

*Михаил Пелехатый
Павел Аглашев*

МИЛЛИОНЫ НА КОНУ: ЛОГИКА ВЛИЯНИЯ И ОШИБКИ ЛИДЕРСТВА

Как паттерны правдоподобия и когнитивные
искажения определяют судьбу компаний



Павел Аглашевич

**МИЛЛИОНЫ НА КОНУ.
Как паттерны правдоподобия
и когнитивные искажения
управляют решениями в бизнесе**

«Автор»

2026

Аглашевич П. М.

МИЛЛИОНЫ НА КОНУ. Как паттерны правдоподобия и когнитивные искажения управляют решениями в бизнесе /
П. М. Аглашевич — «Автор», 2026

Каждое решение в бизнесе — это ставка на миллионы. Но что, если ваш мозг систематически вас обманывает? Эта книга раскрывает механизмы, которые заставляют умных людей принимать катастрофические решения. Вы узнаете, как работают паттерны правдоподобия — ментальные ярлыки, которые подменяют логику убедительностью. Как когнитивные искажения (предвзятость подтверждения, эффект якоря, иллюзия контроля, ошибка выжившего) стоят компаниям миллиарды. Авторы - предприниматели и консультанты с опытом работы в российских и международных компаниях — делятся практическими инструментами: чек-листами, фреймворками Pre-Mortem, Decision Journal, матрицей Безоса. Вы научитесь создавать культуру критического мышления, где сомнение легализовано, а решения принимаются на основе данных, а не интуиции. Это не теория — это система защиты от миллионных ошибок.

© Аглашевич П. М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение легенда о решении, которое стоило компании	5
История, которая изменила всё	6
Что вы получите от этой книги?	8
Зона сумерек: между истиной и ложью	9
Две стороны медали: Пойа и Канеман	11
Для кого эта книга?	12
Новая корпоративная культура	13
Практика, а не теория	14
Как читать эту книгу?	15
Часть I. Анатомия убеждения: как нас обманывают (и как мы сами себя обманываем)	16
Глава 1. Паттерны правдоподобия: как мозг принимает решения	16
Два типа мышления: демонстративное и правдоподобное	16
Основные паттерны правдоподобия в бизнесе	18
Паттерн 1: Аналогия	19
Паттерн 2: Последовательное подтверждение (мы разберем его подробно в Главе 2)	19
Паттерн 3: Предсказание по прецеденту	19
Паттерн 4: Ложная причинность (Post hoc ergo propter hoc)	20
Маркеры паттернов правдоподобия: как распознать ловушку	21
Инструменты защиты от паттернов правдоподобия	21
Инструмент 1: Принцип фальсификации Карла Поппера	22
Инструмент 2: Метод альтернативных гипотез	22
Инструмент 3: Pre-mortem (предварительное вскрытие)	23
Инструмент 4: База данных ошибок компании	24
Практические упражнения	24
Упражнение 1.1: Аудит последнего стратегического решения	24
Упражнение 1.2: Игра в дьявола адвоката на совещании	25
Упражнение 1.3: Анализ кейса из вашей индустрии	26
Главное из первой главы	26
Глава 2. Власть статистики: когда числа лгут	28
История геймификации, которая всё сломала	28
Формула паттерна (или как мы обманываем сами себя)	29
Как этот паттерн используется в бизнесе	30
В маркетинге и продажах	30
В управлении персоналом	30
В стратегическом планировании	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Михаил Пелехатый, Павел Аглашевич

МИЛЛИОНЫ НА КОНУ. Как паттерны правдоподобия и когнитивные искажения управляют решениями в бизнесе

Введение легенда о решении, которое стоило компании

«Большинство человеческих убеждений формируется не через доказательства. Люди редко требуют строгой логики. Решение принимается в тот момент, когда мысль начинает казаться разумной».

14 ноября 2005 года в зале заседаний совета директоров одной из крупнейших телекоммуникационных компаний мира царила атмосфера триумфа. Презентация на экране обещала будущее, которое казалось не просто возможным, а неизбежным. Графики стремились вверх, аналитические отчеты пестрели терминами «синергия» и «доминирование рынка». Сделка по слиянию двух гигантов оценивалась в астрономическую сумму.

Генеральный директор, харизматичный лидер, убеждал совет директоров не цифрами. Цифры были, но они служили лишь декорацией. Он убеждал историей. «Посмотрите на историю транспорта, – говорил он. – Железные дороги объединили страны. Мы объединим контент и каналы доставки. Это та же самая логика. Если это сработало тогда, это сработает сейчас».

Все кивали. Это звучало **правдоподобно**. Это звучало сильно. Аналогия с железными дорогами была красивой, простой и интуитивно понятной. Никто в тот момент не поднял руку и не сказал: «Простите, но железная дорога – это физическая инфраструктура с высокой монополией, а интернет-контент – это среда с нулевыми издержками на копирование. Ваша аналогия ложна».

Спустя три года эта сделка была признана худшим слиянием в истории корпоративного бизнеса. Компания потеряла колоссальную капитализацию. Тысячи людей лишились работы. Бренд, который строился десятилетиями, перестал существовать в прежнем виде.

История, которая изменила всё

Мы провели сотни корпоративных тренингов – по влиянию, манипуляциям, переговорам, лидерству, кризисным коммуникациям. Работали с компаниями от стартапов до федеральных корпораций. С собственниками, топ-менеджерами, руководителями проектов.

И везде наблюдали одну и ту же картину.

Директор по маркетингу игнорирует данные, противоречащие его любимой гипотезе. Собственник бизнеса переоценивает свою способность контролировать рынок. HR-директор строит стратегию найма на основе одного удачного кейса, не видя десятков провалов.

Топ-менеджеры с MBA принимают катастрофические решения. Опытные предприниматели упускают очевидны сигналы опасности. В переговорах всё звучит безупречно логично – презентация идеальная, кейсы впечатляющие, аналогии убедительные. Но спустя время становится ясно: решение приняли не на основе доказательств, а под влиянием *правдоподобного рассуждения*, замаскированного под логику.

Мы видели это снова и снова. В разных компаниях. В разных индустриях. С разными лидерами.

Переломный момент наступил, когда мы поняли: эти ошибки не зависят от IQ, образования или опыта. Они встроены в саму архитектуру нашего мышления. Это не слабость характера. Это особенность работы человеческого мозга.

Но если их можно предсказать – значит, от них можно защититься.

Мы начали систематически изучать механику убеждения: как паттерны правдоподобия управляют решениями, как когнитивные искажения искажают реальность, как умные люди совершают глупые поступки.

Мы разрабатывали инструменты защиты. Тестировали их на реальных проектах. Наблюдали, какие методы работают в реальных компаниях, а какие остаются красивой теорией.

Мы собрали опыт тысяч переговоров, сотен тренингов и десятков лет работы с лидерами. Мы увидели паттерны, которые работают. И поняли, как они превращаются в ловушки, когда мы их не замечаем.

Эта книга – результат нашего совместного исследования. Не теория из учебников. Практика, проверенная в реальных переговорах, на реальных совещаниях, в реальных кризисах.

Российский контекст: Когда паттерны правдоподобия стоят миллиарды рублей

Подобные ошибки мышления не знают границ. В 2013 году крупная российская финансовая корпорация приобрела сеть розничных магазинов электроники. Логика была простой и убедительной: «У нас огромная клиентская база. У них – физические точки продаж. Синергия очевидна».

Презентация выглядела безупречно. Прогнозы обещали фантастический рост. Аналогия с западными моделями казалась неоспоримой.

Через два года проект был закрыт с огромными убытками. Что пошло не так? Те же самые ошибки мышления: ложная аналогия, игнорирование негативных сигналов, переоценка способности управлять новым бизнесом.

Или вспомните недавний кейс, когда федеральный ритейлер инвестировал миллиарды в запуск онлайн-платформы, ориентируясь на успех Amazon и Alibaba. «Если это работает у них, сработает и у нас», – звучало с трибун. Результат: платформа закрыта, инвестиции списаны.

