Когнитивные искажения в HR и как их обойти

WEBSOFT

websoft.ru 2022

HR — это прежде всего взаимодействие людей, а значит в это взаимодействие вмешиваются очень много разных процессов, убеждений, предубеждений, эмоций.

Мы решили разобраться, что влияет на наше внимание, наше общение, наши оценки. Для этого пригласили **Елену Тихомирову**, генерального директора eLearning center и признанного эксперта по обучению. Обсудили когнитивные искажения: как они проявляются в нашей работе, в HR, можно ли их нейтрализовать и, если да, то как.

Что такое когнитивное искажение?

Неверно принятое решение, неверная оценка ситуации, которые связаны с особенностями нашего когнитивного процесса. Когнитивный процесс любого человека определенным образом организован, и он не идеален. Мы можем сколько угодно думать, что мы рациональны, но это не так.

Поведенческая наука много занимается понятием bias — искажение, предубеждение. В англоязычной литературе вы встретите термин cognitive bias — когнитивное искажение или предубеждение: когда мы воспринимаем что-то не так, как оно есть на самом деле.

Люди не настолько рациональны, чтобы убрать свои эмоции в момент обработки какой-то входящей информации. Если говорить простым языком, когда мы, например, беседуем с человеком или что-то читаем, что-то смотрим, мы не можем взять и отложить все наши эмоции в сторону, и из-за этого восприятие информации окрашивается эмоциями. По сути, это окрашивание эмоциями есть когнитивное искажение или предубеждение. Когда речь заходит об HR, об управлении персоналом, когнитивные искажения имеют очень большое значение и влияние.

Попробуем собрать некоторое количество когнитивных предубеждений, которые имеют прямое отношение к управлению персоналом и с которыми можно работать: их можно обойти, если о них знать. Когда мы говорим «можно обойти», это тоже очень важная история: необходимо пробовать, стараться это делать, потому что некоторые когнитивные искажения приводят к болезненным и неверным решениям в HR.

Например, вы можете нанять не тех людей и получить из-за этого дополнительную текучку. Или можете несправедливо оценить человека во время оценки деятельности и потерять кого-то очень значимого. Мы можем думать: «С нами такого не будет, мы же объективны, мы правильно настроены, мы понимаем важность объективной оценки». К сожалению, когда мы дальше будем рассматривать когнитивные искажения, станет понятно, что они случаются с любым человеком, и дело здесь совершенно не в намерении и не в злом умысле.

1 Эффект Гало

Это наша тенденция переносить впечатления о человеке из одной области в другую. Распространенная ситуация: мы склонны верить, что симпатичные нам внешне люди более компетентны, интеллигентны и профессиональны, чем они на самом деле есть. Когда мы видим перед собой привлекательного человека, и если мы сами себя не останавливаем, то попадаем под влияние эффекта Гало: мы этого человека начинаем оценивать лучше. Эффект Гало может быть как положительным, так и отрицательным.

Как это проявляется в HR?

Предположим, если говорить о рекрутинге, в момент нашего первого контакта с кандидатом могло возникнуть некое отрицательное впечатление, например, человек как-то себя не очень комфортно чувствовал, нервничал, может быть, опаздывал, не мог сразу найти верную дорогу, и потому в первый момент имел не самый приветливый вид. У нас, скорее всего, будет тенденция к тому, чтобы оценить этого человека несправедливо. Первое впечатление окрашивает все, что происходит дальше. Очень часто Гало-эффект в HR-е рассматривают в контексте расизма и сексизма.

Что с этим делать?

Следуя Гало-эффекту, часто рекрутеры принимают решение о кандидате в течение нескольких секунд после начала интервью. И иногда даже этим очень гордятся: мол, мы людей насквозь видим. Но если мы хотим HR — в частности, рекрутинг и все процессы, связанные с кадровыми перемещениями — сделать более объективным, нам нужно этот эффект максимально нейтрализовать.

Действенным способом нейтрализации будет наличие обязательного набора критериев для оценки кандидата. Это чек-листы, которые позволят рекрутеру не формировать свое мнение на основе личного впечатления, а руководствоваться определенными критериями.

Есть наблюдение, что сам факт знания эффекта уже снижает его воздействие. Поэтому будет полезно предварительное обучение рекрутеров: заранее рассказать об эффекте Гало, привести примеры и дать чек-листы: наборы критериев для проведения оценки, которые помогут уйти от этого предубеждения.

