под контроля, когда их оптимизм не оправдывался результатами. В обоих вариантах искажение финансовой отчетности начиналось с желания подправить слабые результаты за определенный период. Но в большинстве случаев ученые нашли факты, которые свидетельствовали: руководитель компании планировал исправить положение и устранить приписки в ближайшее время. Когда же показатели не улучшались, фальсификация отчетности продолжалась. Фирмы съезжали по скользкой дорожке, искажение финансовой отчетности становилось все более вопиющим —

настолько, что SEC в конце концов находила достаточно доказательств для наложения санкций. Ни аудиторы, ни советы директоров этих компаний обычно не замечали происходящего.

Излишняя самоуверенность

Как отметили Шранд и Зехман, в основе недобросовестных действий руководителя зачастую лежит излишняя самоуверенность. К сожалению, существует множество экспериментальных доказательств того, что большинство руководителей компаний и других лидеров имеют склонность к принятию чересчур самонадеянных решений.

Если вам нужны дополнительные доказательства, добро пожаловать на мои занятия. Я часто прошу своих слушателей, занимающих руководящие должности, решить задачки, подобные приведенной ниже, — ее я составил в 2012 году⁸³. Пожалуйста, возьмите лист бумаги и запишите свои ответы.

Ниже приводятся 10 неизвестных чисел. Не ищите информацию по этим вопросам. Просто укажите по каждому из них — как, по здравом размышлении, вы оцениваете приведенный показатель. Затем установите нижнюю и верхнюю границу своей оценки — нужно, чтобы вы были на 98 % уверены, что реальное значение находится в указанном вами интервале. Ответьте на все вопросы, даже если вы понятия не имеете, какими должны быть те или иные числа.

1. Общее количество сайтов в 2011 году.
2. Средняя цена (в долларах США) на 1 килограмм говядины в Китае на июнь 2012 года.
3. Число муниципалитетов в Нидерландах на январь 2012 года.
4. Доля общего количества пользователей электронной почты, которая приходилась на Европу в 2012 году.
5. Количество книг, взятых из библиотек в Норвегии в 2011 году.
6. Доля среди населения Канады людей, достигших 65 лет в 2012 году.
7. Количество людей, посетивших Соединенные Штаты Америки в 2010 году и не являющихся гражданами этой страны.
8. Приблизительное число людей, инфицированных ВИЧ или больных СПИДом в 2010 году.
9. Количество электронных писем, которые в среднем посылал и получал корпоративный пользователь в 2011 году.
10. Уровень инфляции в процентах в Германии в 2011 году.

Тому, кто решил выполнить упражнение, важно определить доверительный

интервал 98 %. Теперь проверьте, сколько правильных ответов попало в ваш интервал: 1) 555 миллионов; 2) 7,74 доллара; 3) 415; 4) 22 %; 5) 4,7 миллиона; 6) 14,8 %; 7) 59,7 миллиона; 8) 34 миллиона; 9) 105; 10) 2,3 %.

Давая своим студентам правильные ответы на вопросы, я сразу напоминаю им, что если их интервалы были правильно построены, то в 98 % интервалов, названных в классе, должны попасть правильные ответы. Я прошу тех, кто верно определил интервалы для всех десяти вопросов, поднять руку. Никто не отзывается. Затем я спрашиваю про девять верных ответов из десяти — руку поднимают редко. В среднестатистической группе руководителей в интервал, равный 98 %, попадает лишь четыре правильных ответа из десяти. Эти результаты свидетельствуют о том, насколько обычно самоуверенны руководители в высказывании своих суждений⁸⁴.

И тут менеджеры высшего звена отнюдь не одиноки. Излишней самоуверенностью страдает большинство людей, и некоторые эксперты считают, что это — самое серьезное из предубеждений, мешающих нам принимать правильные решения⁸⁵. Излишняя самоуверенность не дает нам увидеть обратную сторону наших поступков, потому она может вызывать войны, которые не должны были начаться, забастовки, ничего не приносящие ни одной из сторон, бессмысленные тяжбы, развал компаний и неспособность правительственных чиновников принимать экономически эффективные решения. Излишней самоуверенностью можно объяснить, почему корпоративные слияния и поглощения зачастую заканчиваются неудачей⁸⁶. Она способна заставить руководителя считать, что великолепные финансовые результаты его фирмы в грядущий период покроют нынешние провальные, — и толкнуть его на скользкую дорожку экономического преступления.

Скользкая дорожка не отпускает

В декабре 1996 года бывшего президента Kurzweil Applied Intelligence (KAI) Бернарда Брэдстрита приговорили к двум годам и девяти месяцам тюремного заключения, дальнейшему ограничению свободы в течение двух лет и штрафу в размере 2,3 миллиона долларов за неправомерное завышение доходов компании и фальсификацию финансовой отчетности.

Компьютерный гуру Рэймонд Курцвайль основал KAI в 1982 году. Он хотел привлечь венчурный капитал, чтобы вывести на рынок свое открытие — технологию распознавания речи. Тут-то на сцену и вышел Брэдстрит. У этого человека было впечатляющее резюме. Студентом Гарвардского колледжа он получал стипендию по программе вневоинской подготовки офицеров резерва, после пятилетней службы в морской пехоте ему как боевому пилоту и инструктору воздушного боя было присвоено звание капитана. Затем он вернулся в Гарвард и получил MBA, начал деловую карьеру и быстро заработал репутацию прекрасного бизнесмена, преданного мужа и добропорядочного человека. Курцвайль поручил Брэдстриту поиск венчурного капитала и развитие фирмы.

На скользкую дорожку, по которой он покатился к экономическим преступлениям, Брэдстрит шагнул, как все. Сначала, если финансовый квартал подходил к концу, но специалисту по продажам нужна была еще пара дней на завершение сделки, Брэдстрит позволял записать приход задним числом. KAI,

размещавшаяся в Уолтаме, штат Массачусетс, не доставляла товар клиенту, который еще не заказал его, а временно отправляла на склад в близлежащем городке. Эта процедура нарушала общепринятые нормы бухгалтерского учета, согласно которым компания может учесть сделку только после того, как товар покинул ее помещение и направляется к клиенту. Однако эту схему было сложно отследить — пока сделки оформляли быстро.

Продажи КАI замедлились в 1992 году, поэтому Брэдстрит допустил послабление, позволив «бронировать» товар за две недели. К 1993 году компания уже делала все возможное, чтобы выполнить план по продажам, и начала мошенничать с оптом. Ни совет директоров Курцвайля, ни основные инвесторы фирмы, ни ее аудиторы не замечали, что КАI все быстрее съезжает по скользкой дорожке. Почти 20 лет назад, после приговора Брэдстриту, который последовал в 1996 году, первый помощник федерального прокурора США Марк Перлстейн заявил:

Это дело — историческая веха в наших постоянных усилиях по искоренению мошенничества на рынке ценных бумаг. Сегодняшний приговор показал, что подобные преступления мы больше не намерены терпеть. Обвиняемые фальсифицировали финансовые отчеты компании и обманывали инвесторов, веривших, что результаты КАI гораздо лучше, чем есть в реальности. Обвиняемые предоставляли в государственные органы ложные сведения, значительно преувеличивали реальные доходы компании за данный период. Ничего не подозревающие инвесторы покупали акции КАI, основываясь на информации, которая, как знали обвиняемые, была ложной. Нормальная работа рынка ценных бумаг требует честного и полного раскрытия финансовой информации. Наша организация будет неустанно преследовать тех, кто пытается вводить инвесторов в заблуждение⁸⁷.

Оказалось, однако, что обещание Перстейна — не что иное, как отражение излишней самонадеянности. После того как он сделал это заявление, мошенничество на рынках ценных бумаг не было искоренено. Напротив, за последние два десятилетия обман инвесторов и подделка финансовой отчетности приняли ужасающие размеры. Исследования данного феномена с точки зрения психологии показывают, что если наделенный властью человек ступил на скользкую дорожку, он и дальше будет принимать решения в ключе предыдущих⁸⁸. Руководитель, подделавший показатели продаж, доходов или другую финансовую отчетность, скорее всего, продолжит поступать так же, если дальнейшие события не решат проблему. И если ситуация станет усугубляться, он вряд ли признается в собственной нечестности даже в случае, когда это ему ничем не грозит. Никто не хочет сознаваться. Попав в беду, мы упорствуем в своих поступках и стараемся сделать так, чтобы нас не поймали.

Последнее время в деловой прессе нередко появлялись статьи о трейдерах-мошенниках, из-за которых убытки банков составили сотни миллионов, если не миллиарды долларов — наконец-то их схватили за руку и отдали под суд. Вот примеры, которые у всех на слуху: Ник Лисон в Barings, Жером Кервель в Societe Generale и совсем недавний — Квеки Адоболи в UBS. В 2012 году Адоболи был признан виновным и приговорен к семи годам тюремного заключения за мошенничество, которое обошлось банку UBS в 2,3 миллиарда долларов.

До ареста карьера Адоболи в банке казалась поистине звездной. Во время летней стажировки 2008 года в лондонском офисе банка он произвел большое

впечатление на менеджеров и был принят на работу в подразделение биржевых индексных инструментов. После ухода части сотрудников 28-летний Адоболи и его 26-летний коллега Джон Хантерс получили в управление подразделение и пакет акций стоимостью 50 миллиардов долларов.

Мошенничать Адоболи начал в 2008 году, когда на одной из операций с ценными бумагами потерял 400 тысяч долларов. От него ожидали прибыли, потому, вместо того чтобы признаться в убытке, он сделал вид, что поставил на понижение, и сфальсифицировал дату урегулирования, скрыв убыток от финансового отдела банка. Конечно, он намеревался возместить деньги за счет дальнейших торгов. Но следующие операции не оправдали ожиданий Адоболи. Между тем никто не замечал его махинаций, и еще около двух лет он продолжал скрывать свою деятельность. Многие сделки принесли ему удачу, но они не были санкционированы руководством, так что ему приходилось скрывать не только убытки, но и доходы. Адоболи переводил полученные средства на тайный счет. Позже он назвал их деньгами «на черный день»⁸⁹.

Весной 2011 года Адоболи продолжал терять огромные суммы. Он по-прежнему скрывал свои убытки и проворачивал все более рискованные несанкционированные операции в попытке их компенсировать. Большинство операций, которые он проводил с ценными бумагами, окончились неудачей, и потери росли, как снежный ком. К тому времени, когда 14 сентября 2011 года мошенничество наконец раскрылось, он потерял 2,3 миллиарда долларов. В материалах возбужденного против него дела говорилось, что в какой-то момент Адоболи грозили убытки в размере 11,8 миллиарда долларов, что ставило под угрозу само существование банка. Помимо финансовых потерь от неудачного трейдинга, которые понес UBS, банк был вынужден уплатить штраф в размере 47,6 миллиона долларов Федеральной службе финансового-бюджетного надзора Великобритании — в сущности, за то, что никто не замечал происходящего и не контролировал деятельность Адоболи⁹⁰. В этой истории поступки становятся все более аморальными, и она на удивление созвучна тому, как специалист по поведенческой этике Селия Мур описывает более ранние события с участием Лисона и Кервеля⁹¹. Однако, несмотря на повторение истории с участием трейдеров-мошенников, банки так и не организовали систему, которая позволила бы, случись такое в будущем, выводить их на чистую воду.

Готовность совершать неблагоприятные поступки все чаще встречается не только в мире финансов. Подобное можно сказать и о политике — вот, например, дело президента Билла Клинтона и его связи с Моникой Левински. Эта история нарушения супружеской верности впервые была обнародована 17 января 1998 года на одном из самых влиятельных новостных агрегаторов Drudge Report⁹². Именно там появилась информация о том, что Newsweek придерживает статью Майкла Изикоффа, в которой раскрываются подробности этой истории. Четыре дня спустя, 21 января, Washington Post первой из ведущих газет опубликовала детали. Ссылки многочисленных СМИ на множество источников не помешали правильно привести основную мысль: Клинтона поймали с поличным. Однако, вместо того чтобы признаться, 26 января он лишь ухудшил ситуацию. Выступая на пресс-конференции в Белом доме, стоя бок о бок со своей женой Хилари (которая была одной из немногих, кто верил в его невиновность), Клинтон произнес, вероятно, самую губительную речь за все свое президентство: «А теперь я должен вернуться к работе над докладом Конгрессу о положении

в стране. Вчера вечером я сидел над ним допоздна. Я хочу заявить это американскому народу. Я хочу, чтобы вы меня услышали. Я скажу это еще раз: я не имел сексуальных отношений с той женщиной, мисс Левински. Я никогда никого не просил врать, ни единого раза. Все обвинения — ложь. А сейчас я должен идти и работать на благо американского народа. Спасибо!»

Отрицать очевидное — такое ужасное решение принял Клинтон. В какой-то степени при его когнитивных талантах это было удивительно — уж ему-то следовало понимать, что правда скоро выплывет наружу. Однако его поведение вполне попадает в струю описанной нами тенденции: усугублять аморальность своих поступков. Клинтон остается эталоном президента, ступившего на скользкую дорожку.

Краткий обзор

Мы не обращаем внимания на то, как меняется поведение людей, в особенности когда эти изменения происходят постепенно и касаются этической стороны их поступков. Во многих случаях, о которых я писал, со временем люди все больше попирали моральные устои. И неумение замечать постепенные изменения — повод задуматься.

То, о чем я рассказал в этой главе, должно заставить вас остановиться и подумать — вместо того чтобы придерживаться стратегии, которая не приведет вас к успеху, включить более методичное мышление, то есть систему 2. Нужно не только постоянно проверять, имеет ли смысл продолжать поступать именно так, а не иначе, но и стараться не попасть на скользкую дорожку, не совершать неблагоприятных поступков, которые вы себе никогда не простите. Ведь зачастую руководители компаний поступают непростительно не потому, что хотят украсть, а потому, что стремятся скрыть проблемы, которые вызвали помимо собственного желания.

Если ваши подчиненные продолжают усугублять проблему, хотя понятно, что с самого начала все пошло не так, у вас в голове должен загореться предупредительный сигнал. По крайней мере, не закрывайте на это глаза! Возможно, вы увидите, что сотрудник принял правильное решение, и все же бдительный взгляд со стороны способен помочь предотвратить нерациональные и потенциально аморальные поступки.

75 Arthur Levitt, *Take On the Street: What Wall Street and Corporate America Don't Want You to Know. What You Can Do to Fight Back* (New York: Random House, 2002).

76 Daniel J. Simons, "Current Approaches to Change Blindness," *Visual Cognition* 7, nos. 1–3 (2000): 1–15.

77 Daniel J. Simons, Christopher F. Chabris, Tatiana T. Schnur, and Daniel T. Levin, "Evidence for Preserved Representations in Change Blindness," *Consciousness and Cognition* 11 (2002): 78–97.

78 Это видео можно посмотреть здесь:
<http://www.youtube.com/watch?v=FWSxSQsspiQ>.

79 Слепота к изменениям. — Прим. пер.

80 Для того чтобы предложенные на утверждение оценки соответствовали нашей задаче, утверждающим сообщили, что они будут выполнять свою задачу в два этапа, на одном из которых им предложат реальные оценки участников другого исследования. Благодаря этому мы могли манипулировать оценками,

предоставленными утверждающим на первом этапе, не подводя никого из участников эксперимента.

81 Scott McGregor, “Earnings Management and Manipulation,” n. d., <http://webpage.pace.edu/pviswanath/notes/corpfin/earningsmanip.html>.

82 Catherine M. Schrand and Sarah L. C. Zechman, “Executive Overconfidence and the Slippery Slope to Financial Misreporting,” *Journal of Accounting & Economics* 53 (2012): 311–329.

83 Эта задача была взята из работы Марка Алперта (Marc Alpert) и Говарда Раффия (Howard Raffia) и адаптирована, “A Progress Report on the Training of Probability Assessors, in *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. Daniel Kahneman, Paul Slovic, and Amos Tversky (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982).

84 Max H. Bazerman and Don A. Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, 8th ed. (New York: Wiley, 2013); Don A. Moore and Paul J. Healy, “The Trouble with Overconfidence,” *Psychological Review* 115, no. 2 (2008): 502–517. В этих источниках также рассматриваются условия, при которых можно предсказать, как возникнет недостаточная уверенность в себе.

85 See Bazerman and Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, for an overview of this literature.

86 Ulrike Malmendier and Geoffrey Tate, “CEO Overconfidence and Corporate Investment,” *Journal of Finance* 60, no. 6 (2005): 2661–2700.

87 “Former President and Former Vice-President of Kurzweil Applied Intelligence Sentenced to Prison for Roles in Securities Fraud Scheme,” PRNewswire, December 12, 1996, <http://www.mackenty.com/steve/kan/sentenced.html>.

88 Barry M. Staw, “Knee-deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 16, no. 1 (1976): 27–44; Bazerman and Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*.

89 “2011 UBS Rogue Trader Scandal,” Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/2011_UBS_rogue_trader_scandal.

90 Mark Scott, “UBS Fined \$47.5 Million in Rogue Trading Scandal,” *New York Times DealBook*, November 26, 2012, <http://dealbook.nytimes.com/2012/11/26/ubs-fined-47-5-million-in-rogue-tradingscandal/>.

91 Celia Moore, “Psychological Perspectives on Corruption,” in *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*, ed. David De Cremer (Charlotte, NC: Information Age, 2009).

92 The Clinton-Lewinsky discussion is based on “Lewinsky Scandal,” Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Lewinsky_scandal.

Глава 7

Собака, которая не лаяла

В рассказе «Серебряный», который Артур Конан Дойл написал в 1892 году, Шерлок Холмс раскрывает дело об убийстве. Он анализирует события и факты и делает выводы на основе того, чего не произошло⁹³. Сейчас я перескажу вам ту историю, а вы подумайте, удастся ли вам поставить себя на место Холмса и прийти к тому же выводу, проанализировав имеющуюся информацию.

В начале рассказа сыщика вызывают в Дартмур расследовать убийство тренера Джона Стрэкера и исчезновение жеребца по кличке Серебряный. Владелец чистокровного скакуна, который был первым фаворитом скачек на кубок Уэссекса, — полковник Росс.

По пути из Лондона на место преступления — в имение Кингс-Пайленд, расположенное в обширных вересковых пустошах Англии, — Холмс рассказывает своему верному помощнику доктору Ватсону предысторию этого загадочного дела. Около девяти вечера дождливой ночью служанку из дома Стрэкера послали отнести ужин конюху, охранявшему лошадь. Недалеко от конюшни к девушке подошел незнакомый хорошо одетый мужчина и последовал за ней. Он предложил заплатить конюху по имени Нэд Хантер за информацию об участии Серебряного в кубке Уэссекса. Отказав незнакомцу, Хантер отвязал собаку и, убедившись, что запер за собой дверь, двинулся за этим человеком, чтобы прогнать его с территории поместья. Но незваного гостя уже и след простыл.

Хантер вернулся в конюшню с собакой и рассказал о происшествии Стрэкеру. Позже госпожа Стрэкер сообщила полиции, что ее муж, услышав о незнакомце, не смог заснуть и около часа ночи пошел проверить, все ли в порядке в конюшне. Когда утром Стрэкера не обнаружилось дома, начались поиски. Оказалось, что Хантер лежит без сознания в конюшне, а Серебряный исчез. Двое других конюхов крепко спали и ничего не слышали. Тело Стрэкера нашли в низине в четверти мили от конюшни. Голова его была проломлена тяжелым предметом, а на бедре имелся порез. В одной руке покойник сжимал маленький нож, весь в крови, в другой — шейный платок (тогда их носили как галстуки), который был на незнакомце, — это подтвердил Хантер. На месте преступления обнаружили

улики, свидетельствующие, что там какое-то время находился Серебряный, но самого жеребца так и не нашли.

Полиция опознала ночного гостя как лондонского букмекера Фицроя Симпсона, который делал ставки против Серебряного. На допросе Симпсон признался, что пытался подкупить Хантера и получить информацию о кубке Уэссекса, но заявил, что ничего не знает о дальнейших преступлениях. По версии полицейских, Симпсон подложил снотворное в еду Хантеру, открыл конюшню вторым ключом и похитил жеребца. Затем, столкнувшись со Стрэкером, Симпсон нанес ему смертельный удар своей тростью, а во время драки хозяин коня порезался своим собственным ножом — очень тонким хирургическим инструментом. После этого либо Симпсон увел Серебряного, либо тот ускакал сам. Среди бумаг, найденных у Стрэкера, был обнаружен счет от лондонского портного на дорогое женское платье. По словам миссис Стрэкер, ее муж дружил с неким Дербиширом, почту которого иногда доставляли Стрэкеру. Предполагалось, что счет принадлежит этому человеку.

Шерлок Холмс считает, что Симпсон вызывает серьезные подозрения, однако доказательств его вины недостаточно. На закате они с Ватсоном методично обходят место преступления в поисках улик. Холмс предполагает, что лошадь, оказавшись на свободе, нашла убежище в одной из близлежащих конюшен. Он обнаруживает следы жеребца (которые идентифицирует, приложив к ним одну из подков), ведущие в соседнюю конюшню Кейплтон. Там Холмс сталкивается с ее владельцем Сайлесом Брауном, чья лошадь также должна участвовать в кубке Уэссекса. Под нажимом Холмса Браун признается, что Серебряный пришел в его владения и что он спрятал жеребца. Он намерен отпустить его после скачек, чтобы повысить шансы своей лошади на победу. Ватсон в недоумении, ведь конюшню Брауна уже обыскивали, на что Холмс возражает ему: «Ну, этот старый барышник обведет вокруг пальца кого угодно».

Шокируя Ватсона, полковника Росса и полицейского инспектора Грегори, который ранее попросил его о помощи, Холмс объявляет: несмотря на то что убийство Стэкера не раскрыто, они с Ватсоном ночным поездом возвращаются в Лондон. Холмс уверяет озадаченного полковника Росса, что Серебряный будет участвовать в кубке Уэссекса — хотя его так и не нашли.

Когда коляска уже готова выехать из Кингс-Пайлэнда, Холмс спрашивает одного из конюхов об овцах, пасущихся на территории усадьбы. Когда конюх говорит, что три животных недавно охромели, Холмс смеется, потирая руки, чем-то очень довольный, и советует инспектору обратить внимание на эту странную «эпидемию». Инспектор Грегори спрашивает, не хочет ли Холмс указать ему еще на что-нибудь. «На странное поведение собаки в ночь преступления», — отвечает Холмс. «Но она никак себя не вела!» «Это-то и странно», — говорит Холмс.

Четыре дня спустя полковник Росс приезжает на кубок Уэссекса в компании Холмса и Ватсона. Он потрясен видом прекрасной гнедой лошади, которая должна участвовать в забеге на месте Серебряного, но у которой нет характерных белых отметин. После того как конь выходит вперед и побеждает, Холмс приводит Росса посмотреть на него и рассказывает, как его сосед, Сайлес Браун, прятал его. Предполагая, что его конюшню обыщут, Браун покрасил белые отметины Серебряного черной краской.

Затем Холмс рассказывает Россу, что убийцей Стрэкера стал Серебряный и что жеребец оборонялся. Услышав о том, как накачали снотворным конюха,

Холмс заключил, что это могли сделать только Стрэкер или его жена. Затем он делает свой самый важный вывод: когда ночной гость пришел, чтобы украсть скакуна, собака не лаяла, и потому два других конюха не проснулись. «Несомненно, — решает Холмс, — собака хорошо знала ночного гостя».

Холмс приходит к выводу, что Стрэкер вел двойную жизнь. Как свидетельствовал счет от портного, именно он, а не его друг имел связь с женщиной, вкусы которой требовали денег. Стрэкер, запутавшись в долгах, решил поставить против фаворита — Серебряного. Но, чтобы фаворит не выиграл, Стрэкеру нужно было, чтобы лошадь охромела, и он собрался проколоть Серебряному сухожилие. Подлив дежурному конюху в тарелку с бараниной опий, глубокой ночью Стрэкер вывел Серебряного в овраг, захватив платок убежавшего Симпсона, чтобы привязать лошадь. Однако в последний момент жеребец чего-то сильно испугался, вырвался и разбил Стрэкеру голову копытом.

Холмс получает подтверждение своей гипотезе, показав фотографию Стрэкера лондонскому портному. Тот узнает постоянного клиента, который заказал несколько дорогих платьев, — и миссис Стрэкер ничего не знает об этих нарядах.

Вымышленный персонаж Шерлок Холмс — прекрасный пример преодоления ограниченной осведомленности. Как я писал в предыдущих главах, одно из самых частых выражений этого человеческого недостатка — неспособность заметить то, чего не происходило. Не только в литературе, но и в реальном мире отсутствие события иногда оказывается очень информативно и часто имеет решающее значение.