Что произошло в том зале заседаний? Были ли директора глупыми людьми? Нет, это были выпускники Гарварда и Стэнфорда, опытные управленцы и финансисты. Были ли у них неверные данные? Данные были точными, но их интерпретация была фатальной.

Произошла ошибка не в расчетах. Произошла ошибка в мышлении. Лидер использовал (осознанно или нет) паттерн правдоподобия, который отключил критическое мышление аудитории. Он использовал аналогию – мощнейший инструмент влияния, который Джордж Пойа, великий математик, описывал как один из способов создания «правдоподобного рассуждения».

Эта книга не о финансах. Она о том, почему вы подписываете невыгодные контракты, нанимаете не тех людей и упускаете очевидные возможности. Она о том, как невидимые механизмы нашего мышления – паттерны правдоподобия и когнитивные искажения – управляют судьбами компаний.

Что вы получите от этой книги?

Эта книга – не академический трактат и не сборник психологических экспериментов. Это пошаговое практическое руководство, которое изменит то, как вы принимаете решения и влияете на людей.

После прочтения вы сможете:

- **За 5 минут распознать манипуляцию** – вы научитесь видеть 7 главных паттернов правдоподобия (аналогия, последовательное подтверждение, ложная причинность) в любой презентации, переговорах или стратегическом предложении. Вы перестанете попадаться на красивые, но ложные аргументы.

- **Перестать терять деньги на «правильных» решениях** – вы узнаете, как предвзятость подтверждения, эффект якоря и иллюзия контроля заставляют вас игнорировать риски и переоценивать свои шансы. Вы получите чек-листы и фреймворки, которые компенсируют эти слабости мышления.

- **Защитить команду от группового мышления** – вы внедрите систему критического мышления в вашей компании: Pre-Mortem, «Адвокат дьявола», базу данных ошибок. Через 30 дней ваша команда начнёт выявлять риски, которые раньше пропускала.

- **Убеждать без манипуляций** – вы научитесь использовать этичные паттерны влияния, которые строят доверие и долгосрочные отношения. Вы узнаете, где проходит грань между честным убеждением и обманом.

- **Создать культуру, где ошибки невозможно скрыть** – вы узнаете, как легализовать сомнение, разделить статус от компетентности и измерять качество процесса принятия решений, а не только результаты.

Это не теория. Каждая глава содержит кейсы из российского и мирового бизнеса, практические упражнения с ответами, маркеры опасности (слова и ситуации, которые должны включить вашу «сирену тревоги») и конкретные инструменты, которые вы сможете применить уже завтра.

Зона сумерек: между истиной и ложью

В бизнесе, как и в жизни, мы редко имеем дело с доказанной истиной. Математик может доказать теорему. Инженер может рассчитать нагрузку на мост. Но генеральный директор, принимающий решение о выходе на новый рынок, или менеджер по продажам, убеждающий клиента, работают не с истиной. Они работают с **правдоподобием**.

Математик Джордж Пойа открыл: люди принимают решения не на основе доказательств, а на основе *правдоподобия*. Если идея звучит убедительно – мозг её принимает. Даже если она ложна. Это зона между «я не знаю» и «это доказано». Это зона, где рождаются гипотезы, догадки и... убеждения.

В этой сумеречной зоне мы опираемся на определенные схемы – паттерны.

Например:

- Если предсказание сбылось, мы верим теории (хотя это может быть совпадением).
- Если ситуация похожа на знакомую, мы применяем старое решение (аналогия).
- Если событие повторяется трижды, мы видим в этом закон (последовательность).

Эти паттерны эволюционно полезны. Они позволяют нам быстро принимать решения в условиях нехватки информации. Но в современном бизнесе, где цена ошибки может быть огромной, эти же паттерны становятся ловушками.

Кейс: Ошибка выжившего в найме

Руководитель отдела продаж нанимает только кандидатов из определенного университета, потому что его лучший сотрудник учился там.

Логика (Паттерн Пойа): «Если сотрудник А – звезда, и он из ВУЗа Х, то ВУЗ Х производит звезд».

Реальность: Это классическая ошибка «частный случай вместо доказательства». Руководитель не видит десятков посредственных выпускников этого же ВУЗа, которых он не нанял или уволил. Он строит кадровую политику на основе ложной закономерности, отсекая талантливых кандидатов с другим бэкграундом. Цена этой ошибки – стагнация отдела через два года из-за однотипности мышления команды.

Логические ошибки, которые стоят миллионы

Почему лидеры с огромным опытом попадают в эти ловушки? Потому что паттерны правдоподобия создают **ощущение** истины. Это нейрофизиологический феномен. Когда идея кажется правдоподобной, наш мозг выделяет дофамин. Мы чувствуем удовольствие от «понимания». Сопротивление исчезает. Мы готовы подписать контракт. В речевом влиянии эти паттерны используются постоянно:

• **В продажах:** «Наши клиенты Х, Y и Z уже внедрили это и значительно выросли». (Паттерн: последовательное подтверждение). Клиент думает: «Значит, это работает и у меня». Но контекст может быть другим.

• **В переговорах:** «Если вы не подпишете сейчас, вы упустите сезон, как в прошлом году». (Паттерн: аналогия + страх потери).

• **В управлении:** «Мы всегда так делали, и это работало». (Паттерн: повторяемость). Это самый опасный аргумент перед лицом разрушительных инноваций.

Софисты древности знали эти приемы и использовали их для победы в спорах. Демагоги используют их для управления толпой. В бизнесе мы часто используем их неосознанно, убеждая самих себя в правильности рискованных решений.

Две стороны медали: Пойа и Канеман

В этой книге мы объединим два фундаментальных подхода. С одной стороны – **математическая логика правдоподобия Джорджа Пойа**. Она покажет нам *структуру* убеждения. Вы увидите, как именно строится аргумент, который звучит убедительно, но не обязательно является истинным. Это даст вам инструмент для анализа чужих речей и построения собственных стратегий влияния.

С другой стороны – **психология когнитивных искажений** (наследие Даниэля Канемана и Амоса Тверски). Мы рассмотрим, как эти паттерны правдоподобия эксплуатируют «баги» нашего мозга.

Вы узнаете:

- Почему **предвзятость подтверждения** заставляет генерального директора игнорировать отчеты о рисках.
- Как **эффект якоря** определяет исход переговоров о цене еще до того, как они начались.
- Почему **иллюзия контроля** заставляет менеджеров верить, что они могут управлять рыночными трендами.
- Как **ошибка выжившего** создает культ ложных историй успеха ("Раз Стив Джобс бросил университет, значит, образование не нужно").

Для кого эта книга?

Эта книга для тех, чья работа – принимать решения и влиять на людей.

Она для **собственников бизнеса**, которые хотят видеть реальность за красивыми презентациями топ-менеджмента. Она поможет вам задавать вопросы, которые разрушают иллюзии правдоподобия.

Она для **руководителей и тимлидов**. Вы поймете, почему ваша команда сопротивляется изменениям и как правильно «продать» им новую стратегию, используя экологичные паттерны убеждения.

Она для **переговорщиков и продавцов**. Вы получите в свои руки инструментарий, который позволит вам не просто «давить» аргументами, а создавать пространство, в котором клиент сам приходит к нужному выводу.

Новая корпоративная культура

Но самое главное – эта книга о создании среды. Корпоративная культура – это не футболки с логотипом и не пятничная пицца. Это коллективная система убеждений.

Сильная корпоративная культура строится на убеждениях в надежности организации, в силе лидера, в перспективности будущего. Как создаются эти убеждения? Они не спускаются приказом. Они формируются через ежедневную коммуникацию, через истории, через интерпретацию успехов и неудач.

Зная паттерны Пойя, вы сможете стать архитектором этой культуры. Вы сможете создавать убеждения, которые мотивируют и объединяют. Вы сможете замечать токсичные ментальные вирусы («у нас ничего не получится, как в прошлый раз») и нейтрализовать их, вскрывая их ложную логическую структуру.

