

Досить уже помилок

Olivier Sibony

Vous allez commettre une terrible erreur!

Combattre les biais cognitifs
pour prendre de meilleures décisions

Clés des Champs

Paris

2019

Олів'є Сібоні

Досить уже ПОМИЛОК

Як наші упередження
впливають на наші рішення

Переклала з французької
Марина Марченко

Лабораторія
Київ
2021

Сібоні Олів'є

С34 Досить уже помилок. Як наші упередження впливають на наші рішення / пер. з франц. Марина Марченко. — К. : Лабораторія, 2021. — 240 с.

ISBN 978-617-7965-15-1 (м'яка обкладинка)

ISBN 978-617-7965-16-8 (електронне видання)

Ця книжка — посібник з когнітивних упереджень і логічних хиб, який показує, чому в деяких випадках ми діємо не надто раціонально. Уся річ у мозку, який автоматично приводить нас до помилкових думок та емоційних реакцій. Вони спотворюють наше сприйняття ситуації й роблять його максимально далеким від реальності.

Автор детально на реальних прикладах з історії, політики та бізнесу пояснює, які упередження сформували ті чи інші явища, та після кожного розділу дає коротке резюме щодо описаного упередження, аби закріпити його в нашій пам'яті. Завдяки цій книжці читач зможе навчитися виявляти хиби у своєму мисленні, ухвалювати зважені рішення й не потрапляти в логічні пастки, які так полюбляє розставити наш мозок.

УДК 159.16

Перекладено за виданням:

Olivier Sibony. *Vous allez commettre une terrible erreur!*

Combattre les biais cognitifs pour prendre de meilleures décisions

(Flammarion, 2019, ISBN 978-2-0814-6988-4)

Літературна редакторка *Ольга Дубчак*. Коректорка *Інна Іванюш*. Верстальниця *Олена Білохвост*.

Технічний редактор *Микола Климчук*. Дизайнерка обкладинки *Оксана Гаджій*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*.

Дякуємо за допомогу в підготовці видання *Катерині Малько*.

Підписано до друку 06.11.2020. Формат 60×90/16. Друк офсетний.

Тираж 2000 прим. Замовлення № 601279.

Надруковано в Україні видавництвом «Лабораторія» у тов «Конві Прінт»,

вул. Антона Цедіка, 12, м. Київ, 03680. Свідоцтво ДК № 6115 від 29.03.2018.

Термін придатності необмежений.

тов «Лабораторія», вулиця Січових Стрільців, 23-А, м. Київ, Україна, 04053,

тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.

Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 602-123-20-3/25609 від 12.06.2018.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-7965-15-1 (м'яка обкладинка)

ISBN 978-617-7965-16-8 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved

© 2019 by Olivier Sibony

© Марченко М., пер. з франц., 2020

© тов «Лабораторія», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2021

Зміст

| | |
|-------------------------------------|---|
| Вступ. Ви робите жахливу помилку... | |
| Але в хорошій компанії | 9 |

Частина I. ДЕВ'ЯТЬ ПАСТОК

| | |
|--|-----|
| 1. «Надто гарно, щоб бути неправдою». | |
| Пастка сторітелінгу | 17 |
| 2. «Стів Джобс — геній...». Пастка наслідування | 32 |
| 3. «Повірте моему досвідові...». Пастка інтуїції | 41 |
| 4. Just do it. Пастка надмірної певності | 50 |
| 5. «Усе під контролем». Пастка інертності | 61 |
| 6. «Будьте підприємлливими!». Пастка сприйняття ризиків | 74 |
| 7. «Тривала перспектива — це нескоро». | |
| Пастка горизонтів планування | 85 |
| 8. «Бо всі так роблять...». Пастка групового мислення | 94 |
| 9. «Я не кажу це тому, що...». | |
| Пастка конфлікту інтересів | 105 |

Частина II. ВИРШИТИ, ЯК ВИРШУВАТИ

| | |
|--|-----|
| 10. Люди, усі ми люди. Когнітивні упередження — причина всіх наших нещасть? | 117 |
| 11. Визнати поразку, щоб перемогти. Чи можна здолати власні упередження? | 127 |

| | |
|--|-----|
| 12. Коли поразка не дозволена. Колектив і метод | 137 |
| 13. Хороше рішення — це належно ухвалене рішення. Чи добре вирішує восьминіг Пауль? | 147 |