Как заметить недостающую информацию? Ответ заключается в том, чтобы научиться трюку Холмса: «слышать, как собака не лаяла». Это упражнение для системы 2. Чтобы его выполнить, мы должны научиться анализировать грядущие события — те, что должны произойти, — и замечать, если их не окажется. На самом деле наш литературный персонаж гораздо чаще использует систему 2, чем любой из живущих рядом с нами людей. И все же тот, кто не заметил, что собака не лаяла, мог обратить внимание на странный счет на дорогое платье, лежавший в кармане тренера. Обрести силу наблюдательности — значит научиться «слышать собаку, которая не лаяла», и замечать факты, которые не укладываются в общую картину. Наблюдательность напоминает нам о том, что нужно искать дополнительную информацию.

Свою мысль я хочу объяснить на примере другой истории. Я никогда не расследовал преступления, зато играл в карты и с 16 до 22 лет делал это очень хорошо. Я достиг мастерства во всем, что имело отношение к зеленому сукну и колоде карт, но особенно я отточил свои навыки на профессиональных турнирах по бриджу. Двое моих коллег по команде теперь считаются лучшими игроками в бридж в мире.

Когда мне было 22, моя команда раз за разом завоевывала в турнирах второе место. Я же практически все свое время посвящал аспирантуре и знал, что, если бы так много времени не посвящал науке, мы бы стали первыми. Понятно, что игра в бридж мешала учебе, а учеба — совершенствованию навыков, необходимых за карточным столом. Нужно было от чего-то отказаться, но я не мог собраться и сделать выбор. Наконец я принял решение бросить играть, и с тех пор — уже 35 лет — я не сажусь за карточный стол.

Конечно, иногда я задумываюсь о том, что не пошел по второму пути, не

столько с сожалением, сколько с любопытством: чего бы я достиг, выбери я другое поприще? Меня часто спрашивают, вернусь ли я к игре в карты. Думаю, нет. Теперь тот образ жизни уже не привлекает меня, кроме того, наверное, сейчас я гораздо хуже играю — мой ум уже не так быстр. Однако большую часть прошедших лет я провел, изучая принятие решений и ведение переговоров, и мне действительно интересно, помогло бы мне лучше играть то, что я узнал как ученый, если бы я решил вернуться к картам. Думаю, да, и это догадки в духе Шерлока Холмса, которые я не использовал в мои карточные времена.

Теперь я считаю, что мой успех в игре имел свои пределы, ведь я не использовал информацию о том, чего не совершали мои противники, — ту самую догадку Холмса про собаку. Основная задача игрока в карты — выяснить, что у кого на руках. Для того чтобы достичь высочайшего уровня профессионализма, игроки должны уметь делать выводы на основе того, чего не совершали их противники. Сейчас я понимаю, что тогда не развивал в себе этого навыка.

Я не был догадлив, как Холмс, и тут я не одинок. Большая часть исследований показывает, что подобные ошибки — общее место и что многие из нас совершают их довольно часто.

Недооценка бездействия

Представьте себе, что у вас есть шанс заразиться новым штаммом вируса гриппа и он равен 10 %. От него защищает одна-единственная вакцина, но в 5 % случаев она вызывает те же симптомы, что должна предотвращать, и настолько же интенсивные. Вы будете прививаться? Психологи Еврейского университета и Университета штата Пенсильвания Илана Ритов и Джон Барон задавали этот вопрос участникам своего эксперимента. Большинство ответило отрицательно.

В этом исследовании Ритов и Барон показали, что мы уделяем больше внимания вреду, который может вызвать действие, — 5 %-ному риску побочного действия вакцины, чем вреду, который принесет бездействие, то есть 10 %-ной вероятности заразиться гриппом без прививки. Это верно, несмотря на тот факт, что вакцинация уменьшит вероятность появления симптомов гриппа на 5 %⁹⁴. Предубеждение, заставляющее нас недооценивать последствия бездействия по сравнению с последствиями действия, называется недооценкой бездействия. Люди предпочитают проверенное веками правило: «Не навреди».

Теперь представьте себе, что вы — политик, который должен проголосовать за один из следующих вариантов.

1. Если гражданин вашей страны погибает в автомобильной катастрофе, то его сердце автоматически используют для пересадки и спасения жизни другого человека. Это дает людям, которым требуется пересадка сердца, 90 %-ный шанс на проведение операции.
2. Если гражданин вашей страны погибает в автомобильной катастрофе, то его хоронят вместе с сердцем. Из-за этого шанс на проведение операции для тех, кому требуется пересадка сердца, не превышает 45 %.

Большинство людей, которых поставят перед таким выбором, предпочтет первый

вариант. В этом нет ничего удивительного, поскольку он значительно лучше второго: больше людей будет спасено. Однако американцам данный вопрос предлагают в другой форме. Обычно их спрашивают, хотят ли они стать донорами органов. Количество спасенных жизней остается за рамками обсуждения, и большинство не замечает упущения. Есть ли смысл жертвовать свои органы? Оказывается, смысл есть. В Соединенных Штатах Америки в листе ожидания на замену органов постоянно стоит около 50 тысяч человек. Более 15 тысяч из них умрут до того, как для них найдут подходящего донора. Удвоение количества донорских органов в США спасет много тысяч людей в год. И все же до сих пор нам не удалось изменить соответствующую политику в лучшую сторону.

Трагедия будет повторяться, несмотря на то, что в наших силах изменить ситуацию. Во многих других странах (в том числе в Австрии, Бельгии, Франции и Швеции) программы донорства органов основаны на принципе «неотказа», то есть предполагают, что граждане по умолчанию дали согласие на донорство в случае гибели в автомобильной катастрофе. Этот принцип сильно отличается от принципа программ «согласия», существующих во многих штатах США, которые по умолчанию предполагают, что вы против донорства. Если изменить в США это допущение, то есть начать считать, что все граждане, которые особо не отказались от программы донорства, в случае внезапной смерти являются ее участниками, то донорство вырастет в разы. Остроумная эмпирическая работа Эрика Джонсона и Дэна Голдштейна подтверждает это. Европейские страны, принявшие программы «согласия», подобные тем, что используются в США, имеют уровень донорства от 4 до 28 %, а в тех, где работают программы «неотказа», уровень донорства достигает 86–100 %.

Так почему же Соединенным Штатам Америки не принять федеральную программу донорства органов, ориентируясь на успешный опыт Европы? Существуют свидетельства, что люди замечают вред действия (им неприятно думать о том, как их органы будут вынимать из тела) и игнорируют вред бездействия (тысячи ненужных смертей в год). Выбор, который я предложил вам совершить в начале этого раздела, должен был показать, каковы издержки данной ситуации, и помочь представить себе, что в потенциале вы можете оказаться как донором органов, так и их реципиентом. Теперь вы видите, что неспособность политиков действовать в данном направлении — это очевидная ошибка. К сожалению, переоценка вреда действия и недооценка вреда бездействия объясняют нелепость многих государственных программ (или вообще их отсутствие) даже в случае, когда широко известны более эффективные варианты. В целом мы ориентируемся на голоса (мнение) людей, выступающих против той или иной программы, и не замечаем того вреда, что приносит наше бездействие.

Различия между программами «неотказа» и «согласия» и данные по донорству органов широко освещались в СМИ и сегодня хорошо известны. Критики обеспокоены: граждан подталкивают к действиям, которые бы они ни за что не совершили, будь они чуть осведомленнее о том, какой у них есть выбор. Хотя я не разделяю их беспокойства, есть и еще одна точка зрения: требовать от всех граждан, чтобы они хотя бы выбрали, чем они желают или не желают быть в этой системе. Мы могли бы выразить свои предпочтения, например, при следующем оформлении водительских прав. По крайней мере, так мы обратили

бы внимание на то, насколько это важное решение.

Отвергнутый студент тоже «не лаял»

Вот два метода, используемых приемными комиссиями колледжей Лиги плюща для отсева студентов:

1. инициатива «Равноправие»;
2. предпочтение детей богатых, имеющих большие связи родителей и/или учеников элитных школ.

Многие из нас слышали об инициативе «Равноправие», которая должна была увеличить социокультурное и этническое — особенно этническое — разнообразие. На слуху связанные с ней иски и решение Верховного суда от 2013 года. Однако гораздо интереснее тот факт, что многие из нас почти ничего не знают о другой инициативе, принятой практически в каждом крупном вузе Америки, в том числе в университетах Лиги плюща, — ее используют для поддержки избранных.

Университеты пользуются репутацией создателей медиакратии, во многих лучших школах распространена практика приема детей бывших выпускников, жертвователей средств и людей с хорошими связями; часть из таких абитуриентов неизбежно хуже подготовлены, чем те, кому отказывают в приеме⁹⁵. Очевидным последствием политики предпочтения наследников в элитных институтах является то, что менее подготовленных абитуриентов из привилегированных групп предпочитают более квалифицированным молодым людям без связей. Согласно данным Питера Шмидта, опубликованным в *Chronicle of Higher Education*, большая часть учебных заведений Лиги плюща принимает на первый курс 10–15 % «наследников»⁹⁶. Даже часть финансируемых из государственного бюджета вузов, таких как Виргинский университет, имеют систему привилегированного положения абитуриентов с «особенным» происхождением.

Приближенные к университетам люди могут попытаться приуменьшить значение системы предпочтения «наследников», утверждая, что это лишь капля в море. Хотя часть «наследников» ни в чем не уступает другим абитуриентам, согласно отчету Министерства образования, чаще всего «студент с хорошим происхождением» в Гарвардском университете значительно хуже подготовлен, чем среднестатистический, в любой области, кроме спорта⁹⁷. Профессор Принстонского университета Томас Эспеншейд, изучающий социокультурное и этническое разнообразие в высшем образовании, считает, что наличие у одного из родителей поступающего диплома данного университета равносильно 160 баллам SAT⁹⁸ (по шкале в 1600 баллов)⁹⁹. По мнению аспиранта Гарвардской высшей педагогической школы Майкла Хурвица, если один из ваших родителей закончил данный вуз, то вероятность поступления в Гарвард и другие престижные учебные заведения для вас вырастает более чем на 40 % (то есть у человека, чей шанс исходно не превышал 15 %, окажется вероятность получения свыше 50 %) при прочих равных условиях¹⁰⁰.

Таким образом, представители университетов, утверждающие, что «наследники» — лишь капля в море, нечестны или очень плохо информированы.

Либо же, вполне вероятно, они подвержены мотивированной слепоте. Понятно, какие преимущества имеют университеты от политики предпочтения «наследников». Принимая сравнительно хорошо подготовленных детей своих богатых и лояльных бывших выпускников, они гарантируют себе щедрые пожертвования. Принимая хорошо подготовленных детей бедных родителей или людей со средними доходами, они не обеспечивают себе денежных поступлений. Свои решения университеты часто оправдывают следующим аргументом: пожертвования позволяют им финансировать обучение других, менее обеспеченных студентов.

Я искренне полагаю (и надеюсь), что спустя много лет мы оглянемся назад и будем потрясены тем, что ведущие университеты США принесли в XXI столетие элитарную и расистскую политику. Система предпочтения «наследников» восходит к тем временам, когда народ как должное принимал, что привилегированные слои общества имеют преимущественное право попадания в такие высшие учебные заведения, как Йель, Гарвард и Принстон. Но в ответ тем, кто сегодня, ссылаясь на традиции, поддерживает подобную политику, важно подчеркнуть, что прием «наследников» — пережиток начала XX века, и создан он был для того, чтобы помешать новым иммигрантам, например евреям, попасть в престижные учебные заведения¹⁰¹. Хотя я уверен, что большая часть университетского руководства имеет самые добрые намерения, мне становится неуютно от того, что к расистской, элитарной политике сегодня так благосклонно относятся. И это вызывает закономерный вопрос: почему такие аморальные подходы никого не возмущают в наших ведущих университетах?

Ответ прост: потому что данная политика наносит неявный вред, который не так-то легко заметить. Меритократия разъедает университеты постепенно, по мере того как они освобождают пространство для все большего числа «наследников». Важно и то, что люди, поставленные из-за этой политики в невыгодное положение, «не лают» — то есть хорошо подготовленные абитуриенты, которым отказали в пользу менее подготовленных или откровенно слабых «наследников», хранят молчание. Конечно, они расстроены тем, что их не взяли в вуз, — ну так почему же мы о них не слышим? Потому что они не знают о причинах отказа, как не знаем и мы сами.

Представим себе, что в процедуру приема в университеты были внесены небольшие изменения, обеспечивающие большую прозрачность. Что если университеты теперь должны обнародовать имена студентов, которых приняли бы, если б менее подготовленные «наследники» не оказались на их местах? Думаю, что такая прозрачность заставила бы общественность облить презрением приверженцев «предпочтения наследников», отвергнутые студенты и СМИ «залаяли» бы, и системе пришлось бы измениться.

Давайте заключим сделку

Ладно, хватит о вымышленных собаках и программах приема в учебные заведения, давайте теперь предположим, что вы — участник телевизионной игры. Я собираюсь представить вашему вниманию три ее варианта, так что будьте внимательны. В первом ведущий, которого я назову «Злой Монти», предлагает вам выбрать одну из дверей — А, Б или В, — за каждой из которых что-то лежит. За одной из дверей находится очень ценный приз, например новый автомобиль,

за двумя другими — шуточные награды, скажем, домашние животные. Вы уже смотрели эту игру по телевизору, так что уверены: Злой Монти точно знает, за какой дверью машина. Но вам также известно и то, что, по финансовым соображениям, ему выгодно помешать игрокам получить этот приз. Потому, если участник выбирает дверь, за которой скрыта машина, Злой Монти открывает ее не сразу. Сначала он открывает другую дверь, за которой лежит несерьезный приз, и предлагает конкурсанту поменять то, что спрятано за выбранной им дверью. Однако если участник выбирает дверь с шуточным призом, Злой Монти открывает ее сразу, и оттуда выходит животное.

Итак, настает ваша очередь вступать в игру. Злой Монти спрашивает, что вы выбираете, и вы называете дверь А. Сначала он открывает дверь Б, чтобы показать приз, который вам не достанется, и оттуда выходит очень симпатичная коза. Она вам нравится! Злой Монти говорит, что вы можете потребовать приз, который находится за дверью А, или обменять его на тот, который расположен за дверью В. Примете ли вы его предложение?

Вам не просто нет смысла меняться — вы должны быть очень, очень рады, что выбрали дверь А. Проанализировав то, чего Злой Монти не сделал — то есть не открыл дверь А сразу, а показал вам козу, — вы можете с достаточной уверенностью предполагать, что за дверью А — ваш ценный приз. Ведь велика вероятность того, что Злой Монти не хочет отдавать вам машину. Потому окажись там, скажем, маленькая свинка, он бы сразу выпустил ее. Почему он этого не сделал? Потому что машина за дверью А. Таким образом, то, чего не сделал ведущий передачи, подсказывает вам правильное решение.

Второй пример знаком многим из вас, особенно людям старшего возраста. Но в игровом шоу «Давайте заключим сделку», которое вел Монти Холл, все было далеко не так просто. Это шоу с 1963 по 1976 год регулярно выходило в телевизионный эфир, и еще одна, хотя и безуспешная, попытка вернуть его на голубые экраны была сделана в 1980-х.

Это шоу значительно отличалось от описанной выше игры. Как и в предложенном мной варианте, участники должны были выбрать одну из трех дверей, зная, что за какой-то из них лежит очень ценный приз, а две другие — просто «пшик» (как называли их в игре). После того как игрок выбрал дверь, Монти часто (но не всегда) открывал одну из двух других, чтобы показать «пшик», и затем предлагал участнику обменять его выбор на то, что спрятано за оставшейся — неназванной и неоткрытой — дверью. Основное различие заключалось в том, что, хотя многие ученые пытались найти алгоритм, которому следовал Монти, открывая или нет другую дверь после выбора первой, никто так и не смог этого сделать (им помешало отсутствие пленок с записями шоу). В отличие от первого варианта, вы точно не знаете, почему Монти поступает так или иначе.

На случай, если вы уже запутались, позвольте мне повторить эти два варианта. В первом после того, как игрок сделал выбор, Злой Монти иногда открывает вторую дверь (за которой всегда обнаруживается шуточный приз) и предлагает игроку возможность обменять свой выбор на то, что спрятано за второй, неоткрытой, дверью. Он хочет заставить участника изменить решение и не дать выиграть автомобиль. Во втором варианте — телевизионной игре «Давай заключим сделку» — Монти иногда открывает вторую дверь, но непонятно, чем он при этом руководствуется. Кто знает — может, то, что игрок

иногда получает машину, повышает рейтинг программы. Теперь давайте рассмотрим третий вариант: научный.

Немногие читатели, наверное, смутно припомнят, что эта непростая задачка уже встречалась им раньше и что правильный ответ здесь — всегда соглашаться на обмен, если Монти его предлагает. Через много лет после того, как программу перестали показывать, статистики, экономисты и журналисты стали утверждать, что игроки почти всегда ошибались, если решали не менять дверь¹⁰². В своей логике они опирались на предположение о том, что Монти знал, где находится машина, и всегда открывал невыбранную дверь, чтобы показать «пшик», и затем предлагал меняться. С учетом этого вот каковы рекомендации с точки зрения статистики. Когда игрок в первый раз выбирал дверь, его шанс на выигрыш был равен одному из трех. Когда Монти открывал дверь, чтобы показать «пшик», вероятность один к трем не менялась. Шанс на то, что игрок выбрал правильную дверь, оставался таким же. С точки зрения статистики, изменения были следующими: появлялась вероятность, что большой приз находится за третьей, неоткрытой дверью, равная двум из трех. После открытия «пшика» шанс 2:3 приходился на неоткрытую и невыбранную дверь. Такая логика заставляла экспертов советовать игрокам всегда менять выбранную дверь на неоткрытую. По их мнению, это увеличивало шансы на выигрыш с одного из трех до двух из трех¹⁰³.

Нет сомнения в том, что эксперты все посчитали правильно. Но дает ли это полный ответ на вопрос?

Для нас важно считать, что Монти — человек, который активно принимает решения и руководствуется определенной мотивацией. Соответственно, мы должны учитывать, что из этого следует, — в том числе обращать внимание на то, чего он иногда не делал. Предположение экспертов о том, что Монти всегда открывает невыбранную дверь, чтобы показать «пшик», — критически важный элемент их анализа, на нем основан вывод: что игрокам всегда следует меняться. Однако в настоящем шоу Монти Холл не всегда открывал одну из трех дверей, чтобы показать «пшик». Задача, с которой я начал этот раздел и в которой Злой Монти знает, где спрятан большой приз и хочет уменьшить шансы игрока на выигрыш, предлагает нам провести совершенно другой анализ и прийти к другому выводу. Как мы уже говорили, в том варианте игроку не следует соглашаться на обмен.

К сожалению, очень мала вероятность того, что игра «Давайте заключим сделку» вернется на наши голубые экраны. А не зная правил, по которым Монти Холл принимал решения, и не располагая пленками для анализа, мы не можем решить, как следовало поступать игрокам. Однако все три варианта показывают нам, как важно учитывать оба вида информации: как то, что Монти делал, так и то, чего он не делал. Можно с абсолютной уверенностью заключить, что игроки, которые думали как Шерлок Холмс, имели больше шансов уехать домой на новом автомобиле, чем те, кто этого не делал.

Анализируйте то, чего не было

Анализировать то, чего не произошло в данной ситуации, — очень сложная когнитивная задача; такой способ мышления противоречит нашей интуиции. Однако он особенно ценен в стратегическом контексте, когда важно обдумывать

решения других людей (подробнее об этом см. в главе 9).

Предположим, вы решили купить подержанную машину. Вы нашли ту, что вам нравится, и все же немного нервничаете, поскольку совершенно не разбираетесь в двигателях и тому подобном. Продавец с милой улыбкой сообщает вам, что пытается продать машину уже месяц; ее посмотрело много людей, но никто так и не принял окончательного решения. Он уезжает из города и из-за срочности готов скинуть 2000 долларов с первоначальной цены. Вы примете предложение?

Вы уже ответили на этот вопрос, но учли ли вы, что ни один из друзей или родственников продавца не купил данную конкретную машину и что никто из смотревших ее людей не принял положительного решения? Эти факты несут в себе важную информацию. По причинам, которых вы не понимаете, данная конкретная машина стоит в самом низу шкалы качества. И вновь для того чтобы принять правильное решение, самое важное — заметить, чего не было. Урок: когда что-то кажется слишком хорошим, чтобы оказаться правдой, очень полезно подумать о том, чего не произошло. Обращайте внимание не только на собак, подающих голос, но и на тех, которые не лают.

93 Arthur Conan Doyle, *Sherlock Holmes: Selected Stories* (Oxford: Oxford University Press, 2008), 1–33.

94 Ilana Ritov and Jonathon Baron, “Reluctance to Vaccinate: Omission Bias and Ambiguity,” *Journal of Behavioral Decision Making* 3 (1990): 263–277; Jacqueline R. Meszaros, David A. Asch, Jonathan Baron, John Hershey, Howard Kunreuther, and Joanne Schwartz—Buzaglo, *Cognitive Processes and the Decisions of Some Parents to Forego Pertussis Vaccination for Their Children*, *Journal of Clinical Epidemiology* 49 (1996): 697–703.

95 Peter Schmidt, “Children of Alumni Are Uniquely Harmed by Admissions Preferences, Study Finds,” *Chronicle of Higher Education*, April 6, 2007.

96 “The Curse of Nepotism,” *Economist*, January 8, 2004.

97 Там же.

98 Standardized Aptitude Test — тест на проверку академических способностей (англ.). — Прим. пер.

99 Thomas J. Espenshade, Chang Y. Chung, and Joan L. Walling, “Admission Preferences for Minority Students, Athletes, and Legacies at Elite Universities,” *Social Science Quarterly* 85 (December 2004): 1422–1446.

100 Michael Hurwitz, “The Impact of Legacy Status on Undergraduate Admissions at Elite Colleges and Universities.” *Economics of Education Review*, 30, no. 3 (2011): 480–492.

101 Jerome Karabel, *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton* (Boston: Houghton Mifflin, 2005).

102 Barry J. Nalebuff and Ian Ayres, *Why Not? How to Use Everyday Ingenuity to Solve Problems Big and Small* (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Steve Selvin, letter to the editor, *American Statistician* 29, no. 3 (1975): 67; Marilyn vos Savant, “Ask Marilyn,” *Parade*, December 2, 1990; Marilyn vos Savant, “Ask Marilyn,” *Parade*, September 8, 1990; Marilyn vos Savant, “Ask Marilyn,” *Parade*, February 17, 1991.

103 Avishalom Tor and Max H. Bazerman, “Focusing Failures in Competitive Environments: Explaining Decision Errors in the Monty Hall Game, the Acquiring a Company Game, and Multiparty Ultimatums,” *Journal of Behavioral Decision Making*

Глава 8

С этой картинкой что-то не так, или Все слишком хорошо, чтобы быть правдой...

Представьте себе интернет-аукцион, на котором все цены поразительно низки: MacBook Pro, который обычно стоит 1799 долларов, здесь кто-то купил за 35,86, цифровой фотоаппарат Nikon SLR — за 16,03, а iPod — за 15 долларов. Привлечет ли он ваше внимание? Знаете, в этом интересе вы не одиноки. Низкие цены, по которым победители так называемых скандинавских аукционов приобрели дорогостоящие товары, действительно, привлекают внимание очень многих людей.

Вот что такое скандинавский аукцион. Прежде чем принять в нем участие, люди должны купить кредиты, позволяющие им делать ставки. На Swooro — одном из первых скандинавских аукционов, чья штаб-квартира расположена в Германии, — кредиты обошлись бы вам по 60 центов за штуку. Таким образом, каждый раз, делая ставку, вы платите 60 центов — не много, если вы покупаете MacBook меньше чем за 40 долларов. Кредиты продаются «ставочными пачками» — по 25, 40, 150 или 1000 штук. Ставки на лот начинаются с 1 цента, растут на цент за раз вплоть до крайнего срока. Однако каждая ставка в последние 20 секунд удлиняет аукцион еще на 20, считая с момента, когда она была сделана, и это продолжается до тех пор, пока ставки не прекратятся. Вам все еще интересно?

С виду скандинавские аукционы привлекательны, однако я удивлюсь, если хоть один читатель этой книги станет участвовать в них после того, как закончит ее (или хотя бы данную главу). Давайте посчитаем, во сколько обойдется вам MacBook. Согласно одному исследованию Swooro, MacBook, который по прейскуранту стоит 1799, можно было купить онлайн за 1349 долларов — очевидно, это гораздо дороже тех 35,86 доллара, которые кто-то заплатил за него на скандинавском аукционе¹⁰⁴. Однако для того, чтобы кто-то в итоге купил MacBook за 35,86 доллара, люди сделали 3586 ставок по 60 центов, то есть

заплатили в общей сложности еще 2151 доллар. Учитывая цену продажи, за свой MacBook Swooro получил 2187,46 доллара. Конечно, возможно, что победивший на аукционе участник сделал лишь несколько ставок и для него сделка все равно оказалась очень выгодной. А теперь представим себе другой аукцион по продаже MacBook на Swooro. Как и на предыдущих торгах, участники надеются купить компьютер по невысокой цене. Но в данном случае два или три претендента схлестнулись не на жизнь, а на смерть и подняли цену до 1000 долларов. В этом случае Swooro имеет 60 тысяч долларов с одних только ставок.

