

# Содержание

Об авторе.....	9
Благодарности.....	11
Введение и идея № 1 Как превратить теорию в реальные результаты .....	13
<b>ЧАСТЬ I Идеи о людях.....</b>	<b>17</b>
Идея № 2 Если вас страшат потери, то вы почти наверняка проиграете.....	19
Идея № 3 Еж и лиса — почему эксперты ошибаются .....	23
Идея № 4 Почему судьба благоволит к красивым людям .....	27
Идея № 5 Когда вы можете пропустить деловую встречу .....	32
Идея № 6 Как улучшить свою память .....	37
Идея № 7 Хорошие девчонки финишируют последними, и хорошие парни не намного их опережают .....	41
Идея № 8 Дроби приводят людей в ужас.....	45
Идея № 9 Почему для достижения успеха важна разнообразная поддержка .....	49
Идея № 10 Когда права интуиция .....	53
Идея № 11 Как вы думаете, насколько вы хороши? .....	57
Идея № 12 Меняющийся облик рабочих отношений .....	61
Идея № 13 Когда не следует соглашаться на работу за рубежом.....	65
Идея № 14 Преимущества взаимопомощи .....	68
Идея № 15 Собираетесь в отпуск? Осторожнее с карьерой! .....	72
Идея № 16 «Вы так умны!» Лесть и работа в совете директоров .....	76
Идея № 17 Избегайте чрезмерного выбора: чем проще, тем лучше .....	81
Идея № 18 Почему мы привязаны к своим знаниям.....	85

<b>Идея № 19</b>	Негативное влияние суперзвезды .....	89
<b>Идея № 20</b>	Ценность заботы.....	94
<b>Идея № 21</b>	Не доверяйте электронным письмам .....	98
<b>Идея № 22</b>	Управление гневом: ей это нужно, а ему — нет .....	102
<b>Идея № 23</b>	Почему эмоциональная неустойчивость — худшее качество руководителя.....	106
<b>Идея № 24</b>	Как поймать чувство .....	109
<b>Идея № 25</b>	Антисоциальная сеть .....	112
<b>Идея № 26</b>	Почему педантичность может сделать вас блестящим руководителем.....	115
<b>Идея № 27</b>	Как понять, что руководитель лжет .....	119
<b>Идея № 28</b>	Ваша сила воли бесценна и конечна.....	122
<b>Идея № 29</b>	Оптимистичный продавец.....	125
<b>Идея № 30</b>	Стресс негативно влияет на принятие решений .....	129
<b>Идея № 31</b>	Согласиться или отказаться? .....	132
<b>Идея № 32</b>	Рациональный человек мертв. Да здравствует звериная натура!.....	136
<b>Идея № 33</b>	Я вижу ваш нимб.....	140
<b>Идея № 34</b>	Чтобы попасть в топ-менеджеры, будьте универсалом .....	145
<b>Идея № 35</b>	Два ваших «Я».....	148
<b>Идея № 36</b>	Стресс на работе? Пробежитесь!.....	152
<b>Идея № 37</b>	Сила социального давления .....	155
<b>Идея № 38</b>	Польза веры в имманентную справедливость.....	159
<b>Идея № 39</b>	На вершине царит одиночество .....	163
<b>Идея № 40</b>	Дело не в том, что вы сказали, а в том, как вы это сказали .....	166

## **ЧАСТЬ II Идеи о работе..... 171**

<b>Идея № 41</b>	Выясните, когда вы в ударе .....	173
<b>Идея № 42</b>	Чтобы достичь в чем-то совершенства, просто делайте это .....	176
<b>Идея № 43</b>	Принятое в одиночку решение вряд ли будет хорошим .....	180
<b>Идея № 44</b>	Если вы не можете что-то измерить, то скорее всего это какая-то ерунда.....	184
<b>Идея № 45</b>	Это моя (единственная) цель.....	188