Частина III. АРХІТЕКТОР РІШЕННЯ

| | |
|--|-----|
| 14. Діалог. Протиставляти погляди | 161 |
| 15. Зміщення фокуса. Поглянути на факти під іншим кутом | 177 |
| 16. Динаміка. Динамізм у процесі рішення | 194 |
| Висновки. Ви ухвалюватимете чудові рішення | 207 |

Додатки

| | |
|--|-----|
| Додаток А. Типологія упереджень | 215 |
| Додаток Б. Інструментарій ухвалення рішень | 217 |
| Джерела і бібліографія | 220 |
| Подяки | 239 |

Присвячую Анн-Ліз

Вступ

Ви робите жажливу помилку...

Але в хорошій компанії

Високо королі поставлені над нами,
Та помилятися судилось їм так само.

*«Сід», П'єр Корнель**

Усі ми часом робимо неправильний вибір. Насамперед в особистому житті: наша цілком свідома поведінка — вживання тютюну й алкоголю, нездорове харчування, сидячий спосіб життя — названа поміж головних причин смертності. Якщо менш драматично, ви, мабуть, помічали, що часом купуєте насправді непотрібні вам акційні товари або відкладаєте на чорний день менше грошей, ніж варто було б. Ці прості приклади свідчать: наші рішення не завжди йдуть нам на користь.

Сучасні держави мають ту саму біду. Одна вперто накопичує борги й державний дефіцит. Друга вдається до нерозважливих воєнних авантур. Ще інші не наважуються покласти край внутрішній корупції, яка стримує економічний і соціальний поступ. Держави у своїх рішеннях не раціональніші за громадян.

А що сказати про наші економічні системи, крім того, що вони також потерпають від наслідків небезпечних рішень? Фінансову кризу 2008 року часто пояснюють — і цілком обгрунтовано — хибними рішеннями центральних банків, фінансових інституцій, регуляторів і, зрештою, економічних агентів, які всі разом доклали до того, що фінансова система мало не розвалилася.

Хотілося б сподіватися, що підприємств це не стосується, що вони — мов острівець поміркованості в океані безглузких рішень.

* Переклад Максима Рильського. — *Прим. пер.*

Хіба ж не для того створене сучасне підприємство, щоб продукувати найкращі рішення заради втілення своїх економічних і стратегічних завдань? На жаль, не минає й місяця, ба й тижня, без того, щоб черговий скандал чи банкрутство не нагадали нам, що й підприємства також припускаються серйозних помилок.

І найдивніше не те, що ці компанії часом роблять, як на наш смак, поганий вибір, а те, що їхні рішення не завжди відповідають власним, цілком очевидним інтересам. Придбання, що обертаються катастрофою; цінові війни, розв'язані через недогляд; божевільні стратегії перебудови, що вбивають хворого, замість лікувати; неконтрольовані ризики, через які банкрутують банки: авантюрні стратегічні рішення, на жаль, аж ніяк не виняткові. Сюди належать, до речі, й ухилення від рішень, які виявляються не менш згубними: нехтування новими конкурентами, запізніла реакція на нові технології, зволікання з відмовою від невдалих починань — усе це заслуговує на почесне місце в музеї помилок.

Коли трапляються провали, наша перша реакція завжди однакова: знайти й покарати винного! Хоч про що йдеться, дефіцит державного бюджету чи банкрутство підприємства, перший рефлекс — знайти некомпетентних чи корумпованих керівників або, ще ліпше, некомпетентних і корумпованих одночасно. Аби зрозуміти, але також і покласти на когось відповідальність, нам потрібен цап-відбувайло.

На жаль, це хибний шлях. Ні, ми не збираємося виправдовувати ймовірних винуватців у недбальстві чи нечесності. Але, крім рідкісних випадків, покласти провину за неправильне рішення на одну людину водночас несправедливо, нелогічно й непродуктивно.

Несправедливо насамперед. Уявляти, що підприємствами (чи урядами) керують самі невігласи, — аж надто спрощено. Здебільшого найвищих щаблів сягають лише ті, хто роками й десятиліттями демонстрував неабиякі здібності. Заперечувати це можна тільки не знаючи або заради демагогії.

