

ОЛЕГ ЛОСЬМАКОВ

ЭФФЕКТ РИНГЕЛЬМАНА

**И ЕЩЕ 20+ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЛОВУШЕК,
КОТОРЫЕ ТЯНУТ КОМПАНИЮ НА ДНО, НО**

**ВЫ БОИТЕСЬ
ЭТО ПРИЗНАТЬ**



**ЭФФЕКТ РИНГЕЛЬМАНА
ЭФФЕКТ ДАНИНГА – КРЮГЕРА
ЭФФЕКТ ПИТЕРА
ЭФФЕКТ КАРГО-КУЛЬТА
ЭФФЕКТ АБИАИНА
ЭФФЕКТ ОРЕОЛА
ЭФФЕКТ МИНИМИЗАЦИИ УСИЛИЙ
ЭФФЕКТ ПИГМАЛИОНА
ЭФФЕКТ МАТФЕЯ
ЭФФЕКТ ОШИБКИ ВЫЖИВШЕГО**

**ЭФФЕКТ ЛОЖНОЙ ДЕМОКРАТИИ
ЭФФЕКТ ПОЖАРНОЙ КОМАНДЫ
ЭФФЕКТ ОШИБКИ ПЛАНИРОВАНИЯ
ЭФФЕКТ ЦИФРОВОГО МАКИЯЖА
ЭФФЕКТ ЛОЖНОГО МАСШТАБИРОВАНИЯ
ЭФФЕКТ СВИДЕТЕЛЯ
ЭФФЕКТ КАССАНДРЫ
ЭФФЕКТ КАРОСИ
ЭФФЕКТ ЯКОРЯ
ЭФФЕКТ ПРОКЛЯТИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

Олег Лосьмаков

**Эффект Рингельмана и еще
20+ управленческих ловушек,
которые тянут компанию на
дно, но вы боитесь это признать**

«Автор»

2026

Лосьмаков О.

Эффект Рингельмана и еще 20+ управленческих ловушек,
которые тянут компанию на дно, но вы боитесь это признать /
О. Лосьмаков — «Автор», 2026

Новая книга Олег Лосьмакова — это практический справочник по диагностике и нейтрализации системных ловушек и эффектов, в которые попадают компании на пути роста и масштабирования. Автор собирает воедино десятки устойчивых паттернов неэффективности — от «Карго-культы» и «Ошибки Выжившего» до «Эффекта Кассандры» и «Четырех Проклятий Компетентности» — показывая, как эти эффекты взаимодействуют и разрушают даже сильные команды. В отличие от книг, посвящённых одному эффекту, здесь предложена целостная карта организационных слепых зон: с анализом нейрокогнитивных корней, культурных кодов, мировыми и российскими кейсами «было-стало» и конкретными правилами противодействия. Это книга из категории «бери и делай» - для тех, кто хочет строить бизнес, построенный не на харизме сотрудников-звезд, которые завтра уйдут к конкуренту, а благодаря осознанному дизайну системы. Олег Лосьмаков – эксперт по организационному моделированию, архитектор смыслов, тренер, автор популярных бизнес-книг.

© Лосьмаков О., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
От автора	6
Для кого эта книга?	8
Как устроена книга и как её читать?	9
Глава 1. Эффект Рингельмана: когда один плюс один не равно два	11
Глава 2. Эффект Даннинга–Крюгера: почему самые громкие голоса – самые пустые	18
Глава 3. Эффект Питера: почему ваши лучшие сотрудники становятся худшими руководителями.	24
Глава 4. Эффект Карго-культа: когда вы копируете форму, но теряете суть	30
Глава 5. Эффект Абилина: почему ваша команда говорит «да», когда все хотят сказать «нет»	37
Глава 6. Эффект Ореола: почему вы назначаете топов по харизме, а не по компетенциям	42
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Олег Лосьмаков
Эффект Рингельмана и еще
20+ управленческих ловушек,
которые тянут компанию на
дно, но вы боитесь это признать

Глава

От автора

«У каждой сложной задачи есть простое, понятное, неправильное решение».

Генри Луи Менкен, журналист

После двадцати лет работы в крупных международных брендах и десяти лет консультирования, я обнаружил, что у меня скопилась изрядная и очень интересная коллекция организационных патологий.

Я как-то очень ясно видел повседневные «странности» в управлении людьми и процессами – почему умные люди принимают глупые решения, почему команды молчат, когда видят риск, почему рост компании оборачивается хаосом, и так далее.

Поначалу для меня было удивительно, что даже компании, которые считались иконами эффективности, часто «барахтаются» в очевидных, и поэтому особенно обидных управленческих синдромах.

Вдобавок, когда я помимо консультирования стал делать тренинги по управленческим дисциплинам и преподавать в бизнес-школах – выяснилось, что мне особо нечего «дать с собой» слушателям курсов в виде дополнительной литературы, «закрывающей» вопрос исследования корпоративной неэффективности.

Нет, конечно, литературы, посвященной разбору удивительных корпоративных эффектов – хватает. В мире издано много книг о поведенческой экономике, когнитивных искажениях, корпоративной культуре, но почти нет изданий, где бы десятки устойчивых, документированных паттернов системной неэффективности были собраны в одном месте – с единым языком, системой диагноза и практическими инструментами выхода из ловушки.

Да, есть «Законы Мерфи», собранные в ироничных антологиях. Но их мало – 3 основных и пара дополнительных, и они вместе «не закрывают тему». Есть «Принцип Питера», «Эффект Даннинга–Крюгера», другие эффекты, описанные в отдельных книгах. Но это – фрагменты большой картины. Они словно отдельные разрозненные симптомы большого, удивительного, комплексного, свойственного большинству компаний корпоративного недуга.

Книги, которые попали в корпоративные библиотеки 20-25 лет назад, вроде «От хорошего к великому» Коллинза, концентрируются на 1–3 эффектах и обобщают их до уровня универсальной истины. Написанные «до» череды кризисов начала 21 века, они становятся не совсем актуальны в условиях гораздо более неустойчивой и сложной ткани реальности.

(Мог ли подумать еще лет 15 назад, что в 2026 году «подниму руку» на «святыню» – на самого Коллинза? И буду советовать своим клиентам весьма критично относиться к «сакральным» бизнес-текстам прошлого века? Но, как в незабвенной комедии Гайдая – иногда «надо, Федя, надо!»)

Корпоративная жизнь в целом стала тревожнее и сложнее: в одной компании одновременно может царить эффект Рингельмана (растворение в группе), эффект Питера (некомпетентность руководителей), эффект Золотого Пузыря (изоляция босса от правды), эффект Ложного Масштабирования (рост штата и бюджета без роста ценности). И всё это может быть щедро приправлено эффектом Карго-культы или Кассандры. Эти феномены не изолированы – они взаимодействуют, усиливая друг друга.

Эта книга – попытка создать что-то вроде диагностического справочника организационных патологий.

Здесь вы найдёте не просто описание эффектов, но их нейрокогнитивные корни, культурные коды, поддерживающие их, разборы реальных мировых и российских кейсов, конкретные правила противодействия.

И, уже по сложившейся практике написания книг, я включил изрядное количество вопросов для самопроверки и упражнений для самостоятельного решения. Мои постоянные читатели, от которых я получаю много обратной связи, выступают категорически «за» такую структуру, напоминающую учебник, но более гуманную с точки зрения языка и подачи.

В этой книге я собрал 20+ устойчивых паттернов, каждый из которых – подтверждён исследованиями, подробными авторитетными разборами, расследованиями и внутренними отчётами. Это не теория. Это практическая картография системных слепых зон, которая поможет вам не просто «улучшить компанию», а увидеть, где ваша система сама создает условия для провала – даже при наличии умных, преданных и мотивированных людей.

Ну, а «на посошок» – желаю продуктивного чтения и эффективной диагностики!

И до встречи где-нибудь вживую или в комментариях.

Для кого эта книга?

Прежде всего – для владельцев бизнеса и генеральных директоров, чьи компании выросли, но столкнулись с новым качеством проблем: рост прибыли не соответствует росту штата, сотрудники пассивны, стратегии не работают, несмотря на «гениальные идеи», а кризисы вызывают панику – хотя сигналы и «звоночки» часто очевидны.

Она для топ-менеджеров и руководителей подразделений, которые видят, как процессы превращаются в вялые ритуалы, как «командная работа» оборачивается социальной ленью, а игра в KPI – в театр.

Она для HR-директоров и организационных дизайнеров, от которых прагматичные боссы ждут не очередных комбинаций замысленных аффирмаций, а диагнозы и практические решения.

И, наконец, она для продуктологов, маркетологов, аналитиков, внутренних консультантов – тех, кто хочет не просто «оптимизировать», а понимать, почему система сопротивляется.

Если вы годами повторяли, что «мы – команда», что «наша компетентность растет», что «оптимизм – ключ к успеху» – эта книга заставит вас внимательно и критически пересмотреть эти и подобные установки.

Потому что реальность шероховатее и упрямее лозунгов. А настоящая эффективность начинается не с вдохновения, а с диагностики.

Как устроена книга и как её читать?

Каждая глава имеет четкую структуру, которую я считаю оптимальной и которую я выработал за годы написания книг. Вот эта структура:

1. Эпиграф.

Подобраны высказывания учёных, писателей, практиков и даже фольклорные афоризмы, которые за сотни лет до исследований уже фиксировали рассматриваемый эффект. Они задают тон главе, показывают глубину явления и помогают «почувствовать» эффект, а не только понять его умом.

2. Краткая формулировка эффекта.