<b>Идея № 46</b>	Не думайте, что всегда способны контролировать свои эмоции.....	191
<b>Идея № 47</b>	Повысьте творческую активность, устроив на работе эмоциональные американские горки .....	195
<b>Идея № 48</b>	Как вырваться из круговорота ответственности .....	198
<b>Идея № 49</b>	Хотите сделать все правильно? Подождите немного.....	202
<b>Идея № 50</b>	Онлайн-прокрастинация — ключ к высокой продуктивности .....	205
<b>Идея № 51</b>	Когда клиенты мирятся с грубым обслуживанием.....	209
<b>Идея № 52</b>	Легче быть прощенным, чем просить разрешения .....	213
<b>Идея № 53</b>	Хотите победить? Начните с проигрыша (небольшого).....	217
<b>Идея № 54</b>	Работаете над приобретением компании? Продавец, будь осторожен!.....	220
<b>Идея № 55</b>	Как распространяются знания в социальных структурах .....	224
<b>Идея № 56</b>	Я за главного — проверьте мою зарплату .....	228
<b>Идея № 57</b>	Великолепные результаты, но я регрессирую.....	231
<b>Идея № 58</b>	Лучше синица в руках, чем журавль в небе .....	235
<b>Идея № 59</b>	Скрытое зло стереотипов .....	239
<b>Идея № 60</b>	Как превратить черного лебедя в белого.....	242
<b>Идея № 61</b>	Завязывайте .....	246
<b>Идея № 62</b>	Биология принятия рисков .....	250
<b>Идея № 63</b>	У вас Парето или длинный хвост? .....	254
<b>Идея № 64</b>	Шесть секунд, чтобы получить работу своей мечты .....	258
<b>Идея № 65</b>	Рассказывайте истории, а не факты.....	261
<b>Идея № 66</b>	Как не купить лимон.....	265
<b>Идея № 67</b>	Порочная охота за головами .....	269
<b>Идея № 68</b>	Есть ли у меня выбор? .....	272
<b>Идея № 69</b>	Чего не стоит писать.....	275
<b>Идея № 70</b>	Б**ь, как больно! Как нецензурная брань облегчает боль .....	279
<b>Идея № 71</b>	Когда следует перестать хмуриться .....	283
<b>Идея № 72</b>	Как стать мистером Харизматичность .....	287
<b>Идея № 73</b>	Моя главная слабость? Я перфекционист.....	291
<b>Идея № 74</b>	Начните там, где вы начинали .....	295
<b>Идея № 75</b>	Как растянуть время .....	298
<b>Идея № 76</b>	Не стоит затягивать на всю ночь .....	302

<b>Идея № 77</b>	Остерегайтесь пятой колонны .....	306
<b>Идея № 78</b>	Как выбрать нового лидера .....	310
<b>Идея № 79</b>	Повторяйте, повторяйте и еще раз повторяйте .....	314
<b>Идея № 80</b>	Примите позу и почувствуйте силу .....	317
<b>Идея № 81</b>	Самый важный мотиватор — это прогресс .....	321
<b>Идея № 82</b>	Тяжелая работа — генератор ценности .....	325
<b>Идея № 83</b>	Нужна творческая идея? Отвлекитесь .....	329
<b>Идея № 84</b>	Избегайте ошибки планирования .....	333
<b>Идея № 85</b>	Я думаю, что вы спрашиваете меня о том .....	337

### **ЧАСТЬ III Идеи о компаниях .....** 341

<b>Идея № 86</b>	Как можно добиться успеха, играя в игры .....	343
<b>Идея № 87</b>	Работа на дому или побег из дома? .....	346
<b>Идея № 88</b>	Парадокс меритократии: верные действия бывают неправильны .....	350
<b>Идея № 89</b>	Власть, генеральный директор, совет директоров и предельное стратегическое отклонение .....	354
<b>Идея № 90</b>	Миф об опыте генерального директора .....	358
<b>Идея № 91</b>	Изменение, язык и история .....	362
<b>Идея № 92</b>	Студенты MBA и жульничество .....	366
<b>Идея № 93</b>	Чувствуете ли вы себя в офисе больным? .....	369
<b>Идея № 94</b>	Сильная культура, стабильная эффективность .....	372
<b>Идея № 95</b>	Стратегия, лидеры и гармония руководства .....	375
<b>Идея № 96</b>	Нужно справиться со слухами? Поставьте под сомнение их достоверность .....	378
<b>Идея № 97</b>	Как возникают мифы об управлении .....	381
<b>Идея № 98</b>	Почему в придачу к хирургическому вмешательству следует предлагать бесплатный леденец .....	384
<b>Идея № 99</b>	Важно «зачем», а не «что» .....	387
<b>Идея № 100</b>	Конкуренция на работе .....	391
<b>Идея № 101</b>	Время присутствия на работе учитывается .....	394

## Об авторе



Антонио Вайсс — писатель и консультант по вопросам менеджмента. Его предыдущая книга *Key Business Solutions* («Ключевые решения для бизнеса») была включена в короткий список номинантов на получение премии «Лучшая книга года по менеджменту», вручаемой Королевским институтом менеджмента в 2013 г., где она была представлена как «Бестселлер в категории “Бизнес”». Книга была переведена на несколько языков. Вайсс регулярно

пишет для таких изданий, как *The Guardian* и *Prospect*, выступает на конференциях по вопросам экономики, бизнеса и политики, появляется в международных СМИ, включая радиостанции ABC Radio Australia и BBC Radio 4. В качестве консультанта дает советы ведущим государственным и частным организациям по таким вопросам, как основные стратегии, наращивание потенциала и повышение эффективности. Кроме того, Антонио — член совета директоров одного из крупнейших колледжей профессионального образования в Лондоне. Он имеет степень бакалавра (первого класса) и степень магистра (с отличием) по истории Кембриджского университета. Вы можете связаться с Антонио через его сайт (<http://www.antonioweiss.com>).