По-друге, нелогічно, бо в помилці немає нічого виняткового. Опитування близько двох тисяч керівників засвідчило, що лише 28 % з них упевнені, що їхня компанія «зазвичай» ухвалює правильні стратегічні рішення. Більшість (60 %) вважає, що помилкові

рішення трапляються приблизно з такою самою частотою, як і правильні. До того ж, як ми побачимо далі, є такі категорії рішень, де помилки не тільки часті, а й типові. Або, простіше кажучи, компанії помиляються завжди однаково. Вони постійно втрапляють у ті самі пастки. Тому дивно було б намагатися пояснити кожен провал особистими якостями різних людей. Тисяча різних помилок можуть мати тисячі причин; але тисяча ідентичних помилок повинні мати одне пояснення.

І нарешті, непродуктивно, бо полювання на цапа-відбувайла стверджують нас у небезпечній ілюзії, що погані рішення ухвалюють погані керівники, тож варто лише змінити капітана — і судно не наражатиметься більше на айсберги. Але такі міркування заводять у безвихідь: як розпізнати поганого керівника, якщо не за його провалами? І якщо його досі вважали хорошим, то, мабуть, на підставі успіхів? За таких умов, як можна сподіватися, що наступник, обраний таким самим шляхом, матиме більше шансів на успіх?

Отож проблема не в тому, щоб знайти винних. Адже, як видно з багатьох прикладів, «винні» в помилкових рішеннях (у переважній кількості) високофахові керівники, добре поінформовані й керовані найкращими намірами. *Погані рішення ухвалюють не погані, а хороші керівники.*

Причини цього парадокса ті самі, що пояснюють і нашу особисту поведінку: керівники, як і всі ми, — люди. Їхні рішення є продуктом раціонально недосконалих міркувань і спричиняють раціонально недосконалу поведінку. Головне, як усі ми, вони роблять помилки, і ці помилки не випадкові: вони повторювано й передбачувано «ірраціональні».

Таке твердження з вуст француза може здивувати, адже ми, у країні Декарта, без сумніву, більше, ніж деінде, переконані в раціональності людської поведінки. Утім воно цілком обґрунтоване й доведене в найнауковіший спосіб. У минулі сорок років когнітивістика й психологія суджень і рішень визначили, одна за одною, систематичні помилки, регулярні відхилення від так званого раціонального вибору. Їх об'єднали в групу під назвою «когнітивні упередження». Деніел Канеман, головний натхненник цих досліджень, отримав 2002 року Нобелівську премію з економіки. Річард Талер, який багато зробив у сфері застосування поведінкової психології в економіці та фінансах, дістав свого Нобеля з економіки 2017 року.

Поведінкова психологія й економіка дедалі сильніше впливають на державних діячів у всьому світі. Зокрема, Талер і його колега Кас Санстейн розвинули ідею про те, що люди самостійно роблять не найкращий для себе вибір, тому було б бажано й правильно впливати на них, але не обмежувати: ідеться про так званий *nudge* — підштовхування, поштовх у правильному напрямку. У таких різноманітних царинах, як енергозбереження, збирання податків, спонукання до пенсійного накопичення, боротьба з надмірним призначенням антибіотиків чи донорство органів — зрештою, скрізь, де йдеться про вплив на поведінку — підштовхування ефективні. Сполучене Королівство — перша країна, де створили *nudge unit* — команду фахівців-когнітивістів, які пропонують урядовцям заходи «підштовхування» й допомагають оцінити їхній вплив. Відтоді по всьому світу створили чимало подібних підрозділів. Небагато наукових досліджень можуть похвалитися таким практичним впливом.

Бізнес також не забарився скористатися з науки про поведінкові механізми. Спочатку — щоб вплинути на споживачів і клієнтів (що насправді лише додає наукового глянцю старим, як торгівля, прийомам). Потім, у більш інноваційний спосіб, — щоб скористатися з передбачуваних помилок фінансових ринків — це «поведінкові фінанси». І нарешті, недавно, — щоб спробувати поліпшити якість власних рішень, і аж так, що найкращі ради директорів оголошують зменшення впливу упереджень на ухвалення рішень одним з головних пріоритетів.

Саме на цьому застосуванні, в ухваленні рішень і, зокрема, *стратегічних рішень*, за природою порівняно рідкісних, але найважливіших, ми зосередимось у цій книжці. Коли компанія вирішує, наприклад, зробити важливе придбання, вийти на новий ринок чи вдатися до радикальної перебудови, вона мобілізує великі ресурси, і такі кроки зазвичай незворотні. Від правильності вибору залежить майбутня конкурентна позиція компанії на ринку, її фінансовий результат, збереження робочих місць і часто життєздатність узагалі. Проте такі стратегічні рішення не завжди успішні. Як ми покажемо в першій частині цієї книжки, нерідко шановані компанії, очолювані відомими досвідченими управлінцями, припускаються складних стратегічних помилок.