Каждая глава начинается с ёмкого абзаца, которая точно и без жаргона описывает суть эффекта: что это, почему возникает и в чём его опасность. Это якорь, который сразу настраивает мозг на «диагностический режим».

3. История вопроса.

Здесь рассказывается, кто и когда впервые описал феномен, в каком контексте и с какой целью, и кто занимался им впоследствии. Это не просто хронология, а показатель того, что проблема системная, а не модная «новая болезнь». Вы увидите: человечество сталкивалось с этим десятилетиями и даже столетиями – и вы не первый.

4. Нейрокогнитивные основы эффекта.

Объясняется, почему наш мозг парадоксальным образом поддерживает и «спонсирует» процветание вредного эффекта: какие зоны активируются, какие нейромедиаторы участвуют, какие эвристики срабатывают. Задача – показать, что зачастую эффект – не слабость характера и не злой умысел, а работа стандартных, самых обычных «прошивок» мозга. Как следствие – бороться нужно не с людьми, а с условиями, провоцирующими искажение.

5. Культурные коды, поддерживающие эффект.

Анализируются культурные коды, архаические пословицы, мифы, сказки и социальные установки (в России и мире), которые веками поддерживали этот эффект. Вы увидите, откуда берётся «авось», «не моя тема», «работа не волк» – и почему эти установки до сих пор работают в офисах.

Важно! Про культурные коды подробнее я настоятельно рекомендую почитать в моей книге «Культурные коды в бизнесе» – это редко обсуждаемая, но очень важная тема для понимания наших успехов и неудач. И поэтому надеюсь, что ссылки на эту важную книгу не вызовут у читателя раздражения. Спасибо!

6. Реальные кейсы «было → стало».

Приводятся документально подтверждённые примеры компаний, которые попали в ловушку, но сумели из нее выйти. Акцент – не на провале, а на решении: какие действия, правила и изменения культуры привели к результату. Это шаблон для адаптации, а не просто история.

7. Практические правила: как бороться?

Чёткие, конкретные, проверенные инструкции: что делать завтра утром, чтобы снизить влияние эффекта. Без трескучих аффирмаций – только практические рецепты. Только измеримые, выполнимые шаги: как перестроить KPI, изменить формат совещаний, ввести новую роль.

8. «Мёртвые» и «живые» ценности.

Здесь я показываю, как декларативные ценности, которыми часто у нас увлекается руководство, типа «мы – команда!» усугубляют проблему. В разделе предлагаются примеры «мёртвых», то есть неработающих ценностей, и альтернативы – «живые ценности», которые с большей вероятностью будут приняты сотрудниками «на вооружение» в качестве программы

действий. Это мост от абстракции к продуктивной корпоративной культуре: ценность должна быть ясной, близкой, волнующей, измеримой и исполняемой.

9. Вопросы для самопроверки.

В этом разделе главы я задаю вопросы (иногда каверзные), размышление над которыми значительно увеличивает вероятность усвоения нового материала. Надеюсь, не будете "сачковать" и постараетесь ответить на них.

10. Кейс-сценарий: задача для решения.

Практическая задача для самостоятельного решения на основе типичной ситуации. Читатель не просто узнаёт теорию, а сразу применяет её: формулирует решение, правила и ценность. Это тренажёр для принятия решений – без риска для реального бизнеса.

Читать книгу можно нелинейно. Не обязательно проходить главы по порядку. Можно просто пролистывать – гарантирую, что глаза зорко выхватят то, что вам надо именно сейчас.

Делайте заметки – обязательно. Неважно, на бумаге, в телефоне или прямо в книге. Там много вопросов и упражнений – в оперативной памяти всё не удержите.

Борьбу за эффективность начинайте с малого – с борьбы за эффективность самого чтения и усвоения новой информации.

Глава 1. Эффект Рингельмана: когда один плюс один не равно два

«Одна лошадь тянет воз как одна. Две – тянут в полтора раза сильнее. Три – почти не сильнее, чем две. Люди – ещё хуже».
Максимилиан Рингельман, 1913

«Мой вклад всё равно никто не заметит – так зачем стараться».
Любой работник в любой компании

«Когда все отвечают – ответственность исчезает».
Пётр Столыпин

«Если вы не можете измерить вклад человека – вы не можете и мотивировать его».
Питер Друкер

Эффект Рингельмана – краткая формулировка

Люди, работая в группе над общей задачей, бессознательно снижают индивидуальные усилия.

Чем больше людей работают над общей задачей, тем меньше индивидуальный вклад каждого – не из-за злого умысла, а потому что человек бессознательно уменьшает усилия, когда не видит прямой связи между своим трудом и результатом.

Большинство работников в любой компании в какой-то момент времени могут сказать (чаще не вслух, а про себя): «Мой вклад всё равно никто не заметит – так зачем стараться?»

Ваша команда – «монстры эффективности» или просто толпа с ноутбуками?

Вы гордитесь, что в проекте участвуют «все ключевые сотрудники».

Возможно, вы в ловушке.

Если задача общая, а вклад каждого не измеряется индивидуально – вы не собрали команду.

Вы собрали группу «участников», где большинство тихо надеется: «Пусть остальные сделают основное – а я поддержу морально».

Увы, такова реальность.

И это не лень.

Это нейрокогнитивная реакция: мозг автоматически снижает мотивацию, когда не видит причинно-следственной связи между своим усилием и результатом.

Это – эффект Рингельмана.

И он съедает 20–50% производительности вашей команды каждый день.

Кейс 1. США, исследование в Google (Project Aristotle), 2015

Google изучал 180 команд. Обнаружил:

В командах с общей ответственностью и расплывчатыми ролями производительность ниже на 22%, даже при равном IQ и опыте.

Ключевой фактор успеха – ощущение «моего вклада».

Команды, где каждый чётко знал: «это – моя часть результата» – выигрывали.

Источник: «What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team», The New York Times, 2016.

Кейс 2. Германия, исследование в лаборатории Макса Планка, 2018

Участников просили редактировать текст в группах.

Результаты:

– редактирует 1 человек – среднее качество 8.7 из 10;

– редактирует группа 4 человека – 6.2 из 10.

При этом все утверждали, что «старались как обычно».

fМРТ-сканирование показало: в группе активность мотивационных зон мозга (striatum) была значительно ниже.

То есть – люди буквально меньше хотели работать, даже не осознавая этого.

Источник: «Neural basis of social loafing», Nature Human Behaviour, 2018.

История вопроса: как агроном обнаружил, что люди – хуже лошадей

В 1913 году Максимилиан Рингельман, профессор сельскохозяйственной инженерии в Париже, измерял тяговое усилие у лошадей и людей.

Он ожидал линейной зависимости:

– 1 лошадь = 1 единица тяги;

– 2 лошади = 2 единицы, и так далее.

Но реальность оказалась такова:

– 2 лошади = 1.86 единицы тяги ;

– 3 лошади = 2.55, и так далее.

Тогда он проверил на студентах – предлагал им решать задачи.

Результат:

– 1 студент – 100% усилия от потенциала;

– 2 студента – 186%;

– 8 студентов – всего 49% от потенциала.

Вывод: люди, работая в группе над общей задачей, бессознательно снижают усилия.

Причина – не лень, а нейробиологическое отсутствие обратной связи между «моим усилием» и «результатом».

Исследование было опубликовано... и забыто на 60 лет.

Почему? Потому что идея «коллектива как идеала» была священной – в СССР, в кооперативах Запада, да и в целом корпоративной культуре.

Только в 1979 году психологи Бибб Латане, Кипп Уильямс и Стивен Харкинс повторили эксперимент и ввели термин «социальная лень» (social loafing).

С тех пор эффект подтверждён в:

спорте (эстафеты vs индивидуальные дистанции);

программировании (open-source: чем больше контрибьюторов, тем меньше вклад на человека);

управлении (групповые бонусы приводят к снижению индивидуальной отдачи).

А что у вас?

Поищите в компании следующие или похожие симптомы:

У вас есть KPI для группы – и вы не знаете, кто «тянет», а кто «висит»;

На брейншторме 1–2 человека генерируют идеи, остальные кивают;

В совместных документах (например Google Docs) – одни и те же имена в истории правок;

Сотрудники, которые активны в индивидуальных коммуникациях, молчат в общих каналах (Slack, Telegram, Zoom), полагая, что «кто-то другой уже написал или спросил»;

В группе с формально одинаковыми должностями (например, «менеджер по продажам») одни сотрудники выполняют в 2–5 раз больше задач, чем другие – при этом KPI общий, и разница не фиксируется системой.

Если нашли похожие симптомы – время задуматься. Похоже, эффект Рингельмана не обошел вас стороной.

Нейрокогнитивные основы эффекта Рингельмана

Нейрокогнитивно снижение индивидуальной отдачи при росте размера группы связано с ослаблением чувства персональной ответственности: мозг воспринимает, что «мой вклад всё равно никто не заметит», и снижает мотивационную активацию. Это подтверждается исследованиями: при совместной работе уменьшается активность в дофаминовых центрах и дорсолатеральной префронтальной коре – зонах, отвечающих за усилие и самоконтроль.

В бизнесе и в жизни эффект проявляется, когда в больших командах без чётких KPI сотрудники «растворяются» в группе, полагая, что другие справятся. Результат – падение качества, количества, инициативы и скорости. Чтобы снизить эффект, нужны персональная подготовка, прозрачные цели и обратная связь по вкладу каждого.

Эффект Рингельмана с точки зрения мировых и российских культурных кодов

Эффект Рингельмана поддерживается рядом архаических культурных кодов, настолько сильных, что они закрепились в фольклоре.