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Благодарности

Автор испытывает чувство огромной благодарности к исследователям и писателям, удивительные плоды труда которых упоминаются на страницах этой книги. Благодаря их работе происходят ошеломляющие открытия, которые помогают усовершенствовать наше понимание того, как — и зачем — мы работаем так, как работаем, и как можем стать лучше. Можно только надеяться, что книга прольет свет на огромный объем исследовательской работы, проделанный на сегодняшний день, и я настоятельно советую читателям погрузиться с головой в материалы, рекомендуемые мною для дальнейшего чтения, чтобы найти там новые сокровища.

А теперь о личном. Я неизменно благодарен моим друзьям и коллегам из 2020 Delivery — ведущей в Великобритании государственной компании, консультирующей по вопросам менеджмента, — за поддержку на протяжении всей моей карьеры. Работать здесь — истинное удовольствие. Я также очень благодарен за неизменную поддержку всем сотрудникам Pearson и особенно моему редактору Николь Эгглетон, работать с которой — просто наслаждение. Читатели, без сомнения, получают удовольствие от чудесных иллюстраций, нарисованных Мерседес Леон — я в восторге от того, что вместе со мной над этой книгой работал столь талантливый человек.

Наконец, я благодарю свою семью за любовь и поддержку, в особенности мою жену Кэрол. Большая часть этой книги была написана во время подготовки к нашей свадьбе, и я прекрасно

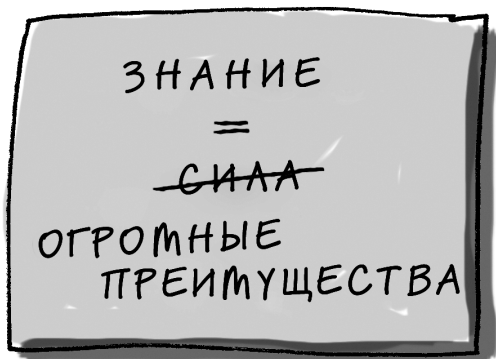
понимаю, что с точки зрения организации и выбора времени это был не лучший вариант. Эта книга посвящается — с огромной любовью — ей.



# ВВЕДЕНИЕ И ИДЕЯ № 1

## Как превратить теорию в реальные результаты

### Урок №1



*Соедините бизнес с результатами исследований мирового класса – и вы получите огромные преимущества.*

### Что вам нужно знать

Что определяет успех выдающегося руководителя? Как я могу повысить свои шансы на продвижение по службе? Следует ли доверять прогнозам экспертов? Слишком долго в ответ на подобные вопросы можно было услышать только одно: «Этого никто не знает и знать не может – думайте своей головой». Сегодня мы – деловые люди – знаем столько, сколько многим и не снилось. Но что если чаще всего наши суждения безнадежно ошибочны? А ведь именно так дела и обстоят. Уже несколько десятилетий многие исследователи изучают крайне важные вопросы, на которые деловые люди отчаянно ищут ответы, и в некоторых случаях получают весьма интересные результаты. Однако до сих пор этим удивительным открытиям уделялось слишком

мало внимания. Цель этой книги — рассказать вам о таких находках, открывающих перед нами новые горизонты.

## **Зачем читать эту книгу**

Как часто вы слышите советы типа «Лучший способ руководить командой — позволить людям действовать самостоятельно»? Или что покупатели «любят, чтобы их слушали»? Или что великими лидерами «рождаются, а не становятся»? Откуда берутся такие советы? Кто говорит, что они работают? Действительно ли они эффективны? Если вы когда-нибудь сталкивались с серьезным недостатком полезных советов в сфере менеджмента и лидерства, то это издание для вас. Книга «101 идея для роста вашего бизнеса» основывается на результатах первоклассных исследований во всех областях научных знаний. Она фокусирует внимание на ряде важных вопросов, связанных с бизнесом, и тщательно обобщает выводы, сделанные на эту тему учеными. Дочитайте эту книгу до конца, и вы узнаете массу секретов: сколько времени тратят специалисты по подбору персонала на чтение резюме; стоит ли доверять сильному обезболивающему средству; как понять, что руководитель компании лжет; как Супермен может повысить вашу уверенность в себе; почему все ваши товары должны быть похожи на те, что продаются в магазине IKEA, и многое-многое другое. Читайте дальше!

## **Предупреждение**

На любой веский аргумент найдется контраргумент, а каждая превосходная идея неминуемо становится объектом дискуссии, которая ставит ее под сомнение. Что касается данной книги, то в ней делается попытка использовать максимально сбалансированный подход при обобщении доступных нам данных исследований. Однако некоторые темы неизбежно вызывают больше споров, чем другие. Всегда найдутся возражения.