* * *

Якщо ми хочемо поліпшити якість стратегічних рішень і боротися з повторюваними помилками, поведінкові науки дають нам необхідні ключі до розуміння. З них ми пропонуємо зауважити три ідеї, які розвинемо далі.

Найперше те, що наші упередження збивають нас з дороги, але в напрямку, який можна передбачити. «Якщо це й божевілля, то в ньому є певна система», — зауважує Полоній щодо Гамлета. У нашому також: воно нас підштовхує у відомих напрямках.

Упередження роблять нас *передбачувано ірраціональними* (*predictably irrational*), цитуючи назву книжки Дена Аріелі: ми ірраціональні в передбачуваний спосіб. В організаціях ці упередження, ще й посилені також передбачуваними, але часто недооціненими механізмами, стають причиною повторюваних і подекуди драматичних помилок. У першій частині цієї книжки ми демонструємо дев'ять пасток помилок, кожен з яких пояснюється комбінацією упереджень.

Друга ідея така: *наші упередження невинуваті, але керовані*. Упередження — це не помилка, з якої роблять висновок, щоб більше не повторювати. Якби так, читачу досить було би переглянути назви першої частини цієї книжки, щоб почати ухвалювати ідеальні рішення! Упередження за означенням таке явище, що ми його не усвідомлюємо. Самі ми не можемо вирішити його виправити. Отож просто приречені нескінченно повторювати помилки, до яких нас приводять наші упередження.

Але якщо люди так засліплені своїми упередженнями й такі недосконалі у своїх рішеннях, як їм вдається щодня здійснювати захопливі звернення? Як запитував один скептик: «Якщо ми такі тупі, то як ми полетіли на Місяць?». Відповідь така: це не людина ступила на Місяць, а NASA! У цьому каламбурі — уся відповідь і єдине можливе рішення, щоб убезпечити наші вчинки. Ми особисто є й будемо в полоні своїх упереджень, але здатні бачити й виправляти упередження інших. І навпаки, наші родичі, друзі й колеги усвідомлюють наші упередження. Щоб зробити найкращий вибір, нам слід спиратися на них, знайти спосіб користати із сили колективу. У другій частині цієї книжки показано, як така методика може впливати на якість рішень і в фінансовому, і в людському вимірі.

Отож ефективне ухвалення рішень потребує методики й передусім слід її мати для стратегічних рішень: найважливіших, часто найважчих, наслідки яких сягають у майбутнє. У цьому третя ідея: у випадку стратегічних рішень мистецтво рішень у тому, щоб розробити методику, яку ми називатимемо тут архітектурою рішення. У третій частині книжки мова піде про принципи, «стовпи» цієї архітектури рішення, а також про численні практичні засоби, «цеглинки» для побудови цих «стовпів», які допомагають навчитися чи перевчитися вирішувати.

Щоб на кожному з цих етапів надати читачеві інформацію до роздумів і дій, ця книжка черпає з трьох типів джерел. Теоретичний кістяк становлять когнітивні науки й поведінкова економіка. Вони своєю чергою постачали нам базу з численних досліджень у науці управління для вивчення методів ухвалення рішень у компаніях. Нарешті практичні ілюстрації цих методів є результатом прямих спостережень за лаштунками стратегічних рішень, доповнених численними бесідами з підприємцями, інвесторами й керівниками, які погодилися поділитися своїм досвідом із читачами.

Ця книжка — не памфлет, що таврує найгірші стратегічні рішення, не теоретична праця з когнітивістики й не підручник з менеджменту з простими рецептами, що їх кожен керівник може застосувати вже «з понеділка». Її мета — спонукати кожного керівника, хоч які його чи її сфера й рівень діяльності, замислитися, як він/вона ухвалює рішення. Якщо читач, перш ніж ухвалити наступне важливе рішення, присвятить певний час виробленню власної методики, створенню власного «мистецтва вирішувати», мету досягнуто. І «жакливу помилку», ймовірно, відвернуто...

Частина I

ДЕВ'ЯТЬ ПАСТОК

1 «Надто гарно, щоб бути неправдою»

Пастка сторітелінгу

Історія цілком правдива, тому що я її вигадав від початку до кінця.