Экономику и психологию аукционов изучали в ходе великого множества исследований. На аукционах возникают странные и интересные закономерности — в основном из-за того, что те запускают определенные психологические процессы. И по этой же причине аукционы очень четко демонстрируют нам, что именно участники замечают, а что упускают из виду.

Представьте себе, что вы — один из 85 студентов в классе. Я — ваш преподаватель. И вот я вынимаю из кармана стодолларовую банкноту и делаю следующее объявление:

Я собираюсь продать эти 100 долларов на аукционе. Вы можете принять в нем участие или просто смотреть, как играют другие. Ставки позволяет поднимать на 5 долларов до тех пор, пока предложений больше не будет. В этот момент участник, объявивший самую высокую ставку, заплатит заявленную сумму и получит 100 долларов. Единственное, что отличает этот аукцион от традиционных, — то, что участник, предложивший вторую по величине сумму, тоже должен будет ее заплатить, хотя он и не получит 100 долларов. Например, если Том поставит 15, а Салли — 20 долларов и ставок больше не будет, то я отдам Салли 80 долларов ($100 - 20 = 80$), а Том, который предложил вторую по величине сумму, заплатит мне 15 долларов.

Хотите поставить 5 баксов, чтобы начать аукцион?

Этот формат, часто называемый «аукционом двойной оплаты», придумал Мартин Шубик, о чем он опубликовал статью в 1971 году¹⁰⁵. Но я взял на себя смелость немного усовершенствовать его правила и увеличить стоимость лота, который у Шубика был равен 1 доллару. За последние 30 лет я провел около 500 аукционов по продаже банкнот номиналом 20 и 100 долларов.

Как помнят все те руководители, которых я учил принятию решений или ведению переговоров, — а их было более 24 тысяч человек, — вначале всегда происходит одно и то же¹⁰⁶. Студенты азартно торгуются за банкноту до тех пор, пока ставки не достигают 60–80 долларов. На этом этапе все, кроме двух основных участников, выходят из игры. Двое, сделавшие самые крупные ставки, уже чувствуют ловушку, но тот, кто предложил 60 долларов, перебивает ставку того, кто объявил, что готов отдать 65, поднимая ее до 70. Теперь участник, поставивший 65 долларов, должен либо предложить 75, либо заплатить 65 и не получить ничего взамен. Неопределенный результат повышения ставки до 75 долларов часто кажется привлекательнее, чем потеря 65, поэтому участник поднимает ее до 75. Так продолжается, пока ставки не достигают 95 и 100 долларов.

Решение участника, предложившего 95 долларов, увеличить сумму до 105, имеет все ту же мотивацию: согласиться на потерю 95 или продолжить делать ставки и снизить свой убыток, если противник выйдет из игры. И вот ставки превышают 100 долларов — а так обычно и происходит, — и остальным студентам

становится смешно и немного неловко. Но в какой момент произошла ошибка?

Внимательный анализ аукциона показывает, что участники, делая ставки, сами создают себе проблемы. Одна ставка может заставить противника отступить — но если так считают оба участника, происходит катастрофа. Как победитель, так и второй игрок значительно превышают стоимость лота. По моему опыту — а я провел более 500 подобных аукционов, — ставки делают всегда, ни один участник еще не заработал на этом, а мои студенты в совокупности потеряли десятки тысяч долларов¹⁰⁷. Я же продавал банкноты номиналом 20 долларов более чем за 400, а банкноты номиналом 100 — более чем за 1000.

Какой совет я дал бы участникам этого аукциона, не будь я так занят тем, чтобы подловить их? Иногда лучшая стратегия, как и во время войны, — находиться в резерве. Тот, кто умеет принимать эффективные решения, всегда замечает, когда стоит выбрать бездействие. Здесь важно понять, что подобный аукцион — ловушка, и не делать ни одной, даже самой маленькой, ставки. Другими словами, для того чтобы принимать решения рационально, следует все взвешивать с точки зрения других вовлеченных в дело сторон. В том, что касается моего аукциона по продаже 100 долларов, нужно понять, что идея понравилась не вам одному. Благодаря этому вы сможете точно предсказать развитие событий и держаться от аукциона подальше.

Бизнес-план Swooro адаптировал принцип аукциона Шубика, превратив его в зловещий формат «всеобщей оплаты» (или платы за ставку). Swooro был создан в 2005 году и сначала назывался Telebid, однако предприятие обвинили, что это — сплошной обман, дьявольское мошенничество и даже настоящий «кокаин среди онлайн-аукционов»¹⁰⁸. В январе 2012 года сайт был куплен скандинавским аукционом под названием DealDash. На самом деле сегодня в интернете десятки аукционов со «всеобщей оплатой», и они предлагают невероятно выгодные сделки. Их выгодность объяснима. Многие критики заявляли, что эти сайты — по сути, азартные игры, которые должны подлежать более серьезному государственному регулированию. Что характерно, сайты со «всеобщей оплатой» заявляют, что принадлежат к развлекательному бизнесу.

Исследователи Эмир Каменика и Ричард Талер изучили 26 аукционов Swooro по продаже чеков на 1000 долларов (да, на Swooro продавались даже деньги)¹⁰⁹. В среднем Swooro получал по 2452 доллара за каждую выставленную на аукцион тысячу. Победившие участники вышли с прибылью из всех, кроме двух, аукционов, но остальные (а ведь они тоже собирались на этом заработать) потеряли свои деньги. Победителем в каждом случае становился последний участник. Экономист из Калифорнийского университета в Беркли Нед Аугенблик считает, что Swooro в среднем получает за лот на 50 % больше стоимости продаваемого товара¹¹⁰.

Чем можно объяснить промахи участников этих аукционов? Продав сотни банкнот по 20 и 100 долларов на аукционах двойной оплаты и обсудив произошедшее с моими студентами-руководителями, решившими участвовать, я понял, что они совершают три общие ошибки. Во-первых, они не следуют стандартному совету поставить себя на место другого человека. На аукционе, где продается 100 долларов, — на самом деле, на любом аукционе, — важно понять, какова мотивация остальных людей. Поставив себя на место других участников моих аукционов и аукционов Swooro, вы распрощаетесь с мечтой о выгодной

сделке.

Предположим, на скандинавском аукционе по продаже MacBook вы планируете сделать не больше 30 ставок, когда цена лота поднимется до 20 долларов. Так вы потеряете не больше 18 долларов в ставочных кредитах. А другие участники? Если они также планируют начать делать ставки после 20 долларов, наверное, они построили такую же стратегию. Тогда самый вероятный результат для вас — что вы не выиграете компьютер, а просто отдадите 18 долларов аукционному сайту. И в отсутствие регулирования вполне возможно, что сторона, отдаленно или близко связанная с сайтом, поднимет ставки на уровень, который гарантирует ему прибыль.

Во-вторых, люди, которые планируют сделать определенное количество ставок на аукционе, часто выходят за рамки собственноручно установленного лимита. Почему? В первую очередь, чтобы оправдать свое решение участвовать. На моих аукционах по продаже двадцати- или стадолларовых банкнот, попавшись в ловушку — которая заключается в обязанности второго участника выплатить свою ставку, — руководители лишь утверждают в своем решении остаться в игре. Если еще два-три игрока, подогревая их азарт, захотят вступить в игру, начнется торговля.

В-третьих, подобно участникам аукционов Swooro, начав делать ставки, большинство из нас испытывают иррациональное желание выиграть любой ценой. Вот эти три ошибки заставляют людей с оптимизмом верить в свой успех и с пессимизмом смотреть на шансы остальных, кто участвует как в моих аукционах, так и в аукционах со «всеобщей оплатой».

Как не стать следующей жертвой аукционной ловушки? В-первых, помните о подзаголовке данной главы: «Все слишком хорошо, чтобы быть правдой». Каждый раз, услышав о чем-нибудь, что слишком хорошо, чтобы быть правдой, отнеситесь к этому со скепсисом. Затем напомните себе, что любой аукцион проводит коммерческая компания. Зачем ее владельцам продавать MacBook всего за 40 долларов? Участникам скандинавских аукционов стоит дополнительно спросить себя: почему на этом сайте все настолько дешево? Можно допустить, что профессор готов потерять небольшую сумму денег ради странной демонстрации в классе, но вероятность того, что аналогичным стремлением руководствуются владельцы коммерческого сайта, гораздо меньше. Подсказка «Слишком хорошо, чтобы быть правдой» должна помочь вам научиться избегать хитрых ловушек, которые еще ждут своего часа.

Смотрите: это СЛИШКОМ хорошо, чтобы быть правдой

Предположим, вы сделали карьеру как консультант по инвестициям. Отчасти ваша работа состоит в том, чтобы выгодно вкладывать деньги людей, на которых вы работаете. Многие годы один из фондов, рекомендованных вами клиентам, регулярно приносит доход, превышающий рыночные показатели, а его уровень риска остается на удивление низким. Доходность этого фонда стабильно высока, даже когда рынок значительно падает. Глава фонда — уважаемый человек, и ваши клиенты довольны поступлениями. Вам причитается 2 % от сумм, вложенных в этот фонд, плюс 20 % от роста акций — что больше вашей компенсации за продажу других фондов. Как вам такое?

Давайте уточним подробности. Финансовые эксперты утверждают, что

невозможно постоянно и значительно опережать рынок при низкой волатильности фонда. Кроме того, в отношении этого фонда SEC несколько раз возбуждала расследования.

И, между прочим, имя человека, управляющего фондом, — Бернард Мэдофф.

Сегодня понятно: хотя в части фирм, продававших инвестиции Мэдоффа, работали мошенники, понимавшие, что фонд слишком хорош, чтобы быть правдой, многие другие инвестиционные консультанты не замечали, что в доходности Мэдоффа кроются проблемы. Более трех десятков лет большая часть инвестиций Мэдоффа проходила через фонды-доноры других консультантов, которые гордо сообщали своим клиентам, что лично знают Мэдоффа, или заявляли, что используют необычную инвестиционную стратегию. В действительности они не делали ничего, кроме перевода большей части денег — а иногда и всех собранных средств — Мэдоффу. Эти люди выступали посредниками, и им очень хорошо платили. Пока Мэдофф наслаждался своим поразительным успехом, который на самом деле был результатом мошенничества, посредники богатели.

Мэдофф воровал. Его финансовая пирамида принесла огромные убытки, около 64,8 миллиарда долларов нереализованной прибыли. А его посредники тоже были мошенниками? Существует немало свидетельств в пользу того, что многие из них чувствовали: что-то не так, однако у них не было стимула замечать вполне очевидные знаки. Вот, например, Рене-Тьерри Магон де ла Виллехуше, генеральный директор Access International Advisors and Marketers. Он вложил в фонд Мэдоффа свои деньги, деньги своей семьи и своих богатых европейских клиентов. Де ла Виллехуше много раз предупреждали о Мэдоффе, у него имелось достаточно доказательств, что доходы данного фонда нереально высоки, но он был слеп в своем желании верить в Мэдоффа и получать деньги.

На самом деле, список людей, которые не замечали, что Мэдофф — мошенник, очень велик. В него входят отдельные инвесторы, многие из которых прекрасно разбираются в финансовых материях, крупные инвестиционные фирмы и фонды-доноры, которые продавали инвестиции Мэдоффа. В этих организациях работало много людей с дипломами МБА и с впечатляющими финансовыми рекомендациями. В список входит и Комиссия по ценным бумагам и биржам — правительственный орган, на который мы полагаемся в регулировании таких организаций, как фонд Мэдоффа. Ни один из этих людей, ни одно из юридических лиц не замечали преступлений Мэдоффа, несмотря на множественные нарушения, огромный масштаб мошенничества, непоследовательность заявлений, которые Мэдофф делал для SEC, беспрецедентную непрозрачность функционирования его фонда и шепоток на Уолл-стрит.

Так почему же никто ничего не замечал? Многие просто не хотели; они попали под воздействие положительных иллюзий или тенденции видеть мир в позитивном свете. Для тех, кто инвестировал в фонд Мэдоффа, положительные иллюзии вышли из-под контроля. Мы знаем, что люди обычно не замечают постепенного сползания к неблагоприятным поступкам. Поэтому, когда мошенничество раскручивается со временем, особенно если оно движется по скользкой дорожке, никто не обращает внимания на то, что обещанный доход получить нереально. Слишком многие из нас хватаются за возможность зарабатывать по 20 % ежегодно или купить лэптоп MacPro за 40 долларов, вместо

того чтобы подумать, сколько вокруг нас невыполнимых обещаний.

Те из вас, кто следил за этой историей, помнит: были люди, заметившие, что обещания Мэдоффа невыполнимы. Независимый дознаватель по финансовым мошенничествам Гарри Маркополос несколько раз пытался предупредить SEC, что доходы Мэдоффа невозможно получить законным путем¹¹¹. Из заявлений самого Маркополоса ясно, что он не знал, сидит ли Мэдофф наверху финансовой пирамиды или участвует в опережении для получения прибыли на сделках других фирм через одно из подразделений своей организации. Опережение — это заключение дилером опционной сделки для получения прибыли на изменении цен на основе информации от своих клиентов о предстоящей крупной операции. (Опережение незаконно, но если инвесторам Мэдоффа финансовая пирамида нанесла ущерб, то опережение было бы им выгодно.)

С 1999 года и до ареста Мэдоффа Маркополос обращался в SEC пять раз. В его книге, которая вышла в 2005 году, содержится много тревожных сигналов, а в приложении приведен документ объемом 35 страниц, который он передал в SEC. Понятно, что к 2005 году он уже считал: гораздо более вероятно, что Мэдофф создал финансовую пирамиду, а не занимался опережением. Так почему же Комиссия по ценным бумагам и биржам не обратила внимания на Маркополоса?

По мнению журналиста Дайаны Энрикес, сам Маркополос страдал от ограниченной осведомленности — об этом она писала в своей популярной книге («Чародей лжи»¹¹²). Свидетельства, которые Маркополос предоставил SEC, были слишком сложны и запутанны — он как будто пытался продемонстрировать свой ум, а не доказать вину Мэдоффа. Хотя сложные финансовые вопросы, которые анализировал Маркополос, действительно свидетельствовали против Мэдоффа, существовали и гораздо более простые доказательства, а именно обратная сторона сделок Мэдоффа.

Чтобы убедить SEC, что его сделки реальны, Мэдофф предоставлял сфабрикованные заявления в Депозитарную трастовую и клиринговую корпорацию (DTCC) — организацию, которая ведет учет всех сделок. Если Маркополос был убежден, что Мэдофф строит финансовую пирамиду, вместо проведения сложного финансового анализа он мог просто порекомендовать SEC позвонить в DTCC и удостовериться, что Мэдофф действительно заключал все эти сделки¹¹³. Простой звонок сразу раскрыл бы финансовую пирамиду. Более того, существуют свидетельства, что Мэдофф всегда боялся, что его поймут именно из-за отсутствия сделок, учтенных DTCC. Но Маркополос так и не предложил этого, а в SEC не догадались сделать нужный звонок.

Маркополос не был тем человеком, которому по воле судьбы предстояло вывести на свет мошенничество Мэдоффа. Большинство из нас понимает, что, если мы желаем обратить чье-нибудь внимание на важную информацию, нужно, чтобы собеседник хотел вас выслушать. Короче говоря, хорошо бы расположить его к себе. Понятно, что в SEC совершили трагическую ошибку, однако ясно и то, что они не хотели иметь ничего общего с Генри Маркополосом. Сотрудники SEC считали его высокомерным, а сотрудницы — еще и сексистом, кроме того, все они были уверены, что он держит их за дураков.

В мемуарах самого Маркополоса — которые, как и предполагалось, он посвятил делу Мэдоффа, — автор почему-то много пишет об отношениях со своей невестой, которой он предложил купить грудные имплантаты вместо кольца

с бриллиантом, чтобы подарок был в радость им обоим¹¹⁴. Короче говоря, нет ничего удивительного в том, что он назвал свою книгу «Никто не слушал»¹¹⁵. Его ограниченная осведомленность и неудачи в общении, убедительно описанные Энрике, не позволили поймать Мэдоффа гораздо раньше.

Таким образом, здесь сплелись две линии. Одна — доходы Мэдоффа были слишком хороши, чтобы оказаться правдой, и SEC следовало заметить это. Вторая — когда вы на что-то обратили внимание и хотите сообщить другим, поставьте себя на их место. Может, этот совет помог бы Маркополосу донести свое послание до заинтересованных сторон.

Финансовый кризис подкрался незаметно

В 1980-х и 1990-х политики и фонды ипотечного кредитования Fannie Mae и Freddie Mac работали над тем, чтобы увеличить количество домовладельцев в США. К сожалению, делалось это по большей части за счет ослабления стандартов, которым должны были удовлетворять потребители для получения ипотечных кредитов¹¹⁶. Многие из политиков, стоявших за инициативой (включая Билла Клинтона), имели самые благие намерения: они хотели помочь людям купить собственный дом. В целом это оказалось бы превосходно, если бы цены на недвижимость продолжали вечно расти, — и данное ожидание, без сомнения, выглядело слишком хорошо, чтобы быть правдой. Бизнес Fannie и Freddie состоял в выкупе ипотечных кредитов у организаций, которые ссужали потребителей напрямую. Fannie и Freddie — это странные образования: у них есть частные акционеры, однако ипотечные кредиты поддерживает федеральное правительство. Сочетание государственной инициативы поощрения домовладения и предположительно государственной системы поддержки Fannie и Freddie создало благоприятную возможность: приносить акционерам невиданную прибыль и покрывать любые значительные убытки от потенциально многочисленных ипотечных дефолтов налогоплательщиков.

Поскольку недвижимость всегда считалась хорошим вложением, а доступ к ипотечным кредитам постепенно становился шире, все больше людей с недостаточными доходами стали покупать дома. Под руководством генерального директора Джеймса Джонсона Fannie Mae агрессивно проталкивала изменения в законодательство США, которые позволяли ей (и Freddie Mac) действовать более гибко и безоглядно. Джонсон помогал подогревать рынок, лоббируя реформу нормативно-правовой базы, включавшую снижение необходимого первого взноса, большую поверхностность проверки, требуемой кредитными организациями, создание новых форм ипотеки с низкими процентными ставками (которые вполне предсказуемо со временем должны были вырасти). Доступность легких денег, субстандартная ипотека, сложная документация и отсутствие регулирующего надзора внесли свой вклад в то, что необеспеченные ипотечные кредиты стали расти, как снежный ком. Их владельцы не смогли бы выплачивать их, пойдя что-то в их жизни или экономике не так.

Крупные кредитные организации вроде Countrywide приняли на работу сотни брокеров, которые должны были заниматься ипотекой, благо закон (или, скорее, его отсутствие) не требовал от подателей заявления подтверждения их доходов и по-настоящему независимой оценки. Этих брокеров финансово поощряли за то,

что они помогали покупателям домов оформить сделку. Клиенты не понимали, что брокеры преследуют собственную выгоду, они видели в них доброжелателей. В 2007 году вице-президент Chase Home Finance в Южной Флориде Джеймс Текстон и его команда подписали ипотечные кредиты на 2 миллиарда долларов. Позднее он вспоминал: «Даже если в заявлении вы не указываете место работы, размер дохода и свои активы — все равно вы получите одобрение»¹¹⁷. Ипотечные кредиты одобряли и быстро продавали на вторичном рынке, чаще всего Fannie Mae и Freddie Mac, затем объединяли множество таких кредитов в ценные бумаги, обеспеченные кредитами.

Инвестиционные банки охотно покупали эти бумаги, объединяли их в еще более крупные пакеты и продавали как бонды. Ценные бумаги, обеспеченные ипотечными кредитами, или облигации, обеспеченные долговым пулом, часто оказывались структурированы так, чтобы обойти модели, по которым их должны были оценивать рейтинговые агентства. Так высокорисковые ипотечные бумаги волшебным образом превращались в бумаги с рейтингом AAA.

Владельцы часто инвестировали их в страхование в форме кредитно-дефолтных свопов (CDS), которые выпускали крупные страховые компании с хорошей репутацией (такие как AIG). Трейдеры в страховых компаниях продавали CDS на сотни миллиардов без обеспечения обязательствами. Страховщикам удалось избежать необходимости в обеспечении, так как с технической точки зрения CDS — это страховка. Однако у них отсутствовали средства на выплату долгов, если ипотечные кредиты массово обрушатся.

Пока экономика была на подъеме, все шло хорошо. Кредитные организации обхаживали покупателей домов, предоставляя им доступ к ипотеке, прежде невозможной для людей с такими скромными активами и низкими доходами. Сотрудники, особенно руководители, связанные с цепочкой распределения ипотеки, процветали. Банки, хедж-фонды и другие компании, являвшиеся владельцами ипотечных ценных бумаг, были довольны, поскольку им обещали высокую — выше среднерыночной — доходность. Эти инвесторы охотно платили страховым компаниям за (кажущееся) снижение риска, не понимая, что страховщики не обладают финансовыми ресурсами, которые в случае обвала ипотечного рынка позволят им оплатить убытки.

Но проблемы не заставили себя ждать. Когда экономика натолкнулась на подводные камни, рынок недвижимости стал рушиться. Владельцы домов, которых затронула волна увольнений и рост регулируемых процентных ставок, уже не могли платить по кредитам, и количество дефолтов стало расти. Кредитные организации перестали продавать ипотеку на вторичном рынке, и цена их акций заметно упала. Ипотечные ценные бумаги, которыми владели инвесторы, потеряли в цене, поскольку стало ясно, что многие из кредитов никогда не будут выплачены полностью. Цены на недвижимость значительно снизились, и стоимость многих домов уже не могла покрыть непогашенные ссуды их владельцев.

Держатели ипотечных ценных бумаг, осознав, что их инвестиции упали в цене, решили было, что страховые компании, в особенности AIG, покроют их убытки согласно CDS. Но те не могли выполнить требования из-за отсутствия ресурсов. В надежде на спасение AIG обратилась в федеральное правительство. Правительство согласилось оказать поддержку, поскольку банкротство AIG угрожало всей экономической системе: компания была очень уж велика.

Слишком поздно инвестиционные банки поняли — очевидно, впервые, — что вся система была построена на ряде питающих друг друга своекорыстных иллюзий.

При этом оказалось, что владельцы домов не учли своей возможной неспособности выплачивать ипотеку в случае плохого развития событий — таких как потеря работы или экономический спад. Они проигнорировали рост процентных ставок, вполне предсказуемый, ведь их ипотека была субстандартной. Многие не задумались и о том, что с ними станет, если их лишат права пользования имуществом. Они потеряли дома и все свои сбережения.

Однако большинство организаций, описанных в этой истории, чувствовали себя неплохо. Их прибыль во время экономического подъема оказалась достаточно велика, чтобы компенсировать нынешние убытки. В конечном итоге все это оставило без ответа вопрос: кто виноват в случившейся катастрофе?

Конгресс был бессилён, граждане тоже, а особенно беспомощны оказались регулирующие органы, в чью задачу входило следить за подобными ситуациями. Если бы регулирующие органы с самого начала применили критерий «слишком хорошо, чтобы быть правдой», они поймали бы проблему в самом начале. Поставив себя на место других, они поняли бы, каковы стимулы как владельцев домов, так и ипотечных брокеров. А мы, граждане, продолжаем выказывать бессилие, так как не призываем избранных нами должностных лиц к ответу за их бездействие. Политиков продолжают винить в кризисе, но мы все еще голосуем против тех, кто готов принять необходимые законы.

Как же мы не заметили всего этого? Надо начать с того, что финансовый кризис 2008 года — гораздо более сложная история, чем я могу здесь рассказать. Так что точные причины проблемы определить сложно. Однако у нас была информация, позволявшая понять, что грядут серьезные проблемы. Если сотни тысяч людей получили ипотечные кредиты, которые они не могли бы себе позволить в случае экономического спада, было нелогично верить, что Уолл-стрит волшебным образом оказалась в силах объединить и трансформировать эти кредиты в сравнительно безопасные инвестиции. Тот факт, что страховщики гарантировали данные инвестиции, должен был лишь вызвать вопрос: сможет ли страховая компания сделать соответствующие выплаты в случае массовых убытков? Но почему-то этого не произошло. Мы верили в сложность системы, недостойной нашего доверия.

Отчасти такого рода доверие возникает из-за желания видеть свои инвестиции и благоприятные возможности в розовом свете и не замечать препятствий. Отчасти оно происходит из всеобщей склонности недооценивать последствия. Люди хотели купить дом сейчас и недооценили долгосрочные риски. Инвесторы хотели получить свои сверхдоходы сейчас и не стремились продумать реальные риски на будущее. СМИ рассказывали простые, соблазняющие истории, а не задавали вопросы о сложных системах, в которых не могли разобраться.