Например, если проведенное в Японии исследование показывает, что скидкам потребители предпочитают наборы фасованных товаров, означает ли это, что подобные предпочтения будут и у американских покупателей? Для вынесения подобного суждения требуется принять на веру несколько предположений. Каждая идея в этой книге сопровождается рядом советов о том, как вы можете изменить свою работу, и в отдельных случаях возникала необходимость довести выводы исследований до их логического конца (то есть до практического применения). Вопрос о том, насколько это целесообразно, служит источником горячих споров среди ученых. В связи с этим в конце каждой главы приводятся названия основных работ по каждой теме. Если вы хотите узнать больше, настоятельно рекомендуем заглянуть в них — вы обязательно найдете там несколько настоящих жемчужин мысли. Подавляющее большинство представленных в этой книге исследований рецензировалось специалистами, работающими в соответствующих областях, и подвергалось строгой проверке со стороны научного сообщества; некоторое количество данных взято из публикаций, освещающих материалы исследований в сфере делового мышления. Вне всяких сомнений, ответственность за любые ошибки, связанные с интерпретацией информации, лежит исключительно на авторе книги.

## **Как читать эту книгу**

Книга состоит из трех частей — «Идеи о людях», «Идеи о работе» и «Идеи о компаниях». Только от вас зависит, с какого места вы начнете ее читать. В каждой главе вы найдете: обзор результатов ряда ключевых исследований, проведенных на данную тему («Что вам нужно знать»); краткое изложение причин, по которым вам следует это знать («Почему это важно»); полезные советы по повышению эффективности («Как это изменит вашу работу») и несколько подходящих высказываний, которые вы

можете использовать в офисных разговорах, чтобы продемонстрировать свою интеллектуальную смелость («Что вы можете об этом сказать»). Приятного чтения!

### **Что вы можете об этом сказать**

«Существует целое море потрясающих исследований, которые мы должны сделать частью деловой жизни».

«Теперь я знаю намного больше о причинах, по которым тщательно разработанные планы нередко дают сбой, и у меня есть несколько свежих идей по поводу того, как избежать этого в будущем».

«В следующий раз, когда меня спросят: “Почему вы так думаете?”, я смогу обстоятельно ответить».

Часть I

# ИДЕИ О ЛЮДЯХ

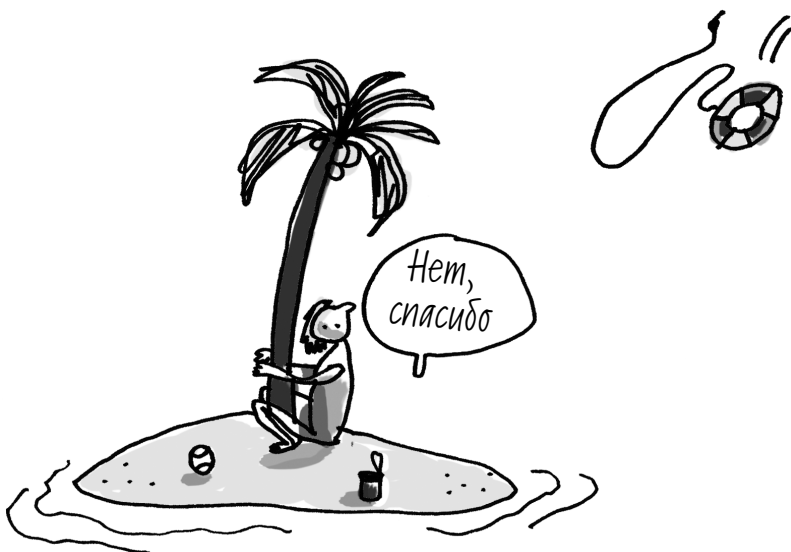


Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## ИДЕЯ № 2

**Если вас страшат потери,  
то вы почти наверняка проиграете**



*Людям свойственно в большей степени бояться потерь, чем ценить выигрыш — что может серьезно помешать принятию разумных деловых решений.*

### **Что вам нужно знать**

Представьте, что вам предлагают сыграть в игру «орел или решка».

- Если вы проиграете, то заплатите 100 евро.
- Какая сумма должна быть предложена в качестве выигрыша, чтобы вы рискнули сыграть?

Какую сумму вы назвали? Скорее всего, в диапазоне от 200 до 300 евро (как и большинство людей, которым предлагали

подобную альтернативу). Это означает, что вы цените возможность избежать проигрыша примерно в два-три раза больше, чем победу. Это иррациональное с экономической точки зрения предпочтение известно как «боязнь потери». В основе этого понятия лежит идея о том, что люди обычно предпочитают избегать убытков, а не получать прибыль. Ведущий специалист по поведенческой экономике и лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман и его коллега Амос Тверски сформулировали это следующим образом: «При принятии решений возможность убытков влияет на людей сильнее, чем вероятность получить прибыль».