В России, например, всем известны поговорки:

«У семи нянек дитя без глазу» – ирония над бездействием в группе, где все ждут, что другой возьмет ответственность и выполнит работу;

«Один в поле не воин» – подчёркивает бесполезность индивидуального действия без коллектива, ослабляя личную инициативу.

В Китае:

«Один человек работает, три ему мешают» (одна из вариаций народной мудрости) – отражает недоверие к групповой работе.

В арабской традиции:

«Когда много пастухов, овцы гибнут» – прямо указывает на потенциальный риск коллективной ответственности.

В английской культуре:

«Too many cooks spoil the broth» («Слишком много поваров испортят похлёбку») – классическое выражение эффекта Рингельмана.

Эти пословицы фиксируют древний опыт аграрных и ремесленных сообществ, где «рас- творение в коллективе» было защитной стратегией, но одновременно – источником неэффек- тивности.

Как бороться: вдохновлять... но измерять

Если изменить поговорку «доверяй, но проверяй» под наш кейс, то она будет звучать примерно так: «Вдохновляй, но проверяй!»

Грамотное мотивирование помогает, но целиком полагаться на эту тонкую материю – рискованно.

Еще раз: люди в целом не виноваты в возникновении эффекта Рингельмана – работает встроенная, неконтролируемая «прошивка».

Нужно аккуратно разрушить принцип анонимности вклада и восстановить работу «эффективной» индивидуальной мотивационной прошивки.

Как?

1. Персонализируйте результат.

Даже в общей задаче – выделяйте и озвучивайте индивидуальный вклад: «Мария – 42 клиента, Иван – 18, Дмитрий – 5. Спасибо, Мария, похоже, ты очень старалась».

Это не сравнение. Это необходимая прозрачность.

2. Дробите общие задачи на персональные.

Вместо: «Команда запускает продукт»: «Анна – регистрация домена, Борис – первая вер- сия лендинга, Вера – юридические вопросы».

Даже если цель общая, пути к ней – индивидуальные.

3. Используйте «эффект зеркала».

Публикуйте вклад в реальном времени, например ведите дашборды с именами.

Подумайте над введением правила: «Если индивидуальный вклад не виден – значит не работал».

Как превратить эффект Рингельмана в ценность компании и стратегическое преимущество

Если не все, то большинство современных компаний увлекаются составлением свода «ценностей» компании.

Практика показывает, что многие из ценностей изначально «мертвы», то есть не рабо- тают, не мотивируют. А чаще даже усугубляют нежелательные эффекты.

Я подробно анализирую этот вопрос в другой своей книге – «HR-бренд в вопросах и ответах». Обязательно прочтите, если это ваша тема.

Поэтому в каждой главе будет раздел про ценности, где я буду предлагать в качестве примера «мёртвую» (неработающую, но увы часто встречающуюся) ценность и альтернативные «живые» ценности.

Начинаю прямо здесь.

Мёртвая ценность, стимулирующая эффект Рингельмана: «Мы – единая команда!»

Такую ценность я часто вижу в списках ценностей, на сайтах, в выступлениях.

Увы, чаще всего – это декларативная, неработающая ценность.

Спасительная «заглушка» на главной странице сайта и счастливый билет для лентяев.

Живая ценность, которая позволит вам снизить влияние эффекта Рингельмана, будет звучать примерно так: «Мы видим и ценим вклад каждого. У вклада есть единицы измерения, имя и фамилия»

Это не призыв к эгоизму и «толканию локтями». Это прагматизм и уважение к труду тех, кто «вкалывает» не за страх, а за совесть.

Реальные кейсы «было → стало»

Важно! Борьба с эффектом Рингельмана – это не про жёсткие KPI и давление, а про создание условий, где личный вклад видим, значим и доброволен. Как показывают кейсы ниже, достаточно чётко ограничить размер команд, ввести культуру честной обратной связи и сделать ответственность персональной – без угроз и страха. Люди работают лучше не потому что боятся, а потому что чувствуют, что их усилие меняет результат.

Кейс: «Яндекс» и система «малых команд»

В середине 2010-х «Яндекс» столкнулся с типичным для растущих компаний эффектом Рингельмана: в больших проектных командах (по 30–50 человек) снижалась личная ответственность, замедлялись решения, а инженеры переставали инициировать улучшения – «пусть другие разберутся».

Решение – переход на архитектуру «малых автономных команд» (по 3–7 человек), каждая из которых:

Отвечает за конкретный функционал (например, поиск по картинкам или голосовой ассистент);

Сама определяет приоритеты в рамках общей стратегии;

Публикует еженедельные метрики эффективности;

Имеет право остановить релиз, если качество не соответствует стандарту.

Механизмы, ломающие эффект Рингельмана:

1. Персональная видимость вклада: в малой команде невозможно «раствориться».

2. Полная ответственность за цикл «идея → метрика»: инженер сам видит результат своего кода.

3. Культура «code review»: каждый результат проверяется коллегами – социальный контроль заменяет иерархию.

Результат:

С 2014 по 2018 гг. скорость вывода новых функций в поиск выросла в 3 раза;

Доля активных коммитеров (тех, кто регулярно вносит изменения) увеличилась с 62% до 89%;

Уровень внутренней вовлечённости в R&D-подразделениях – один из самых высоких в российском IT (по данным опросов «Яндекса», 2017).

Источник: Бринчук, А. (2016). Как работают алгоритмы «Яндекса».

Кейс: Pixar Animation Studios: «брифинг для всех» как инструмент против эффекта Рингельмана

Легендарная студия Pixar, создатель «Истории игрушек», «В поисках Немо» и «ВАЛЛ-И», столкнулась с эффектом Рингельмана в середине 2000-х: при росте студии до 500+ человек в проектах возникла диффузия ответственности – «кто-то другой улучшит сцену», «сюжет – не моя зона».

Решение – «Braintrust» («Совет разума»), введённый Джоном Лассетером и Эдом Катмуллом:

Раз в 2–3 недели весь ключевой состав проекта (режиссёр, художники, сценаристы, аниматоры) собирается на совместный просмотр черновика;

Участники обязаны давать честную, но беспощадную обратную связь – но никто не имеет права навязывать решения.

Культурные правила, ломающие эффект Рингельмана:

Нет «своей зоны»: художник может критиковать сценарий, а звукорежиссёр – анимаци;

Нет анонимности: все высказывания привязаны к именам;

Нет «авторского права»: даже режиссёр обязан переписывать сцены по замечаниям.

Результат:

Ни один полнометражный фильм Pixar не провалился в прокате с 1995 по 2023 г.;

Уровень внутренней вовлечённости на 25% выше, чем в других студиях;

Механизм «Braintrust» перенят Netflix, Apple и Disney.

Источник: Harvard Business Review (2008). “How Pixar Fosters Collective Creativity”

Этот кейс показывает: чтобы преодолеть эффект Рингельмана, нужно создать культуру, где каждый чувствует себя соавтором общего результата – и отвечает за него лично.

Выводы: какие уроки можем извлечь

Коллективная задача без измерения индивидуального результата – это приглашение к бездействию.

Мозг не злится и не ленится – он просто экономит энергию, когда не видит связи между усилием и результатом.

Самое эффективное противоядие – не угрозы, а прозрачность.

Разбивайте общие цели на персональные вклады.

Делайте усилия измеримыми.

Публикуйте имена.

Хвалите конкретику, а не «дух команды».

Вопросы для самопроверки

Где в вашей компании общий KPI скрывает неравенство усилий?

Кто из ваших сотрудников работает в 2–3 раза больше – и получает ли он за это не только зарплату, но и признание?

Что вы делаете, чтобы вклад каждого был не просто измерим, а замечен всем – без стыда и сравнения?

Кейс-сценарий: решите задачу

Ситуация:

Вы – руководитель отдела продаж (12 человек).

KPI – общий: «Команда должна продать на 10 млн в квартал».

Через месяц:

– 3 менеджера выполнили 80% плана;

– Остальные – «в процессе», но без результатов.

Атмосфера: «Главное – общий результат. Мы же команда!»

Ваша задача за 7 дней: остановить социальную лень, не разрушив доверие, и мотивировать каждого, а не только «сильных».

Что вы сделаете?

1. Как перестроите КРІ и бонусы?
2. Как сделаете вклад видимым?
3. Как введёте новую ценность и закрепите её?

Глава 2. Эффект Даннинга–Крюгера: почему самые громкие голоса – самые пустые

«Проблема некомпетентных не в том, что они не умеют — а в том, что они не знают, что не умеют. Именно это делает их опасными на руководящих позициях»

Дэвид Даннинг

«Чем меньше знаешь – тем увереннее в себе»

Бертран Рассел

«Невежество порождает уверенность скорее, чем знание»

Чарльз Дарвин

Краткая формулировка эффекта Даннинга–Крюгера

Люди с низкой компетентностью в своей области систематически переоценивают свои знания и способности – не из-за тщеславия, а потому что не обладают метакогнитивной способностью увидеть свою некомпетентность.

И наоборот – часто компетентные сотрудники недооценивают свою компетентность и не дают ей реализоваться на 100%.

Кто в вашей компании слеп к своей слепоте?

Вы гордитесь, что в вашей компании решительные, громкие, уверенные в себе менеджеры.

Возможно, вы в опасности.

Потому что уверенность ≠ компетентность.

В условиях неопределённости (новый рынок, кризис, запуск продукта) именно наиболее самоуверенные принимают наиболее разрушительные решения – и при этом не видят ошибки даже после провала.

Это не глупость.

Это эффект Даннинга–Крюгера – и он, скорее всего, живёт и в ваших сотрудниках.

Возможно, пришла пора отделить уверенных от самоуверенных?