Некоторые компании, которые серьезно задумываются о влиянии когнитивных предубеждений на HR-процесс, составляют такую анкету, в которой рекрутер должен отметить сам для себя, какое впечатление произвел на него кандидат. Вопросы анкеты фокусируют рекрутера на том, понравился ему человек при знакомстве или нет. На основании этих ответов можно предположить вероятность возникновения эффекта Гало.

2 Эффект Даннинга-Крюгера

Это когнитивное искажение считается в области управления персоналом одним из самых распространенных. Оно известно также под названием «иллюзорное превосходство». Менее квалифицированные люди переоценивают свои навыки, а наиболее квалифицированные — недооценивают. Давайте представим ситуацию, что мы встречаемся с человеком, у которого компетенции в определенной области развиты незначительно. При этом на собеседовании или в любом другом каком-то разговоре, когда он будет сам себя оценивать, себя представлять, то неосознанно, не специально, — он будет свою компетентность завышать. Подчеркнем: здесь важно, что это происходит не намеренно. Эффект Даннинга-Крюгера достаточно легко можно наблюдать в жизни и бытовых ситуациях. Вы можете заметить, что кто-то (или, может быть, вы сами) по мере роста экспертности в некой области, начинает все сильнее сомневаться, все чаще что-то перепроверять. И наоборот, кто-то менее компетентный может заниматься тем, что называется хорошим русским словом «шапкозакидательство».

Эффект Даннинга-Крюгера — достаточно естественная история. Чем меньше мы о чем-то знаем, тем меньше мы знаем, чего мы не знаем. Мы видим очень маленький кусочек какой-то области, и нам кажется, что это все. Как только человек наращивает экспертизу в каком-то предмете, начинает понимать, насколько этот предмет богат, сколько в нем всего, в этот момент он видит, как мало знает из всего этого богатства. Когда мы начинаем лучше разбираться в чем-то, мы видим, что наши знания — это только вершина айсберга. При этом, если мы не разбираемся в теме, мы не видим айсберга.

Как это проявляется в HR?

- Человек, который проходит собеседование, может показывать себя экспертом, демонстрировать уверенность в своей компетентности. Это и будет ловушкой для рекрутера: не самые компетентные люди имеют тенденцию переоценивать свои компетенции, они ведут себя очень уверенно и даже вдохновляюще, как будто они и правда все знают.
- Некомпетентые люди не могут правильно оценить компетентность других людей. Здесь важно, чтобы люди, которые кого-то оценивают, были достаточно компетентны для проведения оценки. Иначе мы получим сотрудников, которые работают не на своем месте, текучку и лишние затраты.

Что с этим делать?

Основное, что нам нужно делать, — следить за тем, чтобы те люди, которые имеют отношение к отбору, кадровым перестановкам, были более чем компетентны. Далее. При отборе людей мы должны опираться на формальные критерии. Желательно, чтобы человек сначала, перед собеседованием, проходил некий формальный отбор, это могут быть тестирование, кейсы.

Давайте сделаем важное замечание: советы по нейтрализации эффекта Даннинга-Крюгера ни в коем случае не являются рекомендацией не набирать новичков и не набирать людей, у которых есть какие-то пробелы в знаниях. В таком виде это ни в коем случае воспринимать нельзя. Естественно, новичков нужно набирать, конечно, есть люди, у которых есть пробелы в знаниях, совершенно восполнимые. Главное, чтобы у нас были «открыты глаза», чтобы не получилось так, что мы берем на работу человека и уверены, что он эксперт, а на самом деле это не так.

3 Заблуждение Макнамары

Следуя заблуждению Макнамары, мы принимаем решение только на основе количественных метрик и игнорируем другие, в том числе какие-то качественные параметры. Общая большая картина закрывается буквально одержимостью одной какой-то метрикой.

Роберт Макнамара жил с 1916 по 2009 год. Был министром обороны США с 1961 по 1968. Именно его часто называют архитектором вьетнамской войны. Был одним из Whiz Kids — группа из 10 американских ветеранов Второй мировой войне, которые начали управлять Фордом в 1946 году. Они внедрили методы количественного контроля, которые помогали координировать всю операционную и логистическую информацию. Считается, что эти 10 человек сильнее всего вложились в логистическую революцию, которая в последующие десятилетия трансформировала большие организации, связанные с логистикой. Будучи министром обороны, Макнамара хотел найти способ снова применить статистические методы, которые были успешно внедрены на заводах Форд, и он привнес эти методы в ведение войны во Вьетнаме. Макнамара выставлял количественные метрики успеха и игнорировал другие переменные.