## Почему это важно

Боязнь потери влияет на все сферы нашей жизни. В рамках одного исследования было проанализировано более 2,5 миллиона паттов<sup>1</sup>, сделанных во время соревнований PGA Tour. Было обнаружено, что даже профессиональные игроки в гольф проявляют страх потери. Исследователи выяснили, что гольфисты действуют с гораздо большей точностью, когда играют «в пар»<sup>2</sup> (то есть стараются избежать потери), чем когда играют выше или ниже пара.

Если говорить о мире бизнеса, то здесь примеры боязни потери долго искать не придется:

- многие инвесторы слишком рано продают ценные бумаги, стоимость которых возросла, так как боятся потерять уже заработанное;
- только очень немногие бросают постоянную работу ради открытия собственного дела, о котором мечтают, потому

---

<sup>1</sup> Патт (putt) — финальный легкий удар в гольфе, главная цель которого — попадание в лунку. — *Прим. пер.*

<sup>2</sup> Пар — количество ударов, за которое игрок должен проходить лунку. — *Прим. пер.*



что люди больше думают о возможности лишиться стабильного дохода, чем о потенциальной будущей прибыли, которую принесет их начинание;

- никто никогда не продает страховку на основании того, что вы *приобретете* благодаря покупке полиса, — напротив, основной упор делается на то, что вы можете *потерять*, если не заключите договор страхования.

Для уменьшения последствий боязни потери вам необходимо обратить внимание как на собственные предубеждения, так и на предубеждения ваших коллег или покупателей. Во-первых, проверьте: быть может, вы переоцениваете потенциальные потери и недооцениваете возможные выигрыши? Во-вторых, будьте внимательны к тому, как проявляют боязнь потери другие. Например, давая аудитории право выбрать из нескольких вариантов, всегда имейте в виду, как повлияет на их восприятие боязнь потери — и используйте это в свою пользу.

## Как это изменит вашу работу

- Боязнь потери формирует эмоциональную привязанность к вложениям. Чем дольше мы стараемся что-то сохранить, тем сложнее это продать — даже если это связано с потерей денег. В эмоционально нейтральной обстановке сформулируйте четкие правила: когда следует продавать инвестиции. Строго их придерживайтесь, если начинаете нести убытки.
- Дайте покупателям возможность попробовать. Когда ваши товары и услуги станут частью их жизни, люди будут острее воспринимать их потерю — и постараются ее избежать. Сколько раз вы оформляли пробную подписку с намерением отказаться от нее до того, как она станет платной, — и так этого и не делали?

- Подумайте о том, как формулировать свои мысли с учетом такого феномена, как боязнь потери. Что, как вам кажется, звучит убедительнее: «Мы предотвратим потерю 10% персонала» или «Мы сохраним количество сотрудников»?

## Что вы можете об этом сказать

«К этим акциям нужно отнестись с осторожностью — теоретически прибыль может быть высока, однако в реальности мы столкнемся с завышенной оценкой возможных убытков».

«Ничего страшного в убытках нет — это цена, которую время от времени приходится платить за правильные решения, не все из которых срабатывают».

«Он неразумно оценивает возможности своего карьерного роста — я должен помочь ему понять, как на него влияет боязнь потери».

## Где можно получить дополнительную информацию

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Penguin: Allen Lane, 2011<sup>3</sup>.

“Is Tiger Woods loss averse? Persistent bias in the face of experience, competition, and high stakes”, Devin G. Pope and Maurice E. Schweitzer, *The American Economic Review*, February 2011.

Nassim Nickolas Taleb, *The Black Swan: The Impact of Highly Improbable*, Penguin: Allen Lane, 2007<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. — М.: АСТ, 2013.

<sup>4</sup> Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: Иностранка, 2012.

## ИДЕЯ № 3

### Еж и лиса — почему эксперты ошибаются



*Избыточные знания делают прогнозы менее надежными.*

#### Что вам нужно знать

Древнегреческий поэт Архилох написал ставшую очень известной фразу: «Много знает лиса, еж одно — но важное»<sup>5</sup>. Впоследствии английский философ Исайя Берлин развил эту метафору и использовал ее для разделения великих писателей и мыслителей на две категории: ежи (такие как Платон и Ницше), которые видят мир сквозь призму одной большой идеи, и лисы (такие как Аристотель и Шекспир), воспринимающие мир во всем его

<sup>5</sup> Перевод Л.Б. Поплавской. — Прим. ред.