Практика, а не теория

Это не учебник по логике и не сборник психологических экспериментов. Это практическое руководство по выживанию в мире бизнес-иллюзий. Каждая глава содержит:

- **Разбор паттерна:** как он работает механически.
- **Бизнес-кейсы:** примеры использования в переговорах, маркетинге и управлении.
- **Упражнения:** конкретные задания для тренировки навыка распознавания и применения.
- **Маркеры опасности:** слова и ситуации, которые должны включить вашу «сирену тревоги».

Мы начнем с фундамента – с того, как из хаоса фактов наш мозг собирает стройную картину мира. И как, научившись управлять этим процессом, вы сможете влиять на картины мира других людей.

Ставки высоки. На кону не просто прибыль, на кону – жизнеспособность вашего бизнеса. Добро пожаловать в мир реальной логики влияния.

Как читать эту книгу?

Книга состоит из трёх частей, каждая из которых решает свою задачу:

ЧАСТЬ I: Анатомия убеждения – здесь вы узнаете, как работают паттерны правдоподобия: аналогия, последовательное подтверждение, предсказание сбывшегося, ложная причинность. Это фундамент. Вы увидите структуру аргументов, которые звучат убедительно, но могут быть ложными.

Читайте эту часть, если: вы хотите понять механику влияния, научиться анализировать чужие аргументы и строить собственные стратегии убеждения.

ЧАСТЬ II: Тёмная сторона мышления – когнитивные искажения в бизнесе. Почему умные люди совершают глупости? Предвзятость подтверждения, эффект якоря, иллюзия контроля, ошибка выжившего – это «баги» нашего мозга, которые превращают паттерны правдоподобия в ловушки.

Читайте эту часть, если: вы хотите защититься от манипуляций (чужих и собственных), научиться видеть риски, которые игнорируете из-за когнитивных искажений.

ЧАСТЬ III: Практика безошибочного лидерства – как создать культуру критического мышления и систему защиты от когнитивных ловушек. Конкретные инструменты: чек-листы, Pre-Mortem, матрица решений Безоса, база данных ошибок, Decision Journal. Этика влияния: как убеждать без манипуляций.

Читайте эту часть, если: вы руководитель или собственник, который хочет внедрить систему принятия решений в своей компании.

Можно ли читать не по порядку? Да. Если вас интересует конкретная проблема (например, переговоры о цене – переходите к Главе 7: Эффект якоря; проблемы с наймом – к Главе 9: Ошибка выжившего). Но для системного понимания рекомендуем читать последовательно.

Практические упражнения: в конце каждой главы вы найдёте упражнение с конкретным заданием. Не пропускайте их. Знание без практики не работает. Вы можете прочитать всю книгу за неделю, но реальная трансформация произойдёт, только если вы начнёте применять инструменты в своих решениях.

Мы написали эту книгу, опираясь на многолетний опыт работы в собственных компаниях и преподавания навыков лидерства, влияния на людей и переговоров. За годы проведения тренингов по манипуляциям, лидерству и переговорам, корпоративных тренингов для лидеров, собственников компаний и сотрудников мы наблюдали одни и те же ошибки, повторяющиеся снова и снова.

Эти ошибки не зависят от размера компании, отрасли или опыта руководителя. Они системны. Они укоренены в том, как устроено наше мышление. И именно поэтому их можно предсказать, распознать и нейтрализовать.

Эта книга – синтез практических наблюдений и академических исследований. Каждый кейс, который вы здесь найдёте, основан на реальных событиях. Каждый паттерн проверен на сотнях переговоров, презентаций и стратегических сессий. Наша цель – передать вам не теорию, а работающий инструментарий, который вы сможете применить уже завтра.

*С уважением,
Михаил Пелехатый
Павел Аглашевич*

Часть I. Анатомия убеждения: как нас обманывают (и как мы сами себя обманываем)

Глава 1. Паттерны правдоподобия: как мозг принимает решения

В 2008 году генеральный директор крупного европейского автомобильного концерна сидел в своем кабинете и смотрел на отчет о продажах. Цифры показывали устойчивый рост спроса на внедорожники и кроссоверы. Рынок седанов стагнировал. Аналитики предлагали две стратегии: либо увеличить долю SUV в линейке, либо удвоить ставку на премиальные седаны, в которых компания была сильна.

Генеральный директор выбрал второй вариант. Почему? «Мы всегда были компанией седанов. В нашей ДНК – элегантность, а не брутальность. Седаны вернутся. Это циклично». Через четыре года компания потеряла значительную рыночную долю. Седаны не вернулись. А конкуренты, вовремя переориентировавшиеся на SUV, значительно увеличили прибыль.

Это история не о плохих прогнозах. Это история о том, как **правдоподобие заменяет доказательство**.

Два типа мышления: демонстративное и правдоподобное

Джордж Поля разделил человеческие рассуждения на два типа: **демонстративные** (доказательные) и **правдоподобные** (вероятностные).

Демонстративное рассуждение – это математика, формальная логика, строгие доказательства. Если А правда, и из А следует Б, то Б истинно с абсолютной определенностью. В реальном бизнесе такие ситуации редки.

Правдоподобное рассуждение – это то, чем мы занимаемся большую часть времени: выдвижение гипотез, оценка вероятностей, принятие решений в условиях неопределенности. Оно опирается не на доказанную истину, а на степень нашей уверенности.

Проблема в том, что правдоподобное рассуждение ощущается как доказанное. Наш мозг не делает различия. Когда идея звучит убедительно, мы переживаем тот же когнитивный опыт, что и при понимании математической теоремы. Мы испытываем удовлетворение, закрываем вопрос и переходим к действиям.

Кейс: решение о найме топ-менеджера

Мы наблюдали эту сцену в разных вариациях десятки раз. Компания ищет финансового директора. На столе два резюме.

Кандидат А – классический корпоративный профессионал. Пятнадцать лет в крупных компаниях, MBA, безупречная репутация. На собеседовании говорит спокойно, взвешенно, немного скучно. Отвечает на вопросы точно, но без огонька. Умеренно харизматичен.

Кандидат Б – молодой, энергичный финансист из стартапа. Два года назад провёл успешное IPO. Очень убедителен. На собеседовании рассказывает с энтузиазмом: «Я вывел компанию на биржу за два года. У вас схожая структура бизнеса – динамичный рост, амбициозная

команда. Я знаю, как это делается. Мы достигнем IPO через полтора года. Я уже всё просчитал».

Угадайте, кого выбирает совет директоров?

Правильно – кандидата Б. Потому что он звучит убедительно. Он даёт конкретные сроки. Он излучает уверенность. А главное – он уже делал IPO. Значит, знает как.

Никто на собеседовании не задал простой вопрос: «Докажите, что наш контекст аналогичен вашему предыдущему опыту». Никто не копнул глубже. Правдоподобие сработало: «Звучит логично. Он уже делал размещение. Значит, сможет и у нас».

Через год всё вскрылось. Оказалось, что IPO в его предыдущей компании был результатом рыночного пузыря и грамотного пиара инвестбанкиров, а не финансового управления. Сам кандидат Б был скорее промоутером, чем финансистом. В классическом корпоративном управлении – составлении отчётности, взаимодействии с регулятором, управлении рисками – он оказался некомпетентным.

Цена? Сорваны сроки отчётности. Штрафы регулятора. Падение акций на 15 %. Увольнение финансового директора. Репутационный удар. А главное – год потерянного времени, потому что параллельно компания готовилась к размещению, которое так и не случилось.

И знаете, что самое грустное? Кандидат А всё ещё был на рынке. Но когда компания вернулась к нему через год, он уже работал у конкурентов.

Российский пример: Выбор директора по развитию в ритейле

2019 год. Крупная российская сеть продуктовых магазинов – больше сотни точек по стране – ищет директора по развитию. История повторяется.

Кандидат А – опытный специалист из традиционного ритейла. Многолетний опыт, знает логистику, понимает франчайзинг, говорит сухо и по делу.