«Шумовиння днів», Борис Віан

У 1975 році у Франції, країні, яка «не має нафти, але має ідеї», два персонажі здобули довір'я керівництва компанії Elf Aquitaine, нафтового гіганта, контрольованого державою. Жодним чином не підтвердивши свого досвіду у сфері нафторозвідки, «винахідники» заявили про розробку революційної технології, що дає змогу виявити під землею нафту, ще й з літака.

Ідеться, звичайно ж, про шахрайство, і, як покаже майбутнє, ще й доволі грубе шахрайство: у деяких випробуваннях технології, картинки, начебто передані дивовижною машиною, були просто заздалегідь сфабриковані. Шахраям залишалося тільки вмикати їх, задіявши дистанційне управління інфрачервоною лампою...

Однак, попри всяке сподівання, керівництво Elf Aquitaine й урядовці, включно з тодішніми прем'єр-міністром і президентом республіки, дали себе переконати. Ця оборудка триватиме понад чотири роки й поглине загалом мільярд франків. У деякі роки суми, нараховані шахраям, перевищували навіть дивіденди, які компанія сплачувала державі.

Ця історія настільки неймовірна, що коли в наші дні розповідаєш її молодій аудиторії, а надто іноземній, вона в найкращому випадку викликає іронічне співчуття, а в найгіршому — саркастичні зауваження щодо розумових здібностей (або чесності) французьких очільників.

Як банальним шахраям удалося ошукати топ-менеджмент однієї з найбільших французьких компаній і разом з ним — увесь

державний апарат? А сам принцип літаків — розвідників нафти, хто може повірити в таку ахінею? Ніколи, запевняють вас слухачі, поклавши руку на серце, ніколи англосаксонські управителі не дадуть піддурити себе такою казочкою.

Що ж, погляньмо. Ось ми вже у 2004-му, на Західному узбережжі США. Стартап Terralliance збирає кошти. Його засновник, Ерланд Олсон, зовсім не має досвіду з нафтою — це колишній інженер NASA. І яке ж у нього «відкриття»? Читач має здогадатися: він пропонує розробку технології розвідки нафти з літака. Єдина відмінність: інвестори цього разу — інвестиційний банк Goldman Sachs, престижна венчурна компанія Kleiner Perkins (одна з перших підтримала Google) та інші відомі імена американських «розумних грошей».

Будь-який збіг з реальними особами й подіями випадковий! Та сама п'єса розігрується з інтервалом у тридцять років. Тільки декорації й актори змінилися. «Першовідкривач» цього разу має невідпорну зовнішність техаського ковбоя. Відстійний Боїнг 707, придбаний Elf Aquitaine, поступився місцем «су», купленому зі складів російської армії. Герої цієї другої обладки наслідуватимуть попередників — звісно ж, несвідомо — навіть у сумі інвестицій в авантюру, яка з поправкою на інфляцію склала півмільярда доларів. Не варто й казати, що американським авантюристам, так само як і їхнім французьким попередникам, не вдалося вполювати й краплини нафти.

Що засвідчать ці дві історії? Що й досвідчені професіонали, вищою мірою компетентні у своїй царині, можуть стати жертвами дивного засліплення. Ні, вони не знехтували пересторогами й не відмовилися від перевірок: просто *сторітелінг*, чари розповіді змусили їх несвідомо підтвердити історію, яку вони начебто критично оцінювали.

Пастка красивої історії

Щоб показати це в менш драматичній ситуації, знизимо градус до «звичайного» управлінського рішення. Наступна розповідь про цілком реального керівника, у крісло якого ви всядетесь на кілька хвилин — час, потрібний для ухвалення рішення.

Отож ви — комерційний директор компанії, який працює у сфері бізнес-послуг в умовах гострої конкуренції. Ви щойно поклали

слухавку після тривожного дзвінка Бертеля, одного з найрезультативніших ваших торгових представників. Він повідомив, що втратив один за одним два замовлення й обидва — на користь вашого головного конкурента, компанії «Гризлі». В обох випадках конкурент запропонував ціну, значно нижчу за вашу. Бертель сповістив також, що двоє ваших найкращих продавців звільнилися і, подекують, подалися в «Гризлі». І зрештою, Бертель переказав вам чутки про агресивну комерційну стратегію «Гризлі» щодо ваших давніх клієнтів. Насамкінець він запропонував вам на наступних зборах керівництва переглянути рівень цін, які в щоденних контактах з клієнтами видаються йому дедалі менш виправданими.