многообразии. В наши дни профессор Калифорнийского университета в Беркли Филипп Тетлок использовал эту аналогию для объяснения результатов своего исследования точности политических прогнозов, сделанных «экспертами». Исследование проводилось в течение двадцати лет. Тетлок проанализировал 82 631 прогноз, сделанный 284 людьми, специализирующимися на «комментариях и консультациях по политическим и экономическим вопросам». Рассуждая на актуальные (на тот момент) темы, такие как завершение политики апартеида в Южной Африке или вероятность участия вооруженных сил США в войне в Персидском заливе, и прогнозируя возможные результаты, эксперты высказывали достаточно неудачные предположения. Для каждого вопроса им предлагалось три варианта ответа: сохранение статус-кво, развитие событий в лучшую сторону и ухудшение ситуации. Когда Тетлок сравнил прогнозы экспертов с теми событиями, что произошли в дальнейшем, стало ясно: прогнозы ненамного превосходят случайное угадывание – ответы были правильными менее чем в 33% случаев. Как говорится, даже играющие в дартс обезьяны справляются со своим делом лучше. В ходе своего исследования Тетлок сделал еще одно важное открытие. Чем большими специальными знаниями по конкретному вопросу обладал эксперт (другими словами, если он относился к категории ежей), тем менее надежными были его предположения, а вот прогнозы лис были лучше.

## **Почему это важно**

Тетлок выделил три возможные причины ошибочности прогнозов экспертов. Во-первых, эксперты не несут ответственности за свои предположения. Если гуру в вопросах бизнеса появляется на телевизионном экране и ошибочно предсказывает рост в определенном секторе экономики, то вряд ли кто-то станет призывать его к ответу, когда окажется, что он был не прав. Во-вторых, эксперты часто переоценивают существующие

возможности. Простая теория вероятностей показывает, что возможность того, что два события произойдут одновременно (например, экономика Испании останется в состоянии рецессии и страна выйдет из еврозоны), меньше, чем в случае со всего одной переменной — однако для придания своим прогнозам большей авторитетности эксперты обычно добавляют к ним подробности (и, соответственно, переменные). Третья — связанная со второй — причина такова: в популярных средствах массовой информации спросом пользуются конкретные (и, соответственно, менее вероятные) прогнозы. Неопределенные заявления о том, что «событие X может произойти, но вам нужно учитывать и переменную Y», звучат менее привлекательно, чем утверждение, что «событие Z обязательно произойдет».

## Как это изменит вашу работу

- Когда вы слышите тот или иной прогноз, помните: чем больше в нем подробностей, тем меньше вероятность того, что он осуществится. Экономисты часто используют «задачу о Линде» в качестве доказательства того, что людям свойственно переоценивать вероятность событий при наличии «убедительных» деталей. Рассмотрим следующее утверждение: «Линде тридцать один год, она не замужем. Это открытая и очень красивая женщина. В колледже специализировалась на философии. В студенческие годы Линда живо интересовалась вопросами дискриминации и социальной справедливости, а также принимала участие в демонстрациях протеста против ядерного оружия». Исходя из этого описания, какое утверждение будет верным: Линда — а) кассир в банке или б) кассир в банке и активная феминистка? Вариант а) отличается более высокой вероятностью, так как в нем представлено меньше переменных, но, возможно, вы выбрали второй вариант — просто потому, что он звучит убедительнее. Одним словом,

специалисты в области экономики и бизнеса способны помочь вам заглянуть в будущее, однако велика вероятность того, что их прогнозы окажутся не лучше — или даже хуже — ваших собственных.

### **Что вы можете об этом сказать**

«Вы читали в газете ее последнюю колонку, посвященную будущему развивающихся рынков? Все это звучит авторитетно, но вероятность такого сценария очень мала».

«Да, они “эксперты”, но это не делает их прорицателями».

«Не говори ерунды. Правда в том, что мы этого не знаем».

### **Где можно получить дополнительную информацию**

Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox*, Weidenfeld & Nicolson, 1954<sup>6</sup>.

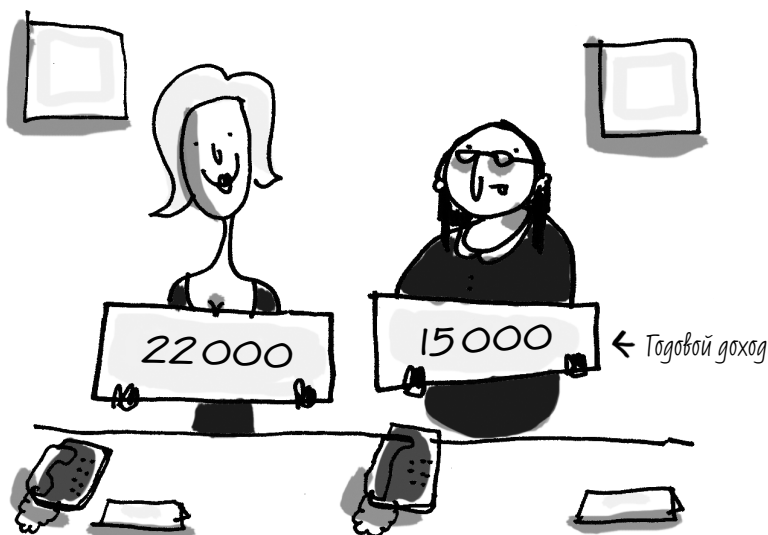
Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgement: How Good Is It? How Can We Know?* Princeton University Press, 2006.