Многие думают, что экономический кризис нельзя было предсказать, но в работе Майкла Льюиса «Большая игра на понижение»¹¹⁸ упоминается о кучке инвесторов, которые еще до того, как грянул гром, понимали, по какому пути будет развиваться катастрофа. Но из-за того, что информирование общественности не входило в их обязанности, они встали на другую сторону и сделали себе состояние на падении финансового рынка. Эти истории сложны, Льюис великолепно их рассказывает, однако все дело в том, что инвесторы,

о которых идет речь, заметили: происходящее на рынке слишком хорошо, чтобы быть правдой, — и сделали ставки на свою догадку.

Это Слишком хорошо, чтобы быть правдой

Финансовый кризис 2008 года — сложная история. Давайте подумаем о гораздо более простых материях. Общаясь с теми, кто увлеченно покупает и продает акции на фондовой бирже, я часто задаю им вопрос, почему они считают, что знают больше, чем люди на другой стороне сделки. Оказывается, что большинство инвесторов никогда не задумывались об этом. Они недоумевают, что я имею в виду, и я пытаюсь объяснить. Когда инвестор покупает акции, значит, кто-то продает их. Разве как покупатель вы не должны задуматься о том, что делается в голове у продавца?

Я спрашиваю инвесторов, почему они хотят купить акции той или иной компании, и мне обычно рассказывают о положительных аспектах: исторической доходности фирмы на инвестиции, ее прибыльности, потенциале роста и принадлежащей ей уникальной собственности. Однако эти люди упускают из виду тот факт, что рынок в целом имеет ту же положительную информацию о компании. И, как правило, кто-то информирован гораздо лучше, чем они. И все же большинство инвесторов платят за то, чтобы совершить обмен с другим человеком — продавцом, — который больше знает о том, что он продает. Я уверен: в целом все это свидетельствует, что они проигрывают.

Как разрешить подобные ситуации? Задавая самые очевидные вопросы. Если вам предлагают то, что слишком хорошо, чтобы быть правдой, проведите дальнейшее расследование. Продумайте самые пессимистичные сценарии, представьте себе, чем руководствуются в своих действиях все участвующие в деле стороны, — это мы обсудим в следующей главе.

104 Mark Gimein, “At Swoopo, Shopping’s Steep Spiral Into Addiction,” *Washington Post*. July 12, 2009, <http://articles.washingtonpost.com/2009-07-12/business/368113841members-bid-auction-bid-butler>.

105 Martin Shubik, “The Dollar Auction Game: A Paradox in Noncooperative Behavior and Escalation,” *Journal of Conflict Resolution* 15, no. 1 (1971): 109–111.

106 Мои бывшие студенты вспомнят, что я сперва продавал на аукционе 20 долларов со ставкой в 1 доллар, но около 2005 года перешел на банкноты номиналом в 100 долларов.

107 Деньги я передаю в благотворительные фонды или жертвую на напитки для встреч бывших выпускников, но студенты во время аукционов этого не знают.

108 Gimein, «Swoopo».

109 Richard Thaler, “Paying a Price for the Thrill of the Hunt,” *New York Times*, November 14, 2009, <http://www.nytimes.com/2009/11/15/business/economy/15view.html>.

110 Ned Augenblick, “Consumer and Producer Behavior in the Market for Penny Auctions: A Theoretical and Empirical Analysis,” December 2012, неопубликованная статья, http://faculty.haas.berkeley.edu/ned/Penny_Auction.pdf.

111 Harry Markopolos, *No One Would Listen: A True Financial Thriller* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010).

112 Энрике Д. Чародей лжи. — М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014.

113 Diana B. Henriques, *The Wizard of Lies: Bernie Madoff and the Death of Trust* (New York: Times Books, 2011).

114 Markopolos, *No One Would Listen*.

115 «No One Would Listen» («Никто не слушал») — это английское название книги. Русское издание: Маркополос Г. Финансовая пирамида Бернарда Мэдоффа. Расследование самой грандиозной аферы в истории. — М.: Вильямс, 2012.

116 Отчасти информация в этом разделе адаптирована из работы Дипака Малхотры (Deepak Malhotra) «Too Big to Trust: Conceptualizing and Managing Stakeholder Trust in the Post-Bailout Economy», 2011, working paper, Harvard Business School.

117 Nicholas D. Kristof, «A Banker Speaks, with Regret,» *New York Times*, November 30, 2011, <http://www.nytimes.com/2011/12/01/opinion/kristof-a-banker-speaks-with-regret.html>.

118 Льюис М. Большая игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

Глава 9

Замечайте, просчитывая вперед

К началу первого десятилетия XXI века Тони Хейворд был руководителем в самом расцвете своей блестящей карьеры. Взяв старт с должности бурового геолога и стабильно продвигаясь вверх по служебной лестнице в *British Petroleum*, в новом тысячелетии Хейворд стал частью управленческой команды BP. В те времена ее финансовые результаты были великолепны, ее повсюду считали двигателем прогресса и приверженцем защиты экологии — настолько, насколько это вообще возможно для нефтяной компании. Многие полагали, что Хейворд — самый вероятный преемник генерального директора BP лорда Джона Брауна.

Когда *British Petroleum* все еще находилась под руководством Брауна, компания вступила в полосу неудач. В начале 2005 года взрыв на нефтеперерабатывающем заводе в Техасе унес жизни 15 человек, были ранены более 170, и Хейворд раскритиковал руководство на встрече в ратуше Хьюстона: «Наш стиль лидерства слишком директивный, здесь ни к чему не прислушиваются. Верхи организации не слышат того, что говорят низы»¹¹⁹. Вскоре после этого BP оказалась замешана в скандале, связанном с сексуальной жизнью лорда Брауна, который, совершенно в манере Клинтона, солгал под присягой.

Ускорив плановый процесс выбора нового генерального директора, 12 января 2007 года BP заявила, что Хейворд заменит Брауна на его посту. Хейворд сразу стал одним из самых заметных руководителей компаний в мире. Перед ним стоял ряд серьезных проблем, его действия широко освещались в прессе. В 2009 году на лекции в Стэнфордском университете Хейворд обрисовал свою философию управления BP, сказав, что «основная задача компании — в том, чтобы создавать стоимость для своих акционеров. Для этого мы должны заботиться о мире»¹²⁰. Хейворд, вероятно, достиг пика — он управлял сложной компанией в очень непростой отрасли. Затем 20 апреля 2010 года случилась катастрофа: взрыв

глубоководной платформы BP в Мексиканском заливе. 11 человек погибли на месте, а утечка нефти приняла пугающие масштабы. Вскоре стало ясно, что разлив может оказаться крупнейшей экологической катастрофой в мировой истории. В одночасье огромное количество рабочих мест на берегу Мексиканского залива и вокруг него исчезли в никуда, под угрозой оказалась сама жизнь людей и существование целых сообществ. После первой ошибки — недооценки разлива нефти — Хейворд усугубил ситуацию рядом неудачных комментариев.

- «Что, черт возьми, мы (BP) сделали, чем это заслужили?»¹²¹
- «Мексиканский залив — очень большой водный бассейн. Количество нефти и диспергатора, которые мы в него выливаем, очень мало по сравнению с объемом воды»¹²².
- «Думаю, что экологический эффект этой катастрофы будет очень, очень скромным»¹²³.

Однако самая большая оговорка Хейворда пришлась на 30 мая, когда он заявил журналисту: «Никто больше меня не желает, чтобы все это закончилось. Я хочу вернуть свою жизнь»¹²⁴.

Если тогда вы пропустили эту бестактность, то сейчас можете представить себе, как на нее отреагировал весь мир. Верно, СМИ и общественность быстро ославили генерального директора British Petroleum за эгоистичные, бесчувственные слова.

Подумай Хейворд на шаг вперед, он никогда не произнес бы подобную фразу. Он и сам подтвердил это несколько дней спустя: «В воскресенье я сказал обидную и непродуманную вещь — что я хочу вернуть свою жизнь. Я был в смятении. Я прошу прощения, особенно у семей тех 11 человек, что погибли во время катастрофы. Словами не передать, что я чувствую в отношении этой трагедии, и, конечно, сказанное мною не отражает того, что происходит в сердцах людей в BP — многие из них живут и работают на заливе. Они делают все возможное, чтобы изменить ситуацию»¹²⁵.

Давайте отойдем немного назад. В 2005–2006 годах я работал консультантом в BP и какое-то время взаимодействовал с Хейвордом. Я ручаюсь — он очень предусмотрительный человек. Однако, не подумав на шаг вперед один раз, он повернул свою жизнь вспять. Извинения прозвучали слишком поздно. 8 июня президент Обама сказал: «Хейворд не будет работать со мной после таких заявлений»¹²⁶. 18 июня, поддавшись давлению с разных сторон, председатель совета директоров BP заявил, что Хейворд не будет участвовать в деятельности BP в заливе. В июле компания заявила о его увольнении.

Во время разлива нефти Хейворд пребывал в состоянии невероятного стресса. Он находился в центре многоликого кризиса и, скорее всего, мало спал. Однако ему следовало всего лишь подумать на шаг вперед, а не бросаться словами сгоряча. Он должен был учесть, как СМИ и те, кто любил погибших людей, кто потерял работу, и все остальные заинтересованные наблюдатели отреагируют на тот факт, что высокооплачиваемый руководитель нефтяной компании заявляет: он хочет, чтобы кризис закончился, потому что желает вернуть свою жизнь. Именно потому, что он занимал пост генерального директора компании,

переживающей кризис, ему было особенно важно думать на шаг — а лучше на несколько — вперед.

К сожалению, прежде чем что-то сказать или сделать, большинство из нас не просчитывает последствия даже на шаг вперед — нам мешает что-то вроде неспособности сосредоточиться, заглянуть за рамки текущего момента. Думать на шаг вперед порой не могут ни группы, ни целые организации. Вот, например, серьезное политическое решение, которое в начале 2012 года приняла одна из крупнейших некоммерческих организаций в области профилактики и лечения онкологических заболеваний — Фонд рака молочной железы имени Сюзан Комен. Оно стало ярким примером того, как важно думать на шаг вперед¹²⁷.

Может, вы знаете людей, которые участвовали в организованном фондом благотворительном забеге или были спонсорами одного из тех добровольцев, что проходят много миль для сбора средств на исследования и лечение рака молочной железы. Этот фонд — одна из крупнейших организаций в мире, занимающихся информационно-просветительской деятельностью об онкологическом заболевании, его розовые ленты многих заставили обратить внимание на борьбу с раком и внести в нее свой вклад. До 2012 года у Фонда Комен практически не было врагов.

Отчасти работа фонда — это финансирование просветительской деятельности и программ диагностики онкологических заболеваний, что предоставляют разные организации здравоохранения. В числе последних — некоммерческая организация Planned Parenthood, специализирующаяся на низкокзатратных услугах здравоохранения для женщин. Может быть, вы слышали достаточно противоречивые мнения о Planned Parenthood, поскольку одна из ее услуг — это аборты. Для многих женщин, особенно тех, у кого нет страховки и кто не способен позволить себе оплачивать медицинские услуги, Planned Parenthood — единственная возможность получить лечение. Каждый год филиалы Planned Parenthood проводят профилактический осмотр груди более 750 тысяч женщин, если нужно, делают маммограмму и УЗИ тем, кто не может оплатить дальнейшую диагностику.

31 января 2012 года в прессу просочилась информация о том, что под предполагаемым политическим давлением Фонд Комен отказывается в финансировании Planned Parenthood, а 700 тысяч долларов, которые ежегодно выделялись этой организации на диагностику онкологических заболеваний груди и образовательные программы, будут направлены другим медицинским компаниям. Спикер фонда заявил, что в основу этого решения легло новое внутреннее правило: фонд не намерен выделять гранты организациям, в отношении которых начато расследование местными, государственными или федеральными властями. Говорили, что Planned Parenthood отказали в финансировании именно согласно этому правилу, поскольку организация стала предметом предположительно политически мотивированного запроса члена Палаты представителей от республиканской партии Клиффа Стернса. Сторонники движения «За выбор» заявили, что Planned Parenthood доказала: она использует государственные деньги на проведение абортов. Они сочли, что запрос Стернса — это средство очернения эффективной организации, поддерживающей свободу выбора. Генеральный директор Фонда Комен Нэнси Бринкер сказала, что за решением ее организации о прекращении финансирования Planned Parenthood не стоят политические мотивы. Однако член

совета директоров Фонда Комен Джон Рафаэлли сообщил New York Times, что решение было вызвано желанием руководства фонда дистанцироваться от Planned Parenthood именно по политическим мотивам¹²⁸. Говорили, что автором решения была Карен Хэнделл, которую назначили старшим вице-президентом Фонда Комен по общественной политике в апреле 2011 года. В ходе своей неудачной предвыборной кампании на пост губернатора штата Джорджия противница аборт Хэнделл пообещала, что урежет финансирование Planned Parenthood.

Основываясь лишь на той информации, что я вам сообщил, можете ли вы предсказать, что произошло дальше? Недовольные акционеры Фонда Комен пришли в ярость, репутация организации оказалась серьезно подмочена, пострадало и дело, которое она поддерживала. Всего за пару дней огромное количество жертвователей Фонда Комен выразили протест против этого решения и пригрозили урезать финансирование. Семь калифорнийских филиалов фонда выпустили заявление, в котором выказали несогласие с действиями головной организации. 26 сенаторов США раскритиковали это решение и принялись уговаривать фонд передумать. В знак поддержки пожертвования в Planned Parenthood подскочили до небес. Критикуя принятое фондом решение за то, что оно несет угрозу здоровью женщин, мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг лично пожертвовал Planned Parenthood 250 тысяч долларов — эта сумма должна была отчасти возместить потерянное финансирование.

Оставив политику в стороне, давайте посмотрим на ситуацию со своей точки зрения. Руководители фонда могли предвидеть всю эту шумиху. Какими бы яркими противниками аборт они ни были, им следовало понимать, что множества людей, интересующихся деятельностью Фонда Комен и Planned Parenthood, в немалой степени пересекаются — но они этого не учли. В видео на YouTube, которое позже было удалено из интернета, генеральный директор Фонда Комен Нэнси Бринкер делает официальное заявление, призванное ослабить вал критики и восстановить репутацию ее организации — эта попытка не удалась.

Через три дня после первоначального заявления Фонд Комен пересмотрел свое решение и заявил, что будет и дальше поддерживать Planned Parenthood. Четыре дня спустя Хэнделл ушла в отставку. Фонд Комен принес извинения, подтвердив, что его единственная цель — спасти жизнь женщинам. Однако в мире, где организованные кампании протеста распространяются как лесной пожар, извиняться было поздно. New York Times написала, что организация предала свою миссию и страдает от мучительной, возможно, смертельной травмы¹²⁹.

Всего за несколько дней — от заявления о решении Фонда Комен отказать в финансировании Planned Parenthood до извинения и отзыва этого решения — здоровье женщин пострадало, а Фонд Комен нанес себе урон, который был не под силу ни одному критику. Почему? Потому что лидеры организации не заметили того, что легко предсказывалось, если б они подумали всего на шаг вперед и предположили, какие последствия может вызвать их решение.

В обоих случаях — и Фонда Комен, и ВР — следовало задаться мыслью, как общественность отреагирует на информацию в СМИ. Но всем нам, даже тем, о ком в газетах обычно не пишут, будет очень полезно задумываться — причем еще до того, как начинать действовать, — как на наши поступки и слова

отреагируют другие люди.

«Рынок лимонов»

В 1966–1967 годах, работая помощником профессора на кафедре экономики Калифорнийского университета в Беркли, Джордж Акерлоф написал 13-страничную работу под названием «Рынок лимонов»¹³⁰. Три научных журнала отказались печатать статью, четвертый принял ее, и в 1970 году она была опубликована. В 2001 году за эту классическую работу Акерлоф получил Нобелевскую премию. Ученый объясняет что «рынок лимонов» связан с очень простой идеей: «Действительно ли я желаю купить лошадь, которую кто-то хочет продать?»¹³¹ По сути, Акерлоф утверждает, что потенциальный покупатель товара должен задуматься о мотивах продавца и сделать выводы с учетом желания последнего заключить сделку. Как я писал в главе 8, покупателю стоит поставить себя на место продавца. Это особенно важно, когда у того больше информации, чем у покупателя.

В своей работе Акерлоф описал абстрактную экономическую модель, но, как показывает заглавие, он иллюстрировал ее на примере продажи подержанных машин¹³². В упрощенном виде его аргументы выглядят так. На рынке есть хорошие подержанные машины и плохие подержанные машины («лимоны»). Разница в качестве определяется такими факторами, как водительский стиль владельца, уровень обслуживания и аварийная история — их потенциальный покупатель не может наблюдать, ему нелегко определить наличие или отсутствие таковых.

Какая задача стоит перед покупателем, который осматривает подержанную машину, но не знает, хорошая она или «лимон»? Как он оценит ее качество? Возможно, он считает, что это автомобиль среднего качества, и готов заплатить за него соответствующую цену. Предположив, что многие покупатели подержанных машин оценивают ситуацию так же, давайте представим себе, что происходит с владельцем регулярно проходившей техобслуживание, не бывавшей в авариях подержанной машины: он не может получить за нее справедливую рыночную цену. Развивая этот аргумент, допустим, что многие владельцы хороших машин не выставляют их на рынок. Они хранят их, отдают членам семьи и т. д.

Следовательно, уменьшение количества хороших машин на общедоступном рынке снижает качество подержанных машин в среднем. Узнав об этом, покупатели умеряют свои ожидания в отношении автомобилей, которые есть на рынке. В свою очередь, владельцы сравнительно хороших машин не могут получить справедливую цену и продолжают убирать свои автомобили с рынка. Эта понижающая тенденция продолжается до тех пор, пока на рынке не останется ничего, кроме «лимонов». В своей модели Акерлоф демонстрирует сравнительно неинформированного покупателя, он игнорирует роль гарантий, инспекций и т. д. Однако выводы ученого объясняют, почему новый автомобиль так сильно теряет в цене в момент, когда вы выезжаете на нем из салона: кому нужна машина, которую ее владелец хочет продать всего через несколько минут, дней или даже недель после покупки? Кому ни предложи, всяк задумается: а почему ее продают?

Модель Акерлофа предполагает, что, даже если покупатель плохо разбирается в машинах, он задумывается о том, сколько готов заплатить, основываясь на

присутствии асимметричной информации — то есть на том факте, что продавец знает о качестве машины больше его. Хотя в некоторых случаях покупатели действительно бывают несколько подозрительны, большинство из нас достаточно наивны в других ситуациях. Через пять лет после публикации работы Акерлофа наше неумение думать на шаг вперед побудило правительство США принять федеральный закон о «лимонах» (Закон Магнусона — Мосса о гарантиях), чтобы защитить покупателей подержанных машин во всех штатах.

Основываясь на предложенном Акерлофом абстрактном варианте проблемы подержанных машин, мы с Биллом Самуэльсоном написали задачу на принятие решений. Она демонстрирует проблемы, с которыми сталкивается плохо информированный покупатель¹³³. Если она вам еще не встречалась, просмотрите условие задачи и подумайте, какое предложение вы готовы сделать.

Задача «Приобретение компании»

В следующем упражнении вы будете представлять Компанию А, которая в настоящее время рассматривает возможность приобретения Компании Б через предложение тендера. Вы планируете купить 100 % акций Компании Б за наличные, однако не знаете, насколько высокую цену предложить. Основная трудность заключается в следующем: стоимость Компании Б прямо зависит от результатов крупного проекта по разведке нефти, который она в настоящее время осуществляет. Да и сама жизнеспособность Компании Б завязана на результаты этой разведки. Если проект завершится неудачей, компания под нынешним руководством не будет стоить ничего — 0 долларов за акцию. Но если проект закончится успехом, стоимость компании под нынешним руководством может достичь 100 долларов за акцию. Любая сумма между 0 и 100 долларов одинаково вероятна. По всем прогнозам, в руках Компании А продаваемая компания будет стоить значительно больше, чем под управлением нынешнего менеджмента. Более того, какова бы ни была теперешняя конечная стоимость компании, под руководством Компании А она окажется на 50 % дороже. Если проект провалится, компания полностью обесценится, каким бы ни было руководство. Если проект разведки поднимет нынешнюю цену акции Компании Б до 50 долларов, то под руководством Компании А она составит 75 долларов. Если цена акции поднимется до 100 долларов, то в руках Компании А она будет стоить 150 долларов и т. д.

Совет директоров Компании А попросит вас определить, какую цену следует предложить за акции Компании Б. Эту сумму необходимо назвать сейчас, до того как станет известен результат проекта разведки. По всем признакам, Компания Б будет счастлива, если ее приобретет Компания А, при условии выгодной цены. Более того, Компания Б стремится избежать возможного поглощения любой другой фирмой. По вашим расчетам, Компания Б будет откладывать решение по вашему предложению до тех пор, пока не станут известны результаты проекта, затем согласится на ваше предложение или отвергнет его, прежде чем новости о скважине просочатся в прессу.

Таким образом, вы (Компания А) не узнаете результатов разведки до тех пор,

пока не озвучите свое предложение, но Компания Б, решая, принять или отвергнуть его, будет обладать этой информацией. Кроме того, ожидается, что Компания Б примет любое предложение Компании А, если оно превысит нынешнюю цену акций.

Как представитель Компании А вы мечетесь от 0 долларов (это все равно, что не делать никакого предложения) до 150 долларов за акцию. Какую цену вы предложите Компании Б?

Цена моего предложения — ____ долларов за акцию.

Основные моменты этой проблемы соответствуют трудностям, с которыми сталкиваются покупатели в абстрактной ситуации Акерлофа с «лимонами». Среди них следующие факты:

- покупатель не знает стоимости того, что приобретает; ему известно лишь, что под нынешним руководством она составляет от 0 до 100 долларов за акцию, причем все варианты в этом промежутке одинаково вероятны;
- сколько бы ни стоила компания продавцу, покупателю она обойдется в 1,5 раза дороже;
- покупатель должен сделать свое предложение, обладая лишь этой информацией, но продавец, соглашаясь на сделку или отказываясь от нее, будет точно знать настоящую стоимость фирмы.

Поскольку для покупателя фирма стоит на 50 % больше, чем для продавца, сделка имеет смысл. Однако, несмотря на то что представленные факты достаточно ясны, рациональный анализ данной ситуации интуитивно непонятен даже для очень умных людей — а все потому, что они не могут подумать на шаг вперед.

Я предлагал эту задачу многим умным людям на разных уровнях корпоративной иерархии, в том числе генеральным директорам, партнерам бухгалтерских фирм и инвестиционным банкирам, и большинство ответов пришлось на интервал от 50 до 75 долларов за акцию. Обычный, хотя и наивный мыслительный процесс, который приводит к подобным ответам, выглядит так: «В среднем фирма будет стоить 50 долларов за акцию для нынешнего руководства и 75 — для покупателя, следовательно, сделка на этом уровне выгодна обеим сторонам».

Эта логика была бы рациональна, если бы противоположная сторона (продавец) располагала той же информацией. Однако в задаче сказано, что Компания Б узнает свою настоящую стоимость до того, как примет или отклонит ваше предложение.

Вот каковы факты: продавец знает истинную цену компании, вы — нет. А теперь давайте проследим за рациональным процессом принятия решения о том, стоит ли делать предложение в размере 60 долларов за акцию.

Если мое предложение составит 60 долларов за акцию, его одобряют с 60 %-ной вероятностью — то есть цена акции Компании Б будет находиться в промежутке от 0 до 60 долларов. Поскольку, когда фирма примет предложение в 60 долларов, все значения одинаково возможны, для целевой компании она в среднем будет

стоит 30 долларов за акцию, а для покупателя — 45. Тогда для покупателя предложение в 60 долларов означает потерю 15 долларов на каждой акции (стоимость в размере 45 минус предложенные 60). Следовательно, давать 60 долларов за акцию неразумно¹³⁴.

Отметим, что такие рассуждения можно применить к любому предложению. В среднем фирма-покупатель приобретает компанию, которая стоит на 25 % дешевле названной цены в любой момент, когда предложение принимается. Если покупатель готов дать X долларов за акцию и это устраивает противную сторону, то текущая стоимость компании всегда будет находиться между 0 и X долларов за акцию. В нашей задаче любое значение в этом диапазоне одинаково возможно, и, следовательно, ожидаемая стоимость предложения равна X , деленному на 2. Поскольку компания обходится покупателю на 50 % дороже, ожидаемая стоимость компании для покупателя равна $1,5 (X/2) = 0,75X$, то есть только 75 % предложенной цены. Следовательно, для любого значения X лучшее, что способен сделать покупатель, — ничего не предлагать (0 долларов за акцию).

И все же на предложении фирме можно заработать, однако это непросто. Вероятность того, что вы потеряете деньги, — вдвое выше, чем вероятность того, что вы окажетесь в плюсе. Парадокс задачи «Приобретение компании» состоит в том, что, хотя при любых обстоятельствах фирма стоит для покупателя больше, чем для продавца, любое предложение выше 0 долларов за акцию ведет к отрицательному ожидаемому доходу для покупателя. Этот парадокс возникает потому, что велика вероятность: целевая компания примет предложение после того, как потеряет ценность для покупателя — то есть когда она станет «лимоном».