Кейсы. Когда самоуверенность разрушила то, что компетентность могла бы сохранить

США, Enron, 2001

Топ-менеджеры Enron были уверены, что их финансовые схемы – гениальны.

Внутренние аудиторы и аналитики предупреждали: «эти схемы несут риск».

Ответ: «вы просто не понимаете новую экономику».

Результат – один из крупнейших корпоративных крахов в истории.

Источник: «The Smartest Guys in the Room» (Bethany McLean, 2003).

Великобритания, Brexit, 2016

Лидеры кампании «Leave» (движение за «брекзит») уверяли: «мы легко заключим новые торговые соглашения после «брекзита».

Экономисты, юристы, дипломаты – были против.

Ответ лидеров: «эксперты пусть паникуют, а мы – на стороне народа».

После референдума выяснилось: позитивные прогнозы сфабрикованы, новые торговые соглашения – не подписываются.

Источник: BBC, The Economist, 2016–2019.

История вопроса: как два психолога раскрыли логику самообмана

В 1999 году Дэвид Даннинг и Джастин Крюгер из Корнелльского университета провели серию экспериментов.

Они дали студентам тесты по логике, грамматике и юмору – а потом спросили: «Как вы оцениваете свой результат по сравнению с другими?»

Результат шокировал: самые объективно слабые (нижние 12%) оценили себя в среднем на 62-м процентиле (то есть высоко).

При этом высококомпетентные были склонны занижать свою оценку.

Почему?

Потому что для осознания своей некомпетентности нужна... компетентность.

Как писали авторы эффекта: «Некомпетентность лишает человека не только навыков, но и способности распознать их отсутствие».

И, хотя исследование получило «Шнобелевскую премию» (чтобы сначала посмеяться, а потом задуматься), сегодня эффект подтверждён в:

- медицине (малоопытные врачи – самые уверенные);
- финансах (новички на бирже – самые агрессивные);
- управлении (менеджеры без опыта – самые решительные).

Нейрокогнитивная основа эффекта Даннинга-Крюгера

Эффект Даннинга–Крюгера – это не глупость, а глубокое когнитивное искажение, имеющее нейробиологическую основу. Люди с низким уровнем компетентности в области не могут адекватно оценить свою некомпетентность – не из-за эго, а потому что для распознавания ошибок нужны те самые знания, которых им не хватает. Это порочный круг: чем меньше знаний – тем сложнее увидеть их отсутствие.

Нейровизуализация (fMPT) показывает: у таких людей слабо активируются зоны мозга, отвечающие за саморефлексию и обнаружение ошибок – передняя поясная кора (ACC) и медиальная префронтальная кора (mPFC). Их мозг буквально не выдаёт сигналов «ты ошибся», поэтому уверенность в своей правоте искренняя.

Кроме того, каждый шаг в новой области – даже ошибочный – может вызывать дофаминовый отклик как «достижение», особенно при отсутствии объективной обратной связи.

Таким образом, эффект Даннинга–Крюгера – это нейрокогнитивная слепота, а не моральный недостаток. Борьба с ней нужна не упреками, а обучением: как только появля-

ются знания и критерии качества, мозг «включает» метакогнитивные механизмы – и человек начинает видеть себя трезво.

Как это работает у вас? Симптомы эффекта Даннинга–Крюгера

Ищите у себя эти и похожие симптомы:

- Фраза «я и так всё знаю» в ответ на предложение пройти обучение или привлечь эксперта.
- Отказ от А/В-тестов, пилотов, MVP: «мы и так знаем, что сработает».
- Игнорирование данных в пользу «интуиции»: «цифры – это для слабых».
- Снижение инициативности в групповых чатах: сотрудники молчат, зная, что «босс всё решил».

Если вы видите два и более симптома – у вас в компании нарастает некомпетентность.

Эффект Даннинга – Крюгера с точки зрения культурных кодов

Эффект Даннинга – Крюгера усиливается не только когнитивными искажениями, но и архаическими культурными кодами, закреплёнными в фольклоре и традиционных установках. Вот ключевые коды и их проявления.

Код «Смелость важнее знания»

Суть: инициатива, громкость, решительность ценятся выше реальной компетентности.

Происхождение: воинские, героические культуры (греческие, славянские богатыри, американский «self-made man»).

Фольклор:

Россия: «Глаза боятся – руки делают», «Храбрость города берет», «Зуб даю!», «Вот те крест!», «Мамой клянусь!».

США: «Fake it till you make it» («Притворяйся, пока не получится»).

Код «Старший всегда прав»

Суть: возраст, статус или должность автоматически ассоциируются с компетентностью.

Происхождение: патриархальные, иерархические общества.

Фольклор:

Россия: «Не учи дедушку кашлять», «Старый конь борозды не портит».

Китай: «Не учи отца, как жить» (народная поговорка).

Код «Скромность = слабость»

Суть: признание незнания воспринимается как недостаток характера, а не честность.

Происхождение: культура «сильного лидера» – от древних иерархических культур.

Фольклор:

Россия: «На скромных и обиженных воду возят».

США: «Winner takes it all» (Победитель забирает всё).

Почему это актуально для компаний?

Борьба с эффектом Даннинга – Крюгера начинается не с тестов, а с деконструкции этих архаических установок – и замены их ценностями «знаю, что не знаю», «компетентность – не статус, а подтверждённый результат», «прав тот, у кого данные, а не у кого громче голос».

К каким последствиям ведёт эффект Даннинга–Крюгера

Эффект редко сохраняется на уровне одного человека. Он может заразить всю систему:

1. Растет общая привычка к некомпетентности.

Отчаявшись раскрыть сотруднику или боссу глаза на его некомпетентность, в компании закрывают на этот факт глаза и ... вскоре привыкают. А затем и перенимают привычку.

2. Харизматики «рулят».

Решения принимаются не по компетенциям, а по харизме.

Эксперты уходят – их не слушают.

Остаются «певцы» и «шоумены» – те, кто умело подтверждает иллюзии владельца громкими и уверенными заявлениями.

3. Объяснение неуспеха внешними причинами.

Провалы объясняются внешними причинами («рынок», «санкции», «люди»).

Внутренние причины (плохие решения) – никогда не признаются.

Компания медленно теряет позиции – без понимания почему.

Как бороться: не спорить – создавать систему продуктивного скепсиса.

Эти синдромы не лечатся призывами «будь уверен в себе!».

Они требуют введения культуры сомнения и проверки.

К сожалению, очень сложно «переубедить» человека с эффектом Даннинга–Крюгера.

Но можно построить систему, где его уверенность проверяется фактами.

1. Правило: «идея + проверка+ статистика»

Любая идея – даже от владельца – должна пройти:

Пилот;

A/B-тест;

Фидбек от клиентов/экспертов.

«Хотите запустить – докажите, что работает».

2. Ввести роль «официального скептика», пусть даже это будет ИИ

На каждом совещании – один человек обязан возразить, даже если согласен.

Кстати, с этим сейчас отлично справляются нейросети.

3. Культура публичного признания ошибок

Раз в месяц – «ретроспектива провалов»:

«Что мы сделали? Почему не сработало? Что усвоили?»

Если лидер первым признаёт ошибку – команда учится.

Как превратить эффект Даннинга–Крюгера в ценность компании и стратегическое преимущество

Мёртвая ценность: «Мы верим в свои силы!»

Живая ценность: «Мы тестируем даже самые ослепительные идеи»

Это не скепсис. Это профессионализм.

Реальные кейсы «было → стало»

Кейс: Wildberries, 2020

Было: топ-менеджеры принимали решения по «ощущениям».

Стало: ввели обязательное А/В-тестирование даже для мелких изменений.

Результат:

– Конверсия выросла на 18%;

– Культура «я знаю» сменилась на «докажи данными».

Источник: интервью СРО Wildberries, VC.ru, 2021.

Кейс: Amazon

В Amazon борются с эффектом Даннинга – Крюгера через практику «Disagree and Commit» («возражать и принимать обязательства») и культуру «Data over Opinion» («данные важнее мнения»). На совещаниях мнение руководителя не считается автоматически верным – любой сотрудник может возразить, но обязан обосновать позицию данными, метриками, фактами. Решения не принимаются на основе уверенности, а проверяются А/В-тестами. Кроме того, Amazon использует барьерные интервью при найме: кандидатов специально ставят в ситуацию, где они не знают ответа, чтобы оценить, признаёт ли он незнание – а не пытается «сыграть эксперта». Это напрямую ломает иллюзию компетентности.

Источник: Working Backwards (Bryar & Carr, 2021),

Выводы: какие уроки можем извлечь?

- Уверенность – не всегда показатель компетентности.
- Одна из самых опасных фраз в менеджменте – «я и так знаю».
- Компания растёт не тогда, когда «все излучают уверенность», а когда «всё, что можно проверить – проверяется фактами».

Вопросы для самопроверки

Кто в вашей компании никогда не признаёт ошибок – и терпите ли вы это, почему?

Какие решения вы приняли «по интуиции» за последний квартал, без тестирования, и провалились?

Есть ли у вас механизм, который останавливает «уверенного некомпетента» – или вы надеетесь на его «самоосознание»?

Кейс-сценарий: решите задачу

Вы – владелец компании (50 человек).

Ваш топ по маркетингу (без образования, но «успешный блогер») настаивает: «Нам не нужны исследования. Я знаю, что зацепит клиентов!».

Он отказался от фокус-групп, от юзабилити-тестов, от аналитики.

Запустил кампанию за 5 млн рублей.

Через 2 недели – CTR в 3 раза ниже прогноза, конверсия – ноль.

Ваша задача: за 48 часов – остановить дальнейшие траты и внедрить правило проверки идей – без увольнения и конфликта.