Как это проявляется в HR?

Если говорить про современный HR, то это заблуждение Макнамары мы часто можем увидеть в оценке эффективности дистанционного обучения: в качестве основополагающей метрики, на которой все фокусируются, берется количество завершенных электронных курсов в системе. Все дальнейшие действия строятся вокруг этой метрики, и мы пытаемся ее вывести на некий хороший для нас уровень. Мы так этим увлекаемся, что забываем смотреть на то, как люди учатся, какие впечатления они от обучения получают, какими силами мы вовлекаем в обучение.

Эта ловушка срабатывает не только для обучения, но и для любого процесса: когда для измерения эффективности берется одна главная метрика и упускаются другие. В подборе, например, это может быть количество набранных сотрудников в определенный период.

Что с этим делать?

Как только вы видите, что у какого-то процесса есть одна-единственная метрика, немедленно ищите еще. Выставляйте набор метрик на любой процесс. Часть метрик будут количественными, но обязательно в роли метрик должны быть и качественные наблюдения. Мы должны наблюдать. Возьмем пример с обучением. «Сколько людей прошли дистанционные курсы» — это не метрика успеха, не показатель эффективности обучения. Нужно добавлять наблюдения за тем, как люди действуют на рабочем месте, оценку производительности. Нам всем в HR знакома оценка 360. Вот ее принцип и нужно взять — только для отдельного процесса. Те же самые методы, которые мы применяем для оценки персонала, мы должны применять для оценки эффективности того или иного процесса. Когда мы ориентируемся на одну количественную метрику, мы можем видеть по ней вполне хороший результат, но при этом система вовсе не будет работать так хорошо, как нам нужно. Когда в HR-системе, в HR-департаменте устанавливаются какие-то метрики, эти метрики ни в коем случае не должны быть оторваны от метрик бизнеса. Если мы вернемся к метрике про количество курсов, пройденных в системе дистанционного обучения, то увидим, что она никакой связи с результатом бизнеса не имеет. А наши метрики должны быть выставлены таким образом, чтобы было понятно, каким образом действия, выполняющиеся HR-функцией, сказываются, желательно положительно, на бизнесе.

4 Предрасположенность к негативу

В ситуации, когда некоторые взаимодействия, события, мысли, эмоции имеют одинаковую интенсивность, мы придаем больше значения негативным, чем позитивным. Это интересное искажение. Мы, люди, стремимся к положительным эмоциям, а наш мозг, наш организм намного большее значение придает именно негативным эмоциям, ситуациям. В 2001 году проводили исследование, которое называлось **Плохое сильнее хорошего**.

Несколько исследователей показали, например, что люди намного сильнее замотивированы защищать свою репутацию, то есть избегать негатива, нежели стремиться к чему-то позитивному. Многие убеждены, что предрасположенность к негативу дана нам природой, чтобы уберечь нас как вид. Мы инстинктивно обращаем больше внимания на то, что угрожает выживанию.

Как это проявляется в HR?

Очень часто в корпоративном мире бывает так, что даже несколько лет безупречной работы и безупречной репутации с трудом покрывают одно, возможно, не самое значительное, негативное событие. Один из самых известных кейсов, где это искажение проявилось в полной мере, — это кейс Убера. Его репутация как работодателя рухнула, после того как в 2017 году одна их сотрудница, женщина, сказала, что ее дискриминировали, она испытывала на себе разного рода харассмент, а вслед за этим пришла новость о том, что водители Убера часто не очень корректно себя ведут по отношению к пассажирам. Убер — революционный бизнес, основоположник совершенно новой тенденции, новой идеи, есть даже термин «уберизация», но все это его не спасло. Пары негативных событий достаточно для того, чтобы репутация компании очень сильно пострадала.

Предрасположенность к негативу может повлиять на оценку персонала. Если человек сделал что-то неправильное (мы сейчас не говорим о нецивилизованном поведении, не говорим про оскорбления, харассмент, мы говорим об ошибке именно с точки зрения работы: поленился, недоделал, от клиента получил замечание), и такое событие произошло в последний месяц перед оценкой, то оно может перекрыть в восприятии одиннадцать месяцев хорошей работы. Именно из-за предрасположенности запоминать негатив мы этого человека автоматически начинаем оценивать на основе этой недавней ситуации.

Что с этим делать?