Правильное решение этой задачи настолько противоречит интуиции, что, даже когда исследователи платят людям согласно тому, насколько хорошо они ее продумали, возникают те же ошибки. Читатели этой книги, научившиеся мыслить на один шаг вперед, смогут прийти к выводу, что оптимальное предложение — 0 долларов за акцию. Однако без посторонней помощи большинство людей сделает отличное от нуля предложение. Эти люди, принимая свое решение, систематически не учитывают данные, которые преподнесли им на блюде, — что продавец имеет доступ к информации, которой нет у них. Как люди, приобретающие дорогие украшения без независимой оценки, или как покупатели загородных домов, доверяющие своему банку определить их стоимость, большинство не справляется с оценкой несимметричных отношений, которые могут оказать на них негативное влияние. Они не понимают, что результат зависит от принятия решения другой стороной и что, скорее всего, это произойдет в самый нежелательный момент для выставления предложения переговорщиком.

Теория игр и «думай медленно... решай быстро»

В 1985 году, через пару лет после публикации задачи «Приобретение компании», я стал преподавателем Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете. Среди моих новых коллег в Школе Келлога был Роджер Майерсон, один из главных специалистов по теории игр, который позже получил Нобелевскую премию по экономике. В те времена ученые, занимавшиеся теорией игр, анализировали поведение рациональных

действующих лиц в конкурентных контекстах и многое добавили к тому, как обдумывать решения других сторон. Опираясь на свои модели, многие специалисты по теории игр тогда полагали, что люди действуют рационально. В своих работах они подчеркивали, насколько важно учитывать будущие решения других людей, когда вы размышляете, как поступать дальше.

Однако задача «Приобретение компании» давала достаточно убедительные доказательства того, что (по крайней мере, в некоторых контекстах) люди не думают на шаг вперед и действуют полностью иррационально. Это было за десять лет до того, как стало общеизвестно, что все мы склонны действовать предсказуемо иррационально, поэтому я не испытывал уверенности в реакции традиционной теории игр. Однако Роджеру наши результаты, похоже, понравились. Когда я спросил, почему его не насторожило предполагаемое опровержение ключевого аспекта прогнозов теории игр, он ответил, что никогда не считал, что теория игр объясняет поведение людей, однако всегда верил в предписывающую ценность теории игр. Почему? Потому что теория игр подчеркивает, как важно думать на шаг (или больше) вперед.

Роджер считал, что студенты МБА и руководители обычно слишком мало занимаются теорией игр и что результаты задачи вроде «Приобретения компании» должны служить доказательством этого факта. Думаю, он был прав. Из-за того что интуиция сбивает нас с пути, нас нужно специально подводить к обдумыванию решений других людей и, в более широком смысле, к необходимости думать хотя бы на один шаг вперед. Теория игр поощряет это, даже требует, чтобы мы поступали именно так.

Задача «Приобретение компании» настраивает интуицию против более систематического анализа. И вновь мы видим, насколько ограничена интуитивная система мышления 1. Мы автоматически полагаемся на упрощенные инструменты, но в потенциале можем использовать рациональный процесс системы 2, чтобы более полно предвидеть решения других людей и находить лучшие ответы.

Цинизм: темная сторона мышления на шаг вперед

Представьте себе, что вы и три ваших спутника только что прибыли в аэропорт Манчестера. Вы собираетесь взять такси до ближайшей железнодорожной станции и поехать в Лондон. У вас уже есть билеты на поезд до Лондона, который расположен в 200 милях к югу. Когда вы подходите к стоянке такси, вы видите, что там расположилась и болтает группа водителей. Вы понимаете, что эти люди хорошо знают друг друга. Когда вы сообщаете водителю первого такси, что вам нужно на вокзал, один из его коллег говорит, что на железной дороге забастовка, и водитель первого такси предлагает отвезти вас в Лондон за 300 фунтов стерлингов (около 600 долларов США). Согласитесь ли вы? Или будете торговаться, чтобы сбить цену? Или сделаете что-то другое?

Я считаю, что неплохо применяю на практике то, о чем пишу, — принимаю решения и веду переговоры. Эту книгу я начал с исследования одной из моих слабых сторон: неумения замечать. Я работаю над тем, чтобы стать более наблюдательным, — с переменным успехом. Один из моих редких случаев успеха произошел в Манчестере.

Стоя на дороге около Манчестерского аэропорта, я, конечно, чувствовал себя

в чем-то вроде ловушки. Мы могли расщедриться и принять предложение, могли поторговаться, но любое из этих действий предполагало: позже окажется, что сообщение о забастовке — надувательство. Еще я мог пойти в аэропорт и спросить на информационной стойке, действительно ли бастуют железнодорожники. Но если забастовка все-таки имела место, мне было бы неловко возвращаться обратно к таксистам.

У меня оставалось немного времени на раздумья, но я сказал своей жене Марле: «Не позволяй пока загружать багаж». Я побежал в аэропорт к стойке информации и спросил, бастуют ли железнодорожники. Вернувшись к стоянке такси, где меня ждали Марла и два наших друга, я отвел их в сторону и сообщил, что забастовки нет, нас пытаются обмануть.

Сейчас я понимаю, что принял правильное решение. Но как я заподозрил в словах таксиста подвох? Думаю, мне помогли идеи, о которых я пишу в этой главе. Я понял, что информацию, которая мне нужна, можно получить в пяти минутах ходьбы — в аэропорту. Я подумал о мотивации таксистов получить деньги за поездку в Лондон. И я не стал заикливаться на беспокойстве о том, как нам добраться до Лондона.

Эта история выставляет меня в хорошем свете, однако должен отметить, что, когда я бежал обратно в аэропорт, меня беспокоила собственная подозрительность в отношении таксиста. Что если я не прав? Мог ли в мой анализ ситуации пробраться цинизм? Если водитель был честен, действительно хотел помочь, то мое поведение начинало выглядеть неприлично. Если принять во внимание дружбу водителей и их этническую принадлежность, они могли счесть мою подозрительность за расизм; возможно, я рисковал тем, что меня не повезут в Лондон — а если это был единственный способ туда добраться? К счастью, в тот раз я оказался прав.

В жизни бывают ситуации, когда мы думаем на шаг вперед, делая это с некоторым цинизмом, — и опасность состоит в том, что мы можем оказаться слишком циничны. В ходе переговоров люди часто вынуждены выбирать: верить ли оппоненту или скептически относиться к его мотивам. Слишком много доверия — и вы окажетесь неудачником. Слишком много недоверия — и вы потеряете благоприятную возможность или так и не завяжете важные профессиональные отношения. Вероятно, я слишком циничный человек. Хотя проблему с такси я раскусил, я уверен, что из-за своего характера я упустил много ценных возможностей.

Исследования показывают, что я не одинок. Рассмотрим «игру в карты рубашкой вверх» между покупателем и продавцом, которую я взял из работы Ариэля Рубинштейна и адаптировал вместе с моими коллегами Эйаль Эрт и Стефани Крири.

В колоду из ста карт входят все значения от 1 до 100 долларов, с шагом в 1 доллар. Продавец начинает, случайным образом беря две карты со стола. После того как покупателю сообщается стоимость карты меньшего номинала, он может принять решение, имеет ли ему смысл приобретать обе карты за фиксированную цену 100 долларов. Стоимость карт для покупателя — это сумма номиналов двух карт. Продавцу платят фиксированную ставку (10 долларов), если покупатель заключает сделку. Так что в интересах продавца избавиться от карт независимо от их стоимости. Ну а вторая сторона заинтересована покупать карты, только если это ей выгодно (то есть когда сумма стоимости двух карт

превышает 100 долларов)¹³⁵.

Если вы собираетесь играть в эту игру много раз и ваша цель — повысить средний выигрыш (концепция, известная как «максимизация среднего значения»), вам нужно совершать покупку каждый раз, когда карта с меньшим номиналом имеет стоимость 33 доллара. Можете сказать почему? Начиная с 34 долларов номинал другой карты с равной вероятностью попадает в промежуток между 35 и 100 долларами. То есть сумма двух карт колеблется между 69 и 134 долларами, среднее значение равно 101,5 доллара, и вновь все номиналы одинаково вероятны.

В ходе своего исследования мы изучали, как покупатели реагируют, когда номинал меньшей карты равен 40 долларам, что делает равновероятными все значения в промежутке между 81 и 140 долларами при среднем 110,5 доллара. Для начала представим себе, что продавец — компьютер, делающий предложение потенциальному покупателю без возможности коммуникации. Вы знаете лишь, что меньшая из двух карт стоит 40 долларов. Учитывая представленные расчеты — если вы готовы идти на риск, — вы сделаете покупку.

Теперь представим себе, что продавец — тоже человек и стороны имеют возможность взаимодействовать по электронной почте. Как покупатель захотите ли вы пообщаться с продавцом лично, прежде чем принять решение о сделке, или вам больше по душе отсутствие дополнительной информации и компьютер? Большинство предпочтет личный разговор с продавцом. Но было бы неплохо пересмотреть ценность коммуникации.

В нашем исследовании, когда мы переключались с компьютерного продавца на живого, процент согласия покупателей значительно падал. Из испытуемых, общавшихся с компьютером, 78 % принимали решение купить две карты для максимизации среднего значения. У живого продавца делали покупку менее половины участников (45 %). Общение заставляло потенциальных покупателей с цинизмом относиться к заявлениям продавцов, предполагая худшее — что им лгут о номинале спрятанной карты. В переписке покупатели использовали такие фразы, как «Ты врешь» или «Почему это я должен тебе верить?». В целом цинизм людей работал против них самих. Покупателям было выгоднее считать, что они имеют дело с компьютером, оценить вероятность и, согласившись на неопределенный результат, всегда покупать карты, если номинал меньшей из них равнялся 40 долларам.

По иронии судьбы, продавцы считали, что общение с покупателями поможет им совершить сделку. Они были неправы: основным результатом их взаимодействия с покупателями становился цинизм последних.

Доверять, проявлять цинизм или думать на шаг вперед

Так стоит ли доверять или лучше относиться ко всему с цинизмом? Кто-то ответит так, кто-то эдак. Но я считаю, что любой из этих вариантов неправильный. Моя точка зрения такова: действовать нужно в зависимости от обстоятельств, особенно учитывая то, что можно понять, продумав ситуацию на шаг вперед, — так вы поймете, когда лучше доверять, а когда следует предпочесть циничное отношение к делу. Нужно старательно продумывать решения и мотивы противной стороны, пытаться понять, как проблема выглядит с ее точки зрения. Мысля на шаг вперед, вы поймете, имеет ли смысл доверять человеку и есть ли

у вас оправдание тому, что вы подходите к делу с цинизмом. Хотя не стоит быть циничным только потому, что вы имеете дело с человеком, а не с машиной, не обязательно верить всем людям без исключения в любом контексте. В некоторых ситуациях ничего не стоит собрать дополнительную информацию, чтобы проверить свою интуицию, но часто мы этого не делаем. А вам следует научиться понимать стратегию поведения других людей, не разрушая благоприятные возможности создания взаимного доверия.

119 Sheila McNulty, “BP Memo Criticises Company Leadership,” *Financial Times*, December 17, 2006.

120 Tony Hayward, “Entrepreneurial Spirit Needed.” Stanford Business School via Stanford University, May 12, 2009.

121 Clifford Krauss, “Oil Spill’s Blow to BP’s Image May Eclipse Costs,” *New York Times*, April 29, 2010.

122 Tim Webb, “BP Boss Admits Job on the Line over Gulf Oil Spill,” *Guardian*, May 13, 2010.

123 Greg Palkot, “Gulf Spill: BP Chief Talks,” *FoxNews.com*, May 18, 2010, <http://liveshots.blogs.foxnews.com/2010/05/18/gulf-spill-bpchief-talks/>.

124 “BP Chief Apologizes for ‘I’d Like My Life Back’ Comment,” *AFP*, June 2, 2010, <http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5jTQVdQPfD7xEKyXtRlVNePp4eVMw>.

125 “BP Chief Apologizes for ‘I’d Like My Life Back’ Comment.”

126 Suzanne Goldberg, “If He Was Working for Me I’d Sack Him’: Obama Turns Up Heat on BP Boss,” *Guardian*, June 8, 2010, <http://www.guardian.co.uk/business/2010/jun/08/bp-deepwater-horizon-obama>.

127 Данный анализ не является политическим комментарием, это анализ неспособности фонда думать на шаг вперед в данной ситуации.

128 Pam Belluck, Jennifer Preston, and Gardiner Harris, “Cancer Group Backs Down on Cutting Off Planned Parenthood,” *New York Times*, February 3, 2012.

129 Editorial, “A Painful Betrayal,” *New York Times*, February 2, 2012.

130 George Akerlof, “The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism,” *Quarterly Journal of Economics* 89 (1970): 488–500.

131 George A. Akerlof, “Writing the ‘The Market for ‘Lemons’’: A Personal and Interpretive Essay,” *Nobelprize.org*, November 14, 2003, http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/akerlof-article.html.

132 Lemon — лимон (англ.), машина-развалюха (одно из значений). — Прим. пер.

133 Max H. Bazerman and William F. Samuelson, “I Won the Auction but Don’t Want the Prize,” *Journal of Conflict Resolution* 27, no. 4 (1983): 618–634.

134 Bazerman and Samuelson, “I Won the Auction but Don’t Want the Prize.”

135 Eyal Ert, Stephanie Creary, and Max H. Bazerman, “Cynicism in Negotiation: When Communication Increases Buyers’ Skepticism,” 2013. Harvard Business School, working paper.

Глава 10

Такое незаметное косвенное воздействие

Представим себе два гипотетических пожара. Фабрика по пошиву одежды в одной из стран третьего мира с минимальным государственным регулированием сгорает дотла, в огне гибнет половина из трех сотен женщин и детей, работавших там. Позже становится ясно, что владельцы фабрики не тратили ни копейки на соблюдение даже минимальных норм техники безопасности. Во втором пожаре погибает отец семейства, которое живет в пригороде. Он заливает в свою газонокосилку бензин, не заметив, что рядом лежит незатушенная сигарета. Пламя взлетает по струе, достигает канистры, и происходит взрыв. Кто виноват в гибели этих людей?

Давайте отвлечемся. Если вы живете в США, то, вероятно, хотя бы раз в жизни делали покупки в Walmart и знакомы с кредо этой торговой сети: «Низкие цены каждый день». Задумывались ли вы когда-нибудь о связи низких цен и безопасности продуктов, которые продают в Walmart, или о том, какое отношение ежедневно низкие цены имеют к безопасности работников, которые производят товары, выставленные на полках магазина? Не смущайтесь, если такие мысли не приходили вам в голову. Большинство из нас не думает о том, какой вред можно нанести косвенно, опосредованно — например, покупая товары у компании, пренебрегающей безопасностью. Но, возможно, вооружившись дополнительными данными, вы начнете это делать.

Blitz USA была крупнейшим производителем канистр для бензина в Соединенных Штатах Америки и владела около 80 % рынка этих товаров. Председатель правления Blitz USA Сай Элмбург в своих показаниях утверждал, что в июле 2006 года послал генеральному директору Walmart письмо с предложением принять участие в общенациональной программе повышения осведомленности потребителей, призванной защитить их от взрывов канистр с бензином. Элмбург предложил Walmart сотрудничество, поскольку канистры

производства Blitz, продававшиеся в данной сети, часто взрывались и это приводило к серьезным травмам, ожогам и гибели людей. Согласно контрактам, которые поставщики заключают с Walmart, они обязаны нести всю финансовую и уголовную ответственность, возникающую в результате продажи их товаров. Элмбург считал, что Walmart, будучи огромной торговой сетью, имела возможность повлиять на потребителей так, как это не удалось бы Blitz. Наверное, из-за того что Walmart не несла никакой ответственности перед покупателями, ее руководство не приняло предложение Элмбурга. Взрывы продолжились.

Канистры для бензина Blitz сделаны таким образом, что пары бензина, который выливают из канистры, при соприкосновении с тлеющими углями или другим источником огня могут загореться, и тогда пламя поднимется по струе бензина и канистра взорвется¹³⁶. Это происходило не один десяток раз, и против Blitz было возбуждено немало дел. Уволенный работник компании в своих показаниях заявил, что Blitz предложила Walmart более безопасную канистру нового поколения. Она была оснащена предохранителем — устройством, не дающим пламени попасть внутрь, — который обходился от 80 центов до доллара на канистру¹³⁷. Согласно этим показаниям, Walmart отвергла предложение из-за высокой цены, и Blitz приостановила проект, ведь производителю было сложно запустить общенациональный продукт без согласия Walmart продавать его.

Обратная сторона ежедневных низких цен Walmart — это гарантия постоянных собственных низких издержек. Покупатели Walmart должны обеспечить минимальные затраты магазина — девиз, с которым они должны жить и дышать¹³⁸. Показания в суде свидетельствуют о том, что Walmart оказывает очень серьезное ценовое давление на своих поставщиков. В ряде случаев оно приводит к тому — как, согласно показаниям, произошло с Blitz, — что поставщик понимает: оснащение товара разумными защитными устройствами не позволит ему вести дела с Walmart. Моя жена Марла Фелчер — эксперт по безопасности продуктов, нас обоих заинтересовал вопрос: что мешает более надежным предметам попадать на рынок и почему опасные товары остаются на полках магазинов. В 2002 году Марла написала следующее.

Как крупнейшая в мире сеть магазинов розничной торговли и крупнейший продавец игрушек, Walmart могла бы стать главным гарантом безопасности продуктов, которые мы покупаем для наших детей. Но компания не требует от производителей игрушек, колясок, стульчиков или других детских вещей строгого обеспечения безопасности товаров, попадающих на полки магазинов. Напротив, эта розничная сеть использует свое влияние на рынке, чтобы заставить производителей снижать издержки. Walmart оказывает на производителей огромное влияние. Компании следовало бы использовать его не только для того, чтобы производители снижали издержки, но и чтобы они тестировали свои продукты на безопасность. Для начала Walmart могла бы потребовать от производителей товаров для детей снабжать свою продукцию сертификатом о прохождении испытаний на безопасность, осуществленных по-настоящему независимой стороной, который бы гарантировал, что эти товары соответствуют стандартам. Подобная позиция крупнейшей в мире розничной сети станет серьезным прецедентом для других компаний, и они подтянутся. Пора бы уже Walmart стать частью решения, а не проблемы¹³⁹.

Более десяти лет спустя Walmart так и не превратилась в лидера в области безопасности товаров, а случай с Blitz показывает, что практически ничего не

изменилось.

Отчасти из-за высоких судебных издержек и необходимости урегулирования с многочисленными истцами дел о взрывах канистр для бензина Blitz обанкротилась. И тогда пострадавшие обратили свое внимание на Walmart и подали в суд на розничную сеть как на фактор, ставший причиной телесных повреждений и гибели людей. Кого следует винить в этом, принимая во внимание, что в продаже небезопасных товаров в магазинах Walmart участвует больше одной стороны?

Анализируя роль различных причин в деле о травмах, полученных в результате взрывов канистр с бензином, логично было бы исключить один из факторов и посмотреть, каковы в этом случае оказались бы результаты. Для начала давайте уберем из нашего анализа Blitz. Без Blitz могла бы Walmart продавать канистры без предохранителя? Без Blitz могла бы Walmart отказаться от участия в просветительской кампании, посвященной технике безопасности при использовании канистр? Думаю, на смену Blitz пришел бы другой производитель, Walmart не стала бы повышать осведомленность потребителей, и практически ничего не изменилось бы в том, что касается безопасности канистр для бензина, продающихся в сети.

Рассмотрим другой гипотетический вариант: исключим Walmart. Стала бы Blitz разрабатывать более безопасную канистру и поставлять ее в другие розничные сети? Действия Blitz демонстрируют, что компания была озабочена повышением безопасности своей продукции. Таким образом, вполне возможно, что Blitz вывела бы на рынок более надежную канистру.

Сравнительный анализ двух предполагаемых ситуаций показывает, что именно Walmart была движущей силой продажи небезопасных канистр потребителю. Я считаю, что оценил ситуацию правильно, однако Walmart еще не признали виновной ни по одному делу об ответственности в связи с данным товаром.

Косвенное воздействие Walmart на безопасность — на этот раз на безопасность тех, кто производит товары, продающиеся в магазинах торговой сети, — прослеживается в деле от 2012 года о фабрике по производству одежды в Бангладеш. 24 ноября 2012 года на фабрике Tazreen Fashions, расположенной в столице страны Дакке, вспыхнул пожар. По крайней мере, 117 человек погибли, и еще около двух сотен получили ранения. Это был самый смертоносный пожар на производстве в истории Бангладеш. Последующий анализ показал, что на предприятии не соблюдались даже самые элементарные нормы пожарной безопасности.

Кто же виноват? Владельцы фабрики или розничные сети, требующие, чтобы цены были настолько низки, что соблюдение норм техники безопасности на производстве становится невозможным?

Давайте отвлечемся на минуту и посмотрим, как пытались договориться производители одежды и более десятка западных розничных сетей, в том числе Gap, Target и JC Penney, — эта встреча проходила всего за полтора года до пожара.

На встрече в столице Бангладеш Дакке, которая проходила в апреле 2011 года, розничные компании обсуждали меморандум, вступающий в силу на договорной основе. Согласно этому документу, они должны были платить производителям одежды в Бангладеш достаточно высокую цену, чтобы она покрывала затраты на соблюдение норм техники безопасности. По словам международного

координатора Clean Clothes Campaign Инеке Зелденраст, которая присутствовала на встрече, директор Walmart по обеспечению соблюдения этических стандартов Шридерви Калаваколану заявила участникам встречи, что ее компания не собирается участвовать в расходах. Калаваколану и ее коллега по Gap подтвердили свою позицию в отчете, приложенном к протоколу встречи, который был передан в Bloomberg News¹⁴⁰.

Я не собираюсь искать оправдания тому, что владельцы фабрик не заботятся о безопасности работников в погоне за прибылью. Но, как и в истории с канистрами для бензина, корень проблемы таится в том, что ценовое давление Walmart и других розничных сетей ведет к пренебрежению мерами безопасности в случае производителей канистр и одежды. Эта модель повторяется в разных продуктовых категориях и в разных странах.

Компания, которая не соглашается повышать цену на продукт, хотя это необходимо для того, чтобы он стал безопаснее, или платить чуть больше, чтобы безопаснее оказалась работа на производстве, оказывается тем самым причинным фактором, что наносит ущерб. Однако, как мы увидим, читая эту главу, люди не заставляют организации отвечать за то, что те являются опосредованной причиной ущерба. Косвенное воздействие не замечают очень часто — особенно трудно его обнаружить производителям, розничным сетям и потребителям.

Кто виноват в повышении цен на лекарства?

В начале 1990-х ревматолог из Луизианы доктор Ладислас Лазаро IV, бывало, прописывал своим пациентам противовоспалительный препарат для лечения подагры под названием Н. Р. Acthar Gel — об этом он рассказал корреспонденту New York Times. В те времена бутылочка объемом 5 миллилитров обходилась потребителю в 50 долларов. Потом на какое-то время это лекарство пропало с рынка, и Лазаро более-менее забыл о нем. Появившись вновь, оно сильно подорожало. Как вы думаете, сколько сегодня стоит Н. Р. Acthar Gel? Могу представить, что вы взвинтили воображаемую цену, поскольку я написал, что лекарство сильно подорожало. Но сумели ли вы хотя бы близко подойти к правильному ответу — 28 тысяч долларов за тот же флакон объемом 5 миллилитров?¹⁴¹

Я консультировал многие фармацевтические организации и считаю, что производители лекарств, создавая новые решения наших проблем со здоровьем, должны получать хорошую прибыль. И все же это число меня потрясло. Почему цена выросла с 50 до 28 тысяч долларов за бутылочку?

Конечно, рассказанная мною история — крайность, однако подобная модель довольно часто встречается в мире препаратов для лечения редких заболеваний — из-за редкости такие препараты производят в небольших количествах. Данное конкретное лекарство принадлежало фармацевтической компании Rhone-Poulenc, которая и продавала его, а затем в результате слияния стала частью Aventis. Rhone-Poulenc и Aventis в какой-то степени ограничены в своей возможности сильно повышать цены из-за того, что к крупным фармацевтическим компаниям всегда приковано общественное внимание и интерес СМИ.

Продажи Acthar приносили Aventis всего около полумиллиона долларов в год,

и компания продала интеллектуальную собственность на препарат фармацевтической фирме Questcor, гораздо меньшей по размеру. Цена сделки составила 100 тысяч долларов плюс участие в прибылях. Из-за небольшого размера Questcor не требовалось защищать имидж своего бренда, компания была гораздо меньше озабочена оглаской, чем Aventis, — именно такие организации часто покупают права на выпуск препаратов для лечения редких заболеваний. Questcor сразу подняла цену на Acthar — сначала до 700 долларов за 5 миллилитров, а затем продолжала повышать ее, пока она не достигла 28 тысяч долларов. После этого Questcor начала рекламировать Acthar как панацею от многих болезней, в том числе от рассеянного склероза, — хотя нет доказательств того, что препарат более эффективен для лечения всего этого, чем более дешевые альтернативы. Генеральный директор Questcor Дон Бейли заявил аналитикам, что новые области применения Acthar представляют собой для компании многомиллиардные благоприятные возможности.