Кандидат Б – молодой управленец из e-commerce. Выглядит современно, говорит про digital, омниканальность, Big Data. На встрече с советом директоров заявляет: «За год я выросстил онлайн-продажи в предыдущей компании в несколько раз. Будущее – за омниканальностью. Я знаю digital, я знаю, как привлекать молодую аудиторию. За год мы откроем онлайн-канал и удвоим выручку».

Совет директоров в восторге. Кто-то даже говорит: «Наконец-то свежая кровь! Нам нужны такие люди». Кандидата Б нанимают. Кандидат А остаётся за бортом – слишком традиционный, недостаточно инновационный.

Что произошло дальше? Через полгода начали проявляться проблемы. Оказалось, что впечатляющий рост в предыдущей компании был достигнут за счёт демпинга и агрессивного привлечения трафика с отрицательной юнит-экономикой. Компания продавала в убыток, чтобы показать рост. Инвесторы закрывали глаза, потому что верили в «масштабирование». Классическая стартап-логика.

Но сеть продуктовых магазинов – не стартап. Здесь маржа критична. Здесь нужно понимать логистику физических магазинов, работать с региональными управляющими, договариваться с поставщиками. Новый директор этого не понимал. Он пытался применить digital-логику к офлайн-бизнесу. Конфликты, срывы, недопонимание.

Запуск онлайн-канала провалился. Не было инфраструктуры. Не было процессов. Региональные управляющие саботировали, потому что видели в онлайн-канале конкурента. Через год директора уволили.

Цена? Огромные убытки на запуск онлайн-проекта. Закрывание проекта. Снижение лояльности франчайзи, которые потеряли доверие к головной компании. Год потерянного времени. И – что, возможно, хуже всего – упущенные возможности, потому что рынок не стоял на месте, а компания год занималась внутренними проблемами.

Почему правдоподобие побеждает логику

Человеческий мозг – не компьютер. И слава богу, иначе мы бы до сих пор сидели в пещерах и вычисляли, стоит ли выходить на охоту. Мозг оптимизирован не для истины, а для **выживания**. В условиях неполной информации (а это практически всегда) выигрывал тот, кто быстрее принимал решение. Пусть даже неточное.

Наши предки, которые долго раздумывали – змея это или палка? – съедались первыми. Те, кто мгновенно решал «змея!» и убегал, выживали. Даже если в девяти случаях из десяти это была палка.

Поэтому эволюция внедрила в нас механизм быстрых выводов на основе паттернов. И это прекрасно работало в саванне. Но в современном бизнесе, где «змея» может быть замаскирована под «палку» конкурентами, инвесторами или нашими собственными иллюзиями, этот механизм превращается в проблему.

Мы наблюдали, как правдоподобное рассуждение побеждает логику снова и снова. И выделили три причины:

- **Скорость.** Правдоподобный вывод мгновенен. Он опирается на эвристику – ментальные ярлыки. «Это похоже на то, что я знаю» → «Значит, я понимаю, что делать». Аналитика требует времени и усилий.
- **Эмоциональная удовлетворенность.** Правдоподобная идея создает ощущение понимания. Это дофаминовый всплеск. «Я разобрался!». Логический анализ, наоборот, порождает дискомфорт: «Я еще не знаю ответа».
- **Социальная приемлемость.** В деловых переговорах, совещаниях или презентациях побеждает не тот, кто прав, а тот, кто звучит убедительно. Правдоподобная речь легче воспринимается, создает консенсус и снижает сопротивление аудитории.

Зона опасности: когда правдоподобие становится ловушкой

Правдоподобное мышление не плохое само по себе. Оно необходимо. Без него мы не смогли бы формировать гипотезы, делать прогнозы или мотивировать команду. Проблема возникает, когда:

- **Мы забываем, что это гипотеза, а не факт.** Генеральный директор принимает решение, основанное на аналогии или интуиции, и перестает проверять его. «Я чувствую, что это правильно» становится синонимом «это доказано».
- **Мы используем правдоподобие для манипуляции.** В переговорах или продажах правдоподобные аргументы используются для создания ложной уверенности. «Все наши клиенты довольны» звучит как факт, но это выборочная статистика.
- **Мы строим стратегию на красивых, но ложных аналогиях.** «Мы – Apple нашей индустрии». «То, что сработало для Amazon, сработает для нас». Аналогия звучит вдохновляюще, но игнорирует контекст, ресурсы и реальные различия.

Основные паттерны правдоподобия в бизнесе

Мы долго не могли понять, почему умные, опытные руководители снова и снова наступают на одни и те же грабли. Пока не заметили закономерность: они не делают случайных ошибок. Они следуют определённым ментальным паттернам – и каждый раз эти паттерны кажутся им логичными.

Знаете, что самое поразительное? Когда мы показываем руководителям запись их собственного совещания месячной давности, они сами видят ловушку. «Боже, как я мог так

думать?» Но в моменте – когда решение нужно принять здесь и сейчас – паттерн срабатывает автоматически. Он работает по принципу: «это похоже на то, что я знаю, значит, я понимаю ситуацию». И мозг успокаивается.

За годы тренингов мы выделили четыре паттерна, которые встречались чаще всего. Не потому что они единственные, а потому что именно они стоили бизнесам больше всего денег.

Паттерн 1: Аналогия

Формула: «А похоже на В. В имеет свойство Х. Значит, А тоже имеет свойство Х».

Аналогия – это как наркотик для мозга. Она мгновенно даёт ощущение понимания: «Ага, я знаю, как это работает! Это же как...» И вот вы уже не анализируете ситуацию – вы просто переносите готовое решение.

Мы видели это сотни раз. На совещании кто-то говорит: «Это как Uber, только для [вставьте любую индустрию]». И все кивают. Потому что Uber – понятно. Все знают, что такое Uber. Вопрос только в том, действительно ли ваша ситуация похожа на Uber, или вы просто хотите, чтобы она была похожа?

Пример из российской практики:

В 2018 году крупный московский застройщик решил выйти на рынок регионального строительства. На стратегической сессии прозвучала фраза, которую мы потом слышали в десятках компаний: «Мы успешно строим бизнес-центры в Москве. В Казани и Екатеринбурге тоже есть спрос на офисы. Логично, что наша модель работает».

Логично? Да. Правильно? Нет.

Компания запустила два проекта, вложив значительные средства. Через два года оба проекта оказались убыточными. Региональный рынок офисной недвижимости работал по совершенно другим правилам: арендные ставки в три раза ниже, клиенты – малый бизнес вместо корпораций, банки дают кредиты под другие условия. Аналогия «Москва = регион» стоила компании сотни миллионов рублей.

Самое интересное произошло на разборе полётов. Финансовый директор сказал: «Но ведь мы это обсуждали! Мы знали, что регионы – это не Москва». Знали. Но аналогия была слишком соблазнительной. Она сэкономила когнитивные ресурсы. Не нужно было погружаться в новую среду, изучать специфику, строить модель с нуля. Достаточно было сказать: «Это как Москва, только...» И мозг расслабился.

Паттерн 2: Последовательное подтверждение (мы разберем его подробно в Главе 2)

Формула: «Если А истинно, то должно наблюдаться В. В наблюдается. Значит, А истинно».

Почему убедительно: Совпадение предсказания и результата создает ощущение контроля.

Почему опасно: Результат В мог быть вызван десятками других причин. Корреляция не равна причинности.

Паттерн 3: Предсказание по прецеденту

Формула: «В прошлом, когда случалось Х, происходило Y. Сейчас происходит Х. Значит, произойдет Y».

История повторяется. Так нас учили. И в этом есть правда – до тех пор, пока контекст не меняется. А он меняется. Постоянно. Иногда медленно и незаметно, иногда – резко и радикально.

Но мозг цепляется за прецедент, потому что прецедент – это опыт. А опыт мы ценим. «Мы уже делали это раньше» звучит как аргумент. Хотя на самом деле это может быть просто отказ думать заново.