Опишите:

- Что вы скажете на встрече один на один?
- Как вы измените процесс принятия решений в маркетинге?
- Какую новую «ценность» вы введёте – и как закрепите её в команде?

Глава 3. Эффект Питера: почему ваши лучшие сотрудники становятся худшими руководителями.

«Каждый сотрудник поднимается до своего уровня некомпетентности»
Лоуренс Питер, «Принцип Питера», 1969

Краткая формулировка эффекта Питера

«В иерархической системе каждый сотрудник стремится к повышению – и в конечном итоге достигает уровня своей некомпетентности, где остаётся надолго, не принося ценности, но и не уходя».

Вы не продвигаете талант – вы хороните специалиста

Вам интуитивно кажется, что повышать лучших спецов – хорошая идея.

Есть вероятность, что вы ошибаетесь.

Часто, когда вы делаете звездного продавца директором отдела продаж— вы теряете лучшего продавца и получаете посредственного управленца.

Когда вы назначаете гениального инженера техническим директором – вы теряете инженера и получаете руководителя, который ненавидит встречи и бюджеты.

Это не коварный замысел сотрудника.

Это эффект Питера – и он работает в вашей компании прямо сейчас.

Кейсы: когда карьерный рост стал кошмаром для компании

Кейс 1. США, General Electric, 1990-е

Под руководством Джека Уэлча GE славилась «системой звёзд».

Но внутренние отчёты показывали: 30% топ-менеджеров были на позициях, где их сильные стороны не работали.

Результат: высокая ротация, внутренние конфликты, потеря инновационности.

Источник: «The GE Work-Out» (Dave Ulrich et al., 1994).

Кейс 2. Великобритания, BBC, 2005

«Звёздный» телеведущий назначен главой отдела контента.

Он не умел управлять бюджетом, не понимал производственные циклы, игнорировал аналитику.

За 2 года – падение рейтингов на 22%, внутренний бунт в редакции.

Вернули его на эфир – рейтинги вернулись.

Источник: The Guardian, «When stars become managers», 2007.

История вопроса: как педагог вскрыл болезнь иерархии

В 1969 году Лоуренс Питер, канадский педагог и психолог, опубликовал книгу «Принцип Питера» – с подзаголовком «Почему всё идёт не так».

Он написал её в ироничной форме, но с жёсткой научной основой.

Его наблюдение: «В иерархической системе сотрудник получает повышение за успех на текущей должности. Но новая должность требует других навыков. Рано или поздно он достигает уровня, где не может преуспеть. И застывает там навсегда».

Книга стала бестселлером – потому что каждый узнал в ней свою компанию.

Сегодня эффект Питера подтверждён в:

- образовании (лучшие учителя → плохие директора);
- медицине (хирурги → неэффективные главврачи);
- IT (разработчики → токсичные тимлиды).

Остро эффект Питера проявляется в российских компаниях, где:

- карьера = признание;
- увольнение с позиции = позор;
- альтернативные карьерные траектории (экспертные пути) почти не развиты.

Нейрокогнитивные основы эффекта Питера

Эффект Питера – продвижение сотрудников до уровня их некомпетентности – имеет нейрокогнитивные корни. При переходе на новую должность мозг сталкивается с новым типом когнитивной нагрузки: задачи требуют других функций (например, с исполнения – на стратегию). Дорсолатеральная префронтальная кора, отвечающая за планирование и абстрактное мышление, у многих не развита до уровня, необходимого для управления. Вместо обучения активируется когнитивное упрощение – человек пытается решать новые задачи старыми способами (Ashby & Valentin, *Neurobiology of Executive Functions*, 2017). Нейровизуализация показывает: при хроническом несоответствии роли и когнитивных ресурсов растёт активность миндалевидного тела (страх ошибки) и падает связность в сети «по умолчанию» (отвечающей за рефлексию) – человек «зависает» в реактивном режиме (Menon, *Trends in Cognitive Sciences*, 2011). В бизнесе это проявляется как бюрократизация, микроменеджмент или избегание решений.

Источники: Harvard Business Review (2016) «Why Leaders Fail», Laurence J. Peter, *The Peter Principle* (1969).

Вывод: сотрудник чаще всего не виноват.

Он реагирует предсказуемо на систему, которая награждает за прошлые заслуги, а не за готовность к новым задачам, и не даёт безопасного пути отказа от повышения.

Вина – в системе, а не в человеке.

Есть ли это у вас? Симптомы эффекта Питера

Проанализируйте, есть ли у вас в компании/отделе симптомы:

- «Повышенный» перестал делать то, за что его ценили (продавать, кодить, проектировать)
- Часто говорит: «Я бы сам сделал бы лучше, но у меня теперь другие задачи»
- Его команда не растёт, не обучается, не развивается.

- Он избегает стратегических совещаний, но контролирует мелочи.
 - Не слушает обратную связь, потому что теперь «звезда», можно никого не слушать.
- Если два и более симптома— у вас не топ-менеджер, а бомба замедленного (или даже ускоренного) действия.

Эффект Питера с точки зрения культурных кодов

Стремление повышать сотрудников «направо и налево» поддерживается огромным нарабатанным массивом культурных и художественных сюжетов и, естественно, древними культурными кодами, которые очень живучи.

Вот подборка примеров из мирового фольклора, пословиц и сказок, в которых герой получает высокий статус, титул или повышение без демонстрации заслуг или компетентности, и это представлено как норма!

Русский фольклор: в сказке «Иван-дурак» Иван, презираемый за глупость и лень, получает царство, богатство и царскую дочь – не за труд, а за «простоту» и удачу (и, конечно, с помощью волшебного помощника: конька, серого волка, щуки).

Вывод: в России культурный код повышения – вовсе не «результаты на рабочем месте». Добродетель – не ум и трудолюбие, а смирение. Статус даётся не за компетентность, а, например, за умение угадать намерения босса, или за «чистоту сердца» (это, кстати, общеупотребимый эвфемизм для обидного слова «глупость»)..

Вспомните, за что Пётр 1 возвысил Александра Меншикова?

А за что возвышают в России в 21м веке?

Удивительно, правда? Но это про нас...

Западный фольклор, особенно в англо-американской традиции, тоже воспекает идею возвышения, но с упором не на везение и удачу, как на Руси, а на меритократию: «From rags to riches» (Из грязи – в князи), «Pull yourself up by your bootstraps» (тяни себя вверх за свои стремени) – идея, что статус даётся за заслуги, а не рождение. В сказках Перро и Гримма герой получает царство после испытаний (например, «Золушка» – за терпение и добродетель, а не просто так). Это отражает протестантскую трудовую этику (рекомендую почитать Вебера): статус – знак божественного одобрения за труд. Ключевая фраза – «за труд».

В русском фольклоре иное: Иван-дурак получает царство без подвигов, за «простоту» или удачу. Здесь статус – дар, а не результат. Однако и на Западе действует эффект Питера: продвижение по заслугам в прошлой роли не гарантирует компетентности в новой – что подтверждают многочисленные корпоративные кейсы. В конце концов, эффект Питера был формализован и изучен именно «там».

К каким последствиям ведёт эффект Питера

Эффект Питера – это системный риск:

1. Образуются мёртвые зоны в менеджменте и процессах

Человек не растёт, но и не уходит.

Он блокирует развитие:

- не даёт расти подчинённым («я сам всё решу»);
- не внедряет процессы («мы и так справимся»);
- тормозит инновации («раньше было лучше»).

2. Появляются «почётные пенсионеры»

Ресурсы, внимание, бонусы уходят прошлым звёздам (потому что они потребовали), а не перспективному молодняку и на генерацию эффективных результатов.

Новые таланты уходят – им «не светит», пока старый герой на посту.

3. Культура «пожизненного мандата»

Должность становится наградой за прошлое, а не инструментом для будущего.

Компания замораживается в прошлом – потому что её лидеры не справляются с настоящим.

Как бороться: не дать попасть в ловушку ни себе, ни сотруднику

Эти синдромы не лечатся лозунгами "у нас сотрудники могут расти!".

Они требуют пересмотра самой логики карьеры сотрудников.

Решение – не в том, чтобы увольнять, поскольку сотрудник чаще всего не виноват – об этом говорили выше.

Решение в том, чтобы не дать ему попасть в эту ловушку, и перестроить систему так, чтобы предотвращать попадание в ловушку других сотрудников.

Варианты:

1. Ввести экспертные карьерные траектории в добавление классическим иерархическим ступеням.

Senior Developer ≠ Team Lead;

Senior Sales ≠ Head of Sales.

Дайте звёздам статус, зарплату, влияние – без управления людьми. Сохраните и специалиста, и получите шанс найти на управленческую должность релевантного кандидата.

2. Правило: «повышение – только после успеха в новых условиях»

Если все-таки сотрудник в силу каких-то причин сам настаивает на повышении, то используем подход «не повышаем до проверки»:

– Сначала проект с элементами управления;

– Потом менторство;

– Только потом – должность.

Это – честный подход. К сожалению, у нас часто «повышают, чтобы проверить». А потом оказывается, что этот «фарш невозможно прокрутить назад».

3. Практика «честного возврата».

До повышения оговорить опцию возвращения на прежнюю позицию без потери статуса и лица.

«Ты сильнее как эксперт. Давай сделаем как было».

Как превратить эффект Питера в ценность для компании и стратегическое преимущество

Мёртвая ценность: «Мы ценим наших лучших!»

Живая ценность: «Мы выявляем таланты и помогаем им реализоваться по максимуму»

Или «Мы – компания талантов, а не карьеристов»

Это не демотивация. Это уважение к таланту и к продуктивному труду.