Большинство наблюдателей, узнав, что Questcor подняла цены с 50 до 28 тысяч долларов за флакон лекарства, стали обвинять Questcor и даже не вспомнили об Aventis. Однако вот какова почти незаметная роль последней в повышении цены на Acthar: компания сознательно продала препарат организации, значительно повысившей его цену и делящейся прибылью с Aventis. Другими словами, она сделала грязную работу руками Questcor.

Мое исследование проблемы косвенных причин ущерба предвосхитило историю Questcor. В 2006 году я прочел другую статью в New York Times о крупном производителе фармацевтической продукции Merck, который создал препарат для противоопухолевой терапии под названием Mustargen¹⁴². У Merck была проблема: компании принадлежала небольшая доля рынка лояльных пациентов, которым требовалось это лекарство. Повысить прибыль от препарата можно было, подняв его цену, но подобный шаг легко отвратил бы общественное мнение от Merck. Поэтому компания продала права на препарат более мелкой Ovation Pharmaceuticals, специализирующейся на покупке плохо продающихся лекарств у крупных производителей. Ovation быстро повысила оптовую цену на Mustargen более чем в десять раз. Компания не инвестировала в исследования и разработки препарата. Она даже не производила его, это делала Merck на контрактной основе. Однако Ovation была гораздо меньше Merck, ее бренд не мог похвастаться известностью, и поэтому ей удалось повысить цену на лекарство, не привлекая широкого внимания. Так косвенным способом Merck удалось избежать негативной реакции на прямое повышение цены.

История Merck заставила меня и моих коллег Нееру Пахария, Карима Кассама и Джошуа Грина исследовать роль косвенного повышения цен в лабораторных условиях¹⁴³. Мы хотели проверить, будут ли испытуемые, проанализировав свое первоначальное ощущение, считать, что субъекты, оказывающие косвенное воздействие на ситуацию, должны нести ответственность за причиненный ущерб. В одном из шести лабораторных экспериментов, описанных в нашей работе, мы привели участникам пример крупной фармацевтической компании, которая является единственным продавцом некоего препарата для противоопухолевой терапии. Все участники исследования прочли следующее.

Крупная фармацевтическая компания X владела препаратом для противоопухолевой терапии, который практически не приносил дохода. Постоянные затраты были высоки, а рынок — ограничен. Но пациенты, которые

принимали этот препарат, действительно нуждались в нем. Производство обходилось в 2,5 доллара за таблетку (включая все расходы), цена продажи составляла всего 3 доллара за таблетку.

Одна из групп участников (А) также прочла следующее.

Компания X повысила цену препарата с 3 до 9 долларов за таблетку.

Вторая группа (Б) прочла следующее.

Компания X продала права фирме меньшего размера (Y). Для того чтобы перераспределить затраты, Y повысила цену препарата до 15 долларов за таблетку.

Наше исследование показало, что большинство людей не нашло вины первой компании в повышении цены. Люди из группы А осудили поведение фирмы X более жестко, чем представители группы Б, хотя в результате описанного последним действия препарат подорожал для потребителя сильнее.

Исследования подтверждают: люди не возлагают ответственность на тех, кто послужил косвенной причиной нанесения вреда. Мы с моими коллегами попытались проверить это утверждение, одновременно предложив третьей группе участников оба варианта — А и Б — и попросив их оценить, что менее приемлемо с точки зрения этики. Мы рассудили, что люди поступают более рационально и лучше обдумывают ситуацию, если у них есть возможность сравнивать¹⁴⁴. Оказалось, что мнение участников, которым дали увидеть оба сценария, отличалось от мнения тех, кто видел лишь один вариант. Они сочли, что действие, описанное в тексте для группы В, менее приемлемо с точки зрения этики. Другими словами, когда их внимание обратили на косвенное воздействие — то есть заставили его заметить, — они увидели причинно-следственную связь и соответствующим образом возложили вину.

В целом люди, внимание которых привлекают к подобным этическим дилеммам, чаще возлагают вину за причиненный ущерб на косвенные факторы. Задумавшись о ситуации, проанализировав ее, такие люди начинают видеть, как косвенные виновники заставляют тех, кто прямо ответственен за причиненный ущерб, совершать аморальные поступки.

«Мы вознаграждаем за результаты»

Я слышал, как многие руководители упрямо произносили эту фразу, подводя резюме своему управленческому подходу. Материальная мотивация — основной двигатель в рыночной экономике, и я не умаляю ее ценности. И все же важно задуматься о том, как люди будут откликаться на материальные стимулы. К сожалению, слишком часто руководители этого не делают.

Возьмем розничный рынок компьютеров и периферийных устройств. Здесь продукты разных производителей дублируют друг друга, конкуренция, подстегиваемая продажами через интернет, чрезвычайно высока, и потому этот рынок имеет очень невысокую рентабельность. Многие розничные компании зарабатывают в основном за счет продажи дополнительных компонентов: присоединяемых устройств, гарантий и договоров сервисного обслуживания. Оно более прибыльно, чем рекламируемые лэптопы и принтеры. Потому многие розничные компании нашли решение: премировать продавцов за реализацию дополнительных компонентов. Каким оказался косвенный результат этой стратегии и должны ли были руководители предвидеть его?

Одна из организаций, премирующая сотрудников за продажу дополнительных компонентов, — это крупнейшая в мире розничная сеть по продаже товаров для офиса Staples. «Наш план — не меньше 200 долларов», — сказала менеджер Staples Наташья Шах репортеру Дэвиду Сигалу, когда он брал у нее интервью для статьи в *New York Times* под заголовком «Торгаш». Другими словами, согласно системе вознаграждения под названием «Рыночная корзина», каждый раз, когда работник Staples продает компьютер, он должен дополнительно к нему реализовать разной мелочовки на 200 долларов — иначе он не сделает план. По словам Шах, среднюю сумму дополнительных продаж внимательно отслеживают. Персонал, не выполняющий план, натаскивают. Эти люди могут получить много ночных смен или задание на выходные, им снизят количество рабочих часов или даже применят дисциплинарные меры вплоть до увольнения. «Если вы не способны выполнять эту работу, то идите продавать картошку в McDonald's», — сказал управляющий в Staples одному менеджеру магазина, который плохо вписывался в систему «Рыночной корзины»¹⁴⁵.

Принимая во внимание, что данная глава посвящена косвенным последствиям неэтичного поведения, вы уже должны были догадаться, как эта политика влияет на клиентов Staples и репутацию компании. Но давайте прочтем, что написал недовольный покупатель на потребительском сайте www.my3cents.com. Сигал перепечатал его комментарий в своей статье.

Вчера получил крайне неприятный опыт, да не в одном, а в целых двух магазинах Staples... Во вкладке к воскресной газете была реклама ноутбука Acer всего за 449 долларов, который продавался в этом магазине. Когда я приехал туда, продавец сказал мне, что ноутбуки есть на складе. Однако, прежде чем принести мне компьютер, он попытается всучить мне «сервисный пакет». Я отказался. Продавец ответил, что все в порядке, и ушел — я думал, за моим компьютером. Он вернулся с главным менеджером магазина, который попытался настоять на том, чтобы я взял «сервисный пакет». Он был очень груб, говорил, что я «дешевка», раз не хочу его брать. Когда я отказался окончательно, он ушел... Несколько минут спустя продавец сообщил мне, что ноутбуки кончились. Вот что мы имеем в результате. Компьютеры были на складе... Я отказался от покупки «сервисного пакета», который стоил около 150 долларов и поднял бы цену ноутбука до обычной рыночной, — и тогда внезапно компьютеры закончились.

Отправившись домой, я позвонил во второй магазин Staples. Я спросил человека, на которого перевели мой звонок, есть ли на складе ноутбуки Acer. Он проверил и подтвердил, что они есть. Я приехал через восемь минут после разговора. В магазине я нашел сотрудника, с которым общался несколькими минутами раньше. Вокруг практически не было покупателей. Я спросил, с ним ли я говорил о ноутбуке Acer по телефону, и он ответил, что да, с ним. Я еще раз поинтересовался, есть ли компьютеры на складе, и он опять подтвердил. Тогда я попросил его принести мне ноутбук, потому что я точно решил брать его. И тогда, прежде чем пойти за компьютером, он спросил меня, буду ли я покупать «сервисный пакет»... «Нет, спасибо, — ответил я. — Я уже проходил подобное в другом магазине и знаю, что в него входит. Мне это не нужно». Он сказал «Хорошо» и ушел. Через 2–3 минуты он вернулся, и, как и в предыдущем случае, внезапно оказалось, что склад пуст¹⁴⁶.

Несколько работников Staples подтвердили, что эта и подобные ей истории

соответствуют реальному положению вещей. Все дело в том, что руководство компании дало указание продавцам: если они не смогут продать вместе с компьютером дополнительные компоненты на 200 долларов, компьютер тоже не нужно продавать. «Эта политика называется “окрутить покупателя”», — сообщила Шах Сегалу.

Десятки лет постановка целей считалась эффективным методом руководства и направления работников. Цели прекрасно работают во многих контекстах, но важно продумать — и заметить — их более широкое воздействие. В частности, лидерам следует продумывать косвенные последствия выполнения целей, например, как практикуемая в Staples политика влияет на качество обслуживания.

Ни для кого не секрет, что лидеры часто не задумываются о том, какие косвенные последствия будет иметь политика их организации. В 1960-х Ford Motor Company проигрывала зарубежным конкурентам, поскольку рынок заинтересовался небольшими, экономными автомобилями. Генеральный директор Ли Якокка объявил, что цель компании — к 1970 году начать производство автомобиля, который будет весить меньше 980 кг и стоить меньше 2000 долларов. Чтобы ускорить разработку Ford Pinto, менеджеры делали все возможное. Они не считались со средствами, в том числе подписывали бумаги о результатах на самом деле не проведенных краш-тестов. Инженеры Ford использовали нестандартное решение: они разместили топливный бак за задним мостом автомобиля, всего в 25 сантиметрах от зоны деформации в случае столкновения. Позже на судебных процессах указывался очевидный, казалось бы, факт: подобная конструкция опасна, так как при столкновении автомобиль может воспламениться. Даже когда о потенциальном риске стало известно, менеджеры продолжали преследовать поставленную цель, и дефект конструкции не был устранен. В компании посчитали, что расходы на судебные иски, связанные с воспламенением Pinto (в результате чего погибло 53 человека и многие получили ожоги), будут меньше, чем расходы на изменение конструкции¹⁴⁷.

А вот еще случай с постановкой целей в Sears, Roebuck and Company в начале 1990-х. В компании была принята квота на продажу услуг по ремонту автомобилей — 147 долларов в час. Это привело к тому, что автомеханики стали брать за свою работу лишнее и пытаться навязать посетителям ненужные услуги. В конечном итоге председатель правления Sears Эдвард Бреннан признал, что корпоративная цель заставила работников компании обманывать клиентов¹⁴⁸.

Ущемляют ли университеты права американцев азиатского происхождения?

В редакторской колонке New York Times, вышедшей в декабре 2012 года, профессор Северо-западного университета Каролин Чен утверждала, что американцы азиатского происхождения ущемлены в праве на поступление в крупнейшие колледжи и университеты США. Она отметила, что среди учеников крупнейших бесплатных средних школ — от 40 до 70 % американцев азиатского происхождения, поскольку набор ведется по объективным критериям, таким как результаты экзаменов и переходные оценки из класса в класс¹⁴⁹. Несмотря на это, согласно исследованию социологов Томаса Эспеншейда и Александры Уолтон Рэдфорд, в ведущие вузы США белых студентов принимают в три раза чаще, чем американцев азиатского происхождения с теми же оценками¹⁵⁰.

Эспеншейд и Рэдфорд пришли к следующему заключению: для того чтобы иметь одинаковые шансы на поступление в лучшие университеты, американцам азиатского происхождения в среднем нужно получить по математике и письменным разделам SAT на 140 баллов больше, чем белым.

Чен и многие другие утверждают, что если бы абитуриентов принимали только по объективным критериям (баллы, результаты тестов, награды за научные работы и внешкольные занятия), то в лучших университетах училось бы гораздо больше азиатов. Конечно, они могут в среднем отличаться от белых абитуриентов по другим критериям, таким как рекомендательные письма и интервью с персоналом и выпускниками. Если этот аргумент вам знаком, по словам Чен, стоит вспомнить 1920-е годы, когда евреи только начали конкурировать с учениками подготовительных школ за поступление в лучшие университеты (в том числе и в тот, где преподаю я, — в Гарвард). Для того чтобы не принимать евреев, университеты начали учитывать такие «неопределенные качества абитуриентов, как “характер”, “напористость”, “мужественность” и “лидерские качества”», — пишет Чен. Существуют надежные свидетельства того, что неформальные варианты квот на прием евреев в Гарвард, Йель, Принстон и другие университеты Лиги плюща существовали еще в 1960-х.

Эта статистика и другие данные заставили многих людей подозревать, что лучшие колледжи и университеты намеренно ограничивают количество мест для американцев азиатского происхождения. Есть ли в университетах Лиги плюща и других ведущих вузах США квоты для таких учащихся, аналогичные созданным для евреев в 1920-х? Лично я не верю, что существует специальная система квот. Но, по моему мнению, тот тип косвенного расизма, что описывает Чен, — дискриминация, основанная на стереотипных предубеждениях и покровительстве членов своей группы, — действительно имеет место. Именно из-за него хорошо подготовленным американцам азиатского происхождения отказывают в поступлении в элитные вузы в пользу менее подготовленных белых абитуриентов.

Я считаю, что проблема косвенной дискриминации должна заставить нас серьезно задуматься. Чаще всего мы не замечаем, что наши поступки или действия других людей опосредованно вредят кому-то. В частности, я полагаю, что элитные университеты не имеют осознанного намерения дискриминировать некоторых абитуриентов. В комментариях к статье Чен в *New York Times* ученые Джон Бриттейн и Ричард Каленберг утверждают, что один из источников косвенной дискриминации американцев азиатского происхождения при поступлении в университеты — это опосредованное влияние другой (косвенной) формы расизма, а именно предпочтения «наследников»¹⁵¹. Как я писал в главе 7, большинство ведущих американских университетов практикуют программы, предоставляющие преимущества в поступлении детям их бывших студентов. Плохо подготовленные дети лояльных выпускников вуза занимают места более умных кандидатов. Следует заметить, что «наследники», которых предпочитают в ведущих университетах, — представители европеоидной расы — учитывая, что в прошлом в этих вузах преобладали белые студенты. Между тем абитуриенты, которым отказали, чаще всего принадлежат к другим расам, среди них немало американцев азиатского происхождения.

Когда в 1990-х в Гарварде велось расследование дискриминации абитуриентов-азиатов, Отдел гражданских прав Министерства образования США

пришел к заключению, что одна из причин, по которым знания этой группы оценивали ниже, чем в случае с белыми абитуриентами, состояла в том, что университеты были связаны системой предпочтения «наследников»¹⁵². Дискриминация лучших студентов азиатского происхождения отчасти является косвенным результатом политики предоставления преимущества детям тех, кто в прошлом учился в ведущих университетах.

Как заметить косвенное воздействие: задача для лидера

Walmart имела право требовать самых низких цен от своих поставщиков. Руководство Rhone-Poulenc, продавая H. P. Acthar Gel более мелкой фирме, стремилось выполнить цель, которую поставила перед ним его организация, — ведь это было гораздо выгоднее, чем держать лекарство у себя. Работники Staples, продающие ненужные довески, поступают практически как все прочие продавцы. А приемная комиссия, которая с особым вниманием относится к детям бывших студентов, следует процедуре, выполняемой на протяжении многих десятилетий. Однако опосредованно все это вызывает проблемы.

Косвенный ущерб — это задача для лидера. Руководителям следует думать шире, предвидеть проблемы, причиной которых могут стать процедуры, принятые в их организации. Когда создаются процессы, в результате которых одна из групп попадает в невыгодное положение, сама организация оказывается замешанной в дискриминации. Менеджерам высшего звена следует изменить то, что способствует косвенному нанесению вреда.

Интересно, что если группе руководителей поручить подумать о том, какой потенциальный ущерб могут нанести самой организации и обществу политика и методы, описанные в этой главе, они быстро поймут, в чем дело. К несчастью, в организациях редко выполняют подобные упражнения. В наших компаниях не то чтобы не могут решить подобные проблемы — скорее, их лидеры лишены воображения, позволяющего людям предвидеть логичные последствия их поступков.

136 Хотя все данные о магазинах Walmart, которые я использую, доступны в открытых источниках, следует отметить, что я был свидетелем-экспертом в деле *Melvin v. Walmart, Inc.*

137 Показания Марты Ландерс (Martha Landers), бывшего члена команды контроля качества Blitz и исполнительного ассистента генерального директора Blitz в 2012 году, в деле Карен Гено-Корнеги лично и от имени всех выгодоприобретателей от неправомерной гибели Мэтью Дилана Корнеги Плейнтиффа против *Blitz U. S.A., Inc., Walmart, Inc. и Discovery Plastics, LLC.*

138 Показания покупателя Walmart Родерика Стэкли (Roderick Stakley) в 2012 году в деле Карен Гено-Корнеги лично и от имени всех выгодоприобретателей от неправомерной гибели Мэтью Дилана Корнеги Плейнтиффа против *Blitz U. S.A., Inc., Walmart, Inc. и Discovery Plastics, LLC.*

139 Marla Felcher, “Protect Our Children... from Their Toys? Warning: Buy Toys at Your Own Risk,” Walmart Watch, http://walmartwatch.com/wp-content/blogs.dir/2/files/pdf/danger_for_sale.pdf, 7.

140 Renee Dudley and Arun Devnath, “Walmart Nixed Paying Bangladesh Suppliers to Fight Fire,” City Wire, December 5, 2012, <http://thecitywire.com/node/25425>.

141 Andrew Pollack, “Questcor Finds Profits, at \$28,000 a Vial,” New York Times,

December 29,

2012, <http://www.nytimes.com/2012/12/30/business/questcor-finds-profit-for-acthar-drug-at-28000-a-vial.html?pagewanted=all&r=0>.

142 Alex Berenson, "A Cancer Drug's Big Price Rise Is Cause for Concern," New York Times, March 12,

2006, <http://www.nytimes.com/2006/03/12/business/12price.html?pagewanted=print&r=0>.

143 Neeru Paharia, Karim S. Kassam, Joshua D. Greene, and Max H. Bazerman, "Dirty Work, Clean Hands: The Moral Psychology of Indirect Agency," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109 (2009): 134–141.

144 Cm. Bazerman and Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*.

145 David Segal, "Selling It with Extras, or Not at All," New York Times, September 8, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/09/09/your-money/sales-incentives-at-staples-draw-complaints-the-haggler.html?pagewanted=all>.

146 "Staples Complaint: Staples Refusing to Sell to Customers Who Won't Buy Their Service Plan!," My3cents.com, March 9,

2009, <http://www.my3cents.com/showReview.cgi?id=50762>.

147 Bazerman and Tenbrunsel, *Blind Spots*.

148 Denise Gellene, "Sears Drops Car Repair Incentives: Retailing. The Company Says 'Mistakes Have Been Made' in Its Aggressive Commission Program. But Some Sales Quotas Will Remain in Place," Los Angeles Times, June 23,

1992, http://articles.latimes.com/1992-06-23/business/fi-900_1_sales-quotas.

149 Carolyn Chen, "Asians Too Smart for Their Own Good?," New York Times, December 29, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/12/20/opinion/asians-too-smart-for-their-own-good.html>.

150 Thomas J. Espenshade and Alexandria Walton Radford, *No Longer Separate, Not Yet Equal: Race and Class in Elite College Admission and Campus Life* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2009).

151 "Fears of an Asian Quota in the Ivy League," New York Times, December 19, 2012, <http://www.nytimes.com/roomfordebate/2012/12/19/fears-of-an-asian-quota-in-the-ivy-league>.

152 John C. Brittain and Richard D. Kahlenberg, "When Wealth Trumps Merit," New York Times, May 13, 2013,

<http://www.nytimes.com/roomfordebate/2012/12/19/fears-of-an-asian-quota-in-the-ivy-league/legacy-admissions-favor-wealth-over-merit>.

Глава 11

Дело лидеров — не допустить предсказуемые неожиданности

Когда в августе 2005 года ураган «Катрина» опустошил побережье Мексиканского залива, погибло более 1800 человек. Ущерб собственности в результате урагана оценивался в поразительную сумму — 81 миллиард долларов. Многие тысячи людей потеряли кров, культура и многообразие Нового Орлеана — города, который пострадал от урагана больше всего, — уже никогда не будут прежними. Американские порты оказались разрушены, Хьюстон согнулся под наплывом людей, бежавших из Нового Орлеана, на налогоплательщиков США легла огромная нагрузка.

Наша с Майклом Уоткинсом книга «Predictable Surprises» («Предсказуемые неожиданности») вышла в 2004 году. Потому, когда разразился ураган «Катрина», представители СМИ принялись звонить нам с вопросом: «Была ли эта неожиданность предсказуема?» Тогда мы не могли с уверенностью на него ответить: мы знали недостаточно. Теперь у меня есть ответ: ураган «Катрина» действительно был предсказуемой неожиданностью. Федеральное правительство, правительства штатов и руководство на местах не замечали происходящего. Чиновники не сделали того, что было необходимо и что подсказывала общедоступная информация. И в результате многие люди лишились жизни.

Один из навыков преуспевающего лидера — умение предотвращать предсказуемые неожиданности. Вот лишь часть свидетельств, которые должен был отметить такой руководитель в годы, предшествовавшие урагану «Катрина».

В 2001 году, за четыре года до урагана, в статье в *Houston Chronicle* Эрик Бергер предсказал катастрофу с ужасающей точностью.

Новый Орлеан тонет. А его главный заслон от урагана — защитная дельта реки Миссисипи — быстро исчезает, оставляя исторический город в опасной близости от катастрофы. На самом деле город настолько уязвим, что в этом году Федеральное агентство по чрезвычайным ситуациям поставило потенциальные разрушения в Новом Орлеане в ряд трех наиболее вероятных катастрофических

стихийных бедствий, которые угрожают нашей стране. Каковы остальные два? Крупное землетрясение в Сан-Франциско и — это было почти пророчеством — теракт в Нью-Йорке. Случись ураган в Новом Орлеане, он окажется максимально губительным. По словам ученых, перед лицом стихии маршруты малоэффективной системы эвакуации могут пропустить не более 250 тысяч человек. Один из каждых десяти человек, оставшихся в городе, погибнет, так как город скроется под шестью метрами воды. Тысячи беженцев осядут в Хьюстоне. С экономической точки зрения это будет сокрушительно¹⁵³.

В 2002 году журналист новоорлеанской газеты Times-Picayune писал:

Предлагают многое: построить более высокие дамбы, осуществить обширную программу восстановления побережья и даже возвести стену, проходящую через Новый Орлеан. Без экстраординарных мер основные порты, производство нефти и газа, одно из самых важных рыболовных хозяйств страны, уникальная культура байю, исторический Французский квартал и все остальное рискуют исчезнуть. Их смоеет могучим ураганом или поставит на грань разрушения более мелкими стихийными бедствиями¹⁵⁴.

Еще одно ясное предупреждение и некоторое количество рекомендаций дал ведущий автор журнала National Geographic Джоэль Борн, который в 2004 году написал о неизбежности крупной катастрофы в Новом Орлеане¹⁵⁵. Верьте или нет, но все могло оказаться хуже: эпицентр урагана прошел в нескольких десятках километров к западу от города.

Несмотря на эти зловещие предсказания в прессе, губернатор Луизианы Кэтлин Бланко позже докладывала Конгрессу: «Никто не ожидал и не мог предсказать, что дамбы будут разрушены так, как это произошло в результате урагана “Катрина”»¹⁵⁶. А между тем в подробном отчете социолог Ларри Айронс предоставил убедительные доказательства того, что Инженерные войска армии США знали об угрозе обрушения дамб с начала 1980-х¹⁵⁷. Айронс приводит свидетельства того, что власти на местах, на уровне штата и даже федеральное правительство были в курсе уязвимости Нового Орлеана перед крупным ураганом. В 2008 году сотрудники исследовательской фирмы Impact Assessment, занятой в области здравоохранения, написали в журнале American Anthropologist: «Разрушения были предсказуемы, и в отсутствие масштабных и немедленных действий следующий крупный ураган неизбежно повлечет за собой дополнительные катастрофические результаты»¹⁵⁸.

Еще до «Катрины» Федеральное агентство по управлению в чрезвычайных ситуациях (ФЕМА) поместило ураган, который ударит по Новому Орлеану, в ряд трех крупнейших возможных катастроф в стране. Инсценировка ФЕМА 2004 года подчеркнула неготовность к стихийному бедствию в государственном масштабе, однако работы, которые должны были укрепить откровенно слабые места, так никто и не провел. Нет ничего удивительного, что ФЕМА не удалось адекватно отреагировать на ураган.