---

<sup>6</sup> Берлин И. Еж и лиса // Берлин И. История свободы. Россия. — М.: Новое литературное обозрение, 2001.

## ИДЕЯ № 4

### Почему судьба благоволит к красивым людям



*Физически привлекательные люди обладают огромными преимуществами в жизни.*

#### Что вам нужно знать

Вас, возможно, не удивит утверждение о том, что у привлекательных людей больше шансов в жизни, но вы можете быть поражены тем количеством выгод, которые они получают благодаря тому, что еще при рождении природа чисто случайно одарила их красотой. Дэниел Хамермеш, известный экономист, предложивший термин «красономика»<sup>7</sup> (экономика красоты), продемонстрировал, что симпатичные люди не только зарабатывают

<sup>7</sup> В оригинале pulchronics — от латинского pulchritudo, то есть «красота». — Прим. ред.

больше, чем те, кто отличается меньшей привлекательностью, но и приговариваются к меньшим срокам тюремного заключения, легче получают кредиты, продуктивнее работают, чувствуют себя счастливее и состоят в браках с более красивыми и образованными супругами. Финансовые последствия этого явления очевидны. Подсчитано, что американский рабочий с внешностью, относящейся к последнему квинтилю (по оценкам случайным образом выбранных людей), за всю жизнь зарабатывает на 230 000 долларов меньше, чем обладающий такой же квалификацией рабочий, который по своей привлекательности входит в первые три квинтиля, — и это даже после поправки на образование и другие факторы<sup>8</sup>.

## Почему это важно

К счастью для тех, кто от рождения одарен меньшей красотой, ум все еще остается тем качеством, которое в рабочей среде ценится выше всего. Однако в одной из статей, опубликованной в журнале *Psychological Science* в 2001 г., говорится о значимой корреляции между высокими финансовыми показателями компаний, входящих в список Fortune 500, и шириной лиц руководителей (мужского пола). Ранее были представлены доказательства того, что соотношение ширины и высоты лица мужчины — признак возможной агрессивности (и привлекательности — типичный «волевой подбородок»). Другими словами, мужчины с более широкими лицами склонны демонстрировать доминирующее и агрессивное поведение.

В деловой сфере преимущества красоты приводят к сложным последствиям:

---

<sup>8</sup> В экономике и социальных науках выборку делят на так называемые квинтили — пять частей (например, по величине дохода или как в данном случае — по привлекательности). А потом анализируют показатели каждых 20% — каждого квинтиля — отдельно. — *Прим. ред.*



- Люди, обладающие одинаковыми качествами или квалификацией, иногда получают совершенно разные компенсационные пакеты исключительно из-за своей внешности. Одно из исследований, в котором приняли участие более 400 преподавателей экономики из Онтарио, показало, что у тех, кого студенты, голосовавшие на сайте <http://www.ratemyprofessors.com>, считали «привлекательными», возможность заработать более 100 000 долларов была на 6–17% выше.
- Тем не менее очевидно, что подобное отношение к физически привлекательным людям часто выгодно с коммерческой точки зрения. Исследования показывают, что красивые люди продуктивнее работают, сильнее нравятся окружающим и приносят большую прибыль, чем их менее привлекательные коллеги.
- Хотя и говорится, что красота в глазах смотрящего, существует общепринятое мнение о том, кого считать «привлекательным». В одном исследовании два наблюдателя оценивали физическую привлекательность людей по пятибалльной шкале. Половина людей получили идентичные баллы от обоих наблюдателей, и только в нескольких случаях разница в оценках превысила один балл.

Некоторые ученые, такие как Дебора Род, считают, что лучший способ изменить общепринятое отношение к красоте таков: нужно обеспечить правовую защиту тем, кто обладает меньшей физической привлекательностью – по примеру принятого в Вашингтоне муниципального кодекса против дискриминации «на основе внешнего вида».

По утверждению сторонников такого подхода, если дискриминация по расовой или половой принадлежности незаконна, то точно так же следует классифицировать дискриминацию на основе эстетических представлений. Однако на данный момент вопрос решения этой проблемы на рабочем

месте относится исключительно к нравственной категории, а не к юридической.

## Как это изменит вашу работу

- Внешняя красота — данность, и стать более привлекательным, к сожалению, сложно. К счастью, это не единственная сильная сторона, которая ценится в рабочих условиях, — у вас есть возможность акцентировать внимание на своих навыках.
- Активная дискриминация — подсознательная или осознанная — в пользу красивых людей представляет собой опасный путь, за исключением тех случаев, когда это приносит явную выгоду в конкретной работе. Вы никогда не должны проводить различие между людьми на основании их расовой или половой принадлежности.
- У любого правила есть исключения. Красота — это качество, которое позволяет получить счастливое преимущество перед другими, однако так происходит не всегда. Возможно этот факт заставит вас задуматься о том, чем компенсировать отсутствие внешней привлекательности.