Кейс: «Мы уже делали подобное в 2015 году»

2021 год. Российская IT-компания запускает новый продукт на рынке корпоративного ПО. На стратегической сессии директор по продажам уверенно заявляет: «Мы уже выводили продукт в 2015 году. Тогда мы сделали серию демо-презентаций для крупных клиентов – показали продукт на живых встречах, и это сработало. Давайте повторим стратегию. Зачем изобретать велосипед?»

И знаете, что самое опасное? Он был прав насчёт 2015 года. Тогда это действительно сработало.

Но вот что изменилось: в 2015 году рынок корпоративного ПО только формировался. Конкуренция была низкой. Компании активно искали новые решения и готовы были тратить время на встречи. К 2021 году всё перевернулось. Рынок насытился. У клиентов уже были действующие системы. Переход на новое ПО превратился в дорогой и рискованный проект. А главное – изменились каналы коммуникации. Клиенты больше не хотели встреч. Они хотели увидеть демо онлайн, почитать отзывы, изучить кейсы.

Старая стратегия провалилась. Компания потратила полгода и миллионы рублей на презентации, которые не принесли ни одной продажи. А пока они демонстрировали продукт десяти клиентам в неделю, конкуренты захватывали долю рынка через партнёрства с интеграторами и агрессивный digital-маркетинг.

На разборе директор по продажам сказал фразу, которую мы запомнили: «Я думал, что использую опыт. А на самом деле просто не хотел разбираться в новой реальности».

Паттерн 4: Ложная причинность (Post hoc ergo propter hoc)

Формула: «После А произошло В. Значит, А вызвало В».

Это, пожалуй, самая коварная ловушка. Потому что временная последовательность выглядит как доказательство. Наш мозг обожает простые причинно-следственные связи. «Я сделал X, и случилось Y. Значит, X вызвало Y». Всё ясно, всё понятно. Можно праздновать успех.

Проблема в том, что мир сложнее. Два события могут совпасть во времени случайно. Или их может вызвать третий, невидимый фактор. Но мозг игнорирует сложность. Ему нужна простая история: я сделал – получилось.

Российский пример: «Новый сайт увеличил продажи»

2020 год, разгар пандемии. Интернет-магазин одежды запускает новый сайт. Команда работала над ним полгода: улучшенный дизайн, удобная навигация, быстрая загрузка. Запуск в понедельник. К пятнице – продажи выросли на 40 %.

Директор по маркетингу на совещании в восторге: «Видите? Новый сайт работает! Мы вложили в него столько сил, и вот результат. Инвестиция окупилась за неделю. Теперь давайте

вложим ещё – сделаем мобильную версию, добавим персонализацию, внедрим рекомендации на основе AI».

Все кивают. Кто-то даже аплодирует. Наконец-то проект, который сработал.

Но через две недели рост останавливается. Ещё через месяц продажи падают ниже исходного уровня. Что произошло?

Выяснилось, что рост был вызван началом сезонных распродаж, которые совпали по времени с запуском сайта. Плюс конкурент на той же неделе временно закрыл свой интернет-магазин на техническое обслуживание. А новый сайт? А/В-тесты показали, что он не оказал значимого влияния на конверсию. Более того, некоторые пользователи жаловались, что новая навигация запутаннее прежней.

Но компания уже вложила следующие миллионы в развитие сайта. Игнорируя реальные проблемы: высокую стоимость логистики (товар доходил до клиента за неделю вместо обещанных трёх дней) и низкое качество обслуживания (операторы колл-центра не знали ассортимента).

Через год бизнес оказался на грани закрытия. А директор по маркетингу так и не понял: «Но ведь сайт же сработал в первую неделю!»

Да, сработал. Вернее, так совпало.

Маркеры паттернов правдоподобия: как распознать ловушку

Вот что интересно: паттерны правдоподобия не прячутся. Они проявляются открыто – через определённые фразы, которые мы произносим (и слышим) каждый день. Мы стали собирать эти фразы как коллекцию. И знаете, что удивительно? Чем опытнее руководитель, тем чаще он их использует. Потому что опыт даёт уверенность. А уверенность усыпляет бдительность.

Когда вы слышите эти фразы на совещании, в презентации или переговорах – не паникуйте. Просто включите внутреннюю красную сирену. Не обязательно, что перед вами ловушка. Но вероятность высокая.

- **«Это как...»** → Аналогия без анализа различий. Вопрос: «А чем ситуации отличаются?»

- **«Мы уже делали это раньше»** → Игнорирование изменения контекста. Вопрос: «Что изменилось с тех пор?»

- **«После того как мы внедрили X, произошло Y»** → Ложная причинность. Вопрос: «Какие ещё факторы могли повлиять?»

- **«Очевидно, что...»** → Подмена доказательства интуицией. Вопрос: «Почему это очевидно? На основе чего?»

- **«Все знают, что...»** → Апелляция к консенсусу вместо фактов. Вопрос: «А какие данные это подтверждают?»

- **«Это работает в [известной компании]»** → Перенос успеха без учёта контекста. Вопрос: «Чем наш контекст отличается от их?»

- **«Логично предположить, что...»** → Правдоподобие выдаётся за логику. Вопрос: «На каких фактах основано предположение?»

Мы не призываем превращать каждое совещание в допрос. Но если речь идёт о решении, которое стоит миллионы или определяет стратегию на годы вперёд – задайте хотя бы один из этих вопросов. Иногда достаточно одного вопроса, чтобы вся конструкция правдоподобия рассыпалась. И тогда начинается настоящий анализ.

Инструменты защиты от паттернов правдоподобия

Мы не можем отключить правдоподобное мышление – оно встроено в нашу природу. Но мы можем создать систему проверок, которая не даст нам принимать решения на основе иллюзий.

Инструмент 1: Принцип фальсификации Карла Поппера

Карл Поппер предложил простую, но революционную идею: хорошая гипотеза – это та, которую можно опровергнуть. Если гипотезу невозможно проверить, она бесполезна. Звучит просто. Но мы почти никогда так не думаем.

Обычная логика: «Моя гипотеза верна. Давайте найдём доказательства». Мы ищем подтверждения. И, конечно, находим – потому что всегда можно найти факты, которые поддерживают вашу версию, если достаточно постараться.

Логика Поппера: «Моя гипотеза верна? Хорошо. Какие данные могли бы доказать, что я ошибаюсь? Где я могу их найти?» И вот тут начинается честность. Потому что если вы не можете сформулировать условия, при которых ваша гипотеза окажется ложной – значит, вы просто верите. А не анализируете.

Мы использовали этот принцип на сотнях стратегических сессий. И каждый раз видели один и тот же паттерн: руководители легко перечисляют аргументы «за». Но когда мы просим назвать критерии, по которым решение можно признать ошибочным – наступает пауза.

Практический пример:

- **Слабая гипотеза (типичная):** «Наш новый продукт будет успешным, потому что все, кому мы его показали, сказали, что он классный. Фокус-группа в восторге. У нас есть уникальная технология».

- **Вопрос Поппера:** «Какие данные могли бы доказать, что продукт провалится?»

- **Критерии фальсификации:** Низкая готовность платить (не говорить, а платить). Высокая стоимость привлечения клиента. Наличие более дешёвых аналогов. Долгий цикл принятия решения. Сложность интеграции в существующие процессы клиента.

- **Действие:** Проверьте эти риски ДО запуска. Если хотя бы один критический – пересмотрите гипотезу.

Звучит очевидно? Да. Но вы удивитесь, сколько компаний запускают продукты, не задав себе этот вопрос.

Инструмент 2: Метод альтернативных гипотез

Вот простое правило, которое мы выработали за годы консультирования: для любого наблюдаемого факта сформулируйте минимум три объяснения. Не одно. Три.

Почему три? Потому что первое объяснение – это то, что пришло в голову первым. Оно правдоподобное, удобное, часто – желаемое. Второе объяснение вы придумываете с усилием. А третье заставляет ваш мозг реально работать – искать неочевидные связи, рассматривать факторы, которые вы изначально игнорировали.