Эти несколько примеров с очевидностью показывают, что ураган уровня «Катрины» далеко не был громом с ясного неба — его не только предсказали, его ожидали. Свидетельства того, что данный регион поразит катастрофа, находились в поле зрения лидеров практически на всех уровнях власти: местном, в штатах и в федеральном правительстве. Но эти свидетельства никто не заметил.

Ураган «Катрина» — жесткий аргумент в пользу того, что лидеры должны проявлять наблюдательность, — ведь стихия до сих пор угрожает Новому

Орлеану. Многие эксперты полагают, что побережье Мексиканского залива не лучше подготовлено к следующему крупному урагану, чем было до «Катрины». В 2008 году команда Impact Assessment писала:

К сожалению, все восстановительные работы, которые ведутся и планируются на федеральном уровне, в штатах и на местах, дадут определенный результат: повторение условий, имевших место, когда 2 августа 2005 года разразился ураган «Катрина». Если все так и будет продолжаться, для укрепления существующей ныне системы дамб никто не сделает практически ничего. Согласно местным строительным нормам, здания станут возводить на метровых опорах — чтобы защитить их от наводнения высотой три метра. Федеральные страховые программы для расположенных ниже уровня моря зданий будут восстановлены — а это гарантия того, что в случае разрушений, которые вызовет следующий ураган, налогоплательщики понесут очень крупные расходы. Защитная береговая естественная среда может быть «воссоздана», но не расширена; более того, даже если мы предположим, что ураганов больше не случится, защитный статус не восстановится до 2050 года. За всем этим стоит основная проблема: не существует плана, который бы мог гарантировать безопасность города Новый Орлеан и населения, живущего в дельте, а также в береговой зоне штатов Луизиана, Миссисипи и Алабама, в случае неизбежного урагана категории 4 или 5159.

Понятно, что такую явно угрожающую катастрофу уже нельзя будет назвать «неожиданностью». Тут дело в другом: в том, что задача лидеров — замечать и действовать.

К счастью, мы знаем много примеров людей и организаций, которые оказываются способны увидеть угрожающие предсказуемые неожиданности и вовремя совершить необходимое, чтобы предотвратить их или сгладить их эффект. Вот у кого мы учимся распознавать кризисы, зреющие вокруг нас. Столкнувшись с природной катастрофой, подобной урагану «Катрина», наши лидеры гораздо лучше подготовились к урагану «Сэнди», в конце октября 2012 года опустошившему Атлантическое побережье. На этот раз лидеры заметили угрозу гораздо раньше, расставили приоритеты и начали действовать вовремя. Второй по разорительности после «Катрины», ураган «Сэнди» стал самым сильным ударом стихии на Атлантическом побережье за всю историю наблюдений (по диаметру охвата и ветру, который прошел путь 1770 километров). 28 октября, когда «Сэнди» достиг американской земли, президент Обама объявил чрезвычайную ситуацию в нескольких штатах — этот статус позволял запрашивать федеральную помощь на местах и осуществлять дополнительные приготовления в ожидании урагана. На Восточном побережье были отменены авиарейсы, выпущены предупреждения путешественникам. Национальная гвардия и воздушные силы США развернули свои войска в нескольких штатах, готовясь оказывать помощь при стихийных бедствиях и содействовать населению.

Изучая подготовку (вернее, ее отсутствие) к ураганам «Катрина» и «Айрин» 2011 года, а также к другим природным катастрофам, в правительствах штатов на Восточном побережье поняли, насколько опасно оставлять дороги открытыми для транспорта. Вот один из примеров, к которым можно было обратиться. Во время снежной бури 2011 года в Чикаго движение остановилось, и сотни людей попали в ловушку на одной из главных улиц города — Лэйк-Шор-драйв. Во время бурана многие бросили свои машины, и городские власти оказались широко

раскритикованы за то, что дороги не были закрыты для движения транспорта. В преддверии урагана «Сэнди» стало ясно: затопленные шоссе будут опасны для автомобилистов. Людей придется спасать в тот момент, когда аварийные службы и так уже окажутся весьма заняты.

По этим причинам правительства нескольких штатов решили закрыть дороги для транспорта. Так, в Делавэре автотрассами могли пользоваться только аварийные службы и сотрудники правительственных структур и организаций. В Нью-Йорке Управление городского транспорта закрыло метро и приняло план постепенно перекрывать мосты и тоннели. Здесь дело было не только в защите автомобилистов от опасности. Власти поняли, что свободные дороги позволят лучше дислоцировать ограниченные ресурсы, сосредоточив усилия по оказанию помощи на территориях меньшего размера. Эти решения оказались эффективны, так как заставили тысячи людей, которые в противном случае покинули бы свои дома, остаться на месте в сравнительной безопасности или в пределах оказания помощи.

Лидерам редко выражают признание за то, что они уменьшили урон, нанесенный в ходе трагических событий. Однако ураган «Сэнди» оказался исключением. Даже политический оппонент Барака Обамы губернатор Нью-Джерси Крис Кристи признал, что президент разумно отреагировал на катастрофу. «Думаю, он хорошо сделал свою работу», — сказал Кристи. Те лидеры, что использовали свою наблюдательность, расставили приоритеты и провели мобилизацию в ходе подготовки к урагану «Сэнди», заслуживают такой же похвалы.

Незаметные предсказуемые неожиданности

Когда меня приглашают выступать перед лидерами частных, публичных и некоммерческих организаций, я часто задаю им три следующих вопроса.

- Есть ли в вашей организации серьезные проблемы, которые не могут решиться сами по себе?
- Усугубляются ли они со временем?
- Разовьются ли они в разрушительный кризис, который для большинства людей в вашей организации наступит неожиданно?

Почти всегда на все три вопроса мне отвечают положительно. Проблемы есть, с приличной вероятностью все станет только хуже, они обернутся серьезным кризисом для организации. Другими словами, кризис полностью предсказуем. Именно это мы с моим соавтором Майклом Уоткинсом называем предсказуемой неожиданностью¹⁶⁰.

Неожиданность предсказуема, когда у лидеров организации есть все данные, чтобы понять: им угрожает кризис, он неизбежен. Однако они почему-то не могут предпринять эффективные превентивные действия. Сейчас я немного сместил бы акцент в этом определении: предсказуемая неожиданность есть однозначное и серьезное последствие неспособности увидеть важную информацию

и осуществлять руководство, основываясь на том, что было замечено.

Предсказуемая неожиданность застаёт врасплох, когда многие ключевые фигуры знают, что грядет катастрофа, и понимают, что риск со временем возрастет, что все закончится кризисом — однако ничего не делают, чтобы предотвратить грядущие проблемы. В некоторых случаях знания, необходимые для того, чтобы заметить проблему, оказываются распылены, когда в дело вовлечено много людей и все происходит в политическом контексте. Однако в большинстве организаций, как бы много людей ни было виновато в случившемся, за все отвечает один лидер. И не важно, что именно он возглавляет — группу, подразделение или всю компанию. Случается, что руководитель организации сам не замечает проблему. Возможно, ему намекали на нее, но он проигнорировал свидетельства. Дальновидные лидеры умеют избегать предсказуемых неожиданностей, предвидя последствия и предпринимая все необходимые шаги для того, чтобы ослабить угрозу.

Во введении к этой книге я рассказал, что мы с Майклом Уоткинсом создали концепцию предсказуемых неожиданностей после событий 11 сентября, а несколько лет дополнительных исследований стали толчком к тому, чтобы написать эту книгу. Факты, которые мы приводим в нашей работе «Predictable Surprises» («Предсказуемые неожиданности»), ясно показывают: руководство США могло и должно было предотвратить 11 сентября. Хорошие лидеры замечают предсказуемые неожиданности и делают все возможное, чтобы не дать катастрофе разразиться.

Почему лидеры игнорируют предсказуемые неожиданности?

Почему чаще всего руководители оказываются не в состоянии предвидеть предсказуемые неожиданности? Ответ на этот вопрос многогранен: предсказуемые неожиданности имеют когнитивные, организационные и политические причины¹⁶¹.

Когнитивные причины

Ряд когнитивных искажений заставляет нас и наших лидеров недооценивать, как важно справляться с предсказуемыми неожиданностями. Во-первых, мы видим мир в более позитивном свете, чем следовало бы. На себя, на наше окружение и будущее мы смотрим с оптимизмом¹⁶². С одной стороны, положительный настрой помогает нам не бросать сложные задачи и сохранять стойкость в неблагоприятных и неконтролируемых обстоятельствах. К несчастью, позитивные иллюзии мешают нам принимать разумные и сбалансированные решения, заставляют недооценивать опасность и факторы риска и, следовательно, не позволяют предотвращать предсказуемые неожиданности¹⁶³.

Во-вторых, чаще всего мы недооцениваем будущее. Что вы предпочтете — получить 5000 долларов сегодня или 6000 долларов через год? Многие выберут первое, несмотря на то что 20 % — это очень хороший доход на инвестиции, особенно при нынешнем состоянии экономики. Многие из нас также не могут адекватно утеплить свои дома и не покупают чуть более дорогую, но менее энергоемкую домашнюю технику, несмотря на то что экономия будет заметна сразу, а со временем она станет значительна. Подобные поступки — пример широко распространенной тенденции переоценивать настоящее, недооценивать будущее и при этом вредить грядущим поколениям. Мы загрязняем мировой

океан и вырубаем леса, покупаем и потребляем, внося немалый вклад в глобальное потепление, и накапливаем долги, которые перейдут нашим потомкам. Мы слишком часто выбираем риск крупной, но маловероятной потери когда-нибудь потом — возможно, когда нас уже не будет, — не желая поступиться малым сейчас, хотя потом наши вложения окажутся выгодными.

В-третьих, люди, организации и целые страны следуют золотому правилу «не навреди»¹⁶⁴. Да, в некоторых ситуациях этот совет имеет смысл. Но слишком часто он выливается в то, что мы вообще ничего не делаем. В 1990-х мы были не готовы чуть-чуть пострадать — 15 минут постоять в очереди на контроль безопасности в аэропорту, чтобы снизить риск угона самолета террористами, — и тогда мы совершили трагическую ошибку. Мы не хотим жертвовать ничем, например соглашаться на небольшое повышение налогов, логичное ограничение наших прав или затраты на укрепление системы дамб в Новом Орлеане, — тем самым сегодня мы создаем проблемы для будущих поколений.

Организационные причины

После урагана «Катрина» городские власти Нового Орлеана, руководство штата Луизиана и правительство США из кожи вон лезли, чтобы объяснить, почему они не были готовы к стихийному бедствию, почему принятые меры оказались неадекватны и почему виноватым следует считать кто-то еще. Все тыкали пальцем друг в друга, и это доказывало, что все руководители в ответе за неготовность к катастрофе. на всех уровнях власти — в городе, штате и государстве, — они не смогли защитить людей от удара стихии.

Совокупное неумение лидеров разного уровня замечать и действовать продемонстрировало их вопиющую неспособность согласовать меры по борьбе с последствиями урагана. Председатель Комитета по правительственным реформам Том Дэвис заявил:

Мне кажется, мы обнаружим, что правительство на всех уровнях не оправдало доверия населения штатов Луизиана, Миссисипи и Алабама. Думаю, мы услышим, как глава FEMA Майкл Браун скажет, что в Луизиане не было ни объединенной структуры управления, ни четкой субординации. Это значит, что мы поставлены перед естественным вопросом не только о том, что пошло не по плану в FEMA, но и о том, что пошло не по плану в органах управления на всех уровнях — когда нужно было готовиться к катастрофе или реагировать на нее. У нас что, нет культуры чрезвычайных ситуаций? Культуры выполнения решений? Или дело в том, что даже при наличии хорошего планирования и прогнозирования мы оказываемся перед глубокой пропастью между созданием политики и ее претворением в жизнь?¹⁶⁵

Предсказуемые неожиданности, отчасти являясь результатом того, что отдельные люди не замечают назревающей срочной проблемы, возникают как следствие дефектной структуры организации, системы поощрения и интеграции данных. Так, и ураган «Катрина», и трагедия 11 сентября показали, что основной причиной проблемы была неспособность ветвей правительства интегрировать свои ресурсы — вместо этого разные подразделения действовали в полном беспорядке. Хаотичное поведение — одновременно и следствие, и оправдание неудачного лидерства. В беспорядке и между отдельными его частями оказывается нарушена система отчетности, она размывается. Часто никто ни за что не отвечает, и никто не ставит всеохватывающих и направляющих целей. В этих обстоятельствах система вознаграждения часто побуждает людей просто

выполнять свою работу¹⁶⁶.

Политические причины

Для того чтобы избежать предсказуемых неожиданностей, лидерам чаще всего приходится нести затраты — делать это сегодня с тем, чтобы не допустить катастрофу в долгосрочной перспективе. Например, расходы на укрепление системы дамб вокруг Нового Орлеана были бы значительны. С политической точки зрения, стоило посчитать не только во что обойдется городу ураган масштаба «Катрины», но и его последствия для тех, кто принимал решения, когда они еще были у власти. Вот, например, повышение безопасности авиационных перелетов в конце 1990-х обошлось бы в 3 миллиарда долларов¹⁶⁷ — небольшая сумма по сравнению с потенциальными издержками бездействия, но значительная для администрации Клинтона с политической точки зрения, ведь в те времена немногие понимали, какую угрозу несет в себе пренебрежение мерами безопасности.

Отчасти многие предсказуемые неожиданности можно отнести на счет людей и организаций, использующих систему в собственных интересах. Вот, например, неспособность США провести разумную реформу финансирования предвыборных кампаний привела к созданию системы, которую весь мир считает легализованно коррумпированной. Граждане США, и я в том числе, часто свысока смотрят на страны, в которых люди терпят широкое распространение взяточничества, но когда речь заходит о том, что американские лоббисты покупают блага у правительственных чиновников, мы говорим: «По крайней мере, это законно». Однако ситуация кажется более схожей, когда мы задумываемся о том, что многие лоббисты тратят значительные ресурсы на сохранение законов, позволяющих им влиять на правительство.

На коммерческие организации политические причины воздействуют не меньше, чем на правительство, — мешают предвидеть предсказуемые неожиданности. Как я писал в главе 6, фирма Arthur Andersen сыграла значительную роль в предсказуемой неожиданности — тем, что не заметила подтасовки отчетности в Enron. Почему партнеры Andersen не видели, что происходит? Да потому, что, решив высказаться против того, что творилось в компании, партнер или аудитор рисковал навлечь на себя гнев всей организации, получавшей 25 миллионов долларов за аудит и еще 27 миллионов за консалтинговые услуги Enron. В аудите политическая подоплека вознаграждения редко поощряет к наблюдательности.

Как предотвращать предсказуемые неожиданности

Для того чтобы предвидеть и избегать предсказуемые неожиданности, лидерам следует уметь замечать угрозу, а заметив — обозначать приоритеты и мобилизовать ресурсы, необходимые для ее предотвращения¹⁶⁸.

1. Замечать угрозу. Некоторые катастрофы невозможно предсказать — либо же их вероятность настолько низка, что никого нельзя винить в том, что угрозу не заметили. Вот лишь один пример. Никто не мог заранее знать, что ВИЧ перейдет видовой барьер и начнет заражать людей¹⁶⁹. Однако большинство предсказуемых неожиданностей последних десятилетий — в том числе трагедия 11 сентября, ураган «Катрина», скандал с Бернардом Мэдоффом

и финансовый кризис 2008 года — были настолько очевидны, что о них даже писали в СМИ. Мы часто восхищаемся лидерами, которые умеют замечать и своевременно действовать, — мы аплодируем им; и нам же следует призывать к ответу тех, кто не смог этого сделать. Мы должны возлагать вину на руководителей, которые не искали будущие угрозы в том, что происходит вокруг, и не анализировали открывшиеся им данные, — ведь они не заметили назревающую предсказуемую неожиданность.

2. Обозначить приоритеты. На любого лидера наваливается множество проблем, и почти все они претендуют на первостепенность. Как понять, какие вопросы требуют немедленного решения, а какие можно отложить? Один из инструментов, который одаренным лидерам стоит взять на вооружение, — это анализ затрат и результатов. Он может повысить шансы на успех перед лицом неопределенности. Тщательный анализ затрат и результатов позволит оценить, какие угрозы более вероятны и потенциально более опасны. Лидеров, которые этого не делают, следует призывать к ответу за то, что они вовремя не обозначили приоритеты.
3. Мобилизовать ресурсы. Бывает, что руководители осознают угрозу и обозначают приоритеты, однако не делают того, что необходимо, для ее предотвращения. События 11 сентября — именно такой сценарий. Несмотря на то что комиссия вице-президента Эла Гора отметила необходимость значительного повышения безопасности полетов и показала, насколько это приоритетная задача, правительство не сделало ничего. Бюрократия Федерального управления гражданской авиации противостояла изменениям, предложенным комиссией, и крупнейшие авиакомпании США тратили миллионы долларов на то, чтобы правительство не обращало внимания на огрехи в безопасности, — они боялись испугать клиентов и не желали тратиться на установку системы сопоставления багажа, которая тогда предлагалась¹⁷⁰. Авиакомпании эффективно лоббировали свои интересы и играли важную роль в бездействии правительства. Подобная политическая активность не должна отвлекать лидеров. Тех, кто не делает необходимого, нужно призывать к ответу.

Многие лидеры знали, что Новому Орлеану угрожает сильный ураган, хотя и неизвестно, видели ли власти на местах и на уровне штата весь масштаб угрозы. Военные инженерные силы и FEMA, несомненно, понимали, насколько эта угроза приоритетна, а вот чиновники на местах, в штатах и в федеральном правительстве — нет. На государственном уровне они не смогли мобилизовать все необходимые силы. Ураган «Катрина» был предсказуемой неожиданностью, и наша модель подчеркивает, что именно ошибки лидеров позволили катастрофе разразиться.

Сила наблюдательности помогает замечать предсказуемые неожиданности

В главе 8 я обвинял разных людей в ненаблюдательности: они не заметили, какую предсказуемую неожиданность в 2008 году создали наша финансовая отрасль и причудливый ряд законов, проложивших путь грядущей катастрофе. Я писал и о том, что кое-кто заранее видел все проблемы. Эти люди воспользовались своими наблюдениями и разбогатели. Майкл Берри одним из первых понял, что условия ипотеки слишком хороши, чтобы быть правдой. Берри рассказал журналисту Майклу Льюису, что он — просто студент-медик с одним глазом, ужасными манерами и 145 тысячами долларов долга по учебным кредитам¹⁷¹. В минуты, свободные от работы ординатором в больнице, Берри начал писать об акциях на онлайн-форуме. Затем он бросил медицину, организовал хедж-фонд Scion Capital и привлек со своего форума инвесторов.

Часто представители некоей фирмы или отрасли говорят с одними и теми же людьми и приходят к одним и тем же выводам, однако, как вспоминает Льюис в своей книге «Большая игра на понижение», Берри никому не рассказывал о своих наблюдениях. Проводя исследование самостоятельно, он читал статьи и финансовые сводки. Ипотечные ценные бумаги сопровождаются сложными, многостраничными проспектами эмиссии. Люди редко вникают в их детали. А вот Берри весь 2004 и 2005 год штудировал эти проспекты. Еще в 2004 году он заметил, что риск ипотечного рынка вырос из-за снижения стандартов отбора заемщиков и из-за того, что все игнорировали данный факт. «Это было явным признаком того, что кредитные учреждения утратили контроль над ситуацией, они снижали стандарты и наращивали объемы кредитования», — писал он в одном из своих писем¹⁷².

Берри понял, что может заработать, делая ставки на понижение. В 2004 году он начал покупать страховые ценные бумаги компаний, которым угрожала опасность из-за грядущего обвала рынка недвижимости. К 2005 году он делал сложные хеджированные инвестиции (то есть покупал кредитные дефолтные свопы), которые имели огромный потенциал, если бы ипотечный рынок просел сильнее, чем ожидал финансовый рынок. Берри приобрел страхование ипотечных кредитов, которые считал ненадежными, почти на 2 миллиарда долларов в ценных бумагах. Покупка бондов, которые должны были принести дивиденды в случае падения рынка, обошлась ему в небольшую часть этой суммы. Его инвесторы нервничали, но когда в 2007 году недвижимость начала терять в цене, люди поняли, что Берри гораздо раньше Уолл-стрит и большинства из нас заметил, что рынок сошел с ума. На его падении Берри и его последователи хорошо заработали.

Помогло Берри его умение замечать. Задолго до обрушения рынка он обратил внимание на все нестыковки ипотечного кредитования, которые я описал в главе 8. Обдумав решения заемщиков, кредитных организаций и инвесторов, Берри понял, что ипотечный рынок — что-то вроде карточного домика и что, если подует сильный ветер, он рассыплется. Этот социально не адаптированный человек гораздо успешнее ставил себя на место других, чем эксперты с Уолл-стрит.

Работник Deutsche Bank по имени Грег Липман размышлял в том же направлении, что и Берри. В результате тот, кто прислушался к мнению Липмана, разбогател. Среди этих людей был Джон Полсон — он получил невиданную для

частного лица прибыль в размере 4 миллиарда долларов. Два молодых человека, которых звали Джеми Май и Чарли Ледли, оборудовали себе офис во дворе дома в Беркли, принадлежавшего их приятелю. Они считали, что лучший способ заработать — понять, что на Уолл-стрит считают наименее вероятным, и поставить на то, что это произойдет¹⁷³. Их еретические инстинкты, как писал Льюис, подсказали им: «Было предрешено, что рынки недооценят возможность разительных перемен»¹⁷⁴. Они, как и Берри, сыграли на понижение и стали богаты.

Понятно, что эта книга не об инвестициях. Она о том, как выгодно лидерам проявлять наблюдательность и затем действовать в соответствии с тем, что они заметили. Берри делал рискованные ставки, предвидя предсказуемую неожиданность. Его вознаграждением стала прибыль. В других случаях наблюдательность позволяет нам обойти предсказуемые неожиданности, спасти людей, сохранить работу, избежать голода, защитить океаны и леса, создать великолепные организации и лучшее общество. Наблюдательность — основной аспект лидерства, и здесь все в ваших руках.

153 Eric Berger, “Keeping Its Head above Water,” *Houston Chronicle*, December 1, 2001, <http://www.chron.com/news/nation-world/article/New-Orleans-faces-doomsday-in-hurricane-scenario-2017771.php>.

154 Benjamin Alexander-Birch, “Washing Away,” *Times-Picayune (New Orleans)*, June 23–27, 2002, <http://www.nola.com/washingaway/>.

155 Joel J. Bourne, “Gone with the Water,” *National Geographic*, October 2004.

156 “Overview of Governor Kathleen Babineaux Blanco’s Actions in Preparation for and Response to Hurricane Katrina,” Response to the U. S. Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs Document and Information Request, dated October 7, 2005 and to the U. S. House of Representatives Select Committee to Investigate the Preparation for and Response to Hurricane Katrina, December 2, 2005, 18.

157 Larry Irons, “Hurricane Katrina as a Predictable Surprise,” *Homeland Security Affairs* 1, no. 2 (2005): 4, <http://www.hsaj.org/?article=1.2.7>.

158 John S. Petterson, Laura D. Stanley, Edward Glazier, and James Philipp, “A Preliminary Assessment of Social and Economic Impacts Associated with Hurricane Katrina,” *American Anthropologist* 108, no.4 (2008): 643.

159 Petterson et al., “A Preliminary Assessment of Social and Economic Impacts Associated with Hurricane Katrina,” 666.

160 Max H. Bazerman and Michael D. Watkins, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

161 Bazerman and Watkins, *Predictable Surprises*.

162 Shelly E. Taylor, *Positive Illusions: Creative Self-Deception and the Healthy Mind* (New York: Basic Books, 1989); Shelly E. Taylor and Jonathon D. Brown, “Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health,” *Psychological Bulletin* 103, no. 2 (1988): 193–210.

163 David Dunning, Chip Heath, and Jerry M. Suls, “Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and Business,” *Psychological Science in the Public Interest* 5, no. 3 (2004): 69–106; Bazerman and Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*; Bazerman and Watkins, *Predictable Surprises*.

164 Ritov and Baron, “Reluctance to Vaccinate.”

165 “Opening Statement of Chairman Tom Davis,” House Select Committee to Question Former FEMA Director Michael Brown, September 23, 2005, cited by Irons, Hurricane Katrina as a Predictable Surprise.”

166 Более подробно организационные причины неспособности реагировать на предсказуемые неожиданности обсуждаются в главе 5 книги Bazerman and Watkins, Predictable Surprises.

167 Bazerman and Watkins, Predictable Surprises.

168 Там же.

169 Там же.

170 Там же.

171 Michael Lewis, The Big Short: Inside the Doomsday Machine (New York: Norton, 2010).

172 Quoted in Lewis, The Big Short, 28.

173 Lewis, The Big Short, 108.

174 Там же.