Звичайно, ця розмова вас турбує. Але такого загартованого в боях фахівця, як ви, нелегко спантеличити. Великий досвід такого типу ситуацій підказує вам перевірити щойно отриману інформацію.

Ви негайно телефонуйте Шмідту, іншому продавцеві, якому довіряєте. Чи він також помітив незвичне загострення конкурентної боротьби? А Шмідт саме збирався з вами про це поговорити! Він не вагаючись підтверджує: з якогось часу «Гризлі» поводить себе особливо агресивно. Коли підійшов час поновлення контракту з одним з ваших найдавніших клієнтів, — розповідає Шмідт, — пропозиція «Гризлі» була на 25 % дешевша за вашу. Йому вдалося зберегти цього клієнта тільки завдяки дуже давнім і міцним особистим зв'язкам з директором клієнтської компанії. Натомість іншого клієнта з його портфеля, термін контракту з яким незабаром добігає кінця, утримати буде важче, якщо ціновий розрив лишатиметься тим самим, що цілком імовірно.

Ви дякуєте Шмідтові й кладете слухавку. Вирішуєте розпитати щодо продавців, які пішли до конкурента у відділі кадрів. Кадровики підтверджують: справді, ті двоє говорили, що йдуть у «Гризлі», де начебто сподіваються на більші платню й комісійні.

Разом усі ці елементи починають вас непокоїти. Попередження першого продавця могло бути незначущою випадковістю, але ви вирішили його перевірити. Чи має Бертель рацію? Чи варто подумати про зниження цін? Щонайменше ви вже завтра винесете це питання на розгляд керівництва. Ви не певні, що варто починати цінову війну, але проблема є. І ця проблема може мати руйнівні наслідки.

Як ви дійшли такого висновку? Усе почалося з дзвінка Бертеля, який, свідомо чи несвідомо, заклав основу сторітелінгу: він створив історію, поєднуючи розрізнені факти. Утім ця історія зовсім не очевидна.

Погляньмо на ті самі факти під іншим кутом. Двоє продавців звільняються? З огляду на історичний рівень плинності кадрів поміж ваших продавців, може, у цьому немає нічого дивного. Те, що вони йдуть до конкурента, — не рідкість у вашій сфері: до того ж куди їм ще йти? Далі: Бертель і Шмідт, ваші «дзвонарі», які вдарили на сполох, скаржаться на агресивність конкурента і всю заслугу за збережених клієнтів приписують собі: з боку продавців у цьому немає нічого надзвичайного... Зрештою, про яку кількість випадків ідеться? Бертель програв двох потенційних клієнтів; водночас Шмідт зберіг нинішнього клієнта й застеріг щодо поновлення контракту з іншим. На цьому етапі ви не здобули і не втратили жодного контракту. Якщо дивитися без викривлення, спричиненого призмю початкової історії, уся ця інформація не становить події.

То як ви прийшли до того, що серйозно збираєтеся запропонувати раді директорів перегляд цін? Бо думаючи, що об'єктивно перевіряєте факти, які вам надав Бертель, ви насправді мимоволі шукали підтвердження його словам. Ви могли запитати, наприклад: скільки нових контрактів уклали ваші продавці в останні тижні? Чи втрачаєте ви насправді ринкову частку? І чи включає знижена ціна, яку пропонує «Гризлі» одному з ваших клієнтів (якщо справді пропонує), ідентичний вашому перелік послуг? Зробивши це, ви відповіли б на єдине запитання, яким повинні керуватися в можливій зміні цінової політики: чи є насправді розбіжність у «ціннісній пропозиції» вашої компанії, себто у глобальному співвідношенні якість–ціна, яке ви пропонуєте?

Але ви ставили не ці запитання. Ваше формулювання проблеми було заздалегідь відредаговане історією, яку вам виклав Бертель. Замість шукати дані, які могли би спростувати запропоновану історію, ви шукали інформацію на її підтвердження.

Ми бачимо тут той самий непереборний механізм, який затягнув керівництво Elf і каліфорнійських інвесторів. Коли нам майстерно розповідають історію, наша природна реакція полягає в тому, щоб шукати насамперед елементи, які її підтверджують — і, звичайно,