В компании предрасположенность к негативу в первую очередь сказывается на корпоративной культуре. Как только у нас происходит что-то плохое, мы портим то, что так долго строили. Зная, как склонность к негативу может сказаться на компании, на ее культуре, на отношении к ней как к работодателю, первое, что мы должны сделать, — это создать такие политики, внутренние HR-документы, которые нас будут защищать, которые будут гарантированно иметь нулевую толерантность к некорректному поведению. Компания должна быть нетерпима к определенному роду ошибок. Ошибки в профессиональной деятельности — это нормально, но есть вещи, которые недопустимы на рабочем месте — оскорбления, унижения, харассмент.

С другой стороны, очень важно идти в противоположную сторону — от предрасположенности к негативу — и создавать позитивные события, например, устраивать небольшие праздники и отмечания побед, небольших достижений. Тогда небольшие незначимые негативные события не будут находиться на переднем плане, они будут перекрываться в памяти позитивными событиями.

Когда вы производите оценку персонала, когда готовите к оценке руководителей компании, дайте такую рекомендацию: написать, как человек отработал этот год, например, по месяцам, какие важные достижения и наработки были у этого человека в каждый из этих коротких периодов, и только потом оценивать. Иначе какое-то негативное событие в недавнем прошлом перетянет на себя внимание и повлияет на оценку.

5 Трюки памяти

Каждый раз, когда мы что-то вспоминаем, в зависимости от контекста и ситуации, мы в той или иной степени изменяем содержимое нашего воспоминания. Память очень сильно связана с нашим восприятием. Наши воспоминания настолько ненадежны, что многие ученые и исследователи удивляются, почему вообще люди по сей день доверяют своей памяти. Есть много искажений памяти, посмотрим несколько.

1. **Искажение недавности** (эффект недавности). Мы намного проще запоминаем то, что произошло с нами недавно, и в то же время испытываем сложности с тем, чтобы вспомнить, что было некоторое время назад.
2. **Эффект первичности.** Мы лучше запоминаем то, что узнали первым.
3. **Запоминание того, что более знакомо.** Чем чаще мы с чем-то сталкиваемся, тем больше мы это запоминаем и тем больше склонны отдавать этому предпочтение. Это эффект, который активно используется в рекламе. Нам показывают одну и ту же рекламу, какой-то продукт становится как будто бы привычным, и при походе в магазин мы выберем именно его. Если мы человека видим достаточно часто, то он для нас становится более приятным.
4. Еще одно искажение, которое стоит рассмотреть – **hindsight bias — «я это знал»,** эффект послезнания. Люди воспринимают некоторые события, которые уже прошли, как более предсказуемые, чем они были на самом деле.

Как это проявляется в HR?

Например, идет процесс рекрутинга, каждый день рекрутер проводит несколько интервью. Память в такой ситуации может в итоге вытащить на поверхность кандидатов, которых он видел первыми, или тех, кто был недавно.

При проведении учебных или оценочных мероприятий: наступает следующий этап, и старт этого этапа основывается на нашей памяти о том, что было на предыдущем этапе. Если мы не заставляем себя вспомнить все этапы, сделать обзор, с чего мы начали, как люди действовали, как вели себя, то мы не подходим к новому этапу с полной картиной.

Мы видим только кусочек, который запомнили из последней итерации, и в этом случае получаем субъективные решения. Вот достаточно распространенный пример. Идет длинная программа обучения. Есть некоторая группа людей, которая учится. На последней итерации программы один из участников как-то нехорошо себя показал: предположим, пару занятий пропустил, был не очень лояльно к программе настроен. При этом предыдущие несколько этапов программы он отлично работал. И при переходе с одного этапа на другой встает вопрос: нужно ли этого участника переводить дальше, на следующий этап программы? Сразу срабатывают и предрасположенность к негативу, и запоминание недавних событий.

Некоторые сотрудники могут именно перед оценкой деятельности начать демонстрировать все свои лучшие качества.

Что с этим делать?

→ Если мы проводим несколько интервью в один день, то очень важно, чтобы эти интервью были максимально структурированными. Списки вопросов, чек-листы — нужно использовать максимальное количество инструментов, которые помогут получить объективную информацию.

→ Если есть пролонгированный HR-процесс, связанный с обучением, оценкой, продвижением, то на каждом следующем этапе очень важно стартовать с некоторого «рефреша». Должна быть запланирована итерация, когда при переходе на следующий этап, собираются все, кто задействован, и вспоминают все, что было до этого момента.

6 Сопротивление изменениям

Люди не хотят ничего менять. Мы хотим сохранить статус-кво. При этом мы не опираемся на какие-то факты, мы просто не хотим менять существующую систему. Люди, которые попадают в ловушку сопротивления изменениям, — это люди, которые говорят: «Мы всегда так делали».