Глава 12

Как научиться замечать

Эксперт по лидерству Уоррен Беннис утверждает, что самый важный навык руководителя — быть тем, что писатель Сол Беллоу называет словосочетанием «первоклассный наблюдатель». Такое качество он приписал главному герою своей повести «Действительность». Первоклассный наблюдатель — это человек, от которого ничего не укроется, и особое внимание он обращает на поступки людей. Первоклассный наблюдатель не упускает из виду ни одной мелочи: он замечает талант и видит благоприятные возможности, мимо которых проходят другие люди. Его реже ослепляет желание воспринимать события такими, какими он хочет их видеть, он более открыт реальности. Благодаря умению просчитывать на много шагов вперед он понимает, когда что-то нужно менять, — и действует. Как пишут Беннис и его коллега Роберт Томас, первоклассные наблюдатели чаще других обращают внимание на изъяны не только в своих организациях, но и в более крупном масштабе¹⁷⁵. Они мастера замечать обман, в том числе косвенные причины ущерба, они избегают скользких дорожек, их не застают врасплох предсказуемые неожиданности. Первоклассные наблюдатели с подозрением относятся к тому, что слишком хорошо, чтобы быть правдой, и они скорее, чем мы все, услышат, что собака не лаяла.

Надеюсь, что, дочитав до этого места, вы уже достаточно близко подошли к тому, чтобы стать первоклассным наблюдателем. В предыдущих главах я привел для вас конкретные примеры, предложил полезные упражнения и методы, работающие в реальном времени, — все это поможет вам использовать

наблюдательность при принятии решений, когда вам нужно будет проявить свои лидерские качества. В последней главе я дам вам заключительные советы о том, как повысить собственную наблюдательность и помочь начать замечать важную информацию другим людям.

Настрой на наблюдательность

Прежде чем читать дальше, попытайтесь вспомнить, какой кризис застал вас или вашу организацию врасплох. (Остановитесь и подумайте об этом.) Теперь представьте себе, что вы рассказываете близкому другу — кому-то за пределами организации — историю этого кризиса: что произошло, кто что сделал и к чему оно привело. Скорее всего, ваш друг спросит: «Почему же никто не понял, что именно случится?» Подумайте, что бы вы ему ответили. (Пожалуйста, сделайте это до того, как читать дальше. А еще лучше — запишите ответ на листке бумаги.)

Ответили ли вы что-нибудь вроде следующего?

- «Эти события не представлялось возможным предсказать».
- «Происшествие казалось таким незначительным, что никто и не подумал, что его стоит учесть».
- «Не мое дело — замечать подобные вещи».
- «Нас постоянно подстерегает столько кризисов — мы просто не могли знать, что накроет именно этим!»

Или же вы ответили что-то подобное?

- «Я не думал о том, что угрожает нашей организации».
- «Я не учел, как эти моменты могут повлиять на нас».
- «Я не попросил дать мне недостающую информацию».
- «Я недостаточно хорошо искал варианты, которые позволили бы учесть эту ситуацию».

Заметили разницу между двумя списками? Первый состоит из внешних причин. Вы объясняете случившееся факторами, которые находятся вне вашего контроля; проблема в ситуации, а не в вас. Вторая группа, напротив, состоит из внутренних причин проблемы, того, что вы — и вы сами это понимаете — могли бы сделать лучше. Большинство кризисов происходят как по внутренним, так и по внешним причинам: вы и организация попадаете в досадную ситуацию, чреватую неудачами и неприятными неожиданностями, — и ни вы, ни ваши коллеги не пытаетесь предвидеть кризис и управлять им, хотя могли бы.

Признанные исследования в области общественных наук показывают, что свои успехи мы чаще объясняем внутренними причинами. Мы рассказываем о том, что именно сделали правильно и как это позволило повлиять на конечный

результат. А упоминая о неудачах, мы делаем акцент на внешних причинах — обвиняем других людей или обстоятельства, которые находятся вне нашего контроля¹⁷⁶. Руководители, у которых был хороший год, часто относят успех на свой счет, более щедрые — на счет всей управленческой команды. А те, что переживают тяжелые времена, списывают плохие результаты на экономические условия, рыночные тенденции или вмешательство правительства.

Первоклассные наблюдатели более последовательны. Даже в случае неудачи они анализируют то, что сделали и — это еще важнее — что они могли бы сделать по-другому, чтобы избежать провала. Потому они не повторяют своих ошибок. Именно стремление к самосовершенствованию позволяет им учиться на собственном опыте и развивать в себе качества, необходимые, чтобы стать первоклассным наблюдателем.

Замечайте нестыковки

Пытаясь разобраться в том, что такое наблюдательность с точки зрения общественных наук, я прочел несколько книг талантливого автора-документалиста Майкла Льюиса. В предыдущей главе я упоминал о его книге «Большая игра на понижение». В ней Льюис писал о небольшой группе инвесторов, заметившей высокую вероятность финансовой катастрофы на рынке недвижимости, о которой не подозревали другие заинтересованные стороны. Эти инвесторы сделали состояние на игре на понижение. Льюис подчеркивает, какие финансовые преимущества может принести наблюдательность, когда в чем-то вы замечаете нестыковки — в данном случае они присутствовали на рынке. В другой книге Льюиса «MoneyBall»¹⁷⁷ описано, как первоклассные наблюдатели получили преимущество в Главной лиге бейсбола.

Тот, кто читал книгу или видел ее экранизацию с Брэдом Питтом, знает, что Льюис рассказывает историю главного менеджера «Окленд Атлетикс» Билли Бина, который изменил методы управления своей командой и, в конечном счете, большинством команд лиги. Он смог учесть, что интуиция профессиональных игроков в бейсбол систематически и предсказуемо подводит их. Спортсмены строили предположения на основе личных наблюдений и недавних игр, где они участвовали, однако не учитывали точные данные, которые было несложно оценить, обратив внимание на то, кто как играет на самом деле. Оказывается, если вы хотите предсказать, насколько хороши будут удары игрока в бейсбол, необходимо учесть качество его ударов в прошлом, однако этот фактор игнорировало большинство профессиональных спортсменов. Льюис пишет: «Рынок бейсболистов был слишком неэффективен, никто, в сущности, не понимал, что представляет собой стратегия в этой игре, и потому благодаря разумному управлению вы могли на голову опередить своих соратников и разбогатеть»¹⁷⁸. После того как книга Льюиса стала бестселлером, концепция использования данных сначала была принята в Главной лиге бейсбола, а затем — во многих других видах профессионального спорта.

Ясное дело, Билли Бин был первоклассным наблюдателем. Странно лишь то, что до него никто в бейсболе (баскетболе, футболе или хоккее) не заметил очевидных недостатков системы. В своем комментарии к книге «Moneyball» Дик Талер и Касс Санстейн — те самые ученые, что позднее написали широко известную книгу «Толчок», — замечают, что профессиональных бейсболистов нельзя назвать глупцами, они просто люди¹⁷⁹. Они действовали по традиции и не

изменяли привычкам, лежащим в основе общепринятых методов управления спортом.

Первоклассные наблюдатели выходят за рамки ложной интуиции и внимательно исследуют данные, которые важны для той или иной проблемы. Поэтому, чтобы стать Билли Бином в своей области, задайте себе следующий вопрос: какое из общепринятых мнений заслуживает пересмотра?

Задайтесь вопросом: почему нет?

Высшее образование дорого стоит, и мой университет не исключение. К счастью, Гарвард достаточно богат, чтобы предоставлять финансовую помощь необеспеченным студентам. Однако многие другие хорошие университеты не могут позволить себе тратить деньги ни на поддержку уровня (от помещений до высоких зарплат), ни на обеспечение финансовых потребностей людей, которых они принимают на учебу. В результате изрядное количество студентов оказывается перед непростым выбором: влезать в долги или отказаться от высшего образования. Усугубляет проблему то, что многие из них не уверены, что получат хорошую работу после окончания обучения и, следовательно, смогут вернуть студенческий кредит. Даже доступные данные о том, что высшее образование — это хорошее вложение в будущее, не делают кредит в 20 тысяч, 50 тысяч или 100 тысяч привлекательным. Для того чтобы облегчить дальнейшую финансовую нагрузку, еще в колледже студент вынужден искать временную работу, однако так он рискует своими оценками, тем, что его образование будет менее качественным.

Многих студентов эта проблема ставит перед классическим выбором «или — или». Влезть в долги или отказаться от высшего образования? Почему экономика и общество заставляют людей, у которых впереди долгие годы продуктивной работы и множество вытекающих из этого потенциальных преимуществ, делать настолько сложный выбор? Как решить такую проблему?

Вот один из вариантов, предложенный в последние несколько десятилетий: позволить студентам платить за высшее образование из своей будущей зарплаты, благодаря этому избегая долгов. Сама мысль о том, что после окончания университета вам придется изыскать и отдать 20 тысяч долларов или больше, пугает. А вот то, что после окончания учебы вы будете должны отдавать альма-матер 3 % своего дохода, приводит в меньший трепет. По сути, идея заключается в том, что небольшое количество критического ресурса, которым студент внесет свою лепту — то есть его будущего дохода, — окажется направлено на оплату образования, и благодаря этому удастся избежать долговой нагрузки.

В штате Орегон недавно приняли закон, который позволит его жителям учиться в государственных университетах, не беря кредитов и не внося плату за обучение¹⁸⁰. После выпуска студенты должны будут выплачивать университету небольшую часть своей зарплаты. Согласно этой программе, чем меньше вы зарабатываете, тем меньше вы отдаете; высокооплачиваемые выпускники станут компенсировать выплаты низкооплачиваемых, как делается в страховых пулах. Есть и другая альтернатива. На рынок вышли новые коммерческие стартапы, которые предлагают персонализированные пакеты, позволяющие вкладывать средства в конкретных студентов. Инвестор вносит значительную часть платы за обучение и затем получает доход в виде небольшой доли его будущей зарплаты (я назову две такие организации: Pave и Upstart¹⁸¹). Левые, вероятно, предпочтут

орегонский план, а правые — модель частного финансирования. Лично я бы хотел, чтобы на данный рынок вышло федеральное правительство (эту идею уже предлагали) и решило более широкую общественную проблему финансирования высшего образования для тех, у кого при нынешней системе нет шансов.

Планы «учись сейчас, плати позже» подходят не всем, однако их поддержит любой, кто считает, что нынешняя ситуация далека от идеала и что мы не используем критические ресурсы (будущий заработок). В своей книге «Почему нет?» Барри Нейлбафф и Ян Айрес утверждают, что инновации придумывают люди, которые замечают благоприятные возможности и задаются вопросом, почему бы их не использовать¹⁸². Нейлбафф и Айрес советуют представить, какие продукты или услуги вы захотели бы создать, если бы обладали неограниченными ресурсами, и использовать воображаемый мир без границ для того, чтобы найти решения с учетом реальных, а не воображаемых препятствий.

Сторонним наблюдателям легче замечать

Меня обычно приглашают в компании, чтобы я научил тамошних руководителей более успешно вести переговоры или дал консультацию по какой-то важной, конкретной сделке (например, по потенциальному приобретению). В последнем случае, изучив проблемы, с которыми сталкивается компания, я предлагаю возможные решения. Очень часто мне затем говорят, что здесь так дела не делаются — в этой конкретной компании или отрасли. Услышав подобное, я углубляюсь в детали. Иногда я узнаю множество причин, из-за чего мое предложение не сработает, факты или преграды, которые я не оценил из-за того, что, будучи внешним наблюдателем, многого не знал. Однако еще чаще я узнаю, что нет логичных причин, почему дела нельзя делать по-другому. Оказывается, что компания или даже целая отрасль создала неудачный порядок действий, который стоило бы изменить.

Мое основное преимущество в подобных ситуациях заключается не в том, что я умнее или креативнее, а в том, что я наблюдаю ситуацию со стороны. Поэтому я могу заметить то, чего не видят присутствующие. Умные руководители привыкли к тому, что все делается так, а не иначе. Но стороннему человеку легче заметить, что систему что-то ограничивает, что что-то мешает ее эффективности. Другими словами, мы чаще оказываемся свободны от ослепляющих шор, которые заставляют людей внутри системы считать происходящее возможным. Вот один пример. Большинство знает, что владельцы домов платят за ремонт гораздо больше, чем планировали, и что он тянется куда дольше, чем они ожидали. Как сторонние наблюдатели мы понимаем, что эти люди добавляют к проекту дорогостоящие детали и что часто в процессе возникают дополнительные проблемы. Мы все знаем это — кроме владельца дома, который собирается начать ремонт. Он смотрит на проблему изнутри и верит, что его подрядчик будет достаточно внимателен и точен, чтобы справедливо определить стоимость и сроки выполнения проекта. Однако когда проект затягивается и его стоимость возрастает, чем ожидалось, всегда находится объяснение тому, почему так произошло в данном конкретном случае.

Так же и рабочие группы в организациях прекрасно знают, что на выполнение проекта уходит больше времени, чем казалось поначалу (взгляд со стороны), однако верят, что их оценка нового проекта точна и непредвзята (взгляд изнутри). Я использую определение стороннего наблюдателя / своего

человека из работы Даниэля Канемана и Дана Ловалло, которые писали, что свой человек считает данную ситуацию уникальной, а сторонний наблюдатель может обобщить информацию, полученную в разных случаях¹⁸³. В более широком смысле взгляд стороннего наблюдателя на проблему позволяет ему заметить больше информации, которая с ней так или иначе связана. Разница между сторонним наблюдателем и своим человеком подсказывает еще одну возможность больше замечать: пригласить стороннего наблюдателя и делиться с ним своими соображениями. Вы можете спросить мнение друга, которому вы доверяете, и он увидит аспекты проблемы, которые вы упустили. Если вам нужно принять очень важное решение, спросите друзей, что они думают по этому поводу: во что обойдется ремонт, когда вы сможете въехать в дом? Кроме того, попробуйте сами взглянуть на ситуацию извне. Что ваш собственный сторонний взгляд говорит вам? Важно собрать всю информацию, которая будет доступна стороннему наблюдателю, — чтобы дать вам пищу для размышлений.

Станьте первоклассным наблюдателем

Одна из моих бывших учениц-руководителей — первоклассный наблюдатель. Она креативна, замечает, что происходит вокруг нее, не ограничивается данными, которые находятся у нее перед носом, и в целом она — думающий человек. На работе она установила высокие стандарты для себя и тех, кто ее окружает. Однако ее часто разочаровывает и удивляет, что менеджеры по продажам, которые отчитываются ей напрямую, не видят важную информацию — лежащую, на ее взгляд, на поверхности. Сама она — первоклассный наблюдатель, однако она не замечает, что ее персонал что-то пропускает.

Я спросил ее, как организована в компании система вознаграждения менеджеров по продажам. Она решила, будто я меняю тему, но я уверил ее в обратном. Она рассказала, что в ее организации это хорошо разработанный процесс целеполагания, соотнесенный с системой управления по целям. Ежегодно каждый работник ставит задачи на следующий год в контакте со своим прямым начальником, и его вознаграждение зависит от того, как он выполнит эти цели. Я попросил ее вспомнить менеджера по продажам, которому было особенно трудно замечать важную информацию. Она с легкостью назвала его. Давайте предположим, что его имя — Джейсон. Я спросил ее, каковы были цели Джейсона в последний год. Она рассказала о 15%-ном росте продаж, повышении удовлетворенности клиентов и т. п. Я задал вопрос о том, чего не замечал Джейсон. Она ответила, что он был совершенно не в курсе того, что его клиенты гораздо чаще не оплачивают свои счета, чем клиенты, которых приводили в организацию другие продавцы. Итак, хотя его зарегистрированные продажи были высоки, денег его клиенты приносили по минимуму. Я спросил, как платят комиссионные, и узнал, что это происходит согласно зарегистрированным продажам. Другими словами, Джейсон получал комиссионные, даже когда его клиенты не оплачивали счета. В этот момент руководителю стало понятно, что в компании — незаметно — была создана система, которая поощряла Джейсона не обращать внимания, какие клиенты могут создать кредитные проблемы, а какие — нет.

Организации строят структуры, методы вознаграждения и информационные системы, от которых зависит, на что работники будут обращать внимание, а что станут упускать из виду. Например, система внешнего аудита как будто

специально создана, чтобы заставить аудиторов не делать того, что является их прямой обязанностью: замечать, что бухгалтерская отчетность их клиентов неверна. Однако аудиторы настроены угождать своим клиентам, не терять их и оказывать им множество дополнительных услуг.

Работники часто обладают аналитическими способностями, однако культура организации или система вознаграждения не дает им их использовать. Задача лидера — создавать системы, благодаря которым работники станут замечать важную информацию и эффективно реагировать на нее. Менеджерам высшего звена следует провести ревизию своих организаций, найти то, что поощряет слепоту. Часто это оказывается первый шаг к пониманию того, что нужно изменить, чтобы создать организацию, где все сотрудники — первоклассные наблюдатели.

Тейлер и Санстейн в своей книге «Толчок» разработали концепцию архитектуры выбора. Архитектура выбора — это использование знаний о том, как работает наше сознание, чтобы оптимальным способом предоставлять возможность выбора гражданам, потребителям и работникам. Вероятно, самый знаменитый пример архитектуры выбора — исследование Джонсона и Голдштейна, которое мы обсуждали выше. Оно демонстрирует, что в странах, где предлагается отказаться от участия в системе донорства органов, наблюдается гораздо более высокий уровень донорства, чем в странах, где граждане должны выразить свое согласие¹⁸⁴.

В нашей книге мы предлагаем лидерам стать архитекторами наблюдательности. Слишком часто они не замечают, что создали системы, поощряющие постановку размытых целей (зарегистрированные продажи) вместо надлежащих (прибыль для организации). Я призываю всех руководителей стать архитекторами наблюдательности и создавать системы, поощряющие работников замечать то, что действительно важно.

Я предполагаю, вы так же сосредоточены на своем деле, как я. И, думаю, вы не хотите потерять это качество. Однако периодически нам следует отвлекаться, снимать шоры и видеть всю ценную информацию вокруг. Надеюсь, теперь вы поняли: сосредоточиваться важно, но иногда лучше замечать, что происходит вокруг, — по крайней мере, когда вы принимаете важные решения. Надеюсь, что моя книга поможет вам в этом — быть не только сосредоточенным человеком, но и первоклассным наблюдателем.

175 Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, *Geeks and Geezers* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002).

176 Richard E. Nisbett and Lee Ross, *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).

177 Льюис М. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

178 Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* (New York: Norton, 2003).

179 Richard H. Thaler and Cass Sunstein, “Who’s on First?” *New Republic*, September 1, 2003, 27.

180 Richard Perez-Pena, “Oregon Looks at Way to Attend College Now and Repay State Later,” *New York Times*, July 3, 2013, <http://www.nytimes.com/2013/07/04/education/in-oregon-a-plan-to-eliminate-tuition-and-loans-at-state-colleges.html>. Хотя закон прошел, в ходе его внедрения

имели место многие сложности.

181 Tara Siegel Bernard, “Program Links Loans to Future Earnings,” *New York Times*, July 19, 2013, <http://www.nytimes.com/2013/07/20/your-money/unusual-student-loan-programs-link-to-future-earnings.html?emc=eta1&r=0&pagewanted=all>.

182 Barry J. Nalebuff and Ian Ayres, *Why Not? How to Use Everyday Ingenuity to Solve Problems Big and Small* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

183 Daniel Kahneman and Dan Lovallo, “Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking,” *Management Science* 39 (1993): 17–31.

184 Daniel Kahneman and Dan Lovallo, “Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking,” *Management Science* 39 (1993): 17–31.

Благодарности

Эта книга — описание того, как я учился быть первоклассным наблюдателем. Я не уверен, что прошел весь маршрут до конца, но точно знаю, что с начала нынешнего тысячелетия немало продвинулся в этом направлении. По пути я брал уроки у многих людей. Среди моих наставников — Дик Блейзер, Мазарин Банаджи, Пэтти Беллинджер, Уоррен Беннис, Айрис Бонет, Долли Чу (подробнее о Долли я напишу ниже), Нетта Барак Коррен, Марла Фелчер, Пинар Флетчер, Дэвид Герджен, Франческа Джино, Джош Грин, Карим Кассам, Джордж Лойвайнштайн, Дэвид Мессик, Кэти Милкмен, Дон Мур, Ниру Пахария, Тодд Роджерс, Овул Сизер, Кэти Шонк, Лайза Шу, Энн Тенбрунсел, Ча-Юнг Цай, Тинг Цзанг и другие соавторы и знакомые, имена которых я сейчас не могу припомнить.

С 1998 года я проводил свои исследования при поддержке Гарвардской школы бизнеса. Ученая атмосфера ее факультета, где изучают ведение переговоров, организации и рынки, а также талантливые студенты и аспиранты, с которыми я работал все это время, были неоценимым источником умных

мыслей и идей на всем протяжении моего пути к умению смотреть и видеть. Позднее — вместе с Дэвидом Гергеном — я также стал содиректором Центра общественного лидерства Школы имени Джона Кеннеди Гарвардского университета. Эта руководящая должность дала мне неоценимый опыт, до сих пор подпитывающий мои размышления о том, как важно лидерам развивать наблюдательность, насколько им жизненно необходим этот навык. Я управлял центром вместе с Дэвидом и исполнительным директором Пэтти Беллинджер. Они снабжали меня идеями, относились с симпатией ко мне и с энтузиазмом к моей концепции: к тому, что умение видеть как можно больше — это самая сложная и интересная задача лидера. Меня по-настоящему потрясло, как Дэвид и Пэтти — эффективные лидеры и первоклассные наблюдатели — замечали вещи, на которые я не обращал внимания. Мне кажется важным упомянуть и о том, что Уоррен Беннис, давным-давно занимающий пост председателя Центра общественного лидерства, был первым, кто применил термин «первоклассный наблюдатель» в контексте руководства.

Эта книга написана куда лучше, чем я смог бы сделать в одиночку. Я давно заметил, что многие люди умеют складывать гораздо более гладкие предложения, чем я, и я с успехом воспользовался их помощью. Большую часть последних двух десятилетий Кэти Шонк была моим ассистентом, соавтором и редактором. Кэти улучшила каждое предложение из тех, что я написал. Кроме всего прочего, она помогла в создании этой книги благодаря своему умению замечать: Хиди Уайсс из *Chicago Sun-Times* в рецензии на роман «Happy Now?» («Теперь счастливы?») авторства Кэти отзывается о ней как о первоклассном наблюдателе. Элизабет Суини, моя ассистентка на факультете в Гарвардской школе бизнеса, по мере работы над этой книгой несколько раз читала и редактировала ее — благодаря чему та стала более понятной, а места, в которых Элизабет ставила под сомнение мои методы предоставления информации, были исправлены и дополнены ссылками, не позволяющими мне отклониться от истины. Вице-президент, старший редактор *Simon & Schuster* и редактор этой книги Томас Лебин на протяжении всего времени ее написания делал правку, а также помогал советом и идеями. Эта книга получила логичную структуру и стала более понятна благодаря множеству предложений Томаса. Я и раньше писал книги, так что со знанием дела могу сказать: Томас — самый пронцательный редактор из всех, с которыми я сталкивался.

А теперь пора рассказать о Долли Чу, которой посвящена эта книга. Я познакомился с Долли в 2001 году, когда она поступила на докторат по организационному поведению. Следующие годы Долли была самой ценной из моих коллег. Большая часть исследований, которые я проводил в последние 12 лет, не попала бы в поле моего зрения, если бы Долли решила пойти по другому пути. За пять лет обучения Долли в Гарварде мы с ней и Мазарин Банаджи разработали концепцию «ограниченной этичности» (впервые Мазарин ввела этот термин в статье 2000 года, которую она написала совместно с Р. Бхаскаром). В 2006 году Долли получила докторскую степень в Гарварде и начала преподавать в Нью-Йоркском университете. Моя работа с Долли и Мазарин легла в основу книги «Blind Spots» («Мертвая зона»), которую в 2011 году я опубликовал в соавторстве с Энн Тенбрунсел. Мы просили Долли стать соавтором той книги. Она отклонила наше предложение, поскольку публикации в журнале и преподавание не оставляли ей свободного времени. Мы с Долли

также ввели в обиход термин «ограниченная осведомленность», описывающий основные трудности наблюдательности, о которых я рассказал в этой книге. Я еще раз попросил Долли стать моим соавтором, и вновь она отклонила мое предложение, ссылаясь на то, что ей нужно много писать для научных журналов. И все же я надеюсь, что к моей следующей книге она будет не так сурова. И, наконец, последнее: как и многие из тех, кто меня окружает, в том числе Дэвид Герджен, Пэтти Беллинджер, Кэти Шонк и Марла Фелчер (моя жена, о которой я часто упоминаю), Долли — первоклассный наблюдатель!

Макс Базерман

ОБ АВТОРЕ

Макс Базерман — профессор Гарвардской школы бизнеса, доктор наук, руководитель Центра общественного лидерства в Гарвардской школе Кеннеди, автор бестселлера «Когда ваш партнер лжет, а когда говорит правду». Преподает, проводит семинары для менеджеров и руководителей по принятию решений, консультирует компании и правительства более чем в 30 странах мира.