Сергей Минченков

ИЛЛЮЗИЯ ВЫБОРА

Моей маме Лидии Михайловне Минченковой

«Мы редко принимаем решения.
Чаще всего мы лишь объясняем их задним числом»

УДК
ББК
М

Все права защищены.
Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или какие-либо иные способы хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения правообладателя.

М Минченков С.
Иллюзия выбора — Краснодар: Донской издательский дом, 2026. — 128 с.

Аннотация

УДК
ББК

ISBN

© Минченков С., 2026
© ООО «Донской издательский дом», оригинал-макет, 2026

ОБ АВТОРЕ





Сергей Минченков — предприниматель, исполнительный директор офиса «АЯКС на Карасунской», муж и отец двоих детей, друг, советник по бизнесу и просто жизнерадостный человек.

Более пятнадцати лет он работает на рынке недвижимости, ежедневно наблюдая одну и ту же, но каждый раз уникальную человеческую историю — как люди принимают решения. Покупают квартиры, продают дома, сомневаются, меняют мнение и иногда совершают поступки, которые сами же потом объясняют совершенно иначе.

Работа в недвижимости — это постоянное столкновение с неопределённостью. Каждая сделка включает переговоры, эмоции, страхи, ожидания и множество факторов, которые невозможно полностью контролировать. Именно в этой среде автор на протяжении многих лет наблюдает за тем, как люди принимают решения и как часто эти решения оказываются иррациональными.

Со временем эти наблюдения стали складываться в более широкую картину. Оказалось, что ошибки в выборе квартиры, сделки или партнёра по бизнесу подчиняются одним и тем же психологическим механизмам.

Эта книга родилась из практики.

Из разговоров с клиентами.

Из наблюдений за стажёрами, приходящими в профессию.

Из сотен переговоров и сделок, в которых решения людей менялись буквально на глазах.

Сергей Минченков также занимается обучением и наставничеством агентов по недвижимости, помогая им работать с клиентами, принимать решения в условиях неопределённости и строить системный подход к профессии.

Он живёт и работает в Краснодаре, продолжая ежедневно наблюдать за самым интересным явлением на рынке недвижимости — тем, как люди принимают решения.

ПРЕДИСЛОВИЕ



Мы привыкли думать, что принимаем решения рационально.

Что тщательно анализируем факты, взвешиваем аргументы и выбираем лучший вариант.

Но реальность устроена иначе.

Большая часть человеческих решений рождается не в холодном расчёте, а в условиях давления — эмоций, времени, ожиданий окружающих и собственной усталости от выбора. А логика появляется позже, когда мозг начинает объяснять уже сделанный выбор.

Эта книга — наблюдение изнутри одной из самых дорогих зон человеческих решений — рынка недвижимости.

Более пятнадцати лет Сергей Минченков работает с людьми, принимающими решения стоимостью в миллионы рублей. Покупка квартиры, продажа дома, инвестиции, смена профессии — в этих ситуациях особенно хорошо видно, как работает человеческое мышление.

На страницах книги автор показывает:

- почему люди так легко попадают под давление обстоятельств;
- как возникает иллюзия контроля над собственными решениями;
- почему мозг «переписывает» прошлое, чтобы оправдать сделанный выбор;
- и как научиться принимать решения в условиях неопределённости.

«Иллюзия выбора» — это не академическое исследование и не мотивационная литература.

Это книга практических наблюдений о том, как на самом деле принимаются решения — и как сохранить здравый смысл в мире, где полной определённости почти никогда не бывает.

БЛАГОДАРНОСТЬ



Эта книга не могла бы появиться без людей, с которыми мне довелось работать и общаться на протяжении многих лет.

Работа в недвижимости — это бесконечная школа человеческих решений.

Каждая сделка, каждый разговор, каждое сомнение клиента — это маленький эксперимент над тем, как люди думают и почему они принимают именно такие решения.

Поэтому в каком-то смысле эта книга написана не только мной.

Её соавторами стали сотни людей, с которыми мне довелось встречаться в работе.

Отдельная благодарность моим коллегам и агентам, с которыми мы ежедневно обсуждаем одни и те же вопросы: вероятность, неопределённость, решения и ошибки.

И, конечно, моей семье — за терпение и поддержку в моменты, когда мысли из этой книги ещё только собирались в голове.

И наконец, спасибо вам, читатель.

Если хотя бы одна мысль из этой книги заставит вас немного иначе посмотреть на собственные решения — значит, она была написана не зря.

ВВЕДЕНИЕ

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ПРИНИМАЮТ СТРАННЫЕ РЕШЕНИЯ



Наш мозг является самым энергозатратным элементом организма.

Для экономии энергии он «интуитивно» действует, как скупой купец, сберегая джоули для последнего броска. Поэтому, выбирая какое-либо решение, мы в большинстве случаев идем коротким путем. Мы упрощаем сложное и ищем более быстрые маршруты — не только в мыслях, но и в жизни.

Вспомните хотя бы навигатор в машине: он всегда предлагает самый короткий путь.

Живя в условиях неопределенности, которая встречается в нашей жизни гораздо чаще, чем принято думать, мы нередко поступаем иррационально. И происходит это не потому, что мы глупы. Просто так устроен принцип биологического выживания в среде обитания *Homo sapiens*.

Герберт Александер Саймон, американский экономист, психолог, один из первых системно описал понятие упрощенных стратегий принятия решений — эвристики. А Даниэль Канеман и его коллега Амос Тверски совершили настоящую революцию. Они показали, как эвристики работают в голове человека. И доказали, что эвристики приводят к систематическим ошибкам.

Проще можно сказать так.

Рациональное мышление — это калькулятор.

Эвристика — интуитивный автопилот.

И большую часть времени человек проводит именно на автопилоте. В этом и заключается трагикомедия нашей жизни.

На самом деле люди редко выбирают что-то. Чаще всего они просто следуют коротким путям, которые подбрасывает им собственный мозг.

Представьте простую ситуацию.

Вы гуляете со своей дамой в лесу и вдруг слышите шорох в кустах. Если в этот момент вы начнете анализировать длину звуковой волны и вероятность появления того или иного животного, есть шанс, что вас съест тот самый медведь, который в этих кустах и шуршит.

Поэтому мозг действует иначе.

Он не анализирует — он реагирует.

Импульс простой: беги.

Возможно, источником шума был всего лишь ветер. И через минуту, отдышавшись после спринта, вы и ваша спутница рассмеетесь и подумаете:

«Ну и глупые же мы...».

Но это будет потом, когда появится определенность.

Есть одна сфера жизни, где эти странности человеческого мышления проявляются особенно ярко.

Это рынок недвижимости, на котором я работаю уже почти 15 лет.

Мой опыт сначала стажером, агентом, потом руководителем отдела продаж, потом ТОП-руководителем — исполнительным директором офиса — дает мне основания предметно рассуждать на тему, раскрываемую в этой книге.

Я вижу, как каждый день люди принимают решения стоимостью в миллионы рублей. И при этом почти всегда уверены, что действуют рационально.

Они с умным видом анализируют планировки, высчитывают стоимость квадратного метра квартиры, сравнивают свои цены с ценами не проданных аналогичных объектов, обсуждают ипотечные ставки, выискивая линейные корреляции, так активно навязанные нам журналистами и псевдо-аналитиками.

Со стороны кажется, что перед нами холодный математический процесс, и это вызывает неподдельное изумление.

Но стоит немного понаблюдать за этими решениями изнутри — и становится очевидно, что в большинстве случаев они принимаются совсем не калькулятором.

Их «принимают» эмоции.

Например, страх упустить хорошую квартиру. Желание поскорее закончить долгий поиск. Давление семьи или близкого окружения. Уверенность, с которой говорит агент.

Иногда достаточно одной фразы:

«Этой квартирой уже интересуются другие покупатели».

И вся рациональность мгновенно начинает трещать по швам.

За годы работы на рынке недвижимости я видел тысячи таких ситуаций. И каждый раз меня удивляло одно и то же: люди уверены, что принимают решение сами.

Но на самом деле часто это делают механизмы мышления, о существовании которых они даже не подозревают.

Именно об этих механизмах мы и поговорим в настоящей книге.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ПОЧЕМУ МЫ ОШИБАЕМСЯ



ГЛАВА ПЕРВАЯ

РЕШЕНИЕ ПОД ДАВЛЕНИЕМ

Первое, что разрушает рациональность — эмоции. Да, именно они чаще всего являются виновниками наших поступков, но иногда бывают и помощниками в критических ситуациях. Нашему организму, на самом деле, не столь важно, какую энергию несёт эмоция — положительную (радость, счастье, смех) или отрицательную (слёзы, гнев, разочарование). Он учитывает только силу влияния по шкале, допустим, от одного до десяти.

Проще говоря: если эмоция близка к пику своих возможностей (десять), то скорость принятия решения будет стремительнее, чем «тихая» эмоция в начале шкалы. Но неоспоримый факт заключается в том, что даже самые слабые эмоции заставляют нас, с помощью нашего же мозга, действовать нерационально. И если где-то эмоции просто окрашивают наши решения, то на рынке недвижимости они часто принимают решение за нас.

Позвольте мне ниже дать вам простой пример.

Внешнее давление

Одни собственники, молодая семья, выставили на продажу свою однокомнатную квартиру.

Их решение было продиктовано вполне обычными жизненными обстоятельствами — у них скоро должен появиться ребёнок, которому неплохо было бы иметь отдельную комнату. Таких мотивов продажи на моей памяти сотни, если не больше: продаём однокомнатную, покупаем с доплатой двухкомнатную.

Стандартно подписываем возмездный договор услуг, делаем продающий маркетинг, формируем покупательский спрос. Стартовая цена объекта, как это часто бывает, завышена. Это распространенная практика, и я к этому отношусь спокойно. Иногда людям нужно время осознать ошибочность своих желаний — несмотря на мои рекомендации по цене, которая реально привлекает покупателей.

В результате именно это обстоятельство растягивает срок экспозиции объекта на рынке. А как следствие — приводит к большим торгам вниз со стороны покупателя и продаже по более низкой цене, чем в среднем продаются аналогичные объекты. Дата рождения ребёнка стремительно приближалась, а вместе с ней росло и эмоциональное напряжение.

С одной стороны — жадность, с другой — приближение часа X, и всё это уже не позволяло супругам трезво оценивать ситуацию, даже слыша рекомендации вашего покорного слуги. Далее всё происходило стандартно: эпизодичные показы мало мотивированным покупателям, моя работа с ними по предложению покупки.

А после каждого показа неизменный вопрос от молодых клиентов:

— Почему не купили?

В итоге нервы первыми сдают у супруги, и она открытым текстом заявляет мужу:

— Давай уже продавать по цене, предложенной нам последним покупателем.

Предложение было на пятнадцать процентов ниже аналогов продаж. Обычно я спокойно воспринимаю такие офферы и нейтрализую их аргументами нерыночного уровня цены. И вот тут мы сталкиваемся с первой коллизией, которую можно назвать просто — внешнее давление. В данном случае речь идет об эмоциональной нестабильности в условиях «зависшей» продажи и, как следствие, о желании быстрее закончить этот процесс. Беременная супруга, находясь под напряжением затянувшейся сделки и стремительно приближающейся даты рождения ребёнка, начинает давить на мужа, который фактически принимает решение.

В итоге квартира была продана по самой низкой цене — но здесь и сейчас. Внешнее давление, как правило, происходит со стороны самых близких людей, чьё мнение имеет для нас значение. Именно поэтому сделки с родными и близкими людьми часто оказываются не самыми выгодными с точки зрения бизнеса. Надеюсь, эта иллюстрация научит вас важному принципу: не давайте эмоциям брать верх над рациональностью. Иногда полезно передать ответственность за принятие решения человеку, который не находится внутри эмоционального поля ситуации.

Давление времени

Я хочу внести в нашу историю ещё один важный элемент — давление времени как часть среды принятия решения. Это наблюдение крайне важно. Ведь ключевым фактором было даже не несогласие супругов и не предложение покупателя. Настоящим источником давления было время.

Когда у решения появляется дедлайн, рациональность начинает постепенно уступать место эмоциям. Мозг перестает подбирать лучший вариант и начинает искать самый быстрый способ закончить ситуацию. И чем ближе дедлайн, тем сильнее становится желание просто поставить точку. Я много раз наблюдал одну и ту же закономерность: чем ближе люди подходят к моменту, который считают критическим — окончанию аренды, переезду, рождению ребёнка, началу учебного года — тем быстрее начинают соглашаться на условия, которые ещё месяц назад казались неприемлемыми.

Подобный механизм я вижу и в другой сфере своей работы — в рекрутинге. Я постоянно занимаюсь поиском талантливых людей, которые хотят изменить жизнь, профессию или место работы. Когда-то я и сам оказался в похожей ситуации.

В 2013 году я закинул в багажник сумку с личными вещами, закрыл дверь своего дома — в городе Таганроге, где прожил тридцать девять лет — и уехал в Краснодар работать риелтором в компании АЯКС. До сегодняшнего дня я продолжаю этот путь и, признаться, делаю это с большим удовольствием. В тот момент я находился под сильным давлением внешних обстоятельств. Развод с супругой, смерть отца, потеря розничного бизнеса и полная деморализация заставили меня принять решение сменить не только город, но и всю свою жизнь.

Возвращаясь к теме рекрутинга, скажу, что довольно часто провожу собеседования с кандидатами. Кто-то приходит по рекомендации, кто-то, как когда-то и я, решил кардинально изменить жизнь. Так или иначе, люди садятся напротив меня, и мы обсуждаем возможности этой профессии, перспективы, сложности.

Одна из ключевых особенностей работы на рынке недвижимости — длинный цикл сделки. Соответственно, получение гонорара после её завершения может занимать от семи до

шестидесяти дней. Это нормальная реальность нашего бизнеса. В продаже недвижимости участвуют не только продавец и покупатель, но и банки, юридические процедуры и обстоятельства, которые иногда возникают неожиданно (хотя со временем понимаешь: они появляются чаще, чем нам хотелось бы). Поэтому доход в этой профессии не всегда приходит быстро.

Но он может быть достаточно крупным, чтобы этим делом действительно стоило заниматься. Я всегда честно говорю об этом кандидатам. Однако одно дело — знать, и совсем другое — прожить это на практике. И именно здесь давление времени начинает играть свою роль. Человек приходит в новую профессию с ожиданием результата, но, когда доход не появляется в первые недели, эмоциональное напряжение растёт.

В результате даже перспективные стажёры с предпринимательским мышлением иногда не дожидаются своего первого дохода. Это, пожалуй, одно из самых частых обстоятельств, которое мешает людям состояться в профессии.

Давление ожиданий

Это ещё один очень человеческий механизм: когда решения уже ждут жена, муж, родители, дети, друзья — люди, которые занимают важное место в вашей жизни.

Расскажу реальную историю из своей практики. Мои хорошие друзья, Костя и Циля, уехали из Таганрога в Москву. Константин работал программистом и прошел конкурс в одну высокотехнологичную компанию. Получив долгожданное место, они выехали всей семьёй в Первопрестольную. Арендовали квартиру недалеко от работы и начали столичную жизнь. Константин быстро набирал обороты, получил повышение, стал управленцем. Его финансовые возможности дошли до уровня, когда уже можно было задумываться о покупке своей недвижимости.

Я опущу все муки выбора и круги ада местного рынка. Важно другое. Каждый раз, когда Константин приходил домой после просмотра квартиры, дома он слышал от супруги или от тёщи (она уже жила с ними):

— Ну что?

— Как квартира?

— Берём?

Вроде обычные слова заинтересованных людей. Но именно в этот момент появляется давление ожидания. Иногда решение о покупке квартиры принимается не в квартире, а за семейным столом. И очень часто там уже нет анализа — там есть эмоции, ожидания и страх разочаровать близких.

Что и произошло с моим другом. Позже, в личной беседе, он не раз говорил:

— Были варианты лучше, чем то, что мы в итоге купили.

Он осознал это постфактум.

Как художник-экспрессионист отходит от картины на расстояние, чтобы увидеть композицию целиком, а не мазки вблизи, так и Константин спустя время увидел иррациональность своего решения. Но... как говорится, мы все умны задним числом. Не в моменте принятия решения.

Давление агента

Этот феномен не менее показателен, чем предыдущие. Но в самом начале я хочу сказать важную вещь: я не стану сейчас заходить в плоскость морали. Пусть это останется за скобками и на совести агента, оказывающего услугу.

Давление агента на клиента может быть в двух направлениях:

- в интересах клиента;
- в интересах комиссии.

На протяжении всей книги будем рассуждать в контексте первого пункта.

Агент, который хорошо понимает эмоциональное состояние покупателя, может довольно точно чувствовать момент, когда человек уже внутренне склоняется к принятию решения, но всё ещё пытается удержаться в рациональной позиции. Именно в этот момент часто звучат фразы вроде: «Такие варианты долго на рынке не стоят», «Я вижу, что вам квартира нравится», «Подумайте, что будет, если её купят другие».

Формально это всего лишь слова. Но эмоциональный фон ситуации меняется очень быстро. Человек начинает ощущать, что решение нужно принимать быстрее, чем он планировал. И именно в этот момент эмоции начинают работать сильнее логики.

Давление процесса выбора

Есть ещё одно важное наблюдение, которое я называю *давлением накопленного процесса*. В эту ловушку чаще всего попадают покупатели домов. Именно они вынуждены учитывать слишком много условий: дом — это всегда участок, инженерные коммуникации, планировочные решения, большие площади, ландшафтный дизайн и многое другое.

Я могу говорить об этом не только как участник поисков с клиентами, но и как человек, который сам периодически находится в состоянии «ищу дом». Это, можно сказать, моё перманентное состояние, с которым я пока справляюсь.

Но речь сейчас не обо мне, а о людях, которые вышли на тропу поиска своего семейного гнёздышка в частных домовладениях. Подобный процесс всегда связан с обстоятельствами, на которые ты слабо можешь влиять.

Во-первых, хороших домов с участками — в черте города или в коттеджных посёлках — не так много.

Во-вторых, дом — это не квартира в 70 «квадратов».

В-третьих, собственники домов не могут, в силу занятости, постоянно быть готовыми к показам.

Нужно подготовить дом, встретить, объяснить — и так далее. Всё это существенно увеличивает сроки выбора и покупки. Но кроме выбора дома ещё нужно принять решение купить один — самый лучший. Ведь такая покупка не на год. Это зачастую «на всю оставшуюся жизнь». Дом передают по наследству, и он может стать семейной реликвией.

Находясь в муках выбора и при этом живя обычную жизнь — проблемы, дети, школы (как отец девятилетней дочери и двадцатипятилетнего сына знаю, о чём говорю) — поиск очень часто растягивается на месяцы или годы. В голове накапливается хаос: просмотренные варианты, финансовые условия, банки, ипотечные брокеры, риелторы и стены разных оттенков. И тут самый важный вывод: иногда самое сильное давление создаёт не время и не люди вокруг. Иногда давление создаёт сам процесс выбора.

В результате эмоционально уставшие покупатели совершают одну и ту же ошибку: они покупают не то, что рационально выбрано с учётом ранее принятых параметров, а то, что проще и ближе всего к сделке. И почти всегда это не луч-

ший дом из возможных. Они покупают не потому, что нашли лучший вариант, а потому, что устали выбирать.

Давление вложенных усилий

А это вообще очень интересное наблюдение.

Когда люди уже потратили время, посмотрели сотню вариантов, объехали все районы города, обсудили ипотеку в десяти банках, потратили огромное количество усилий, энергии и денег на дорогу...

И мозг начинает думать так: «Ну мы же уже столько времени потратили, надо уже что-то купить».

Бац.

Покупка «хоть чего-то» никогда не была правильным выбором рационального ума. Это тоже давление среды, и оно встречается на рынке недвижимости постоянно. После нескольких недель поисков люди начинают покупать не потому, что нашли идеальную квартиру, а потому, что уже слишком далеко зашли в этом процессе.

Но самое интересное заключается в другом.

Даже находясь под давлением — времени, ожиданий близких людей, усталости от выбора, советов агентов и уже потраченных усилий — человек почти всегда уверен, что принимает решение абсолютно самостоятельно. Он искренне считает, что всё это результат его анализа, его расчётов и его здравого смысла. И в этом заключается один из самых любопытных парадоксов человеческого мышления. Мы часто находимся под давлением среды, но при этом продолжаем верить, что полностью контролируем происходящее.

Здесь рождается следующий вопрос: если решения так легко меняются под влиянием обстоятельств, то почему человек всё равно уверен, что управляет ими сам?

Об этом мы и поговорим в следующей главе.

ГЛАВА ВТОРАЯ

ИЛЛЮЗИЯ КОНТРОЛЯ

Есть одно наблюдение, которое со временем начинает сильно удивлять любого человека, работающего с решениями других людей. Почти каждый человек уверен, что принимает решения самостоятельно. Не важно, о чём идёт речь — покупке квартиры, выборе профессии, смене города или серьёзном финансовом шаге. Люди почти всегда объясняют свой выбор одинаково: «Я всё взвесил», «Я всё просчитал», «Я принял решение».

И звучит это вполне убедительно. Человек рассказывает о своих аргументах, перечисляет факты, вспоминает разговоры, анализирует цену, район, перспективы и десятки других факторов. Со стороны это выглядит как хорошо продуманный выбор рационального человека.

Но если внимательно посмотреть на сам момент принятия решения, довольно часто открывается любопытная деталь. Оно уже было принято раньше.

Гораздо раньше, чем человек начал объяснять его логикой. Именно поэтому люди могут часами рассказывать, почему они сделали тот или иной выбор, приводить аргументы, сравнивать варианты и давать вполне разумные объяснения.

Но эти объяснения появляются после решения, а не до него. Разум в этот момент выполняет довольно необычную роль. Он не столько принимает решение, сколько объясняет его. Иногда я наблюдаю это на рынке недвижимости почти в чистом виде. Человек заходит в квартиру, проходит по комнатам, смотрит в окно, задаёт несколько вопросов... и где-то внутри уже принимает решение. Нередко это происходит за несколько минут.

Но дальше начинается целый спектакль рациональности. Покупатель начинает обсуждать цену, состояние дома, инфраструктуру района, возможный ремонт, инвестиционную привлекательность. Он словно пытается убедить самого себя, что решение принято после глубокого анализа. Хотя на самом деле оно уже состоялось.

Именно это состояние я называю иллюзией контроля.

Человеку кажется, что он полностью управляет процессом своего выбора, но на самом деле большая часть этого процесса происходит гораздо глубже уровня рациональных рассуждений. И самое интересное заключается в том, что эта иллюзия возникает не из-за глупости. Наоборот, ей подвержены абсолютно разумные, образованные и успешные люди. Мы просто устроены так.

Наш разум очень любит порядок, объяснения и логические конструкции. И когда решение уже принято, мозг начинает аккуратно раскладывать вокруг него аргументы, создавая ощущение, что всё происходящее находится под нашим полным контролем. Но если внимательно посмотреть на процесс принятия решений, становится заметно: контроль, о котором мы так уверенно говорим, часто оказывается всего лишь красивым объяснением уже сделанного выбора.

И здесь наступило время первой, невыдуманной истории, свидетелем которой являюсь я. Это случилось на заре моего профессионального становления.

Тогда у меня не было ни опыта, ни знаний — только маниакальное желание доказать всему миру, что я могу контролировать свою жизнь, ситуации и клиентов.

Как же глуп я тогда был...

Дормидонт Исаакович

Мои клиенты — семейная пара.

В телефонном разговоре перед первой встречей я общался с супругом.

Мужчина с властным голосом, культурной манерой речи и интеллектом, который заставлял собеседника невольно подчиняться. Я поборол свой страх действием. Переступив порог квартиры в Юбилейном районе Краснодара, я шагнул туда подобно дрессировщику, входящему в клетку с тигром. Клиент на входе буквально «размазал» меня своим авторитетным видом и тембром голоса, после чего пригласил пройти в гостиную для осмотра квартиры.