## Что вы можете об этом сказать

«Всем нравится работать с привлекательными людьми. Не думаю, что преимущество красоты — серьезная проблема».

«Мы утверждаем, что как работодатели предоставляем всем абсолютно равные возможности, но не свойственно ли нам подсознательно дискриминировать людей из-за их внешности?»

«Ум все еще ценится выше внешнего вида. Предпочтение, отдаваемое красивым людям, это всего лишь еще одно иррациональное предпочтение, которое мы должны осознавать».

## Где можно получить дополнительную информацию

Daniel S. Hamermesh, *Beauty Pays: Why Attractive People Are More Successful*, Princeton University Press, 2011.

“A face only an investor could love: CEOs’ facial structure predicts their firms’ financial performance”, E.M. Wong, M.E. Ormiston and M.P. Haselhuhn, *Psychological Science*, Vol. 22, No. 12, 2011.

Deborah L. Rhode, *The Beauty Bias: The Injustice of Appearance in Life and Law*, Oxford University Press, 2010.

## ИДЕЯ № 5

### Когда вы можете пропустить деловую встречу



*Как «очное общение» может помочь — или помешать — деловым переговорам.*

#### Что вам нужно знать

Команда исследователей из бизнес-школы INSEAD и Высшей школы менеджмента Дж. Келлогга при Северо-Западном университете провела два метаанализа, целью которых было выяснить, как влияет «присутствие» (то есть общение лицом к лицу — при встрече или во время видеоконференции) на качество результатов деловых встреч в плане принятия решений и ведения переговоров. Неожиданно — и вопреки общепринятому

мнению — оказалось, что личные встречи не всегда приводят к лучшему результату.

## Почему это важно

В попытке создать простую, но убедительную модель команда исследователей сделала четыре неожиданных наблюдения:

- Если участники исследования раньше не были друг с другом знакомы, каналы более насыщенной коммуникации (встречи лицом к лицу и видеоконференции) положительно влияли на процесс общения в плане принятия решений и ведения переговоров. В данном случае была возможность улавливать невербальные сигналы и интонации собеседников, что помогало участникам больше узнать друг о друге. Благодаря этому — как можно предположить — формирование доверия и взаимопонимания происходило быстрее, что улучшало результаты встречи.
- Если участников исследования уже связывали хорошие рабочие отношения, сформировавшиеся в процессе предыдущего взаимодействия, положительное влияние каналов более насыщенной коммуникации в сравнении с такими формами общения, как обмен электронными или мгновенными сообщениями, было гораздо менее выраженным. При наличии конструктивных рабочих отношений способ коммуникации не играл особого значения.
- Как ни странно, если участники исследования были хорошо знакомы друг с другом, но из-за возникавших ранее разногласий или конфликтов отношения между ними были напряженными, каналы более насыщенной коммуникации не очень-то годились. Похоже, что личное общение или звонки через Skype в таком случае могут только ухудшить отношения, что сказывается на результатах переговоров. В подобных ситуациях к лучшим результатам

приводят дистантные коммуникационные каналы, такие как электронная почта или обращение к нейтральному посреднику.

- Рассмотрев такой фактор, как культурные различия, исследователи обнаружили: представители восточных культур — предрасположенные к командной работе («предпочтение взаимной зависимости») в отличие от западных культур (где наблюдается предпочтение «независимости») — в гораздо меньшей степени подвержены влиянию каналов более насыщенной коммуникации. Все потому, что восточное предпочтение взаимозависимости приводит к формированию ярко выраженного кооперативного стиля работы, что в значительной степени нейтрализует воздействие каналов насыщенной коммуникации.

## Как это изменит вашу работу

- Очень мало компаний, чьи сотрудники не сетуют на засилье в рабочем графике деловых встреч — бесконечных, многолюдных и не приносящих никакой практической выгоды. Нередко добираться на такие мероприятия приходится гораздо дольше, чем длится сама встреча. Сегодня, когда появилась масса разных способов, позволяющих избежать присутствия на деловых встречах, нужно периодически задавать себе вопрос: «Когда мое личное участие действительно необходимо?» Исследование, проведенное бизнес-школой INSEAD и Школой менеджмента Келлогга, дает на этот вопрос простые, но убедительные ответы: если вы не знаете присутствующих людей, сделайте все возможное, чтобы появиться на встрече или присоединиться к ней с помощью видеоконференции. Если вы знаете всех участников встречи и находитесь с ними в хороших отношениях, то электронная почта, телефонные