Как это проявляется в HR?

HR очень часто отвечает за проведение изменений в компании. А «Мы всегда так делали» ставится в противовес тому, что предлагается нового. Сопротивление изменениям сильно вредит HR-лидерам в их работе. Оно подталкивает сотрудников защищать свою текущую позицию и предпочитать некий статус-кво, вне зависимости от того, что на самом деле происходит. Существующая система кажется сотрудникам лучшим вариантом, чем альтернативное предлагаемое новое решение. Это один из самых серьезнейших барьеров во внедрении изменений. Люди имею тенденцию не хотеть даже тех изменений, которые очевидно приводят к лучшему.

Что с этим делать?

Распознать, что это так. Увидеть, что нежелание меняться на самом деле свазано с когнитивным искажением.

Обязательно использовать методы управления изменениями, в том числе использовать механизмы менеджмента, основанные на нейрофизиологии. Например, в работах Дэвида Рока описана модель внедрения изменений SCARF, которая полностью основана на нейрофизиологии и позволяет внедрять изменения с учетом наших когнитивных особенностей. На такие модели нужно обязательно опираться.

Убеждение, скорее даже, продажа идеи на самом деле имеет очень большое значение. Очень часто это искажение срабатывает особенно сильно тогда, когда изменения приходят без предварительной коммуникации, из ниоткуда, падает как снег на голову. Важно, чтобы такого не было. Нам нужно идти по пути убеждения, рассказывать, какие ждут изменения, показать преимущества, тогда это искажение не будет столь болезненным и не будет так сильно мешать в наших изменениях, в наших действиях.

7 Групповое поведение

Это искажение еще называют «предубеждение своей группы», «внутригрупповая предвзятость», «внутригрупповой фаворитизм». Оно заставляет нас делить людей на своих и чужих, на «мы» и «они». Нам кажется, что все, что делает, и все, что говорит наша группа, — априори лучше и более значимо, чем то, что делает другая группа. Важно понимать, что это происходит не специально. Мы так физиологически устроены, это наша природная склонность: чужую группу мы воспринимаем как потенциально опасную.

Как это проявляется в HR?

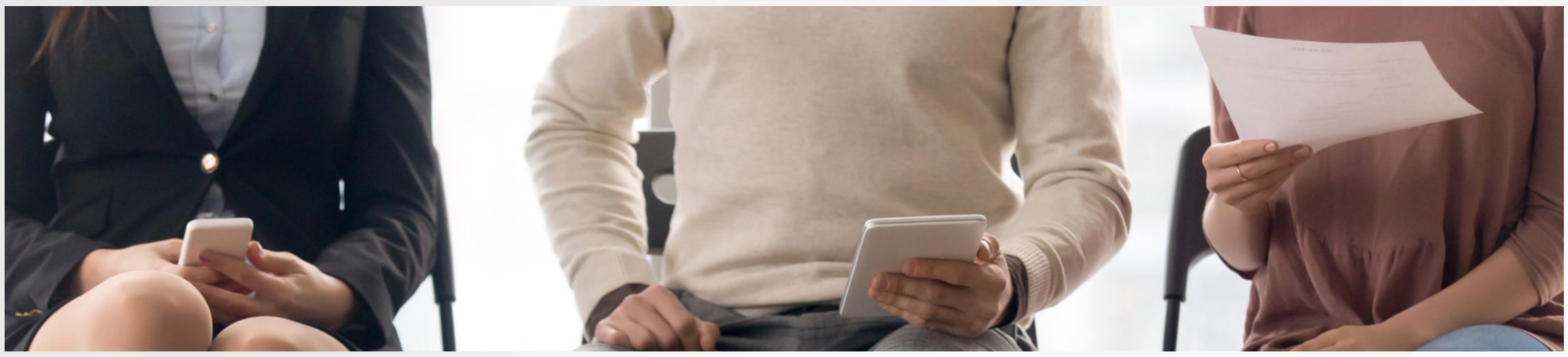
Например, «мы» – HR, а «они» — сотрудники. Или «мы» — подразделение А, а «они» — подразделение Б. Такая история может очень серьезно сказываться на культуре в компании. Может возникнуть полный хаос в координации между подразделениями. Разделения на группы гиперопасны. Люди подсознательно начинают испытывать друг к другу негативные чувства, одна группа может не хотеть помогать другой. Это искажение очень сильно