Это простое упражнение ломает автоматизм мышления. И часто третья гипотеза оказывается правильной.

Реальный пример (мы наблюдали это лично):

Факт: Компания запустила новую рекламную кампанию в середине ноября. К концу месяца продажи выросли на 25 %. Все довольны.

Гипотеза 1 (первая, правдоподобная): Реклама работает. Мы нашли правильное сообщение, правильный канал. Надо масштабировать.

Гипотеза 2 (вторая, с усилием): Рост вызван сезонным спросом. Приближается Новый год, люди покупают подарки. Каждый год в ноябре-декабре продажи растут.

Гипотеза 3 (третья, требует копания): Что ещё изменилось в ноябре? О, конкурент временно приостановил свою рекламу (мы проверили – у них сменился маркетинговый директор, и новый пересматривает стратегию). Их аудитория осталась без предложения и перешла к нам.

Как проверить: Сравнить продажи с прошлым годом в тот же период (сезонность). Проверить динамику активности конкурентов в соцсетях и контекстной рекламе (переток аудитории). Провести А/В-тест – показывать рекламу только части аудитории и сравнить конверсию.

Результат в том кейсе: оказалось, что 15 % роста – сезонность, 8 % – переток от конкурента, и только 2 % – реклама. Компания чуть не масштабировала неэффективный канал.

Инструмент 3: Pre-mortem (предварительное вскрытие)

Это наш любимый инструмент. Не потому что он самый сложный или научный, а потому что он работает мгновенно – и результаты всегда шокируют участников.

Идея простая: перед запуском проекта представьте, что он провалился. Полностью. Катастрофически. И теперь вы сидите на разборе полётов и пытаетесь понять: что пошло не так?

Мы проводили pre-mortem десятки раз – от стартапов до корпораций. И каждый раз видели одно и то же: люди вдруг начинают говорить о рисках, о которых молчали весь предыдущий месяц. Почему? Потому что в режиме «планирования» озвучивать риски страшно. Ты выглядишь пессимистом. Срываешь позитивный настрой. Тормозишь проект.

Но когда мы объявляем: «Проект провалился. Почему это произошло?» – всё меняется. Теперь озвучивать риски не только безопасно, но и ожидаемо. Пессимизм становится легальным. И вот тут начинается магия.

Как проводить:

1. Объявите: «Представьте, что мы через год. Проект полностью провалился. Деньги потрачены, результата нет».
2. Попросите каждого участника написать 3–5 причин провала. Можно анонимно (если культура компании жёсткая) или открыто.
3. Соберите все версии. Не комментируйте, не спорьте. Просто соберите.
4. Сгруппируйте причины по темам. Обычно всплывают 5–7 критических рисков, о которых никто раньше не говорил вслух.
5. Для каждого критического риска разработайте план митигации. Если риск нельзя снизить – возможно, проект стоит пересмотреть.

Реальный случай: Мы проводили pre-mortem для крупного проекта внедрения CRM-системы. Бюджет – десятки миллионов рублей, сроки – год, команда – 30 человек. На pre-mortem один из разработчиков написал: «Провалились, потому что коммерческий директор саботировал проект. Ему не нужна прозрачность данных по продажам».

Эту мысль никто не озвучивал полгода. Все знали, но боялись говорить. Pre-mortem дал возможность сказать вслух. Проблему обсудили, нашли решение. Проект завершился успешно. Но если бы не pre-mortem, он бы провалился – именно по этой причине.

Инструмент 4: База данных ошибок компании

Большинство компаний тщательно документируют успехи. Презентации с результатами. Кейсы. Истории побед. А провалы? О провалах принято молчать. Иногда их даже активно скрывают. Результат – искажённая картина: «У нас всё получается. Мы молодцы».

Но правда в том, что провалы – это самый ценный источник знаний. Каждая ошибка – это урок о том, как работает (или не работает) ваш бизнес. Игнорировать провалы – всё равно что выбрасывать деньги.

Мы предлагаем создать базу данных решений, которые не сработали. Не для того, чтобы кого-то наказать или пристыдить. А чтобы учиться. Чтобы не наступать на одни и те же грабли дважды.

Что фиксировать:

- **Какое решение было принято.** Без прикрас. «Мы решили выйти на рынок X» или «Мы наняли кандидата Y на должность Z».

- **На какой логике оно было основано.** Это ключевой пункт. Какой паттерн правдоподобия сработал? Аналогия? Прецедент? Подтверждение следствия? «Мы решили, что рынок X похож на рынок Y, где мы успешны».

- **Что пошло не так.** Факты. Цифры. Без оправданий. «Выручка оказалась в три раза ниже прогноза. Проект закрыли через год».

- **Какие сигналы мы пропустили.** Это самое болезненное, но самое полезное. «Аналитик предупреждал о низкой платёжеспособности аудитории, но мы проигнорировали».

- **Сколько это стоило.** В деньгах, времени, репутации. Будьте честны. «Прямые убытки – 50 млн. рублей. Упущенная выгода (могли вложить в другой проект) – ещё 30 млн. Потеря доверия ключевых партнёров – не оценивается, но критична».

Как использовать:

Перед каждым крупным решением открывайте базу и задавайте вопрос: «Не делали ли мы что-то похожее раньше? Чем это закончилось?» Если находите похожий кейс – изучите его. Какие ошибки были допущены? Какие сигналы пропущены? Повторяете ли вы ту же логику?

Один наш клиент – крупный ритейлер – внедрил эту практику и через год рассказал: «Мы чуть не запустили проект, который уже проваливали три года назад. Буквально с теми же аргументами. База данных спасла нас от повторения ошибки стоимостью в десятки миллионов».

База данных ошибок – это не инструмент наказания. Это корпоративная память. Которой у большинства компаний просто нет.

Практические упражнения

Знание без практики бесполезно. Вы можете прочитать эту главу, кивнуть – «да, интересно» – и продолжить принимать решения так же, как раньше. Паттерны не исчезнут от того, что вы о них узнали. Они слишком глубоко встроены.

Единственный способ научиться их видеть – тренироваться. Вот три упражнения, которые мы проверили на сотнях руководителей. Они работают. Но только если вы их сделаете.

Упражнение 1.1: Аудит последнего стратегического решения

Возьмите последнее крупное решение, которое вы приняли (или в котором участвовали). Не самое удачное, не самое провальное – просто последнее. Откройте блокнот (лучше бумаж-

ный, не цифровой – мозг работает иначе, когда вы пишете от руки) и ответьте на четыре вопроса:

1. На каких аргументах решение было основано? Выпишите их честно. Не те, что вы озвучивали в презентации, а те, что реально повлияли на выбор. «Директор настаивал» – тоже аргумент.

2. Найдите паттерны правдоподобия. Где в ваших аргументах спряталась аналогия? Прецедент? Подтверждение следствия? «Мы решили как в прошлый раз» – прецедент. «Конкурент делает так, значит, правильно» – аналогия. «Пилот показал рост» – подтверждение следствия.

3. Какие альтернативные объяснения вы не рассматривали? Если пилот показал рост – что ещё могло его вызвать, кроме вашего решения? Вернитесь назад и подумайте: какие версии вы сразу отбросили? Почему?

4. Какие данные могли бы опровергнуть ваше решение – и искали ли вы их? Это самый неудобный вопрос. Потому что обычно ответ: «Нет, не искали. Мы искали подтверждения».

Цель: Научиться видеть собственные когнитивные ловушки задним числом. Это больно. Но это единственный способ начать их замечать в реальном времени. После того как вы сделаете это упражнение 5–10 раз с разными решениями, у вас выработается навык автоматического сомнения. И это хорошо.

Упражнение 1.2: Игра в дьявола адвоката на совещании

На следующем стратегическом совещании (особенно если обсуждается крупное решение – запуск продукта, сделка, найм ключевого человека) сделайте следующее:

Назначьте одного человека на роль «дьявола адвоката». Официально. Объявите это в начале встречи: «Сегодня Иван будет дьяволом адвокатом. Его задача – искать слабые места в наших аргументах».

Задачи дьявола адвоката:

- Находить слабые места в аргументации. «Вы говорите, что это сработает, потому что сработало у конкурента. А чем наш контекст отличается?»
- Задавать неудобные вопросы. «А если это не так? Что мы упускаем? Какие риски мы не обсуждаем?»
- Предлагать альтернативные объяснения фактов. «Продажи выросли после запуска акции. Но может, дело не в акции, а в том, что конкурент временно исчез с рынка?»

Важно: Дьявол адвокат не должен быть «против» решения. Его задача – сделать решение более прочным. Это не саботаж. Это инструмент качества.

Критически важно: Роль нужно назначать официально и на определённое время (например, «на этой встрече» или «в этом обсуждении»). Иначе человек, который задаёт критические вопросы, будет восприниматься как «пессимист», «скептик» или «тормоз». А после совещания его перестанут звать на встречи. Официальное назначение легализует критику. И это меняет всё.

Мы видели, как эта простая практика спасала проекты на миллионы. Просто потому что кто-то задал вопрос, который все боялись задать.

Упражнение 1.3: Анализ кейса из вашей индустрии

Найдите публичный кейс провала в вашей индустрии. Не успех – провал. Банкротство, неудачный продукт, провальная сделка, скандальное увольнение. Чем громче провал, тем лучше – там больше деталей.

Что делать:

1. **Изучите доступную информацию.** Статьи, интервью, финансовые отчёты, посты в соцсетях, комментарии сотрудников на площадках вроде Хабра или Reddit. Потратьте на это минимум час. Не скользите по поверхности.

2. **Определите паттерны правдоподобия.** Какую логику использовали лидеры компании? «Мы сделаем как Uber» (аналогия)? «Мы уже делали это в 2015 году» (прецедент)? «Пилот показал успех» (подтверждение следствия)?

3. **Найдите пропущенные сигналы.** Что они игнорировали? Предупреждения экспертов? Отрицательные отзывы пилота? Изменение рынка? Обычно сигналы были. Их просто не хотели видеть.

4. **Честно ответьте: что бы вы сделали по-другому?** И – самое неприятное – делали ли вы что-то похожее в своей практике? Если да, чем это закончилось?

Цель: Учиться на чужих ошибках в сотни раз дешевле, чем на своих. Каждый громкий провал – это бесплатный учебник по когнитивным искажениям. Написанный кровью, потом и миллионами чужих денег. Не игнорируйте эту возможность.

И помните: компании, которые регулярно разбирают чужие провалы, делают меньше собственных ошибок. Это не совпадение.

Главное из первой главы

Если вы запомните из этой главы только одно – пусть это будет следующее:

Правдоподобие – это не доказательство. То, что звучит убедительно, логично и складно, не обязательно истинно. Но наш мозг не делает этого различия. Когда идея звучит правдоподобно, мы переживаем тот же когнитивный опыт, что и при понимании доказанной истины. Мы испытываем удовлетворение. Закрываем вопрос. Переходим к действиям.

А потом теряем миллионы.

Ещё несколько ключевых мыслей:

- **Паттерны правдоподобия – это не баги. Это фичи.** Они помогают нам быстро принимать решения в условиях неопределённости. Проблема в том, что мы используем их неосознанно – и в ситуациях, где нужен не быстрый, а правильный ответ.

- **Четыре основных паттерна, которые стоят бизнесу дороже всего:** аналогия («это как...»), подтверждение следствия («результат подтверждает гипотезу»), предсказание по прецеденту («мы уже делали это раньше»), ложная причинность («после – значит вследствие»).

- **Паттерны можно распознать по речевым маркерам.** «Это как...», «Мы уже делали...», «Очевидно, что...», «Все знают...» – это не просто фразы. Это сигналы тревоги. Когда вы их слышите – задайте вопрос. Один вопрос может спасти проект.

- **Инструменты защиты существуют.** Принцип фальсификации Поппера (ищите данные, которые могут вас опровергнуть). Метод альтернативных гипотез (всегда три версии, не

одна). Pre-mortem (представьте провал до запуска). База данных ошибок (учитесь на своих провалах, а не только на успехах).

- **Культура решает всё.** Инструменты не работают в культуре, где задавать неудобные вопросы опасно. Критическое мышление начинается с легализации сомнений. В компании, где можно безопасно сказать «А вдруг мы ошибаемся?», принимаются лучшие решения.

Это была глава про фундамент. Про то, как работает наше мышление и почему правдоподобие так легко подменяет истину. Дальше будет сложнее – и интереснее.

В следующей главе мы разберём один из самых опасных и распространённых паттернов – **подтверждение следствия**. Тот самый момент, когда вы видите рост после запуска инициативы и думаете: «Это работает!» А на самом деле это может быть просто совпадение. И именно этот паттерн стоит компаниям больше всего денег, потому что он создаёт иллюзию контроля. А иллюзия контроля опаснее признания неопределённости.

Мы покажем, как цифры и статистика могут лгать так же убедительно, как и слова. И почему фраза «результат говорит сам за себя» – это почти всегда ловушка.

Глава 2. Власть статистики: когда числа лгут

Есть одна фраза, которую мы слышали на сотнях совещаний. Её произносят с гордостью, почти триумфально: **«Результат говорит сам за себя»**.

И каждый раз, когда мы её слышим, у нас внутри включается красная сирена. Потому что мы знаем: сейчас будет катастрофа. Может, не сразу. Может, через три месяца, полгода, год. Но она придёт. Потому что за этой фразой почти всегда скрывается один и тот же паттерн – самый дорогой, самый опасный и самый распространённый в бизнесе.

Он называется **паттерн подтверждения следствия**. И он стоил компаниям больше денег, чем все остальные когнитивные ловушки вместе взятые.

Давайте начнём с истории.

История геймификации, которая всё сломала

2019 год. Стартап в сфере EdTech – образовательная платформа для профессионалов. Около 50 тысяч активных пользователей. Стабильный, но медленный рост. Команда продуктовой разработки предлагает новую функцию – геймификацию обучения. Баллы, достижения, рейтинги, бейджи. «Как в Duolingo», – говорят они.

Запуск в сентябре. Через месяц – совещание. Метрики на экране. Директор по продукту показывает график: количество активных пользователей выросло на 35 %. Вовлечённость – на 28 %. Время на платформе – на 42 %.

Генеральный директор встаёт и говорит то, что все хотят услышать: «Видите? Геймификация работает. Мы на правильном пути. Это то, что нужно нашим пользователям. Удвоим бюджет на её развитие. Добавим новые механики. Сделаем турниры, лиги, командные соревнования».

Все кивают. Кто-то аплодирует. Один аналитик пытается что-то сказать про сезонность, но его никто не слушает. Цифры же очевидны.

Через три месяца рост останавливается. Ещё через месяц метрики начинают падать. К концу полугодия платформу покидают ключевые пользователи – взрослые профессионалы, которые платили за подписку. Они пишут в отзывах: «Платформа превратилась в игрушку», «Мне нужны знания, а не бейджи», «Это для школьников, а не для серьёзного обучения».

Оказалось, что рост в сентябре был вызван началом учебного года – сезонным фактором, который повторяется каждый год. Геймификация привлекла студентов (которые почти не платят), но оттолкнула профессионалов (которые приносили 80 % выручки). Бюджет, вложенный в развитие геймификации, был потрачен впустую.

На разборе генеральный директор спросил: «Почему никто не сказал?» Аналитик ответил: «Я пытался. Но вы видели рост и не хотели слушать».

Российский кейс: «Мобильное приложение увеличило продажи»

Похожую историю мы наблюдали в 2020 году. Крупная региональная сеть аптек – больше 150 точек в пяти областях. Традиционный бизнес, стабильная выручка, консервативный менеджмент.

А тут – пандемия. Все говорят про диджитализацию. Директор по маркетингу (молодой, амбициозный, только пришёл из e-commerce) предлагает запустить мобильное приложение с доставкой. «Это будущее», – говорит он. «Посмотрите на Яндекс. Аптеку. Мы должны быть там».

Запуск в апреле 2020. За первый месяц – больше 2000 скачиваний. Заказов через приложение – 800. Директор по маркетингу на совещании триумфально заявляет: «Приложение работает! Пользователи его любят! Смотрите на рейтинг – 4.6 звезды! Нужно масштабировать. Расширить функционал – добавить аналоги, программу лояльности, онлайн-консультации с фармацевтом. Нанять ещё разработчиков. Запустить рекламу в соцсетях».

Совет директоров одобряет. Бюджет увеличивают в три раза.

Через квартал картина начинает проясняться. Аналитики копают глубже и обнаруживают неудобную правду: 85 % заказов через приложение делают те же клиенты, которые раньше звонили или приходили в аптеку. Приложение не привлекло новых клиентов. Оно просто перераспределило существующих.

Хуже того: затраты на разработку, поддержку, доставку съедали всю маржу. Каждый заказ через приложение обходился дороже, чем продажа через аптеку. Экономика проекта была отрицательной. Компания фактически доплачивала за то, чтобы клиенты покупали через приложение вместо того, чтобы прийти в магазин.

А рост? Оказалось, что настоящей причиной роста продаж была пандемия. Люди массово покупали лекарства – и делали бы это с приложением или без него. Пик пришёлся на апрель-май 2020, когда страх был максимальным. К лету спрос нормализовался.

Проект закрыли через год. Команду разработчиков сократили. Директор по маркетингу ушёл (по собственному желанию, как написали в приказе). Компания потеряла около 20 миллионов рублей.

Финансовый директор на закрытии проекта сказал фразу, которую мы запомнили: «Мы приняли совпадение за закономерность. И заплатили за это двадцать миллионов».

Это классический пример **паттерна подтверждения следствия** – самой распространённой логической ошибки в бизнесе. И самой дорогой.

Формула паттерна (или как мы обманываем сами себя)

Паттерн подтверждения следствия работает по простой логике. Настолько простой, что кажется безупречной:

Шаг 1: «Если утверждение А истинно, то должно наблюдаться следствие В».

Шаг 2: «Следствие В наблюдается».

Шаг 3: «Следовательно, утверждение А истинно».

Звучит логично? Да. Это действительно логично в математике и формальной логике, когда вы точно знаете все условия. Но в реальном мире это ловушка.

Почему? Потому что следствие В может быть вызвано не только А, но и множеством других причин: С, D, E, F... Вы запустили рекламу (А), и продажи выросли (В). Но продажи могли вырасти из-за сезонности (С), из-за ошибки конкурента (D), из-за упоминания в СМИ (E), из-за рекомендации инфлюенсера (F).

Совпадение результата с предсказанием повышает правдоподобие гипотезы. Но не доказывает её. Это как найти мокрую землю и сказать: «Значит, шёл дождь». А может, кто-то просто полил огород. Или прорвало трубу. Или собака опрокинула бассейн.

Но мозг не любит сложности. Ему нужно простое объяснение. И он его находит. «Я сделал А, случилось В. Значит, А вызвало В». Закрыто. Можно переходить к действиям.

Пример из математики (чтобы стало совсем понятно)

Джордж Пойя, математик, который первым описал паттерны правдоподобия, приводил такой пример:

Гипотеза: «Все простые числа больше 2 – нечётные».

Предсказание: Если это правда, то 17, 23, 31 должны быть нечётными.

Проверка: Берём 17 – нечётное. 23 – нечётное. 31 – нечётное.

Вывод: Гипотеза кажется правдоподобной.

Но доказана ли она? Нет. Это индукция, а не доказательство. Мы не проверили ВСЕ простые числа. Мы проверили только три. И все три подтвердили нашу гипотезу. Но это не значит, что она верна для всех.

В математике это не ошибка – это начало исследования. Математик знает, что дальше нужно строить доказательство. Но в бизнесе мы часто останавливаемся на этапе «кажется правдоподобным». И называем это доказательством.

«Мы запустили три рекламные кампании, и все три показали рост. Значит, реклама работает». А что если рост был вызван внешними факторами, которые действовали во всех трёх случаях? Вы не проверили. Вы просто увидели совпадение и приняли его за закономерность.

Как этот паттерн используется в бизнесе

Подтверждение следствия – это двигатель всех корреляционных выводов. Он звучит убедительно, создает ощущение контроля («мы знаем, что работает!») и часто приводит к катастрофам.

В маркетинге и продажах

Сценарий: «Мы запустили email-рассылку, и на следующий день продажи значительно выросли».

Вывод: «Email-рассылка увеличивает продажи. Надо делать их чаще».

Реальность: Рост мог быть вызван выходными, акцией конкурента (которая провалилась), сезонным спросом или упоминанием бренда в СМИ. Рассылка может вообще не иметь значения. Но компания начинает спамить клиентам, что приводит к росту отписок.

В управлении персоналом

Сценарий: Новый менеджер жестко контролирует команду. Через месяц ключевые показатели эффективности вырастают.

Вывод: «Контроль работает. Надо ужесточить дисциплину».

Реальность: Рост мог быть вызван эффектом «нового веника» (страхом), завершением давних проектов или просто естественной динамикой. Через три месяца команда выгорает и лучшие сотрудники увольняются. «Контроль работал» только временно, но стратегия была основана на ложной причинно-следственной связи.

В стратегическом планировании

Сценарий: Компания выходит на новый рынок и получает первые заказы.

Вывод: «Рынок готов. Масштабируемся».

Реальность: Первые заказы могут быть от early adopters или результатом низких цен на старте. Массовый рынок может вообще не быть заинтересован. Компания инвестирует миллионы в масштабирование, а через год закрывает направление.

Реальный кейс: Nokia – или как уверенность убивает империи

Это история о том, как одна из крупнейших технологических компаний мира рухнула за несколько лет. Не из-за глупости. Не из-за лени. А из-за паттерна подтверждения следствия.

Середина 2000-х. Nokia – абсолютный лидер рынка мобильных телефонов. Доля рынка – около 40 %. Бренд, который знает каждый. «Connecting People». Финская гордость. Компания, которая казалась непотопляемой.

2007 год. Apple представляет iPhone. Многие в Nokia смотрят на это скептически.

«Дорогой», «Без кнопок», «Батарея на день», «Нишевый продукт для гиков». Руководство Nokia продолжает делать то, что делало всегда – надёжные, доступные телефоны с кнопками. Их стратегия проста: мы знаем, что хочет массовый рынок.

И знаете что? Первые год-два цифры подтверждают их правоту. Продажи Nokia продолжают расти. Доля рынка стабильна. На совещаниях звучат довольные голоса: «Видите? Наша стратегия правильная. Мы сохраняем позиции. Смартфоны – это нишевый сегмент. Массовому рынку нужны простые, надёжные телефоны».

Логика (паттерн подтверждения следствия):

«Если наша стратегия (ставка на кнопочные телефоны) правильная, мы должны сохранять долю рынка и продажи.

Мы сохраняем долю рынка и продажи. Следовательно, наша стратегия правильная». Звучит логично. Цифры подтверждают. Всё работает.

Но есть нюанс, который руководство Nokia проигнорировало. Рост был в развивающихся рынках – Индия, Африка, Латинская Америка. Там, где люди покупали свой первый мобильный телефон. Где смартфоны ещё не были доступны по цене. Где кнопочный телефон за \$50 был единственным вариантом.

А в премиальном сегменте – в США, Европе, Японии – Nokia стремительно теряла позиции. iPhone и Android захватывали именно тот сегмент, который приносил максимальную прибыль. Но когда смотришь на общие цифры продаж, этого не видно. Потому что рост в развивающихся рынках перекрывает падение в премиум-сегменте.

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.