Опустим прелюдию и перейдём к сути.

Мы расположились за огромным дубовым столом в гостиной. За столом сидели он, его привлекательная супруга — которая выглядела младше его лет на двадцать, а может,

и больше — и я. Перейдя к выяснению потребностей и разбору ситуации, почему они приняли решение продавать эту замечательную квартиру, я вёл диалог исключительно с главой семейства.

Так мне тогда казалось.

Проверка документов также подтвердила, что мужчина является собственником квартиры уже пять лет. Я подметил это обстоятельство как важное. Срок владения более пяти лет часто снимает вопросы у покупателей относительно суммы сделки. Этим замечанием я даже заслужил одобрительный взгляд Дормидонта Исааковича. Всё складывалось вполне логично. Я так уверовал в то, что именно Дормидонт Исаакович является главным лицом в семье и человеком, принимающим решения по продаже квартиры, что практически не обращал внимания на его молодую супругу как на участника диалога.

А зря.

Эта сделка стала для меня первым серьёзным уроком. Уроком о том, как легко ошибиться в вопросе — кто на самом деле принимает решение. Рациональность Дормидонта Исааковича говорила:

— Я не верю.

Эмоции его супруги говорили обратное. И именно она в итоге стала человеком, принявшим решение о сотрудничестве со мной. То, что казалось контролируемым процессом для него на этой встрече, обернулось подписанием договора с молодым стажёром без опыта — со мной. Причём произошло это не в результате холодного анализа моей компетенции, а под эмоциональным давлением супруги.

Сам Дормидонт Исаакович был абсолютно уверен, что принимает решение рационально и по собственной воле. На деле же всё выглядело иначе. И если уж быть честным до конца, должен признаться: подобное внимание со стороны женской части клиентов в те годы мне случалось получать довольно часто. Я знал, какое впечатление могу производить. Но это уже тонкости психологии...

Или, возможно, моего парфюма.

Не столь важно. Главный вывод из этой истории прост. Дормидонт Исаакович был абсолютно уверен, что ставит подпись на договоре со мной по собственной рациональной воле. Но в действительности его решение оказалось результатом влияния другого человека.

Виктор — человек, который «видит рынок»

Вторая история не менее показательна. В декабре 2013 года на рынке недвижимости происходило настоящее безумие. Очереди к застройщикам стояли даже 31 декабря. Причем я не лукавлю, говоря про 31 декабря — лично стоял в очереди с клиентом на подписание договора долевого участия. А уже в 2014 году произошёл валютный кризис.

Доллар резко подорожал к рублю, и это, конечно, отразилось на рынке недвижимости. Летом 2014 года ко мне пришёл продавец квартиры. Назовём его Виктор.

По документам он стал собственником квартиры в декабре 2013 года. Это сразу вызвало у меня вопрос:

— Почему продаёте так быстро?

Ответ последовал мгновенно. По словам Виктора, рынок за шесть месяцев вырос, пришло время фиксировать прибыль. Квартира покупалась исключительно со спекулятивной целью — купить дешевле и продать дороже. В наших профессиональных кругах есть старая поговорка: «Неудачная спекуляция называется инвестицией».

Так вот этот инвестор решил выйти из сделки спустя полгода. Его расчёт выглядел так:

- Покупка — 27 декабря 2013 года — 2,8 млн рублей;
- Продажа — июль 2014 года — 3,1 млн рублей.

На этих условиях он был готов обсуждать со мной продажу квартиры. У Виктора был чёткий план действий. Рациональный подход.

Аргументы.

Схемы.

Логика.

Экономика.

Слушая его, у меня даже возникло ощущение, что я нахожусь в студии телеканала РБК в программе «Инвестиции». Настолько убедительно и красочно он объяснял свою модель. Причём в его аргументах действительно присутствовали рациональные зерна. Но выращены они были на поле теории, которую сегодня окучивают все, кому не лень. У нас ведь как устроено общество: любой человек либо инвестор, либо риелтор. Но в любом случае он обязательно знает будущее рынка и разбирается в банковских ставках и биржевых инди-

каторах. На фоне таких «инвесторов» я ощущал себя обычным рыночным торговцем кукурузой. Но вернёмся к фактам.

Реальная рыночная ситуация июля 2014 года выглядела совсем иначе. Аналогичные квартиры продавались заметно дешевле. То есть Виктор, находясь под властью заблуждений и декабрьского ажиотажа, изначально вошёл в сделку по цене, завышенной примерно на 500 тысяч рублей.

А с учётом валютных «качелей» и охлаждения спроса такие объекты начали продаваться ещё дешевле. Но сейчас, сидя передо мной, Виктор уверенно объяснял свою стратегию.

«Я всё проверил».

«Я всё посчитал».

«Я знаю рынок».

«Я уверен».

Все аргументы звучали от первого лица. Я, я, я...

Не хочу утомлять вас подробностями того, чем закончилась эта история. Думаю, вы и так догадываетесь. Но важен здесь другой вывод. Виктор был абсолютно уверен, что действовал рационально и контролировал ситуацию. На деле же его решения были построены на прогнозах, ожиданиях и эмоциях, которые он лишь позже попытался объяснить логикой. И именно это чаще всего и происходит с нашими решениями.

Сначала мы делаем выбор.

А уже потом наш разум аккуратно объясняет нам, почему это было «правильным» решением. С годами я начал замечать одну простую закономерность — люди почти всегда уверены, что контролируют свои решения. Они уверенно объясняют свои действия, приводят аргументы, рассказывают о расчётах, анализе и логике. Решение чаще всего появляется раньше объяснений. А объяснения появляются позже. Наш разум не столько принимает решения, сколько объясняет их. И именно поэтому человеку почти всегда кажется, что он полностью контролирует происходящее. Хотя на самом деле значительная часть наших решений рождается совсем в другом месте.

Гораздо глубже, чем уровень рациональных рассуждений.

Групповое заблуждение

Иногда иллюзия контроля проявляется ещё интереснее. Она возникает не у одного человека, а сразу у нескольких. Причём каждый из них уверен, что действует абсолютно

рационально. В такие моменты возникает явление, которое я для себя называю коллективной иллюзией рациональности. На рынке недвижимости это происходит довольно часто.

Представьте обычную сделку купли-продажи недвижимости.

Есть продавец.

Есть покупатель.

Есть агент.

Каждый из них уверен, что действует максимально логично и расчётливо. Продавец считает, что он разумно защищает свою цену. Покупатель уверен, что он рационально торгуется. Агент объясняет происходящее аналитикой рынка и статистикой сделок. Со стороны это выглядит как совершенно обоснованный процесс.

Но если внимательно присмотреться, становится заметно любопытное обстоятельство. Каждый из участников сделки на самом деле защищает не столько разумный расчёт, сколько собственное внутреннее ощущение правильности. Продавец защищает свою надежду. Покупатель защищает своё ощущение выгодной покупки. Агент защищает свою уверенность в том, что он понимает рынок.

И в результате возникает удивительная картина.

Три человека, каждый из которых уверен в своей рациональности, на самом деле принимают решения под влиянием эмоций, ожиданий и личных убеждений. Но при этом каждый из них остаётся убеждённым, что именно он действует наиболее разумно. И в этом заключается одна из самых любопытных особенностей человеческих решений.

Иногда иллюзия рациональности оказывается не индивидуальной. Она становится коллективной. Почему происходит подобное?

Нобелевский лауреат Даниэль Канеман показывал в своих исследованиях одну любопытную вещь: в условиях неопределённости человек регулярно отклоняется от рациональной модели поведения.

Наш мозг просто не устроен так, чтобы всегда принимать идеально логичные решения. И самое интересное заключается в том, что масштаб проблемы не меняется с количеством участников.

Это может быть один человек.

Может быть группа людей.

Компания.

Город.

Страна.

Но природа решений остаётся той же.

Люди по-прежнему уверены, что действуют рационально.

Люди по-прежнему уверены, что полностью контролируют ситуацию.

В этом и заключается главная особенность иллюзии контроля — она практически никогда не ощущается как иллюзия.

Иллюзия контроля через информацию

Есть ещё одно наблюдение, которое особенно часто встречается в последние годы.

Чем больше информации человек получает о предмете решения, тем сильнее у него возникает ощущение контроля над ситуацией.

Он читает статьи, смотрит обзоры, слушает аналитиков, изучает графики и статистику.

Постепенно вокруг него начинает формироваться ощущение, что он понимает происходящее лучше других.

Но здесь возникает одна любопытная ловушка.

Информация создаёт ощущение контроля, но не обязательно создаёт сам контроль.

Я постоянно сталкиваюсь с ситуацией, когда ко мне приходят покупатели с аналитикой ДомКлик, распечатками прогнозов цен, ссылками на статьи каких-то экономистов мирового масштаба.

Всё это звучит очень убедительно.

И человек начинает искренне верить, что он полностью контролирует ситуацию.

Хотя, как вы уже знаете из предыдущих наблюдений, проблема почти никогда не заключается в самой информации.

Даже если предположить, что она верна — а это далеко не всегда так — трудности возникают совсем в другом месте.

Они возникают в момент принятия решения.

Потому что решения редко строятся исключительно на логике.

В реальности они гораздо чаще опираются на эмоции, ожидания и внутренние ощущения правильности выбора.

Поделюсь ещё одним наблюдением.

Компания, в которой я работаю, достаточно большая.

Поэтому количество сделок, ситуаций и наблюдений у нас репрезентативное — оно построено на очень большой выборке.

И со временем я начал замечать одну закономерность.

Первая половина дня в нашей работе почти всегда проходит одинаково.

Мы ищем клиентов, ведём диалоги, назначаем первые встречи, подбираем объекты под их запросы и обсуждаем их на экране компьютера.

Это своего рода административная часть работы.

А вот во второй половине дня начинается совсем другой этап.

Мы встречаемся с клиентами — покупателями или продавцами — выезжаем на просмотры объектов, обсуждаем цену, ведём переговоры, пытаемся прийти к согласию между сторонами.

И дальше следует закономерное продолжение.

Когда решение о покупке или продаже созревает, стороны встречаются в юридическом отделе и подписывают договор задатка.

И вот здесь появляется любопытная деталь.

За все годы моей работы я практически не видел, чтобы задаток подписывался утром.

Почти всегда это происходит вечером.

Иногда даже поздним вечером, но всегда во второй половине дня.

И возникает простой вопрос: почему?

Ответ, как мне кажется, довольно прост.

В первой половине дня человек ещё находится в режиме анализа.

Он собирает информацию, сравнивает варианты, обсуждает детали.

Но к вечеру происходит другое.

Накопленная информация, усталость от выбора и желание наконец закрыть вопрос начинают работать вместе.

И именно в этот момент решение становится эмоционально легче принять.

Как я пытался вычислить будущее

В начале двухтысячных годов я занимался торгами на валютном рынке Форекс. Тогда мне казалось, что это вообще лучший бизнес, который можно было придумать для человека, мечтающего о свободе, больших деньгах и иллюзии интеллек-

туального превосходства над остальными. Романтика биржевого трейдера, так красиво описанная в книгах вроде «Биржевых магов» и «Новых биржевых магов» Джека Швагера, действовала на меня почти гипнотически. Александр Элдер с его «Как играть и выигрывать на бирже», Ральф Нельсон Эллиотт с «Законом природы: секретом Вселенной», бесконечные разговоры о волнах, циклах, закономерностях и скрытых ритмах рынка — всё это попадало точно в ту часть сознания, которая очень хочет верить, что мир в своей основе не хаотичен, а просто недостаточно хорошо нами понят.

Но, пожалуй, сильнее всего меня убеждал Уильям Делберт Ганн. Не столько даже сам человек, сколько тот образ мышления, который с ним ассоциировался. Мне казалось, что где-то в этих углах, линиях, геометрии графика, циклах времени и неочевидных пересечениях ценовых уровней скрыта закономерность, которая позволит мне наконец вырваться из внутренней зависимости от неопределённости. А неопределённость, надо признать, пропитывала меня тогда насквозь. И не только в торгах. Вообще в жизни. Поэтому сама идея, что существует система, способная превратить хаос в формулу, действовала на меня почти как религия.

Я брал в аренду программу, которая позволяла использовать индикаторы и методы, ассоциируемые с логикой Ганна, и загружал в неё исторические данные по валютным парам и золоту. Мне тогда казалось, что если я найду закономерности в прошлом, то пойму будущее. Я был убеждён в идее эффективного и прозрачного рынка. Мне казалось, что если валюта и золото вели себя в прошлом определённым образом, значит, в будущем они будут воспроизводить примерно те же фигуры, те же движения, те же элегантные графические этюды, а моя задача — только научиться их распознавать раньше других. Я всматривался в графики сутками напролёт. Ночами — дома, днём — в телефоне, в дороге, в любом месте, где можно было открыть терминал и снова уставиться в свечи, линии, объёмы и уровни. Сейчас, оглядываясь назад, я понимаю, что это было почти безумие. Но тогда мне казалось, что я стою в одном шаге от открытия.

И самое интересное, что я действительно находил закономерности.

Это, пожалуй, самая коварная часть всей истории. Мозг ведь не любит пустоты. Он ненавидит хаос. Ему нужно видеть

порядок, даже если его нет. И вот я, вооружённый индикаторами, историческими данными и верой в то, что рынок можно разгадать, начинал выхватывать сигналы входа и выхода так, будто они действительно существовали объективно. Подтверждение находилось почти всегда: здесь сработала скользящая средняя, тут объём показал всплеск, здесь угол Ганна красиво совпал с разворотом, а вот здесь рынок (будто бы почти по учебнику!) повторил уже знакомую модель. Я видел всё это и воспринимал как доказательство того, что иду в правильную сторону.

Я пробовал торговать внутри дня. Пробовал работать на более длинных временных отрезках — от недели до пары месяцев. Пытался входить в сделки до важных новостей и после них, когда волатильность резко возрастала и рынок начинал дергаться так, будто у него случился нервный тик. Я перепробовал огромное количество стратегий, комбинаций, настроек, фильтров, логик и псевдологик. Иногда что-то работало, и я закрывал сделку с прибылью. Иногда прибыль получалась вообще вопреки моей стратегии, а не благодаря ей. И вот это, как ни странно, было особенно опасно. Потому что рынок, подарив случайный положительный результат, очень быстро начинает убеждать человека, что тот всё делает правильно.

В этом и кроется одна из самых жестоких ловушек любой сложной среды, где результат не всегда напрямую связан с качеством решения. Если плохое решение иногда приносит прибыль, оно не наказывается сразу. А значит, человек не получает своевременного сигнала, что движется не туда. Более того, он начинает укрепляться в собственной правоте. И рынок, как мне тогда казалось, именно это со мной и делал: время от времени подкармливал мою веру в то, что я почти нашёл свою систему. Что ещё чуть-чуть, ещё несколько месяцев, ещё немного анализа, ещё одна книга, ещё одна настройка, ещё одно наблюдение — и вот он, мой собственный Святой Грааль.

Но реальность была совсем другой.

Мой годовой профит-лосс почти всегда имел отрицательную динамику. Все те выводы, которые я делал на основании прошлого и пытался переносить в настоящее, не давали прогнозируемого будущего. Я терял деньги значительно чаще, чем зарабатывал. И это, если честно, было не просто не-

приятно. Это было психологически разрушительно. Потому что радость от удачной сделки никогда не была сопоставима с глубиной стресса от сделки неудачной. Положительный результат давал краткий всплеск удовольствия и эйфории. Отрицательный — выжигал изнутри. И чем больше я пытался найти систему, которая защитит меня от этой боли, тем глубже погружался в неё.

Давление на моё состояние было колоссальным. Тот адреналин, который я тогда переживал, я не испытывал, пожалуй, нигде, кроме, может быть, срочной службы в ВДВ. Но там хотя бы был внешний смысл, структура, понятный контекст риска. Здесь же всё происходило в тихой комнате, перед экраном, где ты внешне сидишь неподвижно, а внутри у тебя идёт настоящая физиологическая буря. И это состояние постепенно начинает выматывать человека не только финансово, но и экзистенциально. Потому что ты ведь не просто теряешь деньги. Ты каждый раз сталкиваешься с тем, что мир не хочет подчиняться той логике, которую ты для него придумал.

И вот если сейчас, спустя годы, попытаться честно назвать то, что со мной тогда происходило, то скажу так: я собрал целый букет заблуждений.

Во-первых, это была иллюзия закономерности. Мне казалось: если что-то работало в прошлом, значит, оно обязано работать в будущем. И именно здесь скрывается одна из самых древних человеческих ошибок. Мы постоянно пытаемся превратить прошлое в инструкцию к будущему. Хотя прошлое — это не инструкция. Это всего лишь архив уже случившегося.

Во-вторых, это была иллюзия контроля. Казалось, что если я пойму систему достаточно глубоко, то смогу управлять результатом. И вот эта вера, пожалуй, была сильнее всех остальных. Потому что человеку вообще очень трудно принять мысль, что он может делать всё «правильно» и всё равно не получать нужного результата. Нам психологически гораздо комфортнее верить, что мир управляем, а ошибки — просто недостаток знаний. Но проблема в том, что в некоторых системах знаний действительно недостаточно. Не потому, что их мало, а потому что сама среда устроена вероятностно, а не линейно.

В-третьих, это была ошибка ретроспективы. На графике всё выглядело очевидно. Когда ты смотришь назад, рынок кажется понятным, почти логичным. Вот здесь разворот, вот здесь пробой, вот здесь сигнал был очевиден. Но это великолепная ловушка. Потому что прошлое всегда выглядит яснее, чем оно было в моменте. На историческом графике нет твоей тревоги, нет сомнений, нет открытой позиции, нет текущего убытка, нет новостей, нет случайного всплеска, нет страха, нет времени, которое сжимается в точку. История вообще очень любит делать вид, что всё было логично. Но в моменте никакой очевидности не было.

И, наконец, это был классический «survivorship bias» — ошибка выживших. Я читал Элдера, Швагера, Ганна, смотрел на «волшебников рынка», и мне казалось, что передо мной находятся люди, которые разгадали систему. Но я видел только победителей. Я не видел тех, кто читал те же книги, ставил те же линии, смотрел на те же графики и в итоге исчезал с рынка, оставив на нём свой депозит, нервы и иллюзии. А ведь именно они составляли подавляющее большинство. Но человеческое сознание устроено так, что оно почти всегда смотрит на тех, кто выжил. И почти никогда не думает о тех, кто не дошёл до рассказа.

Сейчас мне совершенно ясно: проблема была не в том, что мои стратегии были совсем уж абсурдны. На коротких участках некоторые из них действительно работали. Проблема была не в том, что индикаторы не имеют смысла. Иногда они действительно помогают структурировать внимание. Проблема даже не в том, что книги плохие. Большинство из них по-своему полезны. Проблема была глубже.

Я искал гарантию там, где её не существует.

Вот в этом и был настоящий корень ошибки.

Мне хотелось не просто торговать вероятности. Мне хотелось получать стабильный, предсказуемый, гарантированный результат каждый раз, когда я нажимаю кнопку входа в рынок. И это желание, по сути, и было моим главным врагом. Я хотел, чтобы рынок вёл себя как послушная система, реагирующая на мои знания. Чтобы если я всё сделал правильно, то и результат тоже был правильным. Но любой рынок, в котором действуют люди, устроен не так. И, если говорить честно, не обязан так устраиваться только потому, что мне так удобнее.

Разумеется, я и тогда слышал слова вроде «риск-менеджмент», «стоп-лосс», «ограничение убытков», «дисциплина позиции». Но я до конца не понимал глубину этих правил. Мне казалось, что они нужны скорее как страховка от случайных ошибок, а не как основа самой философии поведения в неопределённости. И именно поэтому я часто относился к ним поверхностно. Если стратегия казалась мне особенно убедительной, если график «слишком красиво» совпадал с моей логикой, я начинал ослаблять собственную дисциплину. А это, как вы понимаете, почти всегда заканчивается одинаково: рынок довольно быстро, без всякого сарказма «объясняет» человеку, что его уверенность ничего не стоит.

И при этом я тогда ещё не знал Нассима Талеба. Не читал про «чёрных лебедей», не понимал по-настоящему, что редкие события управляют системами сильнее, чем нам кажется, и что именно они чаще всего ломают любые стройные модели. Мне казалось, что проблема в деталях стратегии, в настройках, в том, что я ещё недостаточно хорошо вычислил закономерность. А проблема была вообще не там. Проблема была в моей базовой потребности заменить неопределенность иллюзией закономерности.

И если сейчас переводить это на язык всей книги, то получается довольно жесткий, но честный вывод.

Человек очень плохо переносит неопределенность.

Именно поэтому он постоянно пытается придумать себе систему, которая сделает мир понятным.

Кто-то делает это в бизнесе.

Кто-то в отношениях.

Кто-то в политике.

Кто-то на бирже.

Но суть всегда одна и та же.

Мы не хотим жить в мире вероятностей.

Мы хотим жить в мире правил, где правильное действие обязательно даёт правильный результат.

Именно поэтому нас так притягивают любые модели, обещающие скрытый порядок. Любые теории, в которых хаос вдруг превращается в геометрию. Любые книги, где победители рассказывают, как они «поняли рынок». Любые системы, в которых прошлое кажется картой будущего. Всё это очень соблазнительно. Потому что даёт человеку то, чего он хочет больше всего: ощущение, что будущее можно приручить.

Но правда заключается в другом.

Рынок — это не система, которую реально окончательно вычислить.

Любой рынок, на котором действуют люди, не подлежит безусловному вычислению, которое позволит найти Святой Грааль. Это среда, в которой позволено только принимать решения в условиях неопределенности, ограничивать убытки, управлять риском и жить с тем, что ты никогда не будешь знать достаточно, чтобы чувствовать себя по-настоящему защищённым.

И это, пожалуй, одна из самых взрослых мыслей, которые я вынес из того периода.

Проблема была не в стратегии.

Проблема была во мне.

Точнее, в той части меня, которая требовала от мира гарантий.

Я тогда щедро орошал это поле своими деньгами, которые оседали в чужих карманах, и долго не понимал, что плачу не за ошибки входа в сделку. Я плачу за собственную веру в то, что неопределённость можно отменить, если достаточно долго и упорно смотреть в график.

Но неопределённость не отменяется.

С ней можно только научиться жить.

И, возможно, в этом и заключается одна из самых неприятных, но самых освобождающих истин взрослой жизни: зрелость начинается не тогда, когда ты нашёл формулу, объясняющую всё. А тогда, когда перестал её искать.

Кстати, в этой истории есть один момент, который я не могу не рассказать.

Когда я уехал в Краснодар и полностью переключился на новый этап жизни, на новый бизнес, на продажи недвижимости, у меня оставалась открытая позиция по золоту. Длинная позиция, которую я открыл ещё тогда, в период своих активных попыток «вычислить рынок».

И я про неё... почти забыл.

Не потому, что она была не важна. А потому, что жизнь резко изменилась. Новый город, новые задачи, новая ответственность — всё это вытеснило из фокуса то, что ещё недавно занимало почти всё моё внимание.

И вот однажды я открыл свой торговый счёт.

Скорее из любопытства, чем из какого-то расчёта.

И с удивлением обнаружил на нём несколько тысяч долларов прибыли к депозиту.

Позиция всё ещё была открыта.

Я моментально закрыл её. Зафиксировал результат. Вывел деньги на счёт.

И в этот момент, если честно, у меня не было ощущения победы.

Не было радости от того, что «система наконец сработала».

Было другое чувство.

Очень спокойное и очень трезвое понимание того, что эта прибыль не имеет никакого отношения к моим попыткам понять рынок.

Она произошла не благодаря моей системе.

Она произошла вне её.

И в этом, пожалуй, была самая точная иллюстрация всего, о чём я говорил выше.

Пока я пытался контролировать, анализировать, выстраивать закономерности и искать гарантии — я терял.

Когда я отпустил, переключился, вышел из этого состояния постоянного напряжения и перестал пытаться «вычислить будущее» — рынок вдруг сделал то, что я так долго от него ждал.

Но уже без моего участия.

И после этого момента я, по сути, закрыл не только позицию по золоту.

Я закрыл для себя эту часть жизни.

Как страшный сон, который в моменте казался реальностью.

И, возможно, это ещё один важный вывод, который стоит здесь зафиксировать.

Иногда лучший способ выиграть в системе, построенной на неопределённости, — это перестать пытаться её контролировать.

Потому что когда ты перестаёшь требовать от мира гарантий, ты наконец начинаешь видеть его таким, какой он есть.

Не как систему, которую нужно разгадать.

А как среду, в которой нужно научиться жить, принимать решения и не обманывать самого себя.

Иллюзия контроля через опыт

Есть ещё одна разновидность иллюзии контроля, которую я довольно часто наблюдаю на рынке недвижимости.

Она появляется после первого удачного опыта.

Человек однажды удачно покупает квартиру, выгодно продаёт объект или просто оказывается в ситуации, когда его решение неожиданно приносит хороший результат.

И в этот момент происходит довольно интересная вещь.

Успех начинает восприниматься не как удачное стечение обстоятельств, а как подтверждение собственной способности понимать ситуацию и управлять ею.

Человек начинает думать, что он разобрался.

Что он понял рынок.

Что он видит то, чего не видят другие.

Это очень тонкий момент.

Потому что в этот момент прошлый опыт начинает восприниматься не как одна из историй, а как доказательство собственной правоты.

И чем сильнее был тот первый удачный результат, тем сильнее возникает ощущение контроля над будущими решениями.

Но здесь скрывается одна любопытная ловушка.

Удачный опыт часто учит человека гораздо хуже, чем неудачный.

Потому что успех создаёт уверенность, а уверенность — иллюзию понимания.

И именно в этот момент человек начинает принимать решения уже не столько на основании реальности, сколько на основании своего прошлого опыта, который кажется ему универсальным правилом.

Есть похожее наблюдение, которое довольно ярко описывает Нассим Талеб в своей книге «Одураченные случайностью».

Он приводит пример трейдеров на финансовых рынках.

Человек несколько раз подряд успешно зарабатывает деньги на бирже.

Сделка проходит удачно, потом ещё одна, потом третья.

Графики растут, прибыль появляется, и постепенно у человека начинает формироваться ощущение, что он понял систему.

В какой-то момент он перестаёт думать о случайности и начинает верить в собственный талант.

Он объясняет успех логикой: анализом рынка, пониманием трендов, способностью чувствовать момент входа в сделку.

Постепенно вокруг него формируется целая история о том, почему именно он оказался прав.

Но Нассим Талеб обращает внимание на одну простую вещь.

Если на финансовом рынке работают тысячи трейдеров, то у кого-то из них серия удачных сделок неизбежно случится просто по законам вероятности.

Это не обязательно признак мастерства.

Иногда это просто статистика.

Но человек, оказавшийся в этой удачной серии, почти никогда не воспринимает это как случайность.

Он воспринимает это как доказательство своей компетенции.

Именно так рождается иллюзия контроля.

Человек начинает верить, что он управляет процессом, хотя на самом деле он просто оказался в удачной последовательности событий.

На рынке недвижимости происходит нечто похожее.

Человек один раз удачно купил объект, второй раз продал дороже, и у него возникает ощущение, что он понимает рынок лучше других.

Но это больше «одураченность случайностью», чем рациональный выбор.

В недвижимости одураченных значительно больше, чем на фондовом рынке.

Просто потому, что вход в этот рынок, по крайней мере у нас в России, доступнее.

И в него попадают не только случайные покупатели или продавцы.

Это состояние не чуждо и профессиональным участникам рынка.

Я бы даже сказал более точно — именно профессиональным участникам рынка характерна «одураченность случайностью».

Позволю себе объяснить, почему так происходит.

Мы, профессиональные участники рынка, каждый день находимся на острие информации, в гуще конкретных событий,

принятий решений за клиента (иначе зачем бы они к нам приходили, как не за этим).

И это дает ощущение профи: «я 1000 раз видел сделки, я сотни миллионов раз слышал одни и те же ответы и вопросы от клиентов, я сто пятьсот раз получал отказы».

Это осознание убаюкивает нашу критичность мышления.

И мы залезаем в сделки, находясь под влиянием «одураченности», значительно чаще, чем это делает среднестатистический человек из провинциального Таганрога.

Это просто порядок цифр.

Чем чаще ты в этих событиях, тем чаще являешься участником этих событий.

Но это еще полбеды.

Самое интересное начинается тогда, когда мы залезаем в свои сделки.

И тут, боже... какой бардак происходит в наших головах.

Ведь одно дело быть эмоционально отчужденным от денег клиентов, коих порой бывает сотни миллионов на кону.

Другое дело — использовать свои.

А это уже не игра в преферанс на интерес, это уже взрослая лига.

И как, вы думаете, мы справляемся с эмоциями?

Да так же, как и обычные люди. Только, может, используем чаще то, от чего клиенты порой добровольно отказываются — мы просим экспертного мнения наших коллег, которым доверяем.

Это делается всегда, чтобы минимизировать риски нерационального решения.

Я, например, при входе в сделку всегда спрашиваю своего друга — коллегу по цеху Алексея.

Именно с его легкой руки я и оказался в этом бизнесе продаж.

Раскрою интригу. Я жил в третьем подъезде по улице Транспортная, 1/2 в Таганроге, он — в четвертом.

Тогда мы были еще подростками, учились вместе в Механическом техникуме и по полной программе хлебали все прелести смутных девяностых.

Но жизнь имеет форму чемодана, что подтверждается физиками-ядерщиками Северной Кореи ежедневно.

Поэтому с его легкой руки я и оказался на этом пути продаж недвижимости Краснодара, который он начал на два года раньше меня, вкусив все прелести этого бизнеса.

Я уверен в его искренности и непредвзятости, когда мне нужен совет.

Иногда он поступает так же, хотя опыта продаж у него в сотни раз больше, чем у меня.

Но так мы страхуемся от нерациональных поступков.

Хотя даже это, честно говоря, не является гарантией рациональности.

Потому что иллюзия контроля — штука удивительно живучая.

Она не исчезает от опыта.

Не исчезает от знаний.

И уж тем более не исчезает от количества прожитых сделок.

Иногда происходит даже наоборот.

Чем больше человек находится внутри процесса, тем сильнее у него возникает ощущение, что он понимает происходящее лучше других.

Мы начинаем верить, что можем чувствовать рынок.

Что можем предугадывать решения людей.

Что умеем читать ситуацию.

И в какой-то момент это ощущение начинает подменять собой реальность.

Но правда заключается в другом.

Опыт не всегда защищает от ошибок.

Иногда он просто делает их более уверенными.

Человек с опытом редко говорит:

— Я не знаю.

Он чаще говорит:

— Я понимаю, что происходит.

И именно тогда иллюзия контроля становится особенно опасной.

Потому что она начинает маскироваться под профессионализм.

Со стороны всё выглядит очень убедительно.

Есть опыт.

Есть аргументы.

Есть уверенность.

Внутри процесса принятия решений всё происходит так же, как и у любого другого человека.

Так работает человеческое мышление.

И именно поэтому иллюзия контроля — одна из самых устойчивых особенностей наших решений. Она сопрово-

ждает человека всякий раз, когда ему приходится принимать решение в условиях неопределённости.

А решения, как вы уже могли заметить, почти всегда принимаются именно в таких условиях.

Если иллюзия контроля заставляет нас верить в собственную рациональность, то существует другая сила, которая влияет на наши решения гораздо сильнее.

И эта сила намного древнее любой логики.

Она называется «страх потери».

О нём мы и поговорим в следующей главе.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

СТРАХ ПОТЕРЬ

Есть одна особенность человеческой психологии, которая влияет на наши решения гораздо сильнее, чем логика.

Эта особенность подробно изучена и описана Даниэлем Канеманом и его коллегой Амосом Тверски.

В психологии это явление известно как **избегание потерь**.

Я же позволю себе назвать его проще — эвристикой последнего шанса.

Как свободный рассказчик, я беру на себя смелость вводить в книгу собственные формулировки.

Иногда такие названия помогают лучше понять происходящее.

Суть явления довольно проста.

Даниэль Канеман утверждал, что люди примерно в два раза сильнее боятся потерять, чем хотят приобрести.

Проще говоря, радость от выигрыша ста рублей значительно слабее, чем боль от потери тех же ста рублей.

И следующая история из моей практики довольно наглядно иллюстрирует этот механизм.

Эвристика последнего шанса

Мои покупатели из Сочи — супружеская пара — были яркими представителями прогрессивно мыслящих предпринимателей.

Они владели семейным бизнесом, который приносил хорошие дивиденды.

И когда перед ними встал вопрос, куда «припарковать» свободный капитал, мысль о недвижимости появилась довольно быстро.

Так они и оказались в договорных отношениях со мной.

Запрос был простой и понятный: купить квартиру «чтобы была».

Но при этом объект должен был соответствовать нескольким важным условиям: современный жилой комплекс, хорошая локация, высокая ликвидность.

После подписания договора на оказание услуг я подобрал несколько достойных вариантов и согласовал показы.

Мы отправились на первый объект.

Это был современный жилой комплекс в центре Краснодара, построенный компанией «Девелопмент-Юг».

На моей практике этот комплекс редко оставлял покупателей равнодушными.

Так произошло и в этот раз.

Квартира находилась на девятнадцатом этаже.

Просторная планировка, большие окна, вид на город.

Отделка от застройщика — без ремонта, но с хорошим потенциалом.

По лицам покупателей было видно, что квартира им нравится.

И фактически ситуация выглядела так: они готовы принимать решение.

Задаток у них был с собой.

Что делает профессиональный посредник в такой ситуации?

Он переходит к этапу закрытия клиента на сделку.

Я сказал буквально следующее:

— Наталья, я вижу, что вам нравится этот вариант. Он соответствует вашим ожиданиям?

— Да, Сергей. Это примерно то, что мы себе представляли. Но мы хотели бы посмотреть ещё несколько объектов.

— Конечно. Вы абсолютно правы. Всегда лучше выбирать, чем хватать первый понравившийся вариант. Я покажу вам ещё одну квартиру, которая тоже достойна внимания. И повторюсь — эти предложения сейчас одни из самых выгодных на рынке. Как правило, они очень быстро покупаются.

После этого мы поехали в Юбилейный район города, в район храма.

Второй объект действительно был сильным вариантом.

Вид на Рождественский парк, подземная парковка, развитая инфраструктура — всё соответствовало их требованиям.

После просмотра я снова задал вопрос:

— Наталья, как и обещал, квартира действительно достойная. И цена хорошая. Как вам?

— Да, Сергей. Вы оказались правы. Но теперь стало ещё сложнее принять решение. Нам нравятся обе квартиры. Нам нужно подумать. С этой мыслью, как говорится, нужно переспать.

Я ответил спокойно:

— Конечно. Решения действительно лучше принимать на свежую голову. Но позвольте сказать одну важную вещь. По моей информации, эти квартиры сейчас рассматривают ещё два потенциальных покупателя. Они находятся примерно на той же стадии принятия решения, что и вы. Пока никто не внёс задаток, квартиры остаются в публичной продаже. Любой человек может их купить.

Учитывайте, пожалуйста, это обстоятельство.

В этот момент Наталья посмотрела на мужа и сказала:

— Сергей... но мы не хотим, чтобы их купили.

— Понимаю. Думать, конечно, нужно. Но не слишком долго. К какому варианту вы сейчас больше склоняетесь — к первой или ко второй квартире?

— Первая всё-таки интереснее. Центр города. И... там было какое-то ощущение тепла. Я даже не могу это объяснить словами.

— Обе квартиры достойные, — ответил я. — Вы не рассматривали вариант купить сразу две?

Они переглянулись.

И в этом взгляде уже было решение.

Они начали обсуждать между собой финансовые возможности, практически не обращая внимания на моё присутствие.

— Дима, у нас ведь должны прийти деньги от московского контрагента?

— Да.

— Тогда давай одну квартиру оформим на меня, а вторую «повесим» на компанию. Деньги есть, мы потянем.

Говоря научным языком, в этот момент я создал в их головах эмоцию потери.

Это очень похоже на ситуацию с ребёнком, которому дают конфету.

Он уже начинает разворачивать фантик... и в этот момент конфету у него забирают.

Что происходит дальше?

Слёзы, крики и буря эмоций.

Как отец двоих детей, я прекрасно знаю, о чём говорю.

Взрослые люди в поведенческой психологии отличаются от детей гораздо меньше, чем нам хотелось бы думать.

Просто игрушки у нас становятся дороже.

Ощущение потери почти всегда оказывается сильнее рационального расчёта.

Это и есть та самая эвристика последнего шанса, которая проявилась в этой истории.

В итоге в тот же вечер мои покупатели внесли задаток сразу за две квартиры.

Сделка была абсолютно чистой — без грубых манипуляций.

Ну... разве что совсем чуть-чуть.

Но ключевым фактором стала созданная эмоция возможной потери.

Буквально за час их состояние изменилось.

То, что ещё недавно звучало как:

«Нам нужно подумать»,

превратилось в:

«Нужно брать сейчас».

Как работает страх потери

И здесь происходит интересный психологический момент.

То, что ещё час назад казалось недостатками, начинает восприниматься как мелочи.

А то, что раньше вызывало сомнения, вдруг становится вполне приемлемым.

Мозг делает очень древнюю операцию.

Он переключается из режима выбора в режим защиты ресурса.

Срабатывает почти первобытная программа:

если что-то может исчезнуть — это внезапно становится ценным.

Пока у человека есть выбор, он способен рассуждать спокойно.

Он сравнивает варианты, анализирует, обсуждает детали.

Но как только появляется риск потерять понравившийся вариант, логика начинает уступать место другой реакции.

Мозг перестаёт думать о том, что лучше выбрать, и начинает думать о том, как не потерять то, что уже почти стало его.

Это очень тонкий момент.

Человек ещё ничего не купил.

Он ещё ничего не подписал.

Но в его сознании объект уже начинает восприниматься как принадлежащий ему.

И угроза потери вызывает эмоциональную реакцию гораздо сильнее, чем желание приобрести что-то новое.

Именно поэтому на рынке недвижимости часто происходят ситуации, когда люди долго сомневаются, обсуждают варианты и откладывают решение... а потом принимают его буквально за несколько минут.

Не потому, что появилась новая информация.

А потому, что возникла угроза потери.

И в этот момент выбор перестаёт быть рациональной задачей.

Он превращается в эмоциональную реакцию защиты.

Человек действует не потому, что всё просчитал.

А потому, что не хочет потерять.

Если внимательно посмотреть на большинство серьёзных решений в жизни людей, можно заметить одну любопытную закономерность.

Очень часто мы действуем не ради того, чтобы что-то приобрести, а ради того, чтобы не потерять.

Бизнес из нужды

Эта же логика работает и в другой сфере моей жизни — в подборе людей для профессии риелтора.

Каждую неделю передо мной сидят кандидаты, и мне приходится продавать им эту работу.

Именно продавать, потому что других способов убедить здесь не существует. В Приложении № 1 этой книги я даю практические советы по использованию Теста на мышление вероятностями. Обратите, пожалуйста, на него свое внимание, если вы занимаетесь рекрутингом.

Я действую через вопросы.

Я задаю человеку логическую цепочку, и он сам приходит к выводам.

Он начинает понимать, что возможности, которые открываются в этой профессии, могут вывести его на совершенно иной финансовый уровень.

Именно это вначале привлекает людей в продажи.

Но страх потери почти всегда оказывается сильнее.

Возможность получать пусть небольшой, но стабильный оклад становится для многих тем якорем, который удерживает их от перехода к большему доходу.

Во многих странах существуют государственные пособия для безработных.

Суммы обычно небольшие, но сама стабильность этих выплат часто удерживает людей от попытки заработать больше.

Человек выбирает меньшее, но гарантированное, вместо большего, но неопределённого.

Хотя, положа руку на сердце, нет ничего более постоянного, чем временное.

Бизнес мелких вероятностей

Та же логика проявляется и внутри самого рынка недвижимости.

Это бизнес отказов.

Это бизнес мелких вероятностей.

Результат здесь приходит не после одного действия, а после десятков и сотен контактов.

Клиент становится очень ценным ресурсом.

Его ведут по воронке аккуратно, почти как родного человека.

И вот здесь появляется другая проблема — клиентозависимость.

Агент начинает бояться потерять клиента.

И из-за этого страха начинает принимать решения не в свою пользу:

- снижает комиссию, соглашаясь на предложение клиента;
- устанавливает завышенную цену объекта, принимая «хотелку» собственника;
- идет на невыгодные для себя условия сотрудничества.

Клиент очень быстро чувствует эту зависимость.

И начинает пользоваться ситуацией.

Эмоция нужды — одна из самых частых ошибок агента.

Но этим заболеванием страдают не только агенты.

Руководители тоже иногда попадают в похожую ловушку.

Только уже «агентозависимости».

И последствия здесь могут быть гораздо серьёзнее.

Агент рискует потерять одну комиссию.

Руководитель может потерять целый офис.

Я сам не раз попадал в такую ситуацию.

Последний раз это привело к серьёзным решениям: смене руководителя отдела продаж и структурным изменениям в команде.

Выход из подобных ситуаций занимает годы.

У меня это заняло почти два года.

Страх потери похож на мину замедленного действия.

Сначала человек даже не замечает, что наступил на неё.

Он принимает решение, которое кажется разумным и безопасным.

В моменте всё выглядит логично: сохранить то, что уже есть, не рисковать, не потерять.

Но проходит время, и последствия начинают проявляться.

И вдруг оказывается, что многие проблемы сегодняшнего дня — это результат решений, принятых когда-то из страха.

Страх потери заставляет человека защищать то, что у него уже есть.

Но парадокс заключается в том, что именно эта защита часто не даёт ему получить то, что он мог бы иметь.

Если внимательно посмотреть на большинство решений, которые принимают люди — в бизнесе, в карьере, в инвестициях и даже в обычной жизни — становится заметно, что страх потери редко действует в одиночку.

Он почти всегда идёт рука об руку с другими ошибками мышления:

- человек переоценивает свой опыт;
- цепляется за первую услышанную цифру;
- следует за мнением большинства;
- начинает видеть закономерности там, где на самом деле работает обычная случайность.

Наш мозг устроен удивительным образом.

Он старается экономить энергию и поэтому часто выбирает короткие пути в принятии решений.

Эти короткие пути помогают нам действовать быстро, но иногда они превращаются в настоящие ловушки.

И когда человек попадает в такую ловушку, он почти всегда уверен, что действует совершенно рационально.

Хотя на самом деле его решения уже давно управляются невидимыми механизмами мышления.

Именно эти механизмы психологи называют когнитивными искажениями.

А я позволю себе назвать их проще — когнитивными ловушками.

О некоторых из них мы уже начали говорить.

Но чтобы понять, насколько глубоко они влияют на наши решения, нужно разобрать их подробнее.

Именно этим мы и займёмся в следующей главе.

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

КОГНИТИВНЫЕ ЛОВУШКИ

Однажды я заметил странную вещь: люди очень редко считают себя людьми, которые ошибаются.

Почти каждый уверен, что принимает решения достаточно разумно.

Мы привыкли думать о себе как о существах логичных, способных анализировать ситуацию, взвешивать риски и делать правильные выводы.

Но если внимательно посмотреть на то, как люди на самом деле принимают решения, картина становится куда менее оптимистичной.

Человек может долго обсуждать покупку квартиры и говорить, что ему нужно всё тщательно обдумать.

Но при этом его выбор может зависеть от одной случайной детали: от первой увиденной цены, от мнения знакомого или даже от того, какое настроение у него было в момент просмотра.

Иногда достаточно одной фразы, одного числа или одного чужого комментария — и направление мысли человека незаметно меняется.

И самое интересное в этом то, что сам человек почти никогда этого не замечает.

Он уверен, что решение принял сам.

За годы работы в продажах недвижимости я наблюдал это сотни раз.

Люди искренне верят, что их выбор полностью рационален.

Они могут объяснить его десятком аргументов, построить красивую логическую цепочку и даже убедить в этом окружающих.

Но если посмотреть на процесс немного со стороны, становится очевидно: многие решения принимаются совсем по другим причинам.

Наш мозг устроен так, чтобы работать быстро.

Ему постоянно приходится обрабатывать слишком много информации, поэтому он часто использует короткие пути мышления.

В большинстве бытовых ситуаций это даже полезно.

Иначе мы бы тратили полдня на выбор хлеба в магазине.

Проблема начинается тогда, когда эти упрощённые механизмы начинают управлять важными решениями — финансовыми, карьерными или жизненными.

В такие моменты мозг начинает подсовывать нам очень убедительные, но не всегда правильные объяснения происходящего.

Мы цепляемся за первую цифру, которую услышали.

Мы начинаем считать своё прошлое опытом, гарантирующим будущий результат.

Мы повторяем решения большинства, потому что так спокойнее.

И иногда начинаем видеть закономерности там, где работает обычная случайность.

Все эти ошибки мышления давно изучены психологами.

Но для простоты я буду называть их когнитивными ловушками.

Ловушками — потому что человек почти никогда не замечает момент, когда он в них попадает.

Он уверен, что действует разумно.

Именно поэтому они так опасны.

Они не выглядят как ошибка.

Они выглядят как логичное решение.

И вот здесь начинается самое интересное.

За годы работы я заметил ещё одну вещь: иногда судьба сделки решается в первые двадцать секунд просмотра квартиры.

А иногда — ещё раньше.

Я расскажу вам реальную историю из своей практики работы агентом.

Изольда Валериевна

Покупатель Изольда Валериевна пришла ко мне с самым обычным запросом — купить квартиру в «сталинке» рядом с Кубанским государственным университетом, где она работала.

Она, как вы догадываетесь, была преподавателем и, как человек рациональный, прекрасно понимала: время, которое она тратит на дорогу — почти полтора часа в одну сторону — можно использовать гораздо полезнее.

Именно поэтому она решила поселиться в шаговой доступности от университета.

Причём обязательно в доме сталинской постройки — с высокими потолками, парадной лестницей и, как она выразилась, «соответствующим преподавательским окружением».

Для меня этот случай выглядел проще пареной репы.

Вот дома, подходящие под её запрос.

Вот квартиры, которые находятся на продаже.

Вот, собственно, мы с Изольдой Валериевной.

В назначенный день просмотров мы встретились у подъезда первого дома.

Я заранее договорился с собственником о времени встречи и, воодушевлённый перспективой быстрой сделки, уверенно вошёл в темноту подъезда.

Лифтов, как вы понимаете, в таких домах не предполагается.

Идя практически на ощупь по лестничной клетке (лампочки, судя по всему, были припасены профессурой на случай ядерной войны), мы не раз находили подтверждение геометрии стен, углов и ступенек всеми соприкасающимися с ними частями тела.

Будучи людьми воспитанными, мы, конечно, не стали произносить вслух слова, которые обычно сопровождают такие путешествия у менее интеллигентной части человечества.

Дойдя до искомой квартиры и увидев входную дверь, я испытал легкое интуитивное беспокойство.

Перекошенный дверной проём неожиданно напомнил мне не самую удачную часть моей жизни в Таганроге девяностых годов.

Но дальше всё стало ещё интереснее.

Дверь нам открыло Нечто.

Биологически это был мужчина — что подтверждали грязноватого цвета семейные трусы и майка, растянутая на идеально круглой форме живота.

В лицо пахнуло перегаром.

На лице Изольды Валериевны я прочитал роман Горького «На дне».

Занавес.

Думаю, несложно догадаться, что эта квартира, изначально идеально подходившая под её запрос, была отвергнута.

Вместо неё было выбрано жилье в другом районе.

И теперь дорога до университета занимала около сорока пяти минут в один конец на автомобиле.

Рациональный мозг мог бы сказать: не верь глазам своим.

Лампочку в подъезде можно вкрутить.

Дверь можно заменить.

Собственника, с которым жить никто не собирается, можно вообще не учитывать.

Но негативное первое впечатление оказалось сильнее логики.

И «рациональная покупка», с точки зрения Изольды Валериевны, в один момент стала менее рациональной.

Потому что теперь она ежедневно тратила почти полтора часа своей жизни на дорогу.

Эвристика первого впечатления

Психологи называют такие короткие пути эвристиками.

Я бы назвал подобное поведение покупателей недвижимости — эвристикой первого впечатления.

Мозг любит экономить энергию.

Когда человек впервые заходит в квартиру, он не начинает рациональный анализ площади, инженерных систем и ликвидности объекта.

Он делает куда более древнюю вещь — оценивает ощущение.

Первый сигнал возникает обычно в первые десять–двадцать секунд.

Это может быть что-то очень простое:

- запах в подъезде;
- свет в комнате;
- вид из окна;
- ощущение уюта;
- или наоборот — внутреннее чувство «не моё».

И после этого мозг начинает работать не как аналитик, а как адвокат уже принятого решения.

Если первое впечатление положительное, человек начинает искать аргументы «за»:

- ремонт можно сделать;
- район хороший;
- до центра недалеко.

Если впечатление отрицательное, происходит обратное:

- кухня маленькая;
- тесно;
- парковки нет.

Хотя объективные параметры квартиры могут быть одинаковыми.

Это и есть классическая схема: мозг принимает решение быстро, а потом достраивает логическое объяснение.

Именно это и произошло с Изольдой Валериевной.

Почему мозг так делает?

Потому что он — ленивый оптимизатор.

Полный анализ покупки квартиры требует огромного количества вычислений: район, ликвидность объекта, инфраструктура, ремонт, транспорт, соседи, планировка, состояние дома и ещё десятки факторов.

Поэтому он выбирает короткий путь: ощущение → решение → рационализация.

Люди редко выбирают квартиру рационально.

Они выбирают чувство, которое возникло в первые минуты просмотра.

А потом находят аргументы, чтобы объяснить свой выбор.

Эффект якоря

Есть ещё одна когнитивная ловушка, которая на рынке недвижимости встречается буквально на каждом шагу.

Она была подробно описана Даниэлем Канеманом и получила название «эффект якоря».

Суть очень проста: первая цифра, которую человек слышит, становится точкой отсчёта для всех дальнейших рассуждений.

Даже если эта цифра случайная.

И даже если она вообще не имеет отношения к реальной стоимости.

Мозг любит ориентиры.

Как только ориентир появился — всё остальное начинает измеряться относительно него.

Представьте простую ситуацию.

Продавец выставляет квартиру за 15 миллионов рублей.

Покупатель приходит на просмотр и первое, что он слышит — цена.

Пятнадцать миллионов.

С этого момента в голове покупателя появляется психологическая точка отсчёта.

Даже если реальная рыночная стоимость квартиры ближе к тринадцати миллионам, мозг уже строит расчёты вокруг цифры пятнадцать.

Дальше начинается торг.

— Давайте поговорим о цене.

— Ну, если серьёзный покупатель, можем немного уступить.

И через некоторое время стороны сходятся, например, на 14 миллионах.

Покупатель выходит с ощущением победы:

«Я сторговал миллион».

Но если посмотреть на ситуацию трезво, оказывается, что торг шёл не вокруг реальной рыночной цены.

Он шёл вокруг первой услышанной цифры.

То есть вокруг якоря.

Мозг редко делает полноценную переоценку стоимости.

Он просто двигается вверх или вниз от уже закрепившейся цифры.

И это работает не только у покупателей.

Продавцы попадают в ту же самую ловушку.

Собственник однажды увидел в объявлениях похожую квартиру за двадцать миллионов.

Он не знает, продалась она или нет.

Он не знает, сколько времени она «висела» на рынке.

Но цифра уже попала в голову.

И дальше появляется внутреннее убеждение:

«Ну моя-то квартира примерно столько и стоит».

Даже если рынок давно изменился.

Даже если аналогичные объекты продаются заметно дешевле.

Якорь уже закрепился.

А дальше мозг делает удивительную вещь: он начинает искать подтверждение своей правоты:

- у меня лучше ремонт;
- у меня этаж выше;
- у меня окна во двор.

Хотя на самом деле это просто попытка оправдать цифру, которая однажды случайно поселилась в голове.

Именно поэтому на рынке недвижимости так часто возникает парадокс: покупатели считают, что «сильно сторговались», а продавцы уверены, что «почти не уступили».

Хотя оба решения могли крутиться вокруг одного и того же якоря.

Ловушка подтверждения

Есть ещё одна особенность человеческого мышления, которую я регулярно наблюдаю на переговорах между продавцами и покупателями.

Как только человек начинает склоняться к какому-то решению, его мозг делает очередную странную вещь: перестаёт искать истину.

И начинает искать подтверждение своей правоты.

Психологи называют это ловушкой подтверждения.

Работает она просто.

Человек выбирает гипотезу — и после этого начинает замечать только те факты, которые её подтверждают.

Всё остальное либо игнорируется, либо обесценивается.

В недвижимости это происходит постоянно.

Покупатель заходит в квартиру и говорит:

— Вот это хороший вариант.

После этой фразы начинается метаморфоза.

Мозг становится адвокатом:

- район хороший;
- двор тихий;
- дом крепкий;
- до центра недалеко.

А то, что минуту назад могло показаться недостатком, внезапно превращается в мелочь:

- ремонт можно сделать;
- мебель всё равно менять;
- кухня маленькая, но зато уютная.

Но стоит человеку произнести другую фразу:

— Что-то мне здесь не нравится.

И происходит обратный процесс.

Теперь мозг собирает доказательства «против»:

- подъезд тёмный;
- потолки низкие;

- район шумный;
- парковки нет.

Хотя объективные параметры квартиры остаются теми же.

Меняется только внутреннее решение, которое человек уже начал принимать.

И после этого мозг работает не как исследователь, а как адвокат этого решения.

Аргументы появляются после выбора, а не до него.

Сначала возникает ощущение.

Потом возникает выбор.

И только потом мозг начинает строить логическую конструкцию, объясняющую, почему этот выбор был правильным.

Почему он так делает?

Потому что мозг не любит неопределённость.

Когда человек выбирает между несколькими вариантами, ему приходится держать в голове множество параметров, сомневаться, пересматривать решения.

Это тяжёлая работа.

Гораздо проще выбрать один вариант и начать считать его правильным.

После этого включается психологическая защита: мозг укрепляет принятое решение, чтобы избавить человека от сомнений.

И именно поэтому люди так часто становятся заложниками собственных решений.

Они защищают не столько объект, сколько своё ощущение правильности выбора.

Стадное поведение

Есть ещё одна когнитивная ловушка, которая работает на рынке недвижимости почти незаметно, но при этом влияет на решения людей колоссально.

Это стадное поведение.

Человеку гораздо спокойнее принимать решение, если он видит, что похожее решение принимают и другие.

Мозг воспринимает это как сигнал безопасности: если другие делают так же — значит, это не может быть совсем уж неправильным.

Механизм древний.

Тысячелетиями человек выживал в группе.

Отклоняться от поведения большинства было опасно.

Поэтому мозг до сих пор воспринимает действия других как подсказку.

На рынке недвижимости это проявляется очень наглядно.

Покупатель приходит на просмотр.

Квартира ему нравится.

Район подходит, планировка удобная, цена в пределах бюджета.

Но решение он пока не принимает.

И тут продавец говорит одну маленькую фразу:

— Кстати, у нас завтра ещё два просмотра.

И вдруг настроение покупателя начинает меняться.

Только что он спокойно рассуждал о плюсах и минусах.

А теперь в голове появляется другой вопрос:

«А вдруг её купят без меня?»

Рационально ничего не изменилось.

Квартира та же.

Цена та же.

Район тот же.

Но появилось ощущение, что кто-то ещё может её забрать.

И это ощущение резко ускоряет принятие решения.

Я не раз наблюдал: человек неделями сомневается, сравнивает варианты, откладывает.

Но стоит появиться информации о другом интересанте — и решение принимается за несколько минут.

Это и есть стадный механизм: человек ориентируется не только на свои ощущения, но и на поведение других людей.

Мозг делает простой вывод: если объектом интересуются другие покупатели — значит, он, скорее всего, хороший.

И наоборот: если квартира долго «висит» на рынке, у человека возникает внутренний сигнал тревоги.

Даже если объективно вариант нормальный.

— А почему её до сих пор не купили?

— Может быть, с ней что-то не так?

— Может, я чего-то не вижу?

Хотя реальная причина может быть банальной — например, завышенная цена, которую продавец не хотел снижать несколько месяцев.

Но сам факт («долго висит») уже влияет на восприятие.

Человек начинает смотреть на квартиру глазами других людей, даже если этих людей он никогда не видел.

Когда ловушки начинают работать вместе

Если посмотреть на реальные сделки, становится заметно, что когнитивные ловушки редко работают по одной.

Они почти всегда действуют в связке.

Сначала возникает первое впечатление.

Потом появляется якорь в виде цены.

После этого включается ловушка подтверждения.

А стадное поведение добавляет ощущение срочности.

И в этот момент решение фактически уже принято.

Человек начинает защищать свой выбор, даже если объективные факты говорят о другом.

Именно поэтому на рынке недвижимости происходят странные вещи.

Люди могут отказаться от реально хорошего объекта из-за одного неприятного впечатления.

Могут переплатить, потому что якорь оказался слишком высоким.

Могут упорно защищать свой выбор, даже когда позже начинают понимать, что решение было не самым удачным.

Но самое интересное в другом.

Все эти решения выглядят для человека совершенно логичными.

Он уверен, что всё тщательно проанализировал.

Хотя на самом деле мозг просто прошёл по короткому пути.

И этот путь очень часто проходит сразу через несколько когнитивных ловушек.

Именно поэтому ошибки решений редко выглядят как ошибки в момент их принятия.

Наоборот.

В этот момент человек чувствует уверенность.

Ему кажется, что он всё понял, всё увидел и всё правильно оценил.

Но реальность устроена иначе.

Когда несколько когнитивных механизмов начинают работать одновременно, рациональность не исчезает.

Она просто перестаёт управлять решением.

Логика начинает идти вторым номером.

А решение уже движется дальше — по инерции, по эмоции, по внутреннему убеждению, что «всё ясно».

И только спустя время человек иногда задаёт себе неприятный вопрос:

«Как я вообще мог так решить?»

Бизнес как лаборатория решений

Когнитивные искажения можно изучать по книгам.

Можно читать исследования психологов.

Можно разбирать академические эксперименты.

Но есть место, где все эти механизмы проявляются особенно ясно.

Это бизнес.

И особенно — рынок недвижимости.

Потому что здесь решения принимаются:

- быстро;
- дорого;
- под давлением;
- и почти всегда в условиях неопределённости.

И именно поэтому рынок становится идеальной лабораторией человеческих решений.

Но есть ещё одно важное условие.

Чтобы увидеть эту лабораторию, нужно находиться в ней достаточно долго.

Наблюдать за происходящим не эпизодически, как это часто бывает у людей, которые пришли в профессию, немного поработали и ушли, так и не поняв, что здесь на самом деле происходит.

Нужно прожить в этой среде годы.

Именно тогда появляется то, что можно назвать профессиональной насмотренностью.

Когда за плечами уже сотни разговоров, десятки переговоров, множество сделок и ещё больше решений — удачных и не очень.

И только тогда человек начинает постепенно замечать закономерности.

Представьте себе уровень управленцев в нашей компании.

Это люди, которые работают в недвижимости много лет.

Люди, которые ежедневно наблюдают огромное количество решений — своих, агентских, клиентских.

И именно поэтому они чаще других начинают рассуждать о вероятностях.

Но здесь есть один очень важный момент.

Если ты ТОП-менеджер — это не даёт тебе иммунитета от когнитивных ловушек.

Более того.

Чем глубже человек погружён в процессы и чем выше частота решений, тем выше вероятность того, что он сам регулярно становится жертвой случайности.

Нассим Талеб называет это очень ёмким выражением: «одураченные случайностью».

И если честно говорить о реальности, то в этой категории находимся мы все.

Я говорю это без всякой попытки поставить себя над ситуацией.

Я точно так же, как и мои коллеги, нахожусь в этом лагере «одураченных».

Разница лишь в одном.

Иногда я стараюсь вытаскивать эти наблюдения на поверхность.

Говорить о том, о чём многие из нас думают, но редко произносят вслух.

Кстати, именно на этом принципе и построен мой Telegram-канал «*MINCHENKOV* — мысли без сахара», где я периодически фиксирую подобные наблюдения.

Потому что бизнес, если смотреть на него достаточно долго и внимательно, превращается в очень честное зеркало человеческого мышления.

Здесь хорошо видно, как люди принимают решения.

Как они ошибаются.

Как защищают свои ошибки.

И что случайность иногда выглядит как мастерство.

И именно здесь появляется ещё один важный вопрос.

Если в бизнесе решения принимаются под давлением,

если на них влияют когнитивные ловушки,

если случайность регулярно вмешивается в результат,

то как вообще можно принимать разумные решения в такой среде?

Ответ оказывается неожиданно простым.

Рациональность в бизнесе строится не на попытке всё предсказать.

Она строится на понимании вероятностей.

Потому что мир работает не по принципу гарантий.

Он работает по принципу вероятностей.

И именно поэтому следующий шаг, который нам нужно сделать, — понять, как устроено мышление людей, которые умеют принимать решения в такой среде.

Об этом и пойдёт речь дальше.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ПОСЛЕ ВЫБОРА



Давайте вспомним, какие ощущения у нас возникают после принятия решений? Я сейчас не имею в виду обычные решения, которые мы пачками принимаем в своей повседневной действительности. Я о тех, которые всегда имеют значительные последствия в нашей жизни.

ГЛАВА ПЯТАЯ

ПАПА КУПИЛ АВТОМОБИЛЬ

Решение не заканчивается в момент выбора. Далее всегда начинается работа мозга. Самое интересное, что эта работа выглядит настолько естественной и совершенно невидимой для нас, что мы искренне убеждены в рациональности своих действий. В противном случае возникает внутренний конфликт.

Вот простейший пример.

Представьте, что вы купили автомобиль. Вы долго выбирали, сравнивали варианты, читали отзывы, смотрели обзоры, советовались с друзьями, убеждали себя в правильности выбора. И в какой-то момент приняли решение. Купили.

В этот момент, казалось бы, история закончилась.

Но на самом деле она только началась.

Потому что уже на следующий день вы начинаете замечать одну интересную вещь. На дорогах появляется огромное количество точно таких же автомобилей. Вы начинаете видеть их повсюду. И что ещё более интересно — вы начинаете видеть подтверждение правильности своего выбора.

Кто-то говорит, что это надежная машина. Где-то попадается статья о её преимуществах. Друг делится историей, как у него такая же модель прошла 200 тысяч без поломок. Вы случайно натыкаетесь на обзор, где именно ваш автомобиль называют лучшим в своем классе.

И мозг аккуратно складывает всё это в одну картину.

«Я сделал правильный выбор».

Хотя, если быть честным до конца, вся эта информация существовала и до покупки. Просто вы её не замечали. Она не имела значения. Она не была встроена в вашу картину мира.

Но после выбора мозг начинает выполнять очень важную функцию — он начинает защищать принятое решение.

Потому что признать, что выбор мог быть ошибочным, означает признать собственную ошибку. А это уже болезненно. Это уже бьет по самооценке. Создает внутреннее напряжение, которого психика старается всеми силами избежать.

И поэтому включается механизм, который в психологии называют когнитивным диссонансом.

Когда реальность не совпадает с принятым решением, мозг не спешит менять решение. Он меняет интерпретацию реальности.

Если автомобиль начинает ломаться — мы говорим себе, что это случайность.

Если появляется более выгодное предложение — мы объясняем себе, что «там наверняка есть подводные камни».

Если кто-то критикует наш выбор — мы автоматически начинаем защищаться, порой даже не замечая этого.

Потому что в этот момент мы защищаем не объект.

Мы защищаем себя.

И вот здесь начинается самое важное.

Человек после выбора не ищет истину. Он ищет подтверждение.

Он не анализирует заново ситуацию с холодной головой. Он достраивает уже принятое решение до состояния внутреннего комфорта.

И именно поэтому в жизни так часто можно наблюдать странные, на первый взгляд, вещи.

Люди остаются в невыгодных сделках.

Продолжают держаться за неработающие стратегии.

Не выходят из очевидно проигрышных ситуаций.

И делают это не потому, что не видят реальность.

А потому что уже однажды приняли решение.

А значит, теперь его нужно оправдать.

И вот здесь происходит очень тонкая, но фундаментальная подмена.

Решение, которое изначально было лишь одним из возможных вариантов, в голове человека превращается в «единственно правильное».

Не потому что оно действительно лучшее.

А потому что оно уже сделано.

И чем больше времени, денег, усилий вложено в это решение, тем сильнее желание доказать, что оно было верным.

Именно поэтому человек может годами удерживать позицию, которая давно должна быть закрыта. Именно поэтому предприниматель может продолжать вкладываться в проект, который не дает результата. Именно поэтому покупатель может защищать свою покупку, даже когда уже очевидно, что она была не самой удачной.

Потому что после выбора начинается не анализ.

После выбора начинается защита.

И если первая часть книги была про то, почему мы ошибаемся в момент принятия решения, то вторая часть — про то, почему мы продолжаем ошибаться после него.

Потому что ошибка — это не точка.

Это процесс.

И этот процесс запускается именно в тот момент, когда нам кажется, что всё уже решено.

Психология оправдания решений

Я часто наблюдаю этот механизм у стажёров, которые приходят в профессию риелтора.

Почти никто из них не приходит случайно. Люди уже знают, что в этом бизнесе есть деньги. Они видят агентов на хороших машинах, слышат истории о крупных комиссиях и представляют себе довольно привлекательную картину. Более того, в компании АЯКС, в которой я уже более 14 лет работаю, культура профессии наиболее выражена в правильных, моральных принципах. Есть Устав компании, есть регламенты, есть наследие отцов-основателей, которые на протяжении 27 лет жизни компании создавали и продолжают создавать верный вайб. Его сложно формализовать словами, но он четко запечатлен в наших «красно-белых» сердцах всех людей, работающих здесь. Нет, живущих здесь! Это не работа. Это образ жизни.

Но в этой картине обычно отсутствует одна важная деталь — цена этих денег, цена этой жизни, цена инвестированного личного времени.

Реальность начинается в первый же месяц работы. Постоянные звонки, отказы, сложные переговоры, бесконечные пока-

зы, юридические нюансы и самое главное — жизнь в условиях неопределённости. Сделка может случиться завтра, а может не случиться ещё несколько месяцев. Я уже говорил, что этот бизнес основан на мелких вероятностях, и это накладывает на него существенный отпечаток. Это не хорошо и не плохо — это так!

Именно в этот момент большинство стажёров сталкиваются с психологическим давлением, которое раньше не могли представить.

Деньги вроде бы есть в этой профессии — они это знают. Они их видят каждый раз, когда я выдаю гонорар за закрытую сделку и по славной традиции агент звонит в золотой колокол, запуская энергию звона монет. Но вот лично у них их пока нет.

И именно здесь происходит то, что я вижу из года в год: многие люди не выдерживают этой дистанции между усилиями и результатом. Они уходят из профессии, так и не дождавшись своего первого гонорара.

Но с теми, кто остаётся, происходит интересная метаморфоза.

Стоит человеку провести первую сделку и получить первый серьёзный гонорар, как его отношение к процессам, объективно существующим в этой профессии, начинает меняться. Те же самые клиенты, которые ещё недавно казались тяжёлыми, вдруг оказываются вполне нормальными людьми. Юристы, которых раньше ругали за излишнюю осторожность, начинают восприниматься как профессионалы. Сам рынок недвижимости начинает выглядеть уже не хаотичным, а интересным и перспективным.

При этом сама работа почти не меняется.

Меняется лишь одно обстоятельство — человек получил подтверждение, что деньги здесь действительно существуют.

И этого подтверждения оказывается достаточно, чтобы мозг начал иначе интерпретировать весь предыдущий опыт. Следующая история, которую я хочу вам рассказать, является яркой тому иллюстрацией.

Тимур, который смог

Он сидел передо мной уже пятнадцать минут. Небольшого роста. Он езид, представитель народа ближневосточного

происхождения. Я называю его настоящим именем не просто так. Пусть это будет важным маркером, подтверждающим правду, как и всё, что описано в этой книге.

У меня есть сценарий, выработанный годами. Можете называть это более модным словом — скрипт. Важно другое: я задаю не просто вопросы. Мне важно видеть реакцию на них. Реакция, как маяк для капитана, даёт мне подсказку — свой или чужой. Есть ли продаванческая сущность в ДНК сидящего передо мной человека?

У Тимура я увидел её сразу. Открытый взгляд, спокойная уверенная речь, культура. Всё явно указывало на высокие моральные принципы человека. Для меня это основа в бизнесе.

Ответы, которые он выдавал, мало чем отличались от тысячи услышанных мной ранее.

Ничего нового.

Почему сюда пришёл? — нужны деньги.

Где работал раньше? — там-то.

Какие цели? — такие-то.

Стандарт.

Но эмоция совершенно выдаёт внутренний стержень.

Впоследствии, когда информации у меня стало больше, чем в заполненной им анкете, я с удовольствием осознал верность своей интуиции (которая, к сожалению, подводит чаще, чем хотелось бы мне).

Очень непростая судьба человека. Как и школа жизни, которую ему пришлось пройти до встречи со мной.

Потом была Академия АЯКС. Пять дней обучения. Курс молодого бойца. Теория.

Далее — начало работы в офисе, где уже взрослая жизнь, практика, обучение, тренинги и самое ценное — формирование личного опыта не из книжек, а в полях.

И тут — первый шок от осознания того, что стоит за всей красивой картинкой, которая была ранее на входе в компанию.

Это нормально.

Я сам заходил в эту профессию с такими же настроениями.

Чем хороша эта профессия, так это тем, что она гораздо более консервативна, чем нам кажется вначале.

Работа с людьми, а не с метрами.

Переговоры с людьми о них, а не о себе.

Возражения людей — они что тысячу лет назад были такими же (в этом я на сто процентов уверен), что и сейчас. Как

не хотели люди платить за услугу, если можно не платить, так и не хотят сейчас. Как не видели смысла в риелторах, так и не видят.

Иногда создаётся ощущение, что с детства родители рассказывают всем детям, что нужно говорить, если тебе позвонил риелтор. Как нужно ему отвечать и так далее.

Всё шаблонно и одинаково. Иногда даже становится скучно от рутины этих слов.

Я называю это состояние «долиной разочарования».

В ней находятся абсолютно все, кто приходит в эту профессию из прошлой жизни.

Я ещё не видел ни одного человека, который бы не попал в эту долину.

Но зато я видел сотни людей, которые выходили из неё обратно — в свою прошлую жизнь, так и не осознав всех возможностей этой профессии.

И причина выхода почти всегда помещается в одно слово — неопределённость.

Да-да. По сути здесь учатся не продавать недвижимость.

Человек тестирует себя на способность находиться в некомфортных условиях неопределённости.

А неопределённость в любом бизнесе — не только в продаже недвижимости, а вообще в любом бизнесе, существующем на этой планете — проявляется очень сильно.

Она бьёт тебя в лоб каждый раз, когда ты переступаешь порог офиса. Она не оставляет тебя ни на секунду, даже если ты только что положил трубку телефона, придя к согласию с клиентом.

И если ты входишь в те пять процентов людей (и это не просто общепринятое утверждение, а вывод из моего личного опыта наблюдения за воронкой соискателей), которые способны не выпадать в осадок, находясь в рамках тотальной неопределённости, значит, у них есть продаванческий дух предпринимателя.

Тимур смог не только прожить все трудности нашей профессии, но и пройти эту «долину разочарования» от начала до конца.

При этом не выйти обратно в прошлую жизнь, а пойти дальше. Он делал задатки. Получал гонорары. Причём делал это на кураже и с улыбкой на лице.

И самое главное — те слова, которые были у него на устах, когда он находился в «долине разочарования», все слёзы,

сопли, гнев, сомнения, всё то деструктивное, за что так любит цепляться наше эго — он смог выбросить из головы.

Точнее, его мозг трансформировался и стал адвокатом его прежних эмоций.

Первый гонорар от сделки — и человек уже другой. Это видно даже по тому, как он стал входить в офис. По тому, что он стал говорить тем же клиентам, которые, по сути, не поменялись.

Ничего вокруг не изменилось.

Та же компания.

Те же правила.

Те же нехочухи-клиенты.

То же окружение.

Та же неопределённость.

Но выводы и настроение — совершенно другие.

С психологической точки зрения происходит вот что.

Мозг человека получает доказательство того, что усилия имеют смысл. До этого момента вся система координат строилась на ожиданиях, рассказах других людей и собственных фантазиях о профессии. Человек как бы верил, что деньги здесь есть, но его личный опыт этого ещё не подтверждал.

Это похоже на религию. Сначала есть вера — она строится на рассказах, текстах, принципах. И только потом, если человеку повезёт, появляется личный опыт.

А мозг, как известно, гораздо больше доверяет опыту, чем словам.

Пока первый результат не получен, психика воспринимает происходящее как риск. Каждое усилие кажется неоправданным. Каждый отказ клиента воспринимается как подтверждение того, что вся эта затея, возможно, была ошибкой.

Но как только происходит первая сделка, возникает очень важный психологический перелом.

Человек получает факт.

Не теорию.

Не обещание.

Не чужую историю.

Факт.

Деньги появились.

И в этот момент мозг начинает по-другому интерпретировать весь предыдущий опыт. Те же самые события, которые вчера казались доказательством бессмысленности этой профессии, начинают восприниматься как нормальная часть пути.

Отказы становятся рабочим процессом.

Сложные переговоры — профессиональной задачей.

Клиенты — не препятствием, а возможностью.

Интересно, что сама реальность при этом почти не меняется. Меняется только точка, из которой человек на неё смотрит.

Психологи называют это рационализацией. Когда результат уже получен, мозг начинает достраивать вокруг него логическую систему, объясняющую, почему всё происходящее было правильным.

Именно поэтому один и тот же человек может говорить совершенно разные вещи об одной и той же работе — в разные периоды своей жизни.

В «долине разочарования» он говорит:

— Здесь невозможно заработать.

— Клиенты тяжёлые.

— Рынок сложный.

— Всё слишком неопределённо.

После первого серьёзного гонорара тот же самый человек говорит:

— Это интересный бизнес.

— Здесь большие возможности.

— Главное — не сдаваться.

Хотя объективная реальность вокруг него почти не изменилась.

Изменилось только одно.

Его мозг получил подтверждение того, что выбранный путь имеет смысл.

Но вот здесь важно не упустить одну тонкую вещь.

Способность пройти через неопределённость ещё не делает человека свободным от внутренних конфликтов.

Более того, иногда самые сложные решения человек начинает принимать уже после первых успехов.

Именно это произошло с Тимуром.

И вот здесь случилось то, чего не ожидал никто.

Ни я.

Ни коллеги.

Ни, как мне кажется сейчас, даже сам Тимур.

В один из обычных рабочих дней он подошёл ко мне и сказал, что не может больше работать в моём офисе. И попросил перевести его в другой офис внутри компании.

Сказать, что это стало для меня неожиданностью — ничего не сказать.

Особенно если учитывать всё, что было до этого.

Человек прошёл «долину разочарования».

Не сломался.

Научился работать в неопределённости.

Сделал первые сделки.

Начал зарабатывать.

Начал расти.

И вдруг — такое решение.

Причём самое интересное было даже не в самом решении.

А в том, как он его объяснял.

Он дал мне несколько причин. Четыре, если быть точным.

И вот что удивительно: ни одна из них не выдерживала никакой критики.

Я сейчас даже не хочу подробно перечислять их здесь. Это не так важно.

Важно другое.

Когда человек принимает эмоциональное решение, мозг почти никогда не говорит ему настоящую причину происходящего.

Он начинает строить объяснение.

Причём не для окружающих.

Для самого человека.

И вот здесь мы сталкиваемся с одной из самых неприятных особенностей человеческой психики: мы значительно хуже понимаем причины собственных решений, чем нам кажется.

Особенно решений сложных.

Особенно тех, которые затрагивают самооценку, внутреннюю идентичность, чувство собственной значимости или скрытую тревогу.

Потому что есть вещи, в которых человеку очень тяжело признаться даже самому себе.

Например:

- что он устал;
- что ему страшно;
- что рядом с сильными людьми он чувствует внутреннее давление;
- что успех начинает пугать сильнее неудач;
- что ожидания от самого себя начинают расти быстрее, чем психика успевает адаптироваться.

Но мозг не любит подобные формулировки.

Они слишком болезненны.

И поэтому психика начинает делать то, что делает всегда: собирать рациональную конструкцию вокруг уже принятого эмоционального решения.

Причём чем умнее человек — тем изящнее получается эта конструкция.

Именно поэтому люди так редко понимают истинные причины собственных поступков.

Мы вообще очень плохо переносим внутренние противоречия.

Особенно когда реальность начинает расходиться с тем образом себя, который человек успел построить у себя в голове.

Ещё вчера Тимур был человеком, который «смог». Который прошёл сложный период. Который начал расти. Который доказал себе, что способен.

И вдруг внутри возникает желание уйти.

Но если признать настоящую причину, возникает когнитивный диссонанс.

Подождите.

Как так?

Если всё получилось — зачем уходить?

Если ты доказал себе, что можешь — почему хочешь выйти из системы именно сейчас?

И вот здесь психика начинает защищаться.

Она не говорит:

«Я сам не до конца понимаю, что со мной происходит».

Она говорит:

— дело в атмосфере;

— дело в людях;

— дело в условиях;

— дело ещё в чём-то внешнем.

Потому что человеку значительно проще изменить внешнюю декорацию, чем честно столкнуться со своими внутренними конфликтами.

И знаете, что самое интересное?

Я совершенно не осуждаю Тимура за это.

Потому что спустя годы наблюдений за людьми я понял одну очень неприятную вещь: человек почти никогда не принимает решения в той логике, в которой потом их объясняет.

Сначала возникает эмоция.

Внутренний импульс.

Напряжение.

Желание убежать, изменить, начать заново, доказать что-то себе или окружающим.

И только потом мозг начинает писать красивый сценарий, объясняющий, почему это решение было «правильным».

Мы с РОПом, Арутюном Альбертовичем, потратили многие часы на разговоры с ним.

Не формальные.

Не «руководитель — сотрудник».

Нормальные человеческие разговоры.

Пытались объяснить ему, что он совершает ошибку. Причём ошибку даже не профессиональную, а психологическую.

Потому что со стороны иногда значительно лучше видно, когда человек начинает разрушать то, что ещё вчера сам так тяжело строил.

Мы говорили ему простые вещи:

Ты только начал расти.

Ты только начал понимать эту профессию.

Ты только начал привыкать к неопределённости.

Ты только начал превращаться из человека, который ищет гарантии, в человека, который умеет жить вероятностями.

Но когда эго человека уже приняло внутреннее решение — переубедить его почти невозможно.

И вот это очень важная мысль.

Эго вообще редко умеет созидать.

На короткой дистанции оно почти всегда занимается саморазрушением.

Особенно в тот момент, когда человеку начинает казаться, что он уже всё понял. Что он уже вырос из среды. Что дальше он сам.

И чем сильнее окружающие пытаются остановить человека в этот момент, тем сильнее его внутреннее сопротивление.

Потому что признать ошибочность собственного решения — значит нанести удар по образу самого себя.

А это психика делает крайне неохотно.

В какой-то момент стало окончательно понятно: мы больше не идём по одной дороге.

И знаете... без злости.

Без конфликтов.

Без громких сцен.

Просто стало понятно, что человек уже сделал свой внутренний выбор.

Даже если сам ещё не до конца понимал его настоящие причины.

И тогда мы отпустили его.

С Богом.

Ибо никто не безгрешен.

И, возможно, одна из самых тяжёлых вещей в жизни — это вовремя заметить момент, когда человек начинает воевать уже не с окружающим миром, а с самим собой.

Магистр Диана

Я хочу показать вам пример человека, который является мастером (а точнее — Магистром, согласно иерархии агентов в компании АЯКС) работать в неопределенности и максимальным образом использовать то, чего другие стараются избегать. А именно — работать не с гарантиями, а с вероятностями. Причем повышать вероятность сделки не путем простой частоты действий, а выбором особого рынка, на котором она совершает эти действия.

Очень распространенная модель поведения у агентов по продажам недвижимости, несмотря на очевидный факт принадлежности истинных продавцов (я склонен именно так называть профессиональных агентов) к предпринимательскому мышлению — это построение своего бизнеса «от ожидания»:

- ожидания входящего клиента;
- ожидания выгодного момента для выполнения своей работы;
- ожидания самостоятельного разрешения ситуаций в сделке;
- ожидания, что руководитель сам сделает то, что должен делать агент.

Для подобной линии поведения придумали определение — прокрастинация. Проще говоря, человеческая лень, которая, как утверждают ученые, является двигателем прогресса. Как по мне — это сомнительное утверждение. Как и приписываемые лавры участия просвещенных умов в этом «прогрессе».

Так вот, Диана довольно быстро поняла, что ожидание — не лучшая модель поведения для достижения целей в бизнесе. Конечно, на заре своего становления как стажер в компании,

когда еще нет опыта и правильного образа мышления предпринимателя, она попадала в ловушку ожидания и поиска гарантий.

Множество проб с отрицательным результатом всегда приводит к правильным выводам относительно себя в системе, что в результате с ней и произошло.

Одним из самых важных навыков продавца (а это именно навык, а не врожденное состояние) является поиск клиентов. Большинство агентов начинают день именно с него, так как в продажах никогда не бывает много клиентов, как никогда не бывает много сделок.

Что делает большинство в реализации этого навыка?

Они располагаются удобным образом в своих креслах, берут телефон и начинают искать мотивированных собственников, которые вышли на рынок и опубликовали свой товар на интернет-агрегаторах, таких как Авито или ЦИАН.

Это самый простой способ поиска.

То есть человек продает квартиру, и первое, что приходит ему в голову — это не найти агента, который продаст ее. А зайти на агрегатор и опубликовать объявление о продаже, добавив туда неумело снятые на телефон фотографии своего быта: сковородки на плите, открытый унитаз, неубранные кровати и все остальные «прелести», которые обычно нужно прятать от общественности.

Но кому же из собственников приходит в голову мысль, что это важно?

И, соответственно, подобный поиск клиентов является самым ленивым и простым для агента.

Ты сидишь в офисе: комфорт, тепло зимой и прохладно летом, комьюнити и прочие радости рабочей жизни.

Но самое простое и, как следствие, самое неэффективное действие — вести бизнес через телефон, когда продажи услуги и самой недвижимости — это все-таки прямые продажи, которые предполагают живое общение «глаза в глаза», а не через сотовую связь.

Диана быстро это поняла.

И как вы думаете, какие правильные выводы, повышающие шансы в вероятностном мире, она сделала?

На поиск клиентов по сотовой связи она тратит сейчас 0 минут.

Телефон — только для согласования времени или каких-то неотложных дел.

Переговорный процесс перешел у нее из онлайн в офлайн.

Во-первых, для того чтобы поговорить с человеком о продаже его недвижимости, не обязательно ему звонить и договариваться. Можно прийти к нему и, находясь на расстоянии вытянутой руки, вести диалог.

Во-вторых, так как офлайн-встречи предполагают конкретные действия вне офиса, то, как вы понимаете, конкурентная среда в лице других агентов (коих сейчас в Краснодаре, по разным оценкам, около 10 000) Диану совершенно не беспокоит.

Все остальные 9 999 человек благополучно конкурируют друг с другом через сотовую связь, пытаясь нарисовать у клиентов в головах виртуальные конкурентные преимущества словами.

И это, поверьте, у них слабо получается по объективным причинам.

Более того, эмоции, которые являются основой взаимоотношений, а в продажах — тем более, можно выразить только при встрече.

Глаза, мимика, жесты, тело, запах человека, слова (заметьте, слова на последнем месте) — всё это возможно продемонстрировать только тет-а-тет.

Здесь, на мой взгляд, и начинается самое интересное. Потому что пример Дианы важен не только как пример сильного агента, который научился работать иначе, чем большинство. Таких людей, если смотреть поверхностно, всегда можно списать в разряд «ну просто талантливый человек», «ну ей так удобно», «ну это ее стиль». Но подобные объяснения, как и многое в нашей жизни, слишком примитивны, чтобы ими довольствоваться. Потому что в действительности в таких моделях поведения проявляется не просто темперамент человека и даже не просто профессиональная смекалка. В них проявляется мышление. А если говорить точнее — отношение к неопределенности.

Большинство людей в продажах, как и в жизни вообще, пытаются строить свою модель поведения вокруг иллюзии контроля. Им кажется, что если они сидят в офисе, совершают привычные действия, открывают агрегаторы, звонят по уже

опубликованным объявлениям, то они управляют процессом. Они как будто находятся внутри понятной, знакомой, «цивилизованной» схемы. Стол, кресло, телефон, чашка кофе, разговоры, обсуждения, планерки, перекуры и вся остальная офисная эстетика, которая так приятно имитирует деятельность. Но имитация деятельности и реальное влияние на вероятность результата — это, как вы понимаете, не одно и то же.

Диана довольно быстро увидела этот обман. Возможно, не сразу осознанно, не сразу через формулировки, которыми сейчас я это описываю, но через практику, через отрицательные результаты, через собственные ошибки и через те самые многократные столкновения с реальностью, которые любого нормального человека либо ломают, либо учат. И вот она, в отличие от многих, сделала правильный вывод. Она поняла, что проблема не в том, что нужно лучше говорить по телефону. И не в том, что нужно еще сильнее напрягаться в уже существующей системе. И даже не в том, что нужно дождаться какого-то «своего клиента». Она поняла более важную вещь: сама среда, в которой большинство агентов привыкло работать, не даёт им существенного преимущества. Более того, она делает их одинаковыми.

А в мире продаж быть одинаковым — почти приговор.

Потому что как только десять тысяч человек начинают делать одно и то же, между ними исчезает различие. Все говорят примерно одинаковые слова. Все обещают примерно одно и то же. Все пытаются убедить клиента в своей полезности через голос, который доносится из телефона. И вся эта армия одинаково мотивированных, одинаково правильных, одинаково старающихся людей начинает конкурировать не за клиента как такового, а за внимание клиента, которое у него, как вы понимаете, ограничено. В этой модели бизнеса шансы каждого отдельного участника рынка начинают стремительно падать.

Диана пошла в другую сторону. И именно в этом, на мой взгляд, заключается её профессиональная сила. Она не стала улучшать модель, которая изначально была слабой. Она вышла из неё. Она перестала конкурировать там, где конкурируют все. Она перестала искать клиента в той плоскости, где уже сидят все остальные и методично уничтожают друг другу вероятность успеха. Иными словами, она сделала то,

что вообще свойственно сильному мышлению в вероятностной среде: она изменила не интенсивность действия, а саму среду, в которой это действие совершается.

Это очень важная мысль, я бы даже сказал — одна из ключевых для всей книги.

Большинство людей, сталкиваясь с низким результатом, пытаются улучшить действие. Сильные люди, сталкиваясь с низким результатом, пытаются улучшить среду. Потому что понимают: если сама среда организована плохо, то даже очень энергичное действие внутри неё не даст существенного эффекта. Можно стать чуть лучше остальных в телефонных звонках, можно научиться чуть правильнее говорить, можно чуть убедительнее объяснять выгоду эксклюзива, но если сама плоскость борьбы перенасыщена конкурентами, твой прирост будет минимален. А можно просто выйти из этой плоскости. И тогда выясняется, что конкуренция — не вечное состояние рынка. Очень часто конкуренция — лишь следствие одинакового поведения.

В тот момент, когда Диана перенесла свой процесс поиска клиентов из онлайна в офлайн, она сделала не просто тактический ход. Она, по сути, поменяла философию собственной работы. Она перестала ждать. А ожидание, как бы красиво мы его ни называли, почти всегда является замаскированной формой слабости. Это надежда на то, что мир сам созреет до нужного тебе результата. Что клиент сам появится в твоем поле. Что обстоятельства сами сложатся удачно. Что удобный момент наступит без твоего участия. Что кто-то другой — руководитель, рынок, случай, погода, судьба, господь бог — сделает ту часть работы, которую в действительности должен был сделать ты сам.

Так вот, Диана очень быстро отказалась от этой детской модели поведения. И именно этим, на мой взгляд, она и сильна.

Она перестала строить бизнес от ожидания. Она стала строить его от действия. Но не от действия вообще, не от бессмысленной суеты и не от количества ради количества. Она стала строить его от более вероятного действия. А это уже совсем другая история. Потому что — если уж и говорить о настоящем профессионализме в продажах — то он заключается не в умении красиво говорить. И даже не в настойчивости, как любят думать люди с очень линейным мышлением. Он за-

ключается в способности выбирать такие действия, которые повышают вероятность результата сильнее других.

И здесь Диана, безусловно, действует как человек с предпринимательской оптикой.

Она понимает, что вероятность получить отклик, эмоцию, интерес, напряжение, доверие и вообще человеческую реакцию в живой встрече несопоставимо выше, чем в телефонном разговоре. Потому что человек — существо телесное. Он считывает глазами. Он реагирует на мимику. Он ощущает уверенность или неуверенность не по словам, а по тому, как эти слова произносятся. Он доверяет не формулировке как таковой, а целостному образу, который стоит перед ним. Мы можем сколько угодно изображать из себя рациональных существ, объясняющих свой выбор аргументами, но реальная коммуникация, особенно в продажах, давно уже доказала, что решение рождается значительно раньше слов. Слова — это лишь последний слой упаковки. А Диана, в отличие от большинства, работает не только этим последним слоем. Она работает всей полнотой человеческого присутствия.

И вот здесь мы снова возвращаемся к канве этой книги.

Люди редко выбирают рационально. Гораздо чаще они сначала чувствуют, потом склоняются, потом поддаются, потом убеждают себя, что всё было логично. Именно поэтому офлайн, при всей его трудозатратности, остаётся пространством гораздо более сильного влияния, чем онлайн. Не потому, что телефон плох. И не потому, что технологии не работают. А потому, что человек пока ещё не стал чисто цифровым существом. Мы всё ещё принимаем важные решения как биологические объекты: глазами, телом, напряжением, дыханием, запахом, расстоянием между собеседниками, интонацией, паузой и тем внутренним ощущением, которое возникает только при реальной встрече.

Именно поэтому модель Дианы так важна для понимания бизнеса в условиях неопределённости.

Она не ищет гарантии. Она не ждет готового клиента. Она не строит иллюзию контроля через удобную офисную активность. Она просто принимает реальность такой, какая она есть. А реальность такова, что лучший результат почти всегда находится не там, где удобнее, а там, где выше вероятность влияния. И если для этого нужно выйти из кресла, сесть

в машину, идти ногами, тратить время, сталкиваться с дискомфортом, с отказами, с живой реакцией людей и с тем самым напряжением, которого большинство так старается избежать — значит, именно там и находятся деньги.

Это, кстати, еще один парадокс, который люди очень не любят признавать.

Там, где удобно, почти всегда тесно. Там, где комфортно, почти всегда высокая конкуренция. Там, где всё организовано слишком гладко, почти всегда уже нечего взять. И наоборот: там, где неудобно, где нужно сделать лишнее движение, выйти за пределы привычного, выдержать больше человеческого напряжения, — там появляется преимущество. Не потому, что мир специально награждает страдальцев. А потому, что большинство людей не готово туда идти. Они предпочитают ждать. А Диана — нет.

И вот в этом месте мне хочется сделать главный вывод из её примера.

Сильный продавец — это не человек, который лучше всех умеет говорить. Это не человек, который знает самый хитрый скрипт. Это не человек, который нашёл «секретную фразу» для клиента. Всё это, конечно, может иметь значение, но является вторичным. Настоящая сила продавца заключается в способности видеть, где вероятность выше, и переносить туда свой основной ресурс — время, внимание, энергию, присутствие.

Диана именно так и делает.

Она не улучшает слабую модель. Она выбирает более сильную. И тем самым, как мне кажется, очень точно иллюстрирует одну из самых взрослых мыслей этой книги: в мире неопределенности выигрывает не тот, кто ищет контроль, а тот, кто умеет повышать вероятность.

А это, если говорить совсем честно, и есть одна из лучших форм предпринимательского мышления. Не ждать. Не надеяться. Не строить бизнес от удобства. А идти туда, где вероятность результата выше, даже если по дороге туда некомфортно.

Потому что, как я уже говорил, бизнес — это вообще не про комфорт. Он про способность жить и действовать в тумане, где у тебя нет гарантий, но есть возможность влиять на шанс. И если смотреть на Диану именно так, то её пример важен не только как история сильного агента. Это пример че-

ловека, который в какой-то момент перестал жить в логике ожидания и начал жить в логике вероятностей.

А между этими двумя способами существования, как вы уже, наверное, догадались, лежит пропасть.

Переписывание прошлого

Есть ещё один механизм, который я регулярно наблюдаю на рынке недвижимости. Я называю его очень просто — переписывание прошлого.

Люди делают это почти незаметно для себя.

Покупатели довольно часто покупают квартиры без риелтора. На первый взгляд это кажется рациональным решением. Человек думает: зачем платить комиссию, если можно договориться напрямую с собственником?

Экономия выглядит очевидной. Но в реальности всё происходит немного иначе.

Хороший риелтор, несмотря на то, что получает комиссию за свою работу, выполняет очень важную функцию. Он показывает покупателю реальную картину рынка. Он видит десятки объектов, знает динамику цен и понимает, где квартира действительно стоит своих денег, а где цена просто завышена.

По сути, риелтор стоит на стороне покупателя и защищает его от переоценённых объектов. Когда покупатель действует один, ситуация меняется.

Он находит квартиру на Авито, приезжает к собственнику, немного торгуется — и часто покупает объект по цене, которая кажется ему хорошей.

Но проблема в том, что собственник, продающий квартиру без агента, почти всегда завышает цену. Он выставляет её выше рынка и ждёт покупателя, который придёт один.

И такой покупатель иногда приходит.

Без риелтора.

Покупка совершается. Сделка закрыта. Деньги переданы. Человек получает ключи от квартиры.

И кажется, что всё прошло отлично. Но проходит время. И иногда покупатель случайно узнаёт реальные цены таких квартир.

Например, от соседа, который недавно продал такую же квартиру, но значительно дешевле. Или от знакомого риелтора, который рассказывает ему порядок цен на этом рынке.

И в этот момент возникает неприятное ощущение. Человек начинает понимать, что он переплатил. Иногда на сотни тысяч рублей. Иногда на миллионы.

А квартиру мы покупаем не на год. Чаще всего — на десятилетия.

И каждый раз, когда человек вспоминает этот факт, возникает болезненное ощущение.

Ему становится очевидно: лучше было бы заплатить комиссию риелтору и купить объект дешевле, чем «сэкономить» на услуге и переплатить несколько миллионов.

Это очень неприятное осознание. Фактически человек сталкивается с мыслью, что он совершил дорогую ошибку.

А признание собственной ошибки — одна из самых тяжёлых вещей для нашей психики.

И здесь включается тот самый механизм переписывания прошлого.

Мозг начинает защищать человека.

Он начинает придумывать объяснения, которые делают ситуацию менее болезненной.

Появляются новые аргументы.

«Зато квартира лучше расположена».

«Зато мне понравился вид из окна».

«Зато сделка прошла быстро».

«Зато я никому не платил комиссию».

Постепенно в голове формируется новая версия событий.

Та, в которой решение оказывается правильным.

Факт переплаты постепенно уходит на второй план. Иногда человек просто старается о нём не думать.

Это и есть та самая ретроспективная иллюзия.

Мозг переписывает прошлое так, чтобы человеку было легче жить с уже принятым решением. Не потому, что человек хочет обмануть себя.

А потому, что психике очень трудно жить с мыслью, что когда-то было принято неправильное решение.

Именно поэтому после многих сделок можно услышать одну и ту же фразу:

«Я так и хотел».

Даже если ещё совсем недавно человек сомневался.

Вот здесь проявляется одна из самых тонких, почти незаметных, но при этом фундаментальных особенностей человеческого мышления — способность переписывать собственное прошлое так, чтобы оно не разрушало нас изнутри, а, наоборот, поддерживало ощущение целостности и правоты.

Мы привыкли думать, что прошлое — это нечто зафиксированное, неизменное, как запись в архиве, к которой можно в любой момент вернуться и увидеть, «как всё было на самом деле». Но это иллюзия. Прошлое не хранится в голове как документ. Оно существует в виде интерпретаций, которые мозг постоянно обновляет, подстраивая под текущую реальность, под текущее состояние человека, под его сегодняшние убеждения и результаты.

И особенно ярко этот процесс ощущается в карьере, в профессиональной жизни, где цена решений часто оказывается значительно выше, чем нам кажется в момент их принятия.

Представим простую, на первый взгляд, ситуацию.

Человек уходит с работы.

В момент ухода у него есть объяснение. Более того, у него есть ощущение, что это объяснение максимально честное и точное. Он не придумывает его специально, не конструирует искусственно. Он действительно в него верит.

Он говорит:

— Я устал.

— Руководство неадекватное.

— Нет перспектив.

И в этот момент он абсолютно искренен. Это важно зафиксировать, потому что дальше легко впасть в соблазн объяснить всё обманом или самообманом. Но дело не в этом. Человек не врёт — он интерпретирует.

Уход с работы — это почти всегда шаг в неопределённость. Это разрыв с привычной средой, с понятным доходом, с известными правилами игры. Даже если эта среда не устраивает, она всё равно остаётся предсказуемой. А будущее — нет.

Но чтобы сделать этот шаг, психике нужна опора. Ей нужно объяснение, которое позволит снизить тревогу, оправдать риск и придать решению смысл.

Этим объяснением и становятся те самые формулировки:

«Я ухожу, потому что там плохо».

Эта конструкция выполняет очень важную функцию. Она не столько описывает реальность, сколько стабилизирует внутреннее состояние человека. Она позволяет ему не просто уйти, а уйти с ощущением, что он поступает правильно.

Но проходит время.

Иногда год, иногда меньше.

И реальность начинает проверять это решение на прочность.

Новая работа может не оправдать ожиданий. Доход может оказаться ниже. Стресса — больше. Свободы — меньше. Перспективы — такими же размытыми, как и раньше, а иногда и более ограниченными.

Вот тогда в сознании человека возникает тихий, но очень неприятный вопрос:

«А вдруг я ошибся?»

Это не громкая мысль. Она не звучит как окончательный вывод. Она появляется как ощущение, как внутренний дискомфорт, как едва уловимое сомнение, которое начинает размывать прежнюю уверенность.

И вот здесь психика сталкивается с задачей, которая гораздо сложнее, чем в момент принятия решения.

Потому что теперь нужно не просто объяснить выбор.

Теперь нужно защитить себя.

Если признать, что решение было ошибочным, то автоматически рушится целая цепочка внутренних убеждений. Получается, что человек неправильно оценил ситуацию, сделал неверные выводы, возможно, потерял время, деньги, возможности. И самое болезненное — это ставит под сомнение его способность принимать решения в принципе.

А это уже удар не по фактам, а по личности.

И здесь включается защитный механизм.

Человек начинает переписывать прошлое.

Он больше не говорит:

«Я ушёл, потому что устал»

«Потому что было плохое руководство»

«Потому что не было перспектив»

Теперь его формулировки меняются.

Он говорит:

«Я давно хотел уйти»

«Это был важный этап»

«Это дало мне опыт»

«Всё к лучшему»

И на первый взгляд это может показаться просто сменой риторики. Но на самом деле здесь происходит гораздо более глубокий процесс.

Меняется сама логика объяснения.

Если раньше уход был реакцией на внешние обстоятельства, то теперь он становится осознанным, почти стратегическим шагом. Человек не просто ушёл — он «двигался вперёд». Он не просто столкнулся с проблемами — он «проходил этап».

И снова возникает важный вопрос.

Он врёт?

Нет.

Он снова искренен.

Просто его психика решает другую задачу.

Если в первый момент нужно было снизить тревогу перед будущим, то теперь нужно снять напряжение от результата, который не совпал с ожиданиями. Для этого мозг достраивает новую картину прошлого, в которой всё выглядит логично, последовательно и, главное, правильно.

Интересно, что в этом процессе человек начинает находить подтверждения своей новой версии. Он вспоминает детали, которые раньше не имели значения, и придаёт им смысл. Он выстраивает цепочки событий, которые якобы вели его к этому решению. Он интерпретирует трудности как «необходимый опыт», а ошибки — как «важные уроки».

Конечно, всё это звучит убедительно.

Потому что в этом действительно есть доля правды.

Но ключевой момент заключается в другом.

Это не поиск истины.

Это поиск устойчивости.

Психика не стремится к объективности. Она стремится к тому, чтобы человек мог продолжать жить, действовать и не разрушаться под весом собственных решений.

И чем выше цена решения, тем сильнее проявляется этот механизм.

Ошибку в покупке можно признать легко.

Ошибку в выборе работы — сложнее.

Ошибку в выборе профессии, направления жизни, бизнеса — почти невозможно.

Потому что в этом случае речь идёт уже не об отдельном решении, а о значительной части жизненного пути.

И психика делает всё, чтобы сохранить ощущение, что этот путь имеет смысл.

Но здесь возникает проблема.

Когда человек переписывает своё прошлое, он теряет возможность увидеть реальные причины своих результатов.

Если всё было «правильно», значит, нечего анализировать.

Если всё «к лучшему», значит, нет необходимости разбираться, где именно была допущена ошибка.

Если это просто «этап», значит, можно не задавать себе неудобные вопросы.

И в этот момент человек оказывается в ловушке.

Он продолжает двигаться, но его траектория остаётся прежней.

Он меняет компании, проекты, окружение, но способ мышления остаётся тем же самым. И, как следствие, повторяются те же самые результаты.

Потому что изменилось внешнее.

Но не изменилось внутреннее.

А внутреннее не меняется именно потому, что прошлое уже переписано.

Там нет ошибок.

Там есть только «опыт».

И здесь возникает очень непростой, но необходимый вопрос.

А что если иногда нужно не защищать своё прошлое, а пересматривать его?

Не для того, чтобы обвинять себя.

Не для того, чтобы застревать в сожалении.

А для того, чтобы увидеть реальность такой, какая она есть.

Потому что только в этом случае появляется возможность изменить будущее.

И именно здесь проходит граница между разными типами мышления.

Одни люди продолжают объяснять и оправдывать.

Они находят всё более изящные формулировки, всё более глубокие смыслы, всё более красивые конструкции, в которых их прошлое выглядит логичным и правильным.

Другие делают более сложную вещь.

Они допускают мысль, что могли ошибиться.

И эта мысль не разрушает их.

Наоборот, она делает их точнее.

Потому что в этот момент они начинают видеть причинно-следственные связи, которые раньше были скрыты за защитными механизмами.

Они начинают понимать, где решение было принято под влиянием эмоций, где была переоценка возможностей, где — недооценка рисков.

И именно это даёт им шанс в следующий раз действовать иначе.

Не идеально.

Но более осознанно.

И вот здесь мы возвращаемся к главной мысли.

Решение не заканчивается в момент выбора.

После выбора начинается гораздо более сложный процесс — процесс объяснения.

Ведь от того, как именно человек объясняет своё прошлое, зависит не только его отношение к нему.

От этого напрямую зависит его будущее.

Потому что если прошлое превращается в красивую историю — будущее становится продолжением иллюзии.

А если прошлое становится предметом честного анализа — будущее, пусть и остаётся неопределённым, становится чуть более управляемым.

Главные выводы главы

Если внимательно посмотреть на большинство решений, которые принимают люди, становится заметно одно любопытное обстоятельство. Решение почти никогда не заканчивается в тот момент, когда оно принято.

После этого начинается другая работа — работа мозга по объяснению произошедшего. Человек не любит жить с ощущением ошибки. Это неприятное состояние. Оно бьёт по самолюбию, по уверенности в себе, по ощущению контроля над жизнью.

Поэтому мозг делает очень простую вещь. Он начинает защищать уже сделанный выбор.

Иногда он оправдывает его логикой.

Иногда — эмоциями.

Иногда — просто забывает неудобные факты.

Но итог почти всегда одинаковый.

Решение, которое когда-то вызывало сомнения, постепенно начинает восприниматься как единственно верное.

Именно поэтому люди так часто говорят одну и ту же фразу:

— Все произошло так, как я хотел.

Даже если совсем недавно они сомневались. Так работает человеческая психика. Она старается сохранить внутреннюю целостность человека. Иногда ценой точности. Но если мы понимаем этот механизм, становится очевидной одна важная вещь.

Большинство решений в жизни принимается не в условиях полной информации.

Мы действуем в тумане.

Мы не знаем будущего.

Мы не знаем всех факторов.

Мы не знаем всех последствий.

И именно поэтому главный вопрос заключается не в том, как избежать ошибок.

Это невозможно.

Гораздо важнее другой вопрос: как принимать решения тогда, когда ясности нет вообще.

И об этом мы поговорим в следующей главе.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ В ТУМАНЕ

Большинство людей ждёт момента, когда появится полная ясность, и только тогда принимает решение.

Ждут идеальных условий.

Ждут идеальной погоды.

Ждут идеальных людей.

Ждут идеальную работу.

Но стремление к идеалу — это, по сути, утопическое желание. Идеал и справедливость как философские категории прекрасно существуют на бумаге. О них написаны тысячи книг, на них построены целые системы взглядов. Но как реальные правила жизни они почти никогда не работают. Вселенной, по большому счёту, безразлично, какой идеал человек ищет и какую справедливость он от неё требует. И поэтому реальность устроена иначе.

Почти все важные решения в жизни принимаются:

- без полной информации;
- без гарантий;
- без возможности точно просчитать последствия.

Туман — это не исключение. Туман — это нормальное состояние жизни. Мои наблюдения за сильными людьми, которые меня окружают, показывают одно важное качество. Они способны принимать решения в состоянии неопределённости. Конечно, стратегия в бизнесе — хорошее подспорье. Но тактика в тумане ценится гораздо выше. И этому, как ни удивительно, есть вполне логичное объяснение.

Жизнь короткими итерациями в условиях тотальной неопределённости значительно бережёт психику от тяжёлых поражений, одновременно давая человеку цепь небольших побед. Согласитесь, гораздо проще пробежать четыре раза по сто метров с небольшими перерывами, чем сразу четыреста.

Дистанция осваивается та же самая. Но психологические затраты — совсем другие. Именно это обстоятельство и делает людей, за которыми я внимательно наблюдаю, эффек-

тивнее остальных. Особенно это заметно в бизнесе. Там всё в итоге подтверждается одним простым показателем — цифрой на банковском счёте. И судя по этим цифрам, их депозит действительно кажется почти резиновым.

Решение — это не поиск идеального варианта

Решения для предпринимателей не бывают хорошими или плохими. Правильными или не правильными.

Они бывают:

- более вероятные;
- менее вероятные;
- более рискованные;
- менее рискованные.

Мы же сейчас учимся принимать рациональное решение, а это не идеальное решение. Это наиболее разумное решение при имеющейся информации.

Позволю себе реальный пример из моей практики.

На рынке недвижимости это происходит постоянно. Собственник квартиры приходит с ценой, которую он считает справедливой. У него есть своя логика. Он смотрит объявления на сайтах, видит похожие квартиры и делает вывод: моя стоит примерно столько же. Но есть одна проблема.

Объявления на сайтах — это не цены сделок. Это цены ожиданий. А рынок живёт совсем другой жизнью. Когда мы начинаем обсуждать цену объекта, собственник часто задаёт один и тот же вопрос:

— А какая цена правильная?

И вот здесь многие ждут идеального ответа. Точного числа. Как будто существует некая объективная цифра, написанная где-то в законах рынка. Но реальность снова оказывается гораздо прозаичнее.

Правильной цены не существует. Есть только диапазон вероятностей. Есть цена, по которой квартиру, скорее всего, купят быстро. Есть цена, по которой её, возможно, купят, но через несколько месяцев. А есть цена, по которой она будет стоять на рынке годами, создавая у покупателя ощущение, что с объектом что-то не так.

Поэтому мой разговор с собственником почти всегда выглядит одинаково.

Я не говорю ему:

— Вот правильная цена.

Я говорю иначе:

- По этой цене вероятность сделки высокая.
- По этой цене вероятность сделки средняя.
- По этой цене вероятность почти нулевая.

И дальше решение принимает он. Именно в этот момент и становится понятно, как люди принимают решения. Одни пытаются угадать идеальную цифру. Другие понимают, что идеальной цифры не существует. Есть только вероятность результата. И именно поэтому предприниматели принимают решения быстрее остальных. Они не ждут идеального варианта. Они выбирают наиболее разумный вариант из тех, которые есть перед ними сейчас. И идут дальше. Потому что в условиях тумана остановка почти всегда оказывается самым дорогим решением из всех возможных.

История моей продажи

Был период времени на рынке недвижимости, когда можно было приобрести квартиру с помощью ипотечного кредита, при этом не потратив ни копейки личных денег.

Да-да. Это не метафора. Это реальность.

Период с 2020 по 2025 год — это был бум. Бум продаж новостроек, бум роста цен и, что самое важное, бум возможностей стать номинальным собственником недвижимости, не имея при этом стартового капитала на покупку. Расскажи об этом какому-нибудь представителю Нового Света — он будет сильно сомневаться в правдивости этой истории.

Мало того, что ипотечные ставки через субсидирование застройщика доходили до 0,1–4,25% годовых (пусть и на ограниченный период времени, как правило, год-два, до сдачи объекта), так еще и сама квартира могла приобретаться без первоначального взноса.

То есть по сути — без денег.

И в этот момент происходило интересное смещение в самой сути продаж. Агенты продавали не квартиры. Они продавали возможность. Вопрос «нужна ли тебе квартира» отходил

на второй план. Логика была другой: если ты способен платить ежемесячный платеж в диапазоне 20–50 тысяч рублей — бери. Пусть будет.

Дальше — рынок вырастет.

А он действительно рос, причем темпами, не сопоставимыми с доходами населения. Ты продаешь — и зарабатываешь, оперируя заемным капиталом. Конечно, в этой конструкции была и ложка дегтя. Отсутствие первоначального взноса всегда компенсировалось завышением стоимости объекта.

И, как следствие, тело кредита перед банком оказывалось выше реальной стоимости квартиры. Но кого это по-настоящему беспокоило в моменте, когда у тебя уже есть квартира?

Некоторые за этот период умудрялись покупать, продавать, снова покупать и снова продавать. И даже с учетом переплат банку, завышенного долга и прочих нюансов — зарабатывали. Потому что рынок рос. Я тоже был внутри этого процесса.

И вот пример одной из моих сделок.

Это трехкомнатная квартира в городе-герое Новороссийске от строительной компании *D*ogma. Отличный жилой комплекс, с видом на бухту. Более того, учитывая, что я часто бываю в Новороссийске по семейным делам, этот город мне близок. Я его искренне люблю, как и Черноморское побережье в целом. И на тот момент рынок Новороссийска выглядел (им и остается по сей день) недооцененным по отношению к другим приморским городам.

Это и стало для меня основанием войти в этот проект. Изначальный план был абсолютно рациональный:

зайти без первоначального взноса → подождать срок сдачи дома (примерно 1,5 года) → выйти из проекта, зафиксировав прибыль.

Но у меня был и план Б.

При покупке у меня был выбор: купить дешевле примерно на миллион или взять квартиру с ремонтом от застройщика.

Я выбрал ремонт. И это решение в моменте казалось менее рациональным, но по факту было именно про управление риском. Наличие ремонта давало мне альтернативу: если рынок не даст прибыли — я смогу сдавать квартиру посуточно.

Зафиксируем ситуацию: покупка на первичном рынке, с ремонтом, с целью выйти через продажу с профитом.

Прошло полтора года. Дом сдан. Я собственник. Ремонт готов. Продавай — не хочу. Но реальность, как это часто бывает, не совпала с ожиданиями. Рынок не вырос. Более того, он оказался насыщен. Таких «инвесторов», как я, было много. Квартир, находившихся в продаже, было достаточно, чтобы понять важное — ожидаемого профита не будет.

Кто-то не рассчитал свои возможности по ипотеке и продавал с убытком. Кто-то просто хотел выйти из проекта. Но факт оставался фактом — предложений было много, а цены были далеки от желаемых. И вот здесь важно зафиксировать мысль, которая напрямую связана с тем, о чем мы говорили ранее.

Рациональная модель в моменте не гарантирует результата в будущем. Да и как можно нам утверждать, что первоначальное желание было рациональным?

Будущее — это не формула. Это вероятностная среда. Я же в этот момент лишний раз убедился в правильности своего решения по диверсификации. Далее я доукомплектовал квартиру: мебель, техника, кухня. Причем делал это осознанно под формат посуточной аренды — дорого, качественно, с учетом уровня жилого комплекса и его видовых характеристик. И в итоге получил рабочий кэш-флоу. Это давало мне возможность не торопиться с продажей.

Но все когда-то заканчивается — желания, ощущение правильности, сомнения, убеждения, принципы, вероисповедания, правда, возможности, цели, жизнь и так далее...

И тут возник ключевой вопрос: что делать, если рынок не дает прибыли?

Просто выставить и продать — можно.

Но это не про меня. Мое профессиональное кредо не допускает выхода в ноль или в минус там, где есть возможность сыграть иначе. И тогда я принял решение. Я не буду продавать квартиру. Я буду продавать ситуацию вокруг нее. Это принципиально разные вещи.

К тому же мне нужна была именно управляемая продажа во времени. Знаете, когда живешь в Краснодаре, а продаешь в Новороссийске, относиться пренебрежительно к самому недооцененному ресурсу — своему времени — для меня неприемлемо.

Я сделал всё, что должен сделать продавец, который понимает, как работает психология рынка:

- упаковка объекта (фото, видео);

- активный маркетинг;
- информирование профессиональных участников рынка;
- флаеры с рекламой квартиры по району, в каждую дверь соседних домов;
- комфортные условия для покупателей в виде отсутствия комиссионного вознаграждения для меня в случае покупки;
- бонус для агента (200 000 руб.), чей клиент станет покупателем.

Важный момент — покупатель не платит комиссию, значит, убран один из ключевых барьеров! Но главное было не это.

Главным был ценник. 9 900 000 рублей.

Это было на 2–3 миллиона ниже аналогов, которые в тот момент стояли на ЦИАНе. Я понимал, что это хотелки собственников непроданных объектов, и реальная цена продажи находится где-то в пределах 10–10,5 млн. Такое было у меня ощущение, которое усугублялось невозможностью проверить мои догадки — я работаю на другом рынке и не обладаю инсайдами цен проданных объектов в Новороссийске.

Но в том и прелесть момента — можно играть с ценником на объекте как хочешь, когда понимаешь, что это не цена продажи, а элемент привлечения потенциальных покупателей, которые, как пчелы на мед, летят на картинку.

И вот здесь начинается то, что в рамках книги важно понять максимально точно. Я не снижал цену. Я создавал условия неопределенности и конкуренции. Показы были назначены на два дня — субботу и воскресенье. Принятие решения — воскресенье. В итоге у меня появилось семь мотивированных покупателей, с которыми согласовано время показов квартиры с интервалом в 30 минут. То есть каждый выходящий из квартиры неизбежно встречался со следующим входящим. Один показ был проведен по видеосвязи — покупатель находился в другом регионе. Дальше началось то, что невозможно объяснить рационально до того момента, пока ты не окажешься внутри этого процесса.

Первый показ — молодая семья.

С агентом. Считаю важным добавить: эту квартиру они наблюдали еще с начала недели и просились на показ гораздо раньше, что было невозможно в рамках условий подобной продажи. Эмоциональная супруга. Она заходит в квартиру — и понимает, что это «то самое». И в этот момент включается не рациональность. Включается страх потери. Она просит

продать ей за 9,9 прямо сейчас. Но в то же время понимает, что за дверью стоят другие покупатели.

И в коридоре моей квартиры демонстрирует свое эго: «Да никто вашу квартиру не купит!»

Поймите, это было не про объект. Это про внутреннее напряжение человека. Через 60 минут они дают оферту: 12 000 000 рублей. И я в этот же день останавливаю торги и показы со всеми остальными и иду с ними в сделку.

Теперь давайте остановимся. И посмотрим на эту ситуацию не как на историю успеха, а как на демонстрацию того, о чем эта история.

В этой сделке переплелось всё:

- дефицит;
- ограниченное время;
- конкуренция;
- страх потери;
- эмоциональное включение.

И самое главное — иллюзия рациональности.

Потому что задним числом можно перечислить всё: район, школа, работа, вид, инфраструктура, ремонт, техника — и построить красивую логическую конструкцию. Но в моменте решение было принято не поэтому. Решение было принято потому, что человек не хотел потерять. И вот здесь мы возвращаемся к ключевой мысли всей книги. Человек не выбирает. Он рационализирует уже принятое решение. Если бы эта квартира изначально стояла в рекламе 12 миллионов — вероятнее всего, они бы даже не увидели ее. Покупатели всегда действуют снизу вверх, выставляя в фильтрах агрегаторов цену около их возможностей.

Но когда в их голове появилась точка отсчета 9,9 и одновременно появился риск потерять — произошло то, что и происходит всегда. Цена перестала быть главным фактором. Когда на одной чаше весов эмоция обладания, ощущение «это моё», контроль над будущим, а на другой плюс два миллиона рублей, в реальности выигрывает эмоция. Но здесь есть еще один слой, который важно увидеть. И он, на мой взгляд, даже важнее, чем сама эмоция. Человек в этой сделке платит не за квартиру.

Он платит за избавление от неопределенности. До момента принятия решения он находится в состоянии внутреннего шума:

- а вдруг есть лучше;
- а вдруг переплачу;

- а вдруг потом пожалею;
- а вдруг появится дешевле.

Это состояние — самое тяжелое. Потому что оно не дает двигаться.

И в этот момент происходит перелом. Когда появляется риск потери, когда появляется ограничение по времени, когда появляется конкуренция — человек перестает искать лучший вариант. Он начинает искать способ зафиксировать этот. Возникает парадокс, который ломает линейную логику.

Чем выше неопределенность, тем выше готовность заплатить.

Потому что цена в этот момент становится не ценой квартиры. Она становится платой за прекращение внутреннего конфликта.

За право сказать себе: «Я успел. Это мое. Я не проиграл». Если посмотреть на мою сделку именно с этой точки зрения, становится понятно: эти дополнительные два миллиона — это не переплата за объект. Это цена за уверенность. И вот здесь мы выходим на очень важный вывод, который напрямую продолжает логику всей книги.

Сделка — это не момент, когда человек выбирает.

Сделка — это момент, когда человек прекращает сомневаться.

Именно поэтому один и тот же объект за 9,9 не продается, а за 12 — продается. Потому что в первом случае у человека есть пространство думать. Сравнивать. Откладывать. Во втором — этого пространства уже нет.

Он больше не ищет лучшее решение. Он фиксирует текущее. И в этот момент происходит перелом. Он больше не выбирает, больше не может позволить себе не принять решение. И это не исключение. Это правило.

Именно поэтому бизнес, построенный на вероятностях, не может быть объяснен линейной логикой. Именно поэтому люди совершают сделки, которые сами потом объясняют себе рационально. И именно поэтому, если вы хотите понимать рынок, вам нужно понимать не цену. А поведение человека в условиях неопределенности.

Здесь начинается самое важное. Потому что если смотреть на эту историю поверхностно, то из неё можно сделать

очень простой, почти бытовой вывод: удачно продал, грамотно упаковал, создал ажиотаж, получил цену выше ожиданий. На этом, в общем-то, многие бы и остановились. Как останавливаются люди почти всегда, когда видят хороший результат.

Они сразу начинают объяснять его набором понятных причин: хороший объект, правильная упаковка, удачный момент, грамотный маркетинг, эмоциональный покупатель, повезло. Всё это, конечно, имеет отношение к действительности. Но только частично. Потому что если останавливаться на этом уровне объяснения, то смысл истории резко упрощается. А она, как мне кажется, значительно глубже.

Для меня в этой сделке важно не то, что я продал квартиру дороже. Это, безусловно, приятный результат, но он вторичен. Главный интерес здесь в другом: мне удалось не просто выйти на рынок с объектом, а сознательно изменить среду принятия решения для покупателя. А это уже совсем другой уровень понимания продаж. Потому что большинство людей, в том числе и многие участники рынка, до сих пор мыслят о сделке в линейной логике. Есть товар. Есть цена. Есть покупатель. Дальше будто бы остается только правильно соотнести одно с другим.

Но в реальности, как показывает практика, человек принимает решение не внутри сухой конструкции «объект — цена», а внутри гораздо более сложной конструкции, где действуют время, дефицит, тревога, конкуренция, эмоция, внутренний шум, страх ошибки и желание наконец закончить мучительный процесс выбора.

В таких местах теория, о которой мы говорили на протяжении всей книги, перестает быть теорией. Она становится видимой. Потому что мой случай — это не история про то, как кто-то «передавил» рынок или «обыграл» покупателя. Это история про то, как человек в условиях неопределенности перестает вести себя так, как сам же потом себе объясняет.

На словах все мы за рациональность. На словах мы выбираем квадратные метры, инфраструктуру, ликвидность, планировку, район, этаж, будущую стоимость и удобство для семьи. Но в реальности решение часто происходит значительно раньше, чем начинается этот красивый список. И когда в голове у человека уже родилось ощущение «это мое»,

дальше он борется уже не за выгодную покупку. Он борется, чтобы не потерять то, что внутренне уже присвоил себе.

И это, как мне кажется, одна из самых интересных и самых неудобных истин рынка. Люди очень любят думать, что покупают объект. Но на самом деле в такие моменты они покупают не объект. Они покупают завершение внутренней неопределенности. Они покупают право больше не сомневаться. Они покупают не квартиру как таковую, а прекращение мучительного диалога внутри собственной головы.

Потому что пока человек не принял решение, он живет в довольно неприятном состоянии. Он сравнивает. Он откладывает. Он проверяет себя. Он боится ошибиться. Он мысленно ведёт бесконечный спор с самим собой. И этот внутренний спор, если честно, порой оказывается тяжелее, чем сама покупка. Тяжелее денег. Тяжелее переговоров. Тяжелее будущих обязательств.

Потому что неопределенность вообще одна из самых трудно переносимых форм человеческого состояния. Мы можем терпеть многое. Мы можем терпеть дискомфорт, ждать, работать, ошибаться, даже страдать. Но долго жить в состоянии неопределенности человеческая психика не любит. Она стремится к завершению. К ясности. К точке. К моменту, когда наконец можно сказать себе: всё, вопрос закрыт.

Но возникает очень интересный парадокс, который, как мне кажется, особенно хорошо виден именно на рынке недвижимости. Когда неопределенность становится выше, цена решения тоже начинает расти. Но растет она не только в прямом денежном смысле. Растет готовность человека заплатить, чтобы прекратить внутренний конфликт. И если посмотреть на мою сделку именно под этим углом, то становится очевидно: дополнительные два миллиона рублей были не просто платой за квартиру. Они стали платой за право больше не сомневаться. За право больше не искать. За право больше не бояться, что лучший вариант уйдет мимо. За право поставить точку в этом процессе и сказать себе: я успел, я не проиграл, теперь это мое.

И, кстати говоря, именно поэтому я бы никогда не стал сводить подобные истории к банальному тезису «эмоции побеждают логику». Это слишком плоско. Глубже здесь другое. Эмоция в подобных сделках — это не просто вспышка. Это способ мозга быстро закончить ситуацию, которая стала для

него слишком напряженной. А значит, если говорить совсем честно, продажа в таких обстоятельствах — это не столько выбор лучшего варианта, сколько выбор прекращения неопределенности. И именно по этой причине человек, который ещё час назад собирался «спокойно подумать», через шестьдесят минут уже готов дать цену, которую до этого даже не собирался рассматривать. Не потому, что внезапно стал богаче. Не потому, что его осенило. А потому, что внутренний конфликт стал для него дороже этих денег.

И вот здесь мы подходим, наверное, к главному выводу из всей этой истории.

Сильный продавец работает не только с объектом.

И не только с ценой.

И даже не только с эмоцией.

Сильный продавец работает со средой, внутри которой принимается решение.

А это, как вы понимаете, уже совсем другой уровень мышления. Потому что большинство людей по-прежнему пытается убеждать словами. Кто-то спорит о цене. Кто-то надеется на «правильный аргумент». Кто-то вообще думает, что продажа — это процесс объяснения. Но в действительности, если смотреть на рынок без иллюзий, продажа очень часто является процессом создания такой среды, в которой вероятность решения становится выше. Не гарантия решения. Не стопроцентный исход. А именно вероятность. И чем тоньше человек это чувствует, тем сильнее он как продавец.

По сути, именно это я и сделал в своей сделке. Я не искал идеальную цену. Я не ждал подарка от рынка. Я не пытался угадать, где находится магическая цифра, при которой «все само произойдет». Я сделал ровно то, о чем мы говорили в этой книге на более общем уровне: в условиях тумана я не стал ждать идеального варианта. Я начал управлять вероятностью. Через упаковку, через доступность объекта, через формат показов, через временную рамку, через конкуренцию, через правильную начальную точку отсчета. И именно это в итоге позволило мне получить результат, который при линейном взгляде на рынок выглядел бы почти нелогичным.

Но рынок вообще редко любит линейную логику.

И, пожалуй, в этом месте мне хочется зафиксировать еще одну важную вещь. Люди часто думают, что профессионализм

в продажах — это умение красиво говорить. Иногда — умение давить. Иногда — талант убеждения. Но если смотреть на все это глубже, профессионализм — это в первую очередь умение правильно организовать пространство вероятности. Умение понять, при каких условиях человек будет склонен к решению сильнее. Умение увидеть не только цену объекта, но и уровень внутренней тревоги клиента. Умение почувствовать, в какой момент он ещё сравнивает, а в какой уже защищает то, что внутренне признал своим. И если говорить совсем прямо, именно эта чувствительность к среде принятия решений и отличает настоящего продавца от человека, который просто участвует в сделке.

Именно поэтому моя история с Новороссийском важна для книги не как пример удачной продажи. Таких продаж на рынке было и будет еще много. Она важна как иллюстрация того, что мы на протяжении всей книги пытались понять на более общем уровне: человек очень редко выбирает так, как ему самому кажется. Он думает, что сопоставляет параметры. Он думает, что принимает рациональное решение. Он думает, что деньги являются главным аргументом. Но в критический момент оказывается, что сильнее денег работает не выгода, а страх потери, не логика, а напряжение, не цена как таковая, а возможность прекратить неопределенность.

Именно поэтому, если смотреть на ситуацию совсем честно, я продавал не квартиру.

Я продавал завершение внутреннего конфликта.

А это, как ни странно, и есть одна из самых точных формул реальных продаж. Потому что люди покупают не тогда, когда всё посчитали. Они покупают тогда, когда уже не могут жить в подвешенном состоянии. Когда для них становится психологически дороже не купить, чем купить. Когда решение останавливает шум в голове.

И вот тогда сделка действительно происходит.

Не потому что человек всё понял.

А потому что он наконец перестал сомневаться.

Правило вероятностей

Мир работает не по принципу гарантий, а по принципу вероятностей. Воронку в продажах недвижимости никто

не отменял. Наполняется она, на самом деле, довольно просто. Наверху — всегда массовый поток действий, а внизу — денежные знаки. Посередине находится основная работа, требующая профессиональных компетенций.

Но если упростить всё до линейной логики, картина выглядит довольно просто: увеличивая количество попыток, мы увеличиваем вероятность результата. В этом и заключается математика вероятностей. К удаче и везению это, конечно, имеет отношение. Но, в отличие от арифметических действий, её невозможно точно вычислить. Точно так же невозможно вычислить «чёрных лебедей», о которых так исчерпывающе рассказывает Нассим Талеб. В моём офисе разговор о вероятностях, или, проще говоря, о воронке, — самая частая тема обсуждений.

Руководитель отдела продаж Арутюн Альбертович — настоящий мастер по формированию таких воронок. Но его ценность не только в этом. Он коуч для агентов не просто в постановке задач и контроле их выполнения. Он, если хотите, мастер спорта по игнорированию неопределённости. Однажды в офисе произошла довольно типичная история. Один из агентов за неделю провёл около ста разговоров с собственниками и не получил ни одного договора. Он пришёл к Арутюну Альбертовичу с довольно простым выводом: рынок плохой, люди не готовы подписывать эксклюзивы, стратегия не работает.

Арутюн спокойно посмотрел на его таблицу контактов и сказал:

— Продолжай.

Никаких длинных объяснений не было. Просто продолжай. Через три недели из этих же контактов появились два договора, один из которых в итоге привёл к сделке. Там, где большинство людей начинают сомневаться, ждать идеального момента или искать гарантии, он спокойно продолжает действовать. Шаг за шагом, звонок за звонком, встреча за встречей. Потому что понимает простую вещь: в бизнесе мелких вероятностей победа складывается не из одного идеального решения, а из большого количества действий. Безусловно, есть часть агентов, которые понимают, что этот бизнес построен на вероятностях, и работают с воронкой на высоком

уровне. Именно они в итоге получают больше всего результатов. А есть другая часть — менее успешная. Отличает одну группу от другой всего одно важное обстоятельство.

Неуспешные агенты часто принимают плохие решения не потому, что они хуже владеют какими-то навыками. Хотя профессиональные навыки, безусловно, значительно повышают возможности. Они принимают плохие решения потому, что хотят гарантию, а не вероятность. И в этом заключается принципиальная разница между людьми. Одни понимают, что бизнес мелких вероятностей, в котором они работают, требует не гарантий, а высокой частоты действий. Другие — нет.

В бизнесах мелких вероятностей результат на выходе воронки оказывается значительно выше, чем в бизнесах крупных вероятностей. Для примера можно представить бабушку, которая на рынке торгует семечками. Она находится в бизнесе крупных вероятностей. Продавая условно десять стаканов семечек, она получает небольшой доход, но этот доход достаточно стабилен. У неё высокая вероятность сделки с каждым покупателем.

Риелтор находится в совершенно другой модели. Он работает в бизнесе малых вероятностей. Продажа условных десяти квартир приносит ему кратно больший доход, но сама вероятность сделки в каждом конкретном контакте значительно ниже. Поэтому и структура работы у этих бизнесов разная. Бабушке гораздо проще наполнить верх воронки клиентами. Люди идут мимо, и вероятность покупки достаточно высокая. У риелтора всё иначе.

Контактов может быть много, но вероятность сделки в каждом из них значительно ниже. И именно поэтому в бизнесах малых вероятностей единственный рациональный способ увеличивать результат — увеличивать количество действий. Иногда можно увеличивать и средний чек сделки — конечно, в разумных пределах. Но здесь появляется обратная зависимость: чем выше чек, тем реже происходит сама сделка. Это тоже часть математики вероятностей. Поэтому в таких моделях бизнеса неизбежно работает ещё один принцип — закон больших чисел. Чем больше попыток делает человек, тем ближе его результат становится к статистической вероятности успеха.

При большом количестве попыток средний результат стремится к ожидаемому значению.

То есть если вероятность сделки составляет 5%, то:

- из 20 попыток может не быть ни одной сделки;
- из 100 будет примерно 5;

• из 1000 уже около 50.

Я много раз наблюдал одну и ту же картину.

Агент делает двадцать звонков, не получает результата и начинает сомневаться в системе. Ему кажется, что если бы стратегия была правильной, сделки должны были бы появиться уже сейчас. Он меняет подход, начинает искать «лучших клиентов», перестаёт делать массовые действия. И в этот момент он фактически выходит из статистики. Это, на самом деле, очень хорошая новость.

Если следовать этой простой линейной логике, то успех бизнеса в продажах недвижимости можно довольно точно измерять частотой действий. Но здесь появляется ещё одна важная деталь, без которой разговор о вероятностях остаётся неполным.

Человеческий мозг плохо переносит длинную дистанцию между действием и результатом. Нам гораздо легче работать в системах, где успех происходит часто, даже если этот успех небольшой. Именно поэтому бизнес с высокой вероятностью сделки кажется людям более комфортным. Но экономика устроена иначе. В реальности значение имеет не только вероятность события. Значение имеет ещё и размер выигрыша, когда событие всё-таки происходит.

Экономисты описывают это через понятие математического ожидания.

Формула выглядит довольно просто:

$$E(X) = \Sigma\ pixi$$

Если перевести на человеческий язык, смысл такой: важна не только вероятность успеха, важно ещё и то, сколько стоит этот успех, когда он происходит. Иногда система с маленькой вероятностью успеха оказывается гораздо выгоднее, чем система с высокой вероятностью.

Представим две стратегии.

Стратегия А

80% вероятность заработать 10 единиц;

20% вероятность потерять 20.

На первый взгляд это выглядит очень комфортно. Почти каждое действие приносит небольшой результат. Но если посчитать математическое ожидание, получается всего +4.

Теперь представим другую модель.

Стратегия Б

10% вероятность заработать 100 единиц;

90% вероятность ничего не заработать.

Психологически такая система кажется ужасной. Девять попыток из десяти не дают результата. Но если посчитать математику, её математическое ожидание равно 10.

То есть эта стратегия оказывается более прибыльной, несмотря на то, что вероятность успеха в ней всего десять процентов. Именно так и устроены многие предпринимательские модели. В недвижимости это видно особенно хорошо на дорогих объектах. Агент, работающий в сегменте элитной недвижимости, может закрывать всего несколько сделок в год. Но каждая из них приносит комиссию, которая перекрывает месяцы работы без результата. С точки зрения статистики это может выглядеть как редкие успехи. С точки зрения экономики — это положительное математическое ожидание. Они выглядят нервными, рваными, непредсказуемыми. Большая часть действий не приносит результата.

Но редкие события имеют настолько большую цену, что именно они формируют весь итог. Это и называется асимметрией. Когда редкий успех перекрывает большое количество неудачных попыток. Продажа недвижимости — как раз такая система. Проблема возникает только в одном месте — в голове человека.

Мозг предпринимателя интерпретирует результат так: из 100 действий я получил 5 сделок.

Мозг большинства людей интерпретирует те же самые цифры иначе: из 100 действий я получил всего лишь 5 результатов.

Понимаете разницу? Одни люди видят пять сделок. Другие видят девяносто пять отказов. Цифры одинаковые. Реальность одна и та же. Меняется только интерпретация.

Почему люди ищут гарантии

Если попытаться честно разобраться, почему человек так настойчиво ищет гарантии, то довольно быстро становится понятно, что речь здесь не про логику и даже не про рациональность, а про гораздо более глубокую вещь — про внутреннее ощущение безопасности.

Человеку в принципе тяжело находиться в состоянии неопределённости. Не потому, что это сложно интеллектуально — с этим как раз проблем нет. А потому, что это состояние лишает его опоры. Когда нет понимания, что будет дальше, когда невозможно точно предсказать результат своих действий, внутри возникает очень специфическое напряжение. Оно не всегда осознаётся, но оно всегда присутствует. Это состояние, в котором мозг как будто постоянно ищет, за что зацепиться, чтобы успокоиться.

И вот здесь возникает ключевой момент.

Гарантия — это не столько про результат, сколько про ощущение контроля над будущим.

Когда человек слышит или формулирует для себя: «если я сделаю вот это, я точно получу вот это», — в этот момент у него внутри всё становится на свои места. Возникает иллюзия, что будущее больше не хаотично, что оно подчиняется неким правилам, которые можно понять и использовать. Это даёт ощущение стабильности. Даёт ощущение предсказуемости. Даёт ощущение, что всё под контролем.

И в этом нет ничего странного.

Это базовая настройка психики.

Проблема начинается в тот момент, когда человек переносит это ожидание на реальность и начинает требовать от неё того, чего в ней нет.

Потому что реальность устроена иначе.

В ней нет гарантий.

В ней есть только вероятности.

Но мозг с этим не согласен. Он продолжает искать «правильное решение». Тот самый вариант, который сработает наверняка. Тот, который можно будет выбрать один раз — и получить предсказуемый результат. И чем сложнее ситуация, тем сильнее это желание.

Давайте посмотрим на очень простой пример из бизнеса, который, на самом деле, каждый день происходит в переговорах.

Собственник квартиры выходит на рынок и задаёт вопрос, который, если вдуматься, звучит почти одинаково у всех:

— А какая цена правильная?

На поверхности кажется, что это вопрос про рынок. Про аналитику. Про цифры. Но если посмотреть чуть глубже, становится понятно, что это не так.

Это вопрос про гарантию.

Человек хочет услышать не диапазон, не вероятность, не сценарий. Он хочет услышать конкретное число, которое даст ему ощущение, что если он поставит именно эту цену, квартира обязательно продастся. Как будто существует некая точка, попадание в которую автоматически гарантирует результат.

Но реальность в этот момент не меняется от его ожиданий.

Нет «правильной цены».

Есть цена, по которой вероятность продажи высокая. Есть цена, по которой вероятность средняя. Есть цена, по которой квартира будет стоять месяцами, создавая ощущение, что с ней что-то не так.

Но человек не хочет работать с вероятностями.

Он хочет избавиться от неопределённости.

И поэтому он начинает принимать решения, которые дают ему внутреннее ощущение стабильности, даже если они не дают результата.

Он ориентируется на объявления, а не на сделки. Он выбирает цену «как у всех», потому что это психологически безопасно. Он держится за цифру, которая ему комфортна, даже если она не имеет отношения к реальному спросу.

И в этот момент происходит подмена.

Решение принимается не на основании того, как устроен рынок, а на основании того, как человек хочет себя чувствовать.

И результат здесь почти всегда один и тот же.

Объект не продаётся.

Но дальше происходит ещё более интересная вещь.

Человек не говорит: «я выбрал стратегию с низкой вероятностью результата».

Он говорит:

- рынок плохой;
- сейчас не время;
- клиентов нет.

То есть снова переписывает реальность так, чтобы она не противоречила его изначальному выбору.

Теперь посмотрим на ситуацию, которая, казалось бы, далека от недвижимости, но на самом деле устроена точно так же.

Выбор работы.

Перед человеком два сценария.

Первый — стабильная зарплата, понятная структура, фиксированный доход. Всё предсказуемо. Всё понятно. Можно просчитать на год вперёд.

Второй — возможность зарабатывать больше, но без гарантий. С переменным доходом. С риском. С неопределённостью.

И если убрать красивые слова и оставить только суть, выбор здесь происходит не между двумя работами.

Он происходит между двумя состояниями.

Первое состояние — «я понимаю, что будет завтра».

Второе — «я не понимаю, что будет завтра, но потенциально могу получить больше».

И большинство людей выбирает первое.

Не потому что оно лучше.

А потому что оно снимает внутреннее напряжение.

Даёт ощущение контроля.

Позволяет не думать о рисках.

Но если посмотреть чуть дальше, мы увидим: эта стабильность часто оказывается довольно условной. Я вспоминаю слова Гиля Острандера (ныне покойного), которые я лично услышал от него на одной встрече для ТОП-менеджеров компании. Он тогда был уже достаточно преклонного возраста, но с огромной энергией, что сильно поразило нас, молодых предпринимателей. Так вот, звучало это примерно так: «В нашей жизни стабильно приходят две вещи — налоги и смерть». Таким образом он пытался вложить в наши головы ошибочность суждения о стабильности и предсказуемости нашего мира. А он, как человек, проработавший в бизнесе продаж недвижимости всю свою долгую жизнь, уж точно знал, как принимать решения в тумане.

Человек фиксирует свой доход, фиксирует свои возможности, фиксирует свою траекторию. И в долгосрочной перспективе оказывается в ситуации, где рост либо замедляется, либо вообще останавливается.

Но в моменте это кажется безопасным.

Потому что есть иллюзия гарантии.

Или возьмём предпринимателя, который только начинает.

Перед ним тоже выбор.

Он может начать действовать, понимая, что большая часть попыток не даст результата, но одна из них может дать существенный эффект.

А может начать искать «идеальную стратегию».

Ту самую, которая точно сработает.

И здесь включается та же самая логика.

Он начинает анализировать. Собирать информацию. Сравнивать. Откладывать действия до момента, пока не появится ощущение, что «теперь всё понятно».

Проблема в том, что этот момент не наступает.

Потому что его не существует.

И пока он ищет гарантию, другой человек делает попытки.

Ошибается.

Корректирует.

Пробует снова.

И в итоге оказывается впереди не потому, что он умнее, а потому, что он раньше принял факт неопределённости.

Здесь мы подходим к ключевой мысли, которая на первый взгляд может показаться простой, но на практике объясняет огромное количество неправильных решений.

Поиск гарантий — это не просто желание снизить риск.

Это механизм, который заставляет человека выбирать не лучшую стратегию, а самую комфортную.

Не ту, которая даёт наибольшую вероятность результата.

А ту, которая даёт наименьший уровень внутреннего напряжения.

И в этот момент происходит фундаментальная ошибка.

Человек начинает путать безопасность с эффективностью.

Ему кажется, что если он чувствует себя спокойно, значит, он действует правильно.

Но в реальности всё наоборот.

Очень часто именно те решения, которые вызывают внутренний дискомфорт, оказываются более точными.

Потому что они соответствуют реальности, а не ожиданиям.

И наоборот — решения, которые кажутся «надёжными» и «правильными», на самом деле просто лучше упакованы для психики.

Они удобнее.

Они понятнее.

Они не заставляют сомневаться.

Но это не делает их эффективными.

И именно поэтому поиск гарантий становится одной из главных причин плохих решений.

Не потому что человек глуп.

Не потому что он не умеет считать или анализировать.

А потому что он пытается убрать из своей жизни то, что из неё убрать невозможно.

Неопределённость.

И чем сильнее он пытается это сделать, тем дальше он уходит от реальности.

А вместе с этим — от результата.

И вот здесь проходит очень важная граница.

Предприниматель отличается не тем, что он лучше прогнозирует будущее.

Он отличается тем, что перестаёт требовать от него гарантий.

Он принимает тот факт, что любое решение — это работа с вероятностью.

Что нет варианта, который «точно сработает».

Есть только варианты, у которых разная вероятность исхода.

И в тот момент, когда человек перестаёт искать гарантию, он начинает видеть реальность чуть точнее.

Не полностью.

Не идеально.

Но достаточно, чтобы принимать решения, которые со временем начинают давать результат.

Не потому что они были безошибочными.

А потому что они были честными по отношению к тому миру, в котором он на самом деле живёт.

Отделять решение от результата

Есть одна ошибка мышления, которая встречается у людей настолько часто, что со временем начинаешь воспринимать её почти как естественное свойство человеческой психики. Люди почти всегда оценивают решение по его результату. Если результат оказался хорошим — значит, решение было правильным. Если результат оказался плохим — значит, решение было ошибкой. На первый взгляд это кажется логичным. Но в условиях неопределённости такая логика почти всегда приводит к неправильным выводам. Потому что результат и качество решения — это разные вещи.

Хороший результат иногда может быть следствием плохого решения.

И наоборот — разумное решение может привести к плохому результату. Это звучит парадоксально, но именно так и устроена жизнь в условиях неопределённости. В любой сфере, где работает вероятность — в бизнесе, инвестициях, продажах, переговорах — человек не контролирует все факторы. Он контролирует только одно: как он принимает решение в моменте. А результат появляется позже. И очень часто на него влияют обстоятельства, которые невозможно было предсказать. Поэтому сильные люди стараются оценивать не только результат, но и качество процесса принятия решения. Потому что в мире вероятностей хороший итог ещё не доказывает правильность решения. А плохой итог не всегда означает ошибку. Именно здесь проходит важная граница между рациональным мышлением и иллюзией рациональности. Рациональность — это не гарантия хорошего результата. Рациональность — это качество решения в момент его принятия.

Буквально сегодня я проводил планирование с агентами офиса, и мне сразу вспомнился один разговор. Мы обсуждали планирование с Александрой — агентом, которая работает у меня уже более пяти лет.

В бланке планирования есть один пункт, который звучит так: «Личная бизнесовая цель, за которую я отвечаю на 100% выполнения». И эта цель у Александры не была прописана. На мой вопрос, почему она не заполнена, она спокойно ответила:

— Я не поняла смысл этого вопроса.

Сразу скажу, что этот пункт я добавил в бланк впервые. Я начал объяснять, что именно имел в виду. Смысл вопроса был очень простой: я хотел, чтобы агент сформулировал цель, которая зависит исключительно от него самого. То есть цель, связанную с процессами, которые формируют воронку. Сколько действий он будет делать. Сколько клиентов искать. Сколько переговоров вести. То, на что человек может влиять напрямую. Но Александра, не задумываясь, ответила:

— Тогда моя цель — 500 тысяч рублей в конце этого месяца.

И именно в этот момент стало понятно, что она не уловила смысл вопроса. Потому что деньги в конце месяца — это

как раз тот результат, за который человек не может отвечать на сто процентов. Моя логика здесь очень проста.

Я могу отвечать только за то, что находится в зоне моего влияния:

- за действия по поиску клиентов;
- за работу с клиентами;
- за аргументы в переговорах;
- за конкретные шаги, которые я предпринимаю в интересах сделки.

Но отвечать за конечный результат полностью невозможно. Потому что связь между действиями и результатом существует, но она не прямая. Да, по линейной логике кажется, что если делать А, то обязательно получишь Б. Но жизнь устроена гораздо сложнее. Результат Б зависит не только от меня.

Он может зависеть от огромного количества факторов, которые находятся за пределами моего влияния:

- от состояния экономики;
- от курса доллара;
- от стоимости нефти;
- от политических решений;
- от настроения участников рынка.

Если довести эту мысль до абсурда, то результат сделки может зависеть даже от того, какое настроение сегодня у президента США Дональда Трампа или его супруги Мелании. И это, конечно, звучит немного иронично. Но суть остаётся прежней. В мире вероятностей человек не может полностью контролировать результат. Он может контролировать только процесс принятия решений и свои действия. И именно поэтому рациональность нужно оценивать не по результату. А по тому, насколько разумным было решение в момент, когда оно принималось.

Простые правила решений

1. Не ищи гарантии там, где существуют только вероятности.

Большинство решений в жизни принимается в условиях неполной информации.

2. Оценивай решение по качеству процесса, а не по результату.

Хороший результат иногда бывает следствием плохого решения. И наоборот.

3. Работай с вероятностями, а не с ожиданием одного идеального исхода.

Воронка — это не ошибка системы, это её нормальное состояние.

4. Увеличивай количество разумных попыток.

В бизнесах малых вероятностей результат растёт через частоту действий.

5. Отделяй эмоцию момента от логики решения.

Эмоция — плохой советчик там, где требуется расчёт.

6. Всегда проверяй альтернативы.

Рациональное решение — это выбор из нескольких вариантов, а не первая понравившаяся идея.

7. Избегай катастрофических ошибок.

Даже в тумане можно не делать шаги, которые могут разрушить всё.

8. Делай небольшие шаги, а не один большой прыжок.

Короткие итерации снижают цену ошибки.

9. Сохраняй возможность изменить решение.

Хорошее решение оставляет пространство для манёвра.

10. Действуй, когда решение достаточно разумно.

Идеального момента не существует.

Мысли с многоточием

Мне кажется, мы вообще слишком примитивно понимаем природу человеческих решений, потому что нам удобно считать, будто человек — это прежде всего разумное существо, которое сначала анализирует ситуацию, потом сопоставляет аргументы, затем взвешивает риски и только после этого делает выбор.

Эта картина очень приятна уму, потому что она даёт ощущение порядка. В ней всё выглядит почти инженерно: есть вводные данные, есть мышление, есть вывод. Но чем дольше наблюдаешь людей в ситуациях, где ставка для них действительно высока, тем сильнее начинаешь понимать, что эта схема работает только в спокойной, лабораторной жизни, где ошибка не ощущается как катастрофа.

В реальности же человек принимает решения до тех пор, пока его внутреннее устройство вообще способно выдерживать объём напряжения, который создаёт ситуация. И в тот момент, когда этот объём становится чрезмерным, выбор перестаёт быть рациональным актом и превращается в проверку на прочность всей системы — психики, тела, нервов, представлений о безопасности, способности выдерживать неопределённость и необратимость последствий.

Именно поэтому мне кажется интересной одна параллель, которая на первый взгляд может показаться слишком далёкой, а на самом деле говорит об одном и том же. Когда Нассим Талеб пишет о рыночных потрясениях, о крахах, о событиях, которые прилетали как чёрный лебедь и уничтожали уверенность людей в собственной правоте, там ведь важен не только сам факт потери денег. Деньги — это лишь внешняя форма удара. Настоящий удар приходился в другое место: в ту внутреннюю конструкцию человека, на которой держалась его картина мира.

Пока рынок шёл туда, куда он ожидал, человек чувствовал не просто комфорт, а почти онтологическую правоту. Ему казалось, что он понимает устройство реальности, что он умеет её считать, что он способен ею управлять хотя бы в своей профессиональной зоне. И когда происходило нечто, что не укладывалось в эту модель, разрушались не только его позиции на рынке, разрушалось ощущение контроля как таковое. Для кого-то это был убыток, для кого-то — потеря статуса, для кого-то — крах биографии, но для части людей это становилось чем-то ещё более страшным: столкновением с мыслью о том, что реальность вообще не обязана соответствовать их уверенности. И вот это, мне кажется, и есть то место, где финансовое событие превращается в физиологическую катастрофу.

Потому что человек ведь не живёт в мире чистых идей. Он живёт телом. Он живёт сердцебиением, дыханием, напряжением мышц, выбросом адреналина, бессонницей, тошнотой, тремором, паникой, ощущением, что почва ушла из-под ног. И когда мы читаем, что кто-то после краха не выдержал и покончил с собой, это слишком легко объяснить словами «испугался убытков» или «не смог смириться с поражением».

На самом деле там, вероятно, происходило нечто более глубокое: внутренняя система человека встретилась с таким объёмом ужаса, неопределённости и распада привычной картины мира, который она не смогла переварить. Это уже не просто история про деньги. Это история про предел переносимости реальности. Про тот момент, когда событие оказывается больше, чем внутренний контейнер, в который человек привык помещать жизнь.

Когда я думаю об этом, я понимаю, что в более мягком, более бытовом, более социально приемлемом виде нечто очень похожее регулярно происходит и в переговорных комнатах, и на задатках, и на сделках с недвижимостью. Просто там это не выглядит настолько драматично, чтобы об этом писали книги или снимали фильмы.

Человек продаёт квартиру, одновременно покупает другую, всё уже вроде бы решено, условия согласованы, цена обсуждена, юридическая часть проверена, разумом он, кажется, уже прошёл весь путь и пришёл в точку, где осталось только зафиксировать принятое решение. Но именно в этот момент, когда событие перестаёт быть теоретическим и становится необратимым, когда деньги перестают быть цифрой в разговоре и превращаются в реальность, которую сейчас нужно пережить телом, когда цена ошибки вдруг ощущается не абстрактно, а буквально кожей, организм может сказать то, чего сам человек ещё не успел себе сформулировать словами: «Стоп. Для меня это слишком много».

И вот здесь, как мне кажется, находится очень важная мысль, потому что она разрушает наше привычное высокомерие по отношению к самим себе. Мы любим думать, что проблема человека в том, что он плохо анализирует, неправильно считает, поддаётся эмоциям, торопится, делает неверные выводы, не умеет оценивать риски. Всё это, безусловно, бывает.

Но существует уровень глубже, на котором дело уже не в ошибке мышления, а в ограниченной способности человеческой системы выдерживать сильное напряжение. И тогда вопрос стоит уже не так: «Почему он выбрал именно это?» Вопрос становится другим: «А способен ли он вообще вынести тот объём риска, который этот выбор за собой влечёт?» Потому что одно дело — произнести решение ртом, и совсем другое — прожить его телом до конца.

В этом смысле мне всё больше кажется, что многие решения, которые мы привыкли считать продуктом рационального выбора, на самом деле являются продуктом выносливости или невыносливости.

Не силы воли даже, а именно выносливости внутренней конструкции. Один человек может спокойно проходить через гигантские суммы, через неопределённость, через перенос сроков, через возможность ошибки, через риск осуждения, через давление семьи, через страх сделать не тот шаг, и его система выдерживает это напряжение без разрушения.

Другой человек может быть ничуть не глупее, ничуть не слабее в бытовом понимании, ничуть не менее серьёзным и ответственным, но в определённой точке его внутренний механизм просто не рассчитан на такой объём перегрузки. И тогда тело вмешивается в процесс раньше, чем разум успевает сохранить лицо. Человека начинает трясти, ему становится плохо, он задыхается, его рвёт, у него срывается давление, он теряет способность собраться, и это выглядит как странность, как каприз, как «нервы», хотя на самом деле это может быть предельно честный ответ организма на ситуацию, которая для данной системы стала чрезмерной.

Мне кажется, здесь и проходит одна из самых важных границ в понимании человека. Мы привыкли искать причины его поступков в идеях, убеждениях, мотивах, интересах, выгодах, страхах, детских травмах, в чём угодно, но недостаточно внимательно смотрим на то, что человек — это не только сознание, которое что-то решает, но и живая система, у которой есть предел переносимости.

И если этот предел превышен, то дальше включается уже не философия выбора, а физиология самосохранения. Не человек ставит ситуацию на паузу — это организм ставит её на паузу, потому что иначе он не умеет защищаться. Он не рассуждает категориями «мне это экономически выгодно» или «я уже дал слово», он реагирует гораздо древнее и грубее. Для него главное — не сохранить логику, а сохранить целостность системы.

И, наверное, именно поэтому внешне несоизмеримые события могут иметь внутри человека очень похожую природу. Рыночный крах для трейдера, который был уверен в своей правоте, и обычный, казалось бы, задаток для человека, который один раз в жизни продаёт и покупает жильё, не равны

ни по масштабу, ни по социальному значению, ни по последствиям. Было бы глупо ставить между ними знак равенства.

Но они могут оказаться удивительно похожими по внутреннему механизму: и там, и там человек сталкивается с объёмом реальности, который оказался больше его текущей способности эту реальность выдержать. И если в одном случае это заканчивается крахом биографии, а в другом — срывом в переговорной комнате, это не отменяет того, что корень может быть один и тот же: внутренняя система встретилась с перегрузкой, к которой не была готова.

Из этого, как мне кажется, вытекает довольно неприятный, но честный вывод.

Мы не так свободны в своих решениях, как нам хочется думать. Точнее, свобода выбора существует не в вакууме, а внутри очень конкретных ограничений, которые задаются не только умом, воспитанием, опытом и обстоятельствами, но ещё и предельной вместимостью нашей нервной системы.

Мы можем считать себя разумными, взрослыми, последовательными людьми, можем говорить правильные слова о стратегии, выгоде, будущем и рациональности, но в тот момент, когда цена ошибки, уровень неопределённости и необратимость последствий совпадают в одной точке, выясняется: вопрос выбора упирается не только в логику, но и в способность эту логику выдержать. И тогда становится понятно, что многие драмы человека начинаются не там, где он «ошибся в расчётах», а там, где его внутренний механизм оказался слабее того мира, в который он вошёл.

Возможно, одна из самых больших иллюзий взрослой жизни как раз и состоит в том, что мы считаем свои решения чисто интеллектуальными актами. Нам хочется верить, что мы выбираем головой. Но очень часто окончательный ответ даёт не голова, а тело. И не потому, что человек слаб, а потому что человек вообще устроен намного хрупче, чем ему самому приятно о себе думать.

ЭПИЛОГ



На протяжении всей этой книги мы говорили о решениях.

О том, как люди принимают их.

Как объясняют их задним числом.

Как мозг защищает собственные ошибки.

Как страх неопределённости заставляет нас принимать странные и часто иррациональные решения.

Я бы сейчас выделил одну очень важную вещь.

Мы очень любим думать, что делаем осознанный выбор.

Что каждое наше решение — это результат анализа, логики и независимого мышления.

Человек вообще любит чувствовать себя существом рациональным.

Но реальность устроена значительно сложнее.

На наши решения влияет огромное количество факторов, которые мы почти не замечаем.

Наши эмоции.

Наш предыдущий опыт.

Наш страх потерь.

Наше желание быть правыми.

Истории, которые мы слышали от других людей.

Ожидания общества.

Даже настроение конкретного дня.

И в результате выбор, который кажется нам полностью осознанным, очень часто оказывается лишь аккуратно объяснённой историей о том, почему мы сделали именно так.

Именно поэтому люди так легко попадают в ловушки мышления.

Они уверены, что контролируют ситуацию.

Но на самом деле часто просто рационализируют уже принятое решение.

Именно поэтому покупатель может купить квартиру значительно дороже рынка — и потом годами убеждать себя, что это была прекрасная сделка.

Именно поэтому предприниматель может закрыть бизнес и объяснить это «неподходящим рынком».

Именно поэтому стажёр, получив первый серьёзный гонорар, начинает видеть ту же самую работу совершенно другими глазами.

Мозг человека устроен очень интересно.

Он не любит признавать собственные ошибки.

Гораздо проще объяснить прошлое так, чтобы оно выглядело логичным и правильным.

Это и есть одна из самых тонких иллюзий человеческого мышления.

Иллюзия того, что мы всегда понимаем, **почему сделали тот или иной выбор.**

Выбор, о котором мы так много говорим, далеко не всегда является свободным и рациональным.

Он часто оказывается результатом давления обстоятельств, эмоций, вероятностей и ограниченной информации.

И именно здесь появляется парадокс.

С одной стороны, человек действительно не может знать всего.

Он не может контролировать все факторы.

Он не может точно предсказать будущее.

Но с другой стороны, именно в этом и заключается реальная взрослая позиция.

Зрелость мышления не в том, чтобы принимать идеальные решения.

Идеальных решений просто не существует.

Зрелость заключается в другом.

В способности **принимать решения в условиях неопределённости.**

В способности **не требовать от мира гарантий.**

В способности **действовать, даже когда полной ясности нет.**

Мир работает не по принципу гарантий.

Он работает по принципу **вероятностей.**

И поэтому настоящий выбор человека — это не попытка угадать идеальный вариант.

Настоящий выбор — это готовность двигаться вперёд, понимая, что полной уверенности никогда не будет.

Шаг за шагом.

Решение за решением.

Иногда ошибаясь.

Иногда выигрывая.

Но продолжая действовать.

И, возможно, именно в этот момент становится ясно, что главная иллюзия выбора вовсе не в том, что мы иногда ошибаемся.

Главная иллюзия заключается в другом.

В убеждении, что однажды появится момент полной ясности, после которого решения станут лёгкими и очевидными.

Такого момента не будет.

Никогда.

И в этом, как ни странно, есть огромная свобода.

Потому что если идеального момента не существует, значит, единственное разумное решение — просто сделать следующий шаг.

Даже в тумане.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1



ТЕСТ НА МЫШЛЕНИЕ ВЕРОЯТНОСТЯМИ

(для отбора соискателей вакансии менеджера по продажам недвижимости)

Этот тест используется для оценки того, как человек принимает решения в условиях неопределённости.

Он помогает определить, способен ли кандидат работать в так называемых бизнесах малых вероятностей, к которым относятся:

- продажи;
- предпринимательство;
- инвестиции;
- медиа и личный бренд.

В таких сферах результат редко определяется одной попыткой. Он формируется через большое количество действий, где каждая отдельная попытка имеет относительно небольшую вероятность успеха.

Поэтому ключевым навыком становится способность принимать решения на основе математического ожидания, а не на основе желания получить гарантированный результат.

Как проводится тест

Кандидату предлагается несколько гипотетических ситуаций.

В каждой из них нужно выбрать:

принять сделку или отказаться.

Важно не обсуждать ответы заранее и не давать подсказок. Тест должен отражать интуитивную реакцию человека на риск.

Вопрос 1
Сделка А

- 70% вероятность получить 500000 ₽;
- 30% вероятность потерять 192000 ₽.

Ваше решение:

☐ Я принимаю сделку

☐ Я отказываюсь

Вопрос 2
Сделка B

- 40% вероятность получить 1000000 ₽;
- 60% вероятность потерять 200000 ₽.

Ваше решение:

☐ Я принимаю сделку
☐ Я отказываюсь

Вопрос 3
Сделка C

- 20% вероятность получить 3000000 ₽;
- 80% вероятность потерять 200000 ₽.

Ваше решение:

☐ Я принимаю сделку
☐ Я отказываюсь

Вопрос 4
Сделка D

- 90% вероятность получить 100000 ₽;
- 10% вероятность потерять 400000 ₽.

Ваше решение:

☐ Я принимаю сделку
☐ Я отказываюсь

Вопрос 5
Сделка E

- 10% вероятность получить 10000000 ₽;
- 90% вероятность потерять 200000 ₽.

Ваше решение:

☐ Я принимаю сделку
☐ Я отказываюсь

Математическая интерпретация

Чтобы понять рациональность решения, используется понятие математического ожидания.

Формула выглядит так:

Математическое ожидание = (вероятность выигрыша × размер выигрыша) – (вероятность проигрыша × размер потери)

Если результат положительный — сделка рациональна.
Если отрицательный — сделка невыгодна.

Расчёт математического ожидания

Сделка A

$$0{,}7\times500000 - 0{,}3\times192000=$$
$$= 350000-57600=+292400\ ₽$$

Сделка рациональна.

Сделка B

$$0{,}4\times1000000-0{,}6\times200000=$$
$$= 400000-120000=+280000\ ₽$$

Сделка рациональна.

Сделка C

$$0{,}2\times3000000-0{,}8\times200000=$$
$$= 600000-160000=+440000\ ₽$$

Сделка рациональна.

Сделка D

$$0{,}9\times100000-0{,}1\times400000=$$
$$=90000-40000=+50000\ ₽$$

Сделка рациональна.

Сделка E

$$0{,}1\times10000000-0{,}9\times200000=$$
$$=1000000-180000=+820000\ ₽$$

Сделка рациональна.

Интерпретация результатов

4-5 принятых сделок

Кандидат способен мыслить через математическое ожидание. Это означает:

- высокую толерантность к неопределённости;
- способность работать в бизнесе малых вероятностей;

- склонность к предпринимательскому мышлению.

Такие люди хорошо подходят для:

- продаж;
- предпринимательства;
- инвестиционных проектов.

2-3 принятые сделки

Смешанный тип мышления. Человек может работать в продажах, но будет периодически испытывать дискомфорт из-за неопределённости. Таким кандидатам требуется:

- обучение;
- поддержка руководителя;
- системная работа с воронкой продаж.

0-1 принятая сделка

Кандидат склонен избегать риска. Он ищет гарантированный результат, а не положительное математическое ожидание. Такие люди лучше чувствуют себя в системах, где результат предсказуем. Например:

- административная работа;
- бухгалтерия;
- операционные процессы.

Почему этот тест работает

Человеческий мозг плохо воспринимает математическое ожидание. Большинство людей оценивают решения через вероятность успеха, а не через ожидаемый результат.

Поэтому люди часто выбирают высокую вероятность маленького дохода вместо маленькой вероятности большого дохода.

Связь с бизнесом продаж

Продажи недвижимости — это типичный бизнес малых вероятностей. Вероятность сделки в каждом отдельном контакте может быть небольшой.

Но при большом количестве действий начинает работать закон больших чисел.

Именно поэтому в таких профессиях выигрывают люди, которые:

- не ищут гарантии;
- не боятся отказов;
- понимают природу вероятностей;
- способны совершать большое количество действий.

Вывод

Предпринимательское мышление отличается от обычного одной простой особенностью. Предприниматель принимает решения, исходя из математического ожидания.

Большинство людей принимают решения, исходя из вероятности успеха.

И именно в этом различии часто проходит граница между людьми, которые создают результат, и теми, кто предпочитает стабильность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ АВТОРЕ 3
ПРЕДИСЛОВИЕ 5
БЛАГОДАРНОСТЬ 7
ВВЕДЕНИЕ 9
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ.
ПОЧЕМУ МЫ ОШИБАЕМСЯ 12
ГЛАВА ПЕРВАЯ.
РЕШЕНИЕ ПОД ДАВЛЕНИЕМ 13
Внешнее давление 13
Давление времени 15
Давление ожиданий 16
Давление агента 17
Давление процесса выбора 18
Давление вложенных усилий 19
ГЛАВА ВТОРАЯ.
ИЛЛЮЗИЯ КОНТРОЛЯ 20
Дормидонт Исаакович 21
Виктор — человек, который «видит рынок» 23
Групповое заблуждение 24
Иллюзия контроля через информацию 26
Как я пытался вычислить будущее 27
Иллюзия контроля через опыт 35
ГЛАВА ТРЕТЬЯ.
СТРАХ ПОТЕРЬ 40
Эвристика последнего шанса 40
Как работает страх потери 43
Бизнес из нужды 44
Бизнес мелких вероятностей 45

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ.
КОГНИТИВНЫЕ ЛОВУШКи 48
Изольда Валериевна 49
Эвристика первого впечатления 51
Эффект якоря 52
Ловушка подтверждения 54
Стадное поведение 55
Когда ловушки начинают работать вместе 57
Бизнес как лаборатория решений 58
ЧАСТЬ ВТОРАЯ.
ПОСЛЕ ВЫБОРА 61
ГЛАВА ПЯТАЯ.
ПАПА КУПИЛ АВТОМОБИЛЬ 62
Психология оправдания решений 64
Тимур, который смог 65
Магистр Диана 73
Переписывание прошлого 80
Главные выводы главы 86
ГЛАВА ШЕСТАЯ.
КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ В ТУМАНЕ 88
Решение — это не поиск идеального варианта 89
История моей продажи 90
Правило вероятностей 99
Почему люди ищут гарантии 103
Отделять решение от результата 108
Простые правила решений 110
Мысли с многоточием 111
ЭПИЛОГ 116
ПРИЛОЖЕНИЕ № 1.
ТЕСТ НА МЫШЛЕНИЕ ВЕРОЯТНОСТЯМИ 121

ДЛЯ ЗАМЕТОК