Реальные кейсы «было → стало»

Кейс: Яндекс, 2018

Ввели две карьерные лестницы:

Менеджерская (people management);

Экспертная (individual contributor).

Результат:

- Удержание топ-разработчиков выросло на 40%;
- Качество архитектурных решений – улучшилось.

Источник: «Яндекс: как устроены карьерные пути», Хабр, 2019.

Кейс: McKinsey & Company

Консультанты могут выбрать:

- Путь партнёра (управление клиентами, людьми);
- Путь старшего эксперта (глубокая аналитика, без подчинённых).

Оба – с равным статусом и доходом.

Источник: «McKinsey Career Paths», внутренние материалы.

Выводы: какие уроки можем извлечь?

Повышение как награда за прошлые заслуги – сомнительная идея. Разве что у вас хватает денег и на «свадебных генералов».

Лучший исполнитель – не лучший руководитель. Часто – наоборот.

Компания растёт не тогда, когда «звезда стала боссом», а когда сотрудники развивают максимум производительности на своем месте.

Вопросы для самопроверки

- Кого вы повысили за «лояльность» или «стаж», а не за реальные достижения?
- Есть ли у вас экспертная карьерная траектория – или все растут только по вертикали?
- Готовы ли вы предложить «честный возврат» – если человек не справляется на новой позиции?

Кейс-сценарий: решите задачу

Ситуация:

Вы – владелец компании (80 человек).

Ваш лучший менеджер по продажам (делал 40% продаж всего отдела) стал руководителем отдела.

Через 8 месяцев:

- Он сам почти не продаёт («я же теперь руковожу»);
- Команда – без наставничества;
- Новые менеджеры – слабые, но он их не увольняет («жалко»);
- Общий план – провален второй квартал подряд.

Ваша задача:

За месяц – вернуть эффективность в отдел, не уничтожив морально «звезду».

Опишите:

- Как вы проведёте разговор один на один?
- Как вы перестроите роли в отделе?
- нужны ли изменения в компании?
- Какую новую «ценность» вы введёте – и как закрепите её в системе карьеры?

Глава 4. Эффект Карго-культ: когда вы копируете форму, но теряете суть

«Они делали всё «как надо» –
но ничего не работало,
потому что не понимали “почему”»
Ричард Фейнман, «Наука карго-культур»
«Форма без смысла – не магия.
Это пустой ритуал»
Питер Лоуренс, антрополог,
«Карго-культы Новой Гвинеи», 1964
«Мы сделали как Google: стены в стиле лофт, пицца по пятницам, ОКР.
А результат – ноль»
Владелец IT-стартапа, Екатеринбург, 2023

Краткая формулировка Эффекта Карго-культ

В управленческом контексте Эффект Карго-культ – это слепое копирование внешних атрибутов успеха (процессы, технологии, ритуалы, метрики), без понимания их логики, контекста и цели, в надежде, что форма сама по себе породит содержание.

Почему Карго-культ?

После Второй мировой войны на островах Меланезии – особенно в Вануату, Новой Гвинее и на Соломоновых островах – проявился один из самых странных и пронзительных культурных феноменов XX века. Во время войны местные племена наблюдали, как американские и австралийские военные строили аэродромы, устанавливали радиостанции, носили наушники, разговаривали в микрофоны – и вскоре с неба приходили гигантские «железные птицы», несущие бесценный груз: консервы, одежду, лекарства, инструменты. Для меланезийцев это было похоже на чудо – и на ритуал. Они страшно полюбили дары белых людей – шоколад, кока-колу, сигареты, жвачку – и пристрастились к ним.

Когда война окончилась и войска ушли с островов, поток «карго», то есть ценного груза, прекратился. Но желание вернуть его у аборигенов осталось. И тогда началось нечто удивительное: аборигены начали воссоздавать всё, что видели раньше – с поразительной точностью и глубокой наивностью. Они делали деревянные вышки, вырезали из дерева «микрофоны» и «наушники», выжигали на земле полосы, похожие на взлётно-посадочные, зажигали костры по краям, чтобы имитировать посадочные огни, и даже надевали деревянные солнцезащитные очки. Всё это делалось с одной целью: умолить духов или богов – вернуть «карго».

Они не понимали причинно-следственных связей, которые приводили к появлению «карго» – технологий, логистики, рынка или военной машины. Увы, им это было не под силу. Они видели только форму – и верили, что если повторить её идеально, то вернётся и содержание. Это и есть суть карго-культ: слепое, почти магическое подражание внешней оболочке успеха, без понимания того, что на самом деле его порождает. И потому, сколько бы костров

ни горело, сколько бы «радиовышек» ни строилось – самолёты с ценным грузом больше не прилетали.

Когда вы копируете форму без содержания, вы не масштабируетесь.

Вы думаете: «Мы скопируем лучшие практики – и достигнем успешного успеха».

Мы купим самые продвинутые ERP и CRM системы.

Мы будем любую случайную группу сотрудников называть «командой».

Мы напишем Миссию. Более красивую, чем даже у Маска.

Мы переименуем кадровиков в «эйчаров».

Мы внедрим Agile.

Мы введем OKR.

Мы будем смотреть в умные дашборды.

И так далее.

Если вы пристально изучаете внешние проявления чужого успеха и пытаетесь их копировать – возможно, вы в опасности.

Потому что Agile без реальной автономии команд – не Agile.

OKR без реальной прозрачности процессов и решений— не цели, а потенциальная статистика неудач.

Дашборды без навыков принятия эффективных решений на основе данных – не аналитика, а декорация.

И это не инновация. Это часто – имитация, замаскированная под прогресс, и она разрушает доверие, демотивирует компетентных сотрудников и ведёт к хроническому распылению энергии и ресурсов.

Вы считаете, что внедрение практик ведущих компаний – залог успеха.

Но внедрение «лучших практик» лидеров – очень коварная штука.

Вы верите, что если у вас будут те же процессы и атрибуты, что у Amazon, Тойоты или «Яндекса», – вы получите тот же результат.

Есть вероятность, что вы ошибаетесь.

Потому что форма – не причина, а следствие.

Точной статистики нет, но по моим личным наблюдениям, в 50-70% случае идет копирование формы без копирования «духа» практики или продукта.

Amazon не успешен из-за использования «6-page memo» (формат представления проектов и идей, введенный лично Безосом). Он использует «6-page memo», потому что у него есть культура глубокого мышления и эффективной обработки данных. И у каждой задачи есть персональный владелец\ответственный.

Google не растёт из-за лофтового дизайна оупенспейсов, гамаков в комнатах отдыха и бесплатной пиццы – он может позволить себе это, потому что его продукт создаёт ценность на миллиарды.

Тойота, используя «кайдзен», не пытается имитировать улучшение для пиара – Тойота и есть улучшение.

Если вы в первую очередь копируете форму – вы строите театр, где сотрудники играют в инновации, но не создают ценности.

И это – досадное, но частое искажение бизнес-практик. Это иллюзия контроля через имитацию.

Кейсы: когда «мы – как Google» стало «мы – музей восковых фигур»

США, General Electric (GE), 2000–2010-е

General Electric – многопрофильный гигант американского бизнеса.

Под руководством Джеффри Иммелта GE массово внедряла «цифровую трансформацию»:

- Создала подразделение GE Digital;
- Запустила платформу Predix (платформа для промышленного интернета вещей (IIoT));
- Наняла тысячи data scientists.

Но:

- Корпоративная культура осталась иерархической и закрытой;
- Инженеры не верили в собираемые данные;
- Решения принимались по-прежнему на интуиции топов.

Результат:

- Predix не стал успешен;
- подразделение GE Digital ликвидирована с убытком \$4 млрд.

Источник: «The Digital Transformation of GE» (Harvard Business Review, 2018)

Нидерланды, ING Bank, 2015–2018

ING – один из крупнейших банков Европы – решил «стать как Spotify» и полностью реорганизовал свою структуру по модели agile-«скаудов», которую популяризировала шведская компания Spotify (погуглите, это очень интересно).

Команда ING:

- Распустила традиционные иерархические подразделения;
- Ввела «трайбы», «скауды», «главных продуктофиков»;
- Перестроила офис под open space в стиле модного стартапа;
- Наняла Agile-коучей и сертифицировала сотни менеджеров по «эджайлу».

Но:

– Все решения по-прежнему требовали согласования с центральным риск-комитетом (из-за банковского регулирования);

- Команды не имели реальной автономии – ни по бюджету, ни по продукту;
- Метрики успеха остались «внутренними», а не клиентскими;
- Сотрудники стали называть новую структуру «Agile Theatre».

Результат:

- Рост бюрократии и количества совещаний;
- Снижение скорости принятия решений;
- Массовый уход опытных ИТ-специалистов, разочарованных «ритуалами без сути»;
- В 2018 году ING начал «тихую реструктуризацию» обратно к гибридной модели.

Источник: "ING's Agile Transformation: Lessons from the Trenches", Harvard Business Review, October 2018

История вопроса: от меланезийских племён до корпоративных офисов

Термин «карго-культ» ввёл антрополог Питер Лоуренс в 1950-х, описывая ритуалы племён Новой Гвинеи.

Позже физик Ричард Фейнман использовал его в лекции «Cargo Cult Science» (1974), чтобы критиковать науку, которая имитирует методы, но не следует принципам честности и сомнения.

В менеджменте эффект карго-культуры описан в работах:

- Джима Коллинза «От хорошего к великому», 2001: «Вы не становитесь великим, копируя то, что делают великие. Вы становитесь великим, понимая, почему они это делают»;
- Клейтона Кристенсена («Инновационная дилемма», 1997): «Копирование решений без понимания контекста – путь к коллапсу»;

– Питера Друкера: «То, что работает в одной компании, может убить другую».
Суть: форма без философии – пустая оболочка.

Нейрокогнитивные основы Карго-культа

Корпоративный карго-культ уходит корнями в когнитивную лень и нейробиологию социального заимствования. Мозг стремится минимизировать энергозатраты, поэтому вместо сложного анализа «что работает в нашем контексте?» выбирает эвристику авторитета: «если у успешных – так, значит, и нам это нужно». Это активизирует систему имитации (зеркальные нейроны) и дофаминовую награду за принадлежность к «лучшим», даже если практика неэффективна (Niedenthal et al., Nature Reviews Neuroscience, 2005).

Кроме того, ошибка мозга «предвзятость подтверждения» заставляет замечать только «успехи» копируемых компаний, игнорируя их контекст и провалы (Nickerson, Review of General Psychology, 1998). А страх неопределённости подавляет префронтальную кору, отвечающую за критическое мышление, и усиливает склонность к ритуальному поведению как способу восстановить иллюзию контроля (Boyer & Liénard, Behavioral and Brain Sciences, 2006).

В условиях высокой неопределённости (рынок, кризис) мозг предпочитает знакомую форму хаосу, даже если она бесполезна. Так карго-культ становится нейронной стратегией выживания – не рациональной, но энергосберегающей.

Карго-культ с точки зрения мировых культурных кодов

Корпоративный карго-культ – когда компании слепо копируют внешние атрибуты успеха без понимания сути (ритуалы, процессы, технологии) – уходит корнями в глубокие, архаические культурные коды, общие для многих цивилизаций.

Вот ключевые из них:

Магическое мышление: «форма порождает суть».

В архаических культурах верили: если воспроизвести правильный ритуал – боги обязательно пришлют дождь, урожай или победу.

Форма (движения, слова, одежда, предметы) считалась достаточной для появления результата, даже без понимания причинно-следственных связей.

Анимизм и фетишизм: вера в магию атрибутов.

В традиционных обществах предметы (маски, тотемы, амулеты) наделялись сверхъестественной силой. Достаточно иметь атрибут власти – и ты автоматически её обретаешь.

Считается: если ты владеешь атрибутом, ты автоматически обладаешь и качеством атрибута (типа «купил CRM-систему – и опа! Ты уже клиентоориентированный»).

Культ вождей и авторитета: «если они так делали – значит, правильно»

В традиционных культурах мудрость вождей была непререкаемой. Отклонение от установленных практик – опасно, еретично, ведёт к хаосу.

Корпоративное проявление:

«Amazon так делает – значит, так надо».

«У лучших компаний – Agile, значит, мы внедряем Agile».

Здесь ссылка на авторитет заменяет анализ: не «нужно ли нам это?», а «делают ли это сильные?».

Коллективная тревога и ритуал как успокоение

В условиях неопределённости (урожай, война, кризис) сообщества прибегали к ритуалам, чтобы восстановить иллюзию контроля. Сам факт участия в ритуале – уже уменьшал страх и тревогу.

Корпоративное проявление: совещания без решений, фиктивные цели, сбор бесполезных данных и подобная ритуализированная суета – создают ощущение движения, даже когда система парализована.

Это не работа. Это коллективный ритуал борьбы против тревожности.

Специфические русские архаические культурные коды, питающие карго-культ.

Код «показухи» – важнее создать видимость «как у передовых», чем добиться сути.

Код «слепого заимствования» – вера, что «у Запада – истина», поэтому достаточно скопировать форму (офис, термины, процессы), и придут успех и порядок.

Код «авторитарного подражания» – если лидер решил «внедрить как у Amazon», команда исполняет ритуал, не спрашивая «зачем?».

Код «подвига» – подвиг важнее эффективности.

Эти старые русские коды помогают превращать инновации в театр без содержания, где форма служит не цели, а иллюзии контроля и соответствия моде.

Почему это работает именно сейчас?

Современный бизнес – зона хронической неопределённости.

И старый мозг, вместо того чтобы справляться с ней через анализ и эксперимент, возвращается к архаическим стратегиям:

«Сделай как сильные – и высшие силы тебя спасут».

Избавиться от него можно не «больше рациональности», а осознанием этих кодов и заменой ритуала – намеренным действием.

Заменить вопрос: «Как делают лучшие?» на «Какая проблема решалась этим – и есть ли она у нас?»

К каким последствиям и синдромам ведёт эффект карго-культ

Процветают смысловые подмены.

Процессы существуют только на бумаге, а решения – по-старому.

Занятость и работа имитируются.

Команда занята «правильными» ритуалами, но не создаёт результата.

«Стратегический шум» вместо реальных стратегий.

Обсуждение «как у лучших» заменяет реальный выбор, фокусировку и исполнение.

Как бороться: не копировать – адаптировать

Если вы диагностировали у себя в компании карго-культ, нужно возвращаться к сути, например через вопрос: «Зачем мы это делаем?»

1. Правило: «Сначала – зачем?»

Перед внедрением спросите: «Какая проблема решалась этим инструментом в оригинале? Есть ли она у нас? Какова философия за этим процессом?»

2. Адаптируйте, не копируйте

- Не «скауды как у Spotify», а «автономные команды под наши задачи»;
- Не «6-page memo» как у Амазона, а «глубокий анализ перед решением».

3. Внедряйте культуру вопросов «зачем» и «почему?» на всех уровнях.

4. Чаще задавайте вопрос «Что ты понял в процессе обсуждения и внедрения проекта?»»

Как превратить эффект карго-культа в ценность компании

Мёртвая ценность: «Мы берем пример с Google!»

Живая ценность: «Мы не копируем. Мы адаптируем под себя»

Или «У нас нет “best practices”. Есть “best for us”».

Или «Вопрос «Зачем?» важнее, чем «Что?» и «Как?»»

Реальные кейсы «было → стало»

Microsoft (США, 2014–2017)

Было:

При Стиве Балмере Microsoft слепо копировала внешние атрибуты «инновационных» компаний:

- Внедрила геймификацию, KPI по «инновациям», внутренние хакатоны;
- Создала «инновационные лаборатории» в каждом департаменте.

Но:

- Культура оставалась иерархической и перестраховочной: провал = карьерный тупик;
- Решения принимались сверху, независимо от экспериментов;
- Инновации стали театром для отчётов инвесторам.

Стало:

Когда Сатья Наделла стал CEO (2014), он отказался от карго-подхода и задал вопрос: «Что делает нас уникальными – как мы создаём ценность для клиентов?»

Он:

- Заменял культ «умных людей» на культуру «учебного мышления» (growth mindset);
- Отменил показательные ритуалы;
- Сфокусировался на глубокой интеграции решений (а не на количестве фич);
- Разрешил ошибаться, при условии извлечения уроков из ошибок.

Результат:

- Возрождение Azure, рост доверия к Microsoft как к облачному партнёру;
- Капитализация выросла с \$300 млрд (2014) до \$1 трлн (2019).

Источник: «Hit Refresh» – Сатья Наделла (Harper Business, 2017)

«Microsoft’s Cultural Shift» – Harvard Business Review, 2019

LEGO Group (Дания, 2003–2010)

Было: в начале 2000-х LEGO, пытаясь «стать современной», слепо внедряла «инновационные» практики:

- Запустила видеоигры, часы, одежду, тематические парки;
- Ввела «Agile-подобные» команды без чёткой цели;
- Наняла дизайнеров из Silicon Valley, чтобы «думать как Google».

Но:

- Никто не спросил: «Как это связано с детской игрой?»;
- Компания потеряла фокус на своей сути – конструировании и игре;
- Выручка падала, долг рос.

Стало: новый CEO Йёрген Виг Кнудсторп (2004) сказал «стоп» и задал вопрос: «Что делает LEGO незаменимой для детей?»

Он:

- Закрыл 90% побочных проектов;
- Вернулся к ядру: «кирпичик», воображение, простота;
- Внедрил инновации в рамках сути (например, LEGO Mindstorms – роботы из «кирпичей»).

Результат:

- LEGO стала самой дорогой игрушечной компанией мира (2015);
- Восстановление доверия родителей, рост прибыли на 150% за 5 лет.

Источник: «The LEGO Group's Turnaround» – Harvard Business School Case Study, 2010

«Brick by Brick» – David C. Robertson, Bill Breen (Crown Business, 2013)

Вопросы для самопроверки

Какую практику вы слепо скопировали – и сколько это вам стоило?

Есть ли у вас правило, которое требует понимания сути до внедрения формы?

Кто в вашей команде последний раз указал на фокус на форме, а не на содержании?

Кейс-сценарий: решите задачу

Вы – владелец компании (100+ человек).

Вы внедрили:

- Agile;
- OKR;
- BI-дашборды,
- Продолжаете хвататься за всякие модные инструменты.

Но:

- Решения – в WhatsApp'е;
- Команда высмеивает: «Опять модные штуки»;
- Результат – не растёт.

Ваша задача:

За 30 дней – избавиться от карго-культуры и внедрить осознанные практики.

Опишите:

- Как вы поймёте, что действительно нужно вашей компании?
- Как вы адаптируете процессы под свой контекст?
- Какую новую «ценность» вы введёте – и как закрепите её в поведении?

Глава 5. Эффект Абилина: почему ваша команда говорит «да», когда все хотят сказать «нет»

"Скажем дружно: нафиг нужно!" Из фольклора «Никто не хотел ехать в Абилин. Но все поехали – потому что думали, что остальные хотят» Джерри Харви, «Парадокс Абилина», 1974

«Самое плохое в обсуждении – не спор.

Самое плохое – единодушие»

Карл Густав Юнг

Краткая формулировка эффекта Абилина

Группа принимает решение, с которым никто по отдельности не согласен, но все молчат, полагая, что остальные действительно этого хотят – и чтобы «не нарушать гармонию».

Ваша «гармония» может быть тихим саботажем

Вы гордитесь, что в вашей компании «нет конфликтов», «все друг друга уважают», «решения принимаются легко»?

Возможно, вы в ловушке.

Потому что отсутствие возражений не равно согласие.

Чаще – это коллективный страх: «Если я скажу “нет” – подумают, что я не лоялен. Лучше промолчу».

И тогда компания добровольно едет в Абилин – город, в который никто не хотел ехать, но все поехали, чтобы «не расстраивать друг друга».

Это не слабость.

Это парадокс Абилина – и он разрушает стратегии тише, чем конкуренты.

Кейсы: когда «все за» оказалось «никто не за»

США, NASA, катастрофа шаттла «Колумбия», 2003

При старте челнока была повреждена важная часть обшивки – теплозащита.

Повреждение не было значительным, но с точки зрения здравого смысла корабль стоило проверить перед самым опасным участком миссии – спуском с орбиты.

Но на совещаниях те, кто был за инспекцию, не настаивали на этом: «возможно, я преувеличиваю».

Менеджмент принял отсутствие возражений за согласие.

Решение: не проводить инспекцию на орбите.

Результат – гибель экипажа и корабля при спуске.

Источник: Columbia Accident Investigation Board Report, 2003.

Япония, Sony, запуск Betamax, 1980-е

Команда инженеров знала: формат Betamax проигрывает формату VHS по времени записи.

Но никто не осмелился оспорить решение руководства – «они же видят стратегию». Sony проиграла войну форматов.

Позже инсайдеры признавали: «Каждый думал, что он один сомневается. Остальные, казалось, верят».

Источник: «Sony: The Private Life» (Nathan Myhrvold, Harvard Business Review, 1999).

История вопроса: как семейный анекдот стал диагнозом корпорациям

В 1974 году Джерри Б. Харви, профессор менеджмента в Техасе, рассказал историю из жизни.

«Жарким днём мы с тещей, женой и отчимом сидели на веранде. Тёща сказала: “Поехали в Абилин – там кино!” Все согласились. В машине было 45°C, дорога – ужасная, кино – скучное. Вернулись измученные. Тогда тёща вдруг говорит: “А зачем мы вообще поехали? Я просто предложила...” Оказалось: никто не хотел ехать. Но все думали, что остальные – “за”».

Харви назвал это парадоксом Абилина и написал статью, которая стала классикой управленческой мысли.

Суть: «Люди совершают коллективные действия, противоречащие их личным предпочтениям, из-за ошибочного представления о желаниях других».

Особенно это усугубляется в иерархических культурах – как в России, где:

- «Не перечить старшему» – норма;
- «Лояльность» путают с «молчаливым согласием»;
- Возражение = «конфликт» = «нелояльность».

Нейрокогнитивные основы эффекта Абилина в бизнесе

Эффект Абилина – согласие с групповым решением, противоречащим личным убеждениям, – имеет нейрокогнитивную основу в страхе социального отвержения. При давлении конформистской атмосферы на человека активируется островковая кора и передняя поясная кора – зоны, связанные с социальной болью (Eisenberger et al., Nature Neuroscience, 2003). fMRI-исследования показывают: при несогласии с группой мозг реагирует так же, как на физическую боль (Berns et al., Biological Psychiatry, 2005). В бизнесе это приводит к «коллективному одобрению плохих решений»: сотрудники молчат, чтобы не нарушать гармонию. Нейромедиатор окситоцин, усиливающий привязанность к группе, парадоксально подавляет критическое мышление в угоду принадлежности (Ma et al., PNAS, 2016). Результат – решения, которые «никто не хотел, но все одобрили».

Как это работает у вас? Симптомы эффекта Абилина

Поищите у себя эти симптомы (а может, уже нашли?):

- На совещаниях – сплошное «да», но после – тихое саботирование и «конь не валялся».
- Сложные решения принимаются слишком быстро, без споров, без вопросов.
- Вы слышите критику только случайно или один-на-один с особо доверенными сотрудниками.
- Никто не защищает провалы, но и никто не признаётся, что был против.
- Вы сами иногда говорите «да», зная, что это ошибка – «чтобы не портить атмосферу».

Если вы видите два и более симптома – ваша компания регулярно едет в Абилин.

К каким последствиям и синдромам ведёт парадокс Абилина

Этот парадокс не просто ошибка. Он портит ткань доверия:

1. Сотрудники считают, что быть «хорошими мальчиками» – это значит не возражать.
«Главное – не выделяться, даже ценой провала».

2. Сотрудники учатся молчать, потому что честность наказуема (не явно, но через «потерю доверия»).

Результат: исчезают настоящие лидеры – остаются исполнители.

3. Самообман разрушает психологическую безопасность – получается, доверять нельзя даже себе.

Команда коллективно обманывает себя: «Мы же сами решили!» – хотя на деле никто не решал.

4. Тихий саботаж.

Решение формально выполняется – но без энергии, без качества, без инициативы.

Компания не проваливается резко – она болеет апатией.

Как бороться: не искать «да» – искать «нет»

Эти синдромы не лечатся слоганами «больше командообразования!».

Они требуют внедрения культуры здорового конфликта.

Цель – не избежать конфликта, а сделать возражение ненаказуемым и полезным.

1. Правило: «каждое решение требует хотя бы одного “против”»

Если на совещании нет возражений – остановите решение:

«Хорошо, все “за”. Но кто скажет “против” – даже гипотетически?»

2. Анонимный фидбек до принятия решений, пусть даже от нейросети.

Запросите анонимный фидбек до совещания: «напишите, распечатайте мнение и положите мне на стол».

Если сработает – можно мягко переходить от анонимных к очным возражениям.

И обязательно используйте ИИ! Вот уж кто раскритикует ваши проекты без зазрения совести – главное, правильно попросить.

3. Назначьте «адвоката дьявола»

На каждом стратегическом решении – один человек обязан возразить, даже если согласен.

Это ломает иллюзию консенсуса.

Как превратить парадокс Абилина в ценность компании и стратегическое преимущество

Мёртвая ценность: «Мы – дружная команда и все думаем как один!».

Живая ценность: «Одно грамотное возражение ценнее ста кивков».

Или «Истина дороже согласия».

Это не конфронтация. Это профессионализм.

Реальные кейсы «было → стало»

Кейс: инвестиционная компания Bridgewater Associates (США)

Культура «радикальной честности»:

- Каждое совещание записывается;
- Каждый может оспорить решение – даже владельца;
- Алгоритмы выявляют «групповое молчание» и сигнализируют об этом.

Результат: одна из самых устойчивых инвестиционных компаний мира.

Источник: «Principles» (Ray Dalio, 2017).

Кейс: Сбер, 2020

Ввели правило: «любое стратегическое решение – только после анонимного голосования».

Если менее 80% «за» – решение откладывается.

Результат:

- Снижение числа проваленных инициатив на 31%;
- Рост внутреннего NPS («могу говорить правду») – +27%.

Источник: выступление СРО Сбера на конференции «Цифровая трансформация», 2021.

Выводы: какие уроки можем извлечь?

Тотальное единодушие – не признак здоровья компании, а риск.

Самое опасное совещание – то, где все согласны.

Компания живёт не тогда, когда «никто не спорит», а когда «каждый может сказать “нет” – и будет услышан».

Вопросы для самопроверки

Какое решение вы приняли «единодушно» за последние 6 месяцев – но никто не защищает его сегодня?

Кто в вашей команде последний раз говорил “нет” на совещании – и были ли последствия для него?

Есть ли у вас механизм, который выявляет молчаливое несогласие – или вы верите в «гармонию»?

Кейс-сценарий: решите задачу

Ситуация:

Вы – гендиректор.

На совещании вы предложили сократить бюджет на R&D, чтобы «выровнять квартал». Все кивнули. Никто не возразил.

Через неделю вы узнаете:

- техдир говорит в коридоре: «это убьёт инновации»;
- Продуктовый менеджер пишет в чате: «мы же убиваем будущее»;

– Но на совещании – все молчали.

Ваша задача:

За 48 часов – переосмыслить решение и создать безопасное пространство для возражений.

Опишите:

– Что вы скажете на следующем совещании?

– Как вы измените формат принятия решений?

– Какую новую «ценность» вы введёте – и как закрепите её в поведении?

Глава 6. Эффект Ореола: почему вы назначаете топов по харизме, а не по компетенциям

*"Нет – блестящим говнюкам"
Из корпоративного антикодекса Netflix
«Когда вокруг человека ореол –
вы не видите его тени»
Эдвард Торндайк
«Харизма – это не лидерство.
Это фокус, который отвлекает
от отсутствия стратегии»
Питер Друкер*

Краткая формулировка эффекта Ореола

Одна положительная характеристика человека (уверенность, прошлый успех, харизма, внешность) автоматически «окрашивает в радужные оттенки» всё наше восприятие его личности, включая области, где он некомпетентен.

**Ваш «звёздный» топ отлично умеет травить анекдоты,
и на нем отлично сидит костюм? А что он умеет еще?**

Вы гордитесь, что в вашей компании яркие, харизматичные лидеры.

Возможно, вы в ловушке.

Потому что харизма – это не всегда компетентность.

А прошлый успех – не гарантия будущего.

Но ваш мозг автоматически приписывает уверенному, красивому, гладко говорящему человеку все добродетели сразу: стратегическое мышление, честность, исполнительность, ответственность.

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.