

Антонио Вайсс

*Иллюстрации Мерседес Леон*

# 101 ИДЕЯ ДЛЯ РОСТА ВАШЕГО БИЗНЕСА

Результаты новейших  
исследований эффективности  
людей и организаций



**Антонио Вайсс**

# **101 идея для роста вашего бизнеса. Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8481247](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8481247)*

*101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций / Антонио Вайсс:*

*Альпина Паблицер; Москва; 2014*

*ISBN 978-5-9614-3607-5*

## **Аннотация**

У каждого из нас есть определенные представления, о том, как вести себя с коллегами, как планировать рабочий процесс, как правильно построить отношения с подчиненными, как управлять бизнесом. Но что, если многие из этих представлений не более чем распространенный стереотип? То, что на первый взгляд кажется очевидным, зачастую не подкреплено какими-либо фактами или исследованиями. Антонио Вайсс, специалист в области стратегического управления, проанализировал результаты новейших научных исследований разных аспектов деловой жизни. Итогом его

огромной работы стала книга, вобравшая самые интересные и неожиданные выводы этих исследований. Что определяет успех выдающегося руководителя? Следует ли всегда быть доброжелательным на работе? Почему в электронных письмах гораздо больше лжи, чем в других видах коммуникации? В каких случаях полезно льстить? Как распознать ложь руководителя? Как сохранить корпоративные тайны? Почему приглашенные суперпрофессионалы неэффективны на новом месте? Ответы на эти и многие другие вопросы даются не на основе умозрительных представлений о «правильном», а с опорой на исследования ведущих мировых ученых. Выводы, представленные в книге, перевернут ваши представления о бизнесе и дадут толчок новым начинаниям и достижениям.

# Содержание

Об авторе	9
Благодарности	11
Введение и идея № 1	13
Что вам нужно знать	15
Зачем читать эту книгу	16
Предупреждение	17
Как читать эту книгу	19
Что вы можете об этом сказать	20
Часть I	21
Идея № 2	22
Что вам нужно знать	23
Почему это важно	23
Как это изменит вашу работу	25
Что вы можете об этом сказать	26
Где можно получить дополнительную информацию	26
Идея № 3	28
Что вам нужно знать	29
Почему это важно	30
Как это изменит вашу работу	31
Что вы можете об этом сказать	32
Где можно получить дополнительную информацию	32

Идея № 4	33
Что вам нужно знать	34
Почему это важно	35
Как это изменит вашу работу	37
Что вы можете об этом сказать	37
Где можно получить дополнительную информацию	38
Идея № 5	39
Что вам нужно знать	40
Почему это важно	40
Как это изменит вашу работу	42
Что вы можете об этом сказать	43
Где можно получить дополнительную информацию	44
Идея № 6	45
Что вам нужно знать	46
Почему это важно	46
Как это изменит вашу работу	47
Что вы можете об этом сказать	48
Где можно получить дополнительную информацию	49
Идея № 7	50
Что вам нужно знать	51
Почему это важно	51
Как это изменит вашу работу	52
Что вы можете об этом сказать	54

Где можно получить дополнительную информацию	54
Идея № 8	56
Что вам нужно знать	57
Почему это важно	58
Как это изменит вашу работу	58
Что вы можете об этом сказать	59
Где можно получить дополнительную информацию	59
Идея № 9	61
Что вам нужно знать	62
Конец ознакомительного фрагмента.	65

**Антонио Вайсс**

**101 идея для роста вашего  
бизнеса. Результаты  
новейших исследований  
эффективности  
людей и организаций**

Переводчик *Е. Виноградова*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художник обложки *В. Молодов*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Antonio E. Weiss 2013 (print and electronic)

This translation of 101 Business Ideas That Will Change the Way You Work 01/E is published by arrangement with Pearson Education Limited

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии*

*этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

**\* \* \***

# 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>).

# 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

ЗНАНИЕ

=

~~СИЛА~~

ОГРОМНЫЕ

ПРЕИМУЩЕСТВА

\* \* \*

*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 ИКЕА, 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

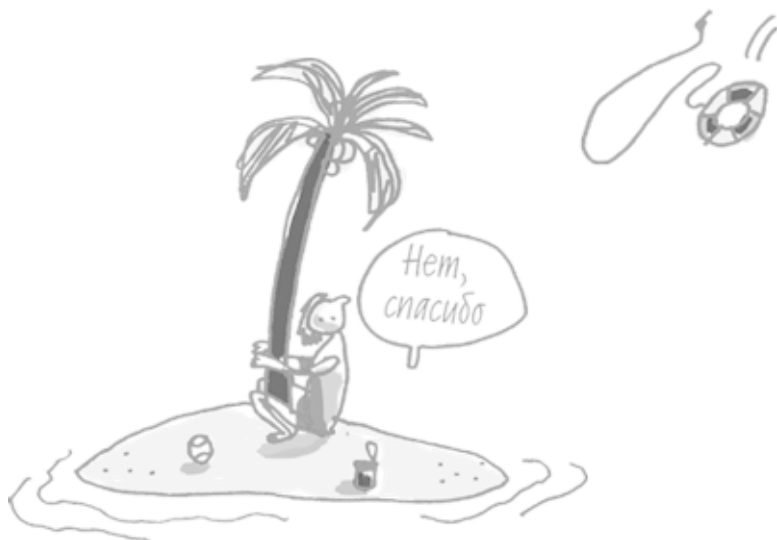
Часть I

# ИДЕИ О ЛЮДЯХ



## Идея № 2

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



\*\*\*

*Людям свойственно в большей степени бояться потерь, чем ценить выигрыши – 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 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 предубежде-

---

<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.*

ния, 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 ка-

жется, 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. Schweiter, *The American Economic Review*, February 2011.

Nassim Nickolas Taleb, *The Black Swan: The Impact of*

---

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

*Highly Improbable*, Penguin: Allen Lane, 2007<sup>4</sup>.

---

<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 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, разви-

---

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

тие 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 бóльшими 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 – одна-

ко 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. Рассмотрите 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? Ва-

риант 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>.

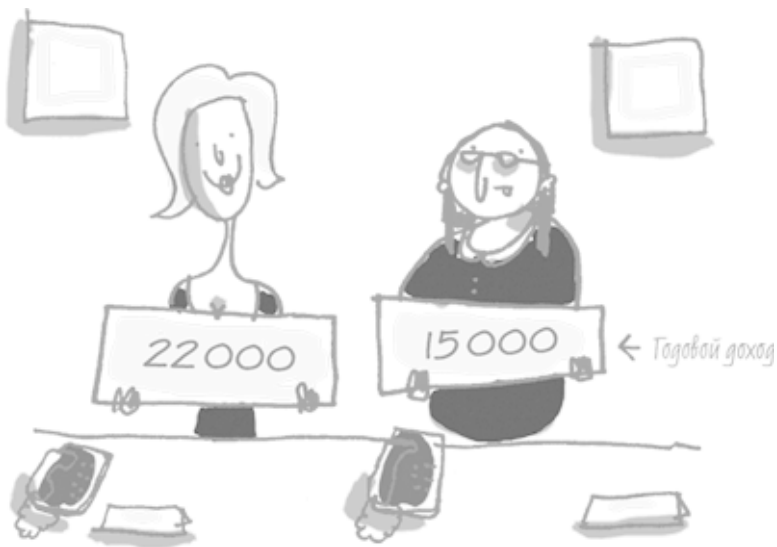
Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgement: How Good Is It? How Can We Know?* Princeton University Press, 2006.

---

<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 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>.

---

<sup>7</sup> В оригинале *pulchroconomics* – от латинского *pulchritudo*, то есть «красота». – *Прим. ред.*

<sup>8</sup> В экономике и социальных науках выборку делят на так называемые квинти-

## 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:

- 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

---

ли – пять частей (например, по величине дохода или как в данном случае – по привлекательности). А потом анализируют показатели каждых 20 % – каждого квинтиля – отдельно. – *Прим. ред.*

<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 –*

## **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 засыле 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 разговоры и мгновенные сообщения будут столь же эффективны, как и личное общение. Если же

вы знакомы, но не ладите, будьте крайне осторожны, так как в этом случае ваше личное присутствие может еще больше осложнить ситуацию.

- В ходе своего исследования ученые из бизнес-школы INSEAD и Школы менеджмента Келлогга выяснили, что копирование поведения (например, жестов, позы или манер) оппонентов может обеспечить лучшие результаты переговоров. Копирование – это эффективный способ «формирования доверия и, соответственно, обмена информацией в процессе переговоров». Так что, если вы решите лично появиться на встрече, подумайте о возможности копировать язык тела собеседника.

## **Что вы можете об этом сказать**

«Давайте обсудим это по телефону – нам вовсе не обязательно встречаться лично».

«Мы никогда не общались с этими ребятами раньше. Думаю, нам стоит попасть на эту встречу».

«Наша последняя встреча прошла не очень хорошо, и мне не хотелось бы испортить все еще больше. Давайте попробуем сначала уладить ситуацию с помощью электронной почты, а затем вернемся к вопросу о личной встрече».

## **Где можно получить дополнительную информацию**

“The communication orientation model: Explaining the diverse effects of sight, sound and synchronicity on negotiation and group decision-making outcomes”, Roderick I. Swaab, Adam D. Galinsky, Victoria Medvec and Daniel A. Diermeier, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 16, No. 1, 2012.

“Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitated negotiation outcomes”, William W. Maddux, Elizabeth Mullen and Adam D. Galinsky, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44, No. 2, 2008.

## Идея № 6

### Как улучшить свою память



\*\*\*

*Что-то забыли?*

## **Что вам нужно знать**

В последние годы проводится активная научно-исследовательская работа, ориентированная на создание игр для тренировки памяти. Такие методики обещают людям личностное совершенствование самого разного типа: от лечения дислексии и синдрома дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ) до повышения уровня IQ. Однако в ходе исследований по оценке этих методик специалисты приходят к неутешительным выводам. Например, если игра, предполагающая запоминание определенных моделей на экране, может помочь вам в совершенствовании способности запоминать модели, то это вовсе не означает, что вы лучше запомните свою презентацию, посвященную финансовым результатам работы за прошедший год. Тем не менее существуют доказательства того, что тренировка памяти пойдет вам на пользу, если это связано с конкретными навыками, которые вы стремитесь усовершенствовать.

## **Почему это важно**

В наши дни легче легкого получить доступ к залежам информации вроде «Википедии». И в результате ценность такого качества, как обладание хорошей памятью, падает как никогда раньше. Забыли дорогу? Посмотрите путь в смарт-

фоне – прямо на ходу. Не можете вспомнить технические характеристики товара, который продвигаете? Быстрый поиск в Google – и вот вам ответ. Однако здесь таится опасность, что вы будете слишком часто прибегать к решениям, позволяющим обойти проблему, вместо того чтобы стараться вспомнить что-то самому. Когда вас о чем-то спрашивают на рабочем месте, какой ответ звучит убедительнее: а) фактический правильный, основанный на ваших знаниях и личном опыте; или б) «Я не помню, но могу выяснить это за десять секунд в Интернете»? Память по-прежнему имеет большое значение, и разработка методик ее совершенствования делает возможным реальное развитие соответствующих навыков.

## Как это изменит вашу работу

Альтернативой играм для тренировки памяти может служить такой способ, как осмысление фактов и цифр, которые вам предстоит запомнить. Вики Кулпин из бизнес-школы Эшридж разработала MARC – эффективное мнемоническое правило, позволяющее улучшить процесс запоминания. Оно включает в себя следующие действия, которые вы должны совершить, например, при чтении финансового отчета:

- **М (meaning – смысл)** – установите связи между получаемой вами новой информацией и теми данными, что вам уже известны. Например, как можно сравнить финансовые

показатели, которые вы читаете, с данными конкурентов или вашими результатами работы за предыдущие периоды?

- **A (attention – внимание)** – запоминание требует сфокусированной и целенаправленной концентрации. Если вы читаете отчет и одновременно думаете о других вопросах или прислушиваетесь к разговорам в офисе, то вам вряд ли удастся запомнить новую информацию.

- **R (repetition – повторение)** – постарайтесь вскоре после получения новых сведений их вспомнить, чтобы укрепить нейронные связи. Можете, например, использовать новые знания в разговоре с коллегами.

- **C (creativity – креативность)** – придумывайте нетривиальные способы запоминания новой информации, так как это поможет вспомнить ее в дальнейшем. Если вы читаете финансовый отчет в необычном месте – например, в самолете, – свяжите получаемую вами информацию с этим обстоятельством.

## Что вы можете об этом сказать

«Все, что мне нужно помнить, – методики улучшения памяти».

«Если я буду отвлекаться, то не смогу ничего запомнить».

«Меня поражают люди с выдающейся памятью – я буду усердно работать над тем, чтобы стать не хуже».

## **Где можно получить дополнительную информацию**

“Does working memory training work? The promise and challenges of enhancing cognition by training working memory”, A. B. Morrison and J. M. Chein, *Psychonomic Bulletin & Review*, No. 18, 2011.

“From goldfish to elephant – make your MARC in business: Memory techniques”, Vicki Culpin, *The Ashridge Journal*, Spring 2008.

## Идея № 7

**Хорошие девчонки финишируют  
последними, и хорошие парни  
не намного их опережают**



\* \* \*

*Неприветливые мужчины и женщины зарабатывают  
больше, чем их более приятные в общении коллеги.*

## Что вам нужно знать

В *Journal of Personality and Social Psychology* были опубликованы результаты проведенного в 2012 г. исследования, в ходе которого проанализировали данные о трудовой деятельности более 10 000 американских рабочих за более чем двадцать лет. Оценивалось влияние их «доброжелательности» на получаемый доход. Рабочих – представлявших самые разные профессии и возрастные группы – просили оценить собственную «доброжелательность», определяемую как степень дружелюбности и сострадательности в сравнении с неприветливостью и враждебностью. Затем исследователи учитывали такие факторы, как образование и сложность работы, которые могли повлиять на результаты. Выводы были ошеломительными. Мужчины, отличавшиеся «неприветливостью», зарабатывали на 18 % – или в среднем на 9772 доллара в год – больше, чем доброжелательные мужчины, в то время как «неприветливые» женщины получали на 5,5 % больше своих доброжелательных коллег мужского пола – что составляет дополнительный доход в размере 1828 долларов в год.

## Почему это важно

Результаты данного исследования выявили три парадокса,

с которыми мы сталкиваемся в рабочей обстановке:

- Неприятные черты характера – обычно определяемые в исследованиях личности как степень готовности отказаться от социального согласия и степень того, насколько удобно чувствует себя человек, критически отзываясь о других людях, – похоже, высоко ценятся на рабочем месте.

- Мужчины, демонстрирующие тяжелый характер, получают от этого более значительную выгоду – примерно в три раза больше, – чем женщины, которые делают то же самое. В отдельном исследовании, в процессе которого 460 студентов просили выступить в роли менеджера по персоналу, оценивающего короткие описания кандидатов на должность консультанта, участники явно отдавали предпочтение «неприветливым» мужчинам в сравнении с «неприветливыми» женщинами или «доброжелательными» кандидатами обоих полов.

- Результаты исследования подкрепляют гендерные стереотипы. Такие черты характера, как бесстрастность или упрямство, у мужчин воспринимаются с гораздо большей благосклонностью, чем у женщин. Это в свою очередь влияет на возможные доходы мужчин и женщин и способствует усилению гендерной дифференциации оплаты труда.

## **Как это изменит вашу работу**

- Определите, не слишком ли вы «доброжелательны». В

психологии для оценки черт личности, как правило, используется «большая пятерка личностных черт» (см. Costa and McCrae, 1992), а о том, как дать такую оценку самому себе, вы с легкостью узнаете в Интернете. В качестве альтернативного варианта вы можете попросить других оценить вашу «доброжелательность». В исследовании, опубликованном в *Journal of Personality and Social Psychology*, людей спрашивали: «В какой степени вы можете применить к себе определение “доброжелательный человек” в соответствии со шкалой, на которой 1 означает “неуживчивость”, а 5 – “доброжелательность”?»

- Если вы чувствуете, что ваш доброжелательный характер нуждается в некоторой «корректировке», существует пара шагов, которые вы можете предпринять, чтобы изменить свое поведение. Первый таков: нужно понять, что между такими понятиями, как «быть доброжелательным» и «быть вежливым», существует тонкое, но важное различие. Вы можете проявлять неприятные черты характера – противоречить кому-то или делать критические замечания, – не проявляя непочтительности или грубости.

- Затем решите, что вам делать – если в этом действительно есть необходимость. Если на данный момент ваша «доброжелательность» оценивается очень высоко, подумайте о том, не слишком ли вы охотно соглашаетесь с планами и предложениями других людей. Если это так, то, возможно, вы захотите подумать о том, чтобы чаще давать сво-

им коллегам конструктивные отзывы. Найдите стиль общения, который подходит именно вам; тот, который будет отражать твердость без проявления агрессивности. Если в настоящее время ваша «доброжелательность» получает низкие оценки, подумайте, не может ли ваше поведение плохо влиять на других. Спросите у них, что они думают по этому поводу. Высока вероятность того, что вы можете по-прежнему действовать целенаправленно и эффективно, демонстрируя при этом больше сопереживания, чем раньше.

## **Что вы можете об этом сказать**

«Он слишком мил, чтобы добиться здесь успеха. Ему нужно быть пожестче».

«Я знаю, что она слишком много командует, но насколько справедливо это мнение, если вспомнить, как мы оцениваем своих коллег-мужчин?»

«Мы не должны допускать, чтобы неприятным людям все сходило с рук – у нас нет никаких доказательств того, что недоброжелательность и упрямство действительно делают вас лучшим работником».

## **Где можно получить дополнительную информацию**

“Do nice guys – and gals – really finish last? The joint

effects of sex and agreeableness on income”, T.A. Judge, B. A. Livingstone and C. Hurst, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102, No. 2, 2012.

P. T. Costa Jr and R.R. McCrae, *The NEO PI-R Professional Manual*, Psychological Assessment Resources, 1992.

## Идея № 8

# Дробь приводит людей в ужас



\*\*\*

*Плохое знание математики может стать причиной плохих решений.*

## Что вам нужно знать

Время акций! Вы стараетесь закончить покупки в супермаркете как можно быстрее. Вот почти и всё: вам остается только взять упаковку сухого завтрака, и тут вы сталкиваетесь с двумя предложениями практически идентичных продуктов:

- «Время выгодных покупок! Получите на 33 % больше хлопьев – бесплатно!»
- «Время скидок! Мы сбавили цену на 33 %!»

Никакой разницы, не так ли? Боюсь, что она есть – и очень даже большая. Сделайте расчеты, и вы обнаружите, что второе предложение намного лучше. Чтобы выгода от первого предложения была равнозначна скидке 33 %, хлопьев должно быть больше на 50 %.

Команда исследователей из трех университетов (Майами, Миннесоты и Техасского A&M) обнаружила подобные ошибки в математических подсчетах при проведении ряда экспериментов. Изучалась способность потребителей сравнивать предлагаемые скидки. Полученные результаты не только показали неспособность покупателей эффективно оценивать скидки, но также продемонстрировали предпочтение «бонусных упаковок» скидкам, эквивалентным им с экономической точки зрения. В одном из экспериментов, который проводился в небольшом розничном магазине круп-

ного города, после учета всех прочих факторов выяснилось: в случае, когда товар предлагали в виде бонусной упаковки, продажи лосьона для рук были на 73 % больше, чем когда его продавали с соответствующей скидкой.

## **Почему это важно**

Исследователи предполагают, что такие простые, но типичные математические ошибки – часть врожденной склонности человека к «пренебрежению базовым значением». Это подтверждает подкрепляемый растущим числом доказательств тезис о том, что потребителям сложно подсчитывать изменения, выраженные в процентном виде, потому что они затрудняются связать процентное изменение с «базовым значением». Учитывая повсеместность использования процентных показателей в сфере продаж, маркетинга и рекламы, нам всем полезно знать, как это на самом деле влияет на потребителей.

## **Как это изменит вашу работу**

- Если вы хотите эффективно использовать скидки, предлагайте бесплатные подарки к покупкам, а не сниженные цены. Предложение «бонусной упаковки» (в которую дополнительно включено до 50 % товара) скорее подстегнет потребление, чем скидка по типу «сэкономьте треть цены». Одним

словом, скидка должна быть максимально простой для понимания.

- Однако последствия пренебрежения базовым значением не ограничиваются сферой продаж и маркетинга. Как считают авторы исследования, полученные ими результаты можно применить и к другим видам деятельности – например, государственной политике. Ученые утверждают, что «[государственные органы могли бы] ускорить внедрение экологически безвредных продуктов... если бы сообщали о повышении эффективности использования энергии, а не о снижении энергопотребления (например, увеличение количества пройденных миль на галлон на 50 % против равнозначного снижения потребления топлива на 33 %)».

## **Что вы можете об этом сказать**

«Я не могу дать вам скидку 5 %, но мы можем в течение пяти дней бесплатно вас консультировать».

«Теперь посчитайте – скидка может быть не такой выгодной, как кажется».

«Никогда не предлагайте процентные скидки».

## **Где можно получить дополнительную информацию**

“When more is less: The impact of base value neglect on

consumer preferences for bonus packs over price discounts”, Haipeng Chen, Howard Marmorstein, Michael Tsiros and Akshay Rao, *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 4, 2012.

Daniel Kahneman, Paul Slovic and Amos Tversky, *Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 1982.

## Идея № 9

**Почему для достижения успеха важна разнообразная поддержка**



\* \* \*

*Говоря об удачно сложившейся карьере, люди объясняют свой успех эмоциональной поддержкой, а не профессиональными советами и обучением.*

## **Что вам нужно знать**

Исследователи из Аппалачинского государственного университета, Бостонского университета и Бостонского колледжа поставили перед собой цель определить факторы, позволяющие добиться исключительных карьерных успехов. В качестве тестового примера они использовали бейсбол – ученые часто проводят аналогии между командными видами спорта и групповой работой в крупных компаниях, особенно в том, что касается размера команды, иерархических отношений и баланса между индивидуальными и совместными результатами деятельности. Исследователи проанализировали речи 63 игроков на церемонии их введения в Национальный зал славы бейсбола (вершина успешной карьеры в этом виде спорта), в 1956–2005 гг.

Анализ содержания речей избранных номинантов был в высшей степени показательным. В 63 % случаев выступающие отводили ключевую роль в достижении ими успеха эмоциональной поддержке со стороны друзей и семьи,

и только 37 % говорили о том, что достигнутое было бы невозможно без поддержки тренера или другой практической помощи. При ранжировании по приоритетности факторы, способствующие карьерному успеху, расположились следующим образом (в порядке убывания важности): семья, дружба, подражание ролевым моделям и помощь тренера.

В ходе исследования также были выявлены различия между наиболее выдающимися бейсболистами (которые были включены в Зал славы в первом раунде голосования) и другими избранными (введенными в Зал славы на последующих этапах голосования). Используя это различие как косвенный показатель успешности (представители первой категории рассматривались как люди, добившиеся максимального успеха), исследователи обнаружили: номинанты, выбранные в первом раунде голосования, получали помощь и поддержку не только от большего числа людей, но и от представителей более широкого круга сообществ (то есть тех, кто не имеет отношение к бейсболу). Кроме того, они больше получали как функциональной (помощь тренера), так и эмоциональной (дружеские отношения) поддержки от своих сообществ, чем номинанты, выбранные на более поздних этапах голосования.

Данное исследование подтверждает результаты других изысканий, демонстрирующих влияние сильных социальных связей на общее состояние здоровья. К примеру, обнаружено, что в стрессовых ситуациях уровень кровяного давления

и частота пульса повышаются в меньшей степени, когда рядом есть те, с кем люди близки эмоционально. В опубликованной в 2010 г. статье были проанализированы данные, полученные в ходе 148 исследований, в которых приняли участие более 300 000 человек по всему миру. На основании этого анализа был сделан такой вывод: у людей со слабыми социальными связями (например, небольшим количеством друзей) шансы умереть в последующие за исследованием 7,5 лет в среднем на 50 % выше, чем у тех, кто имеет сильные социальные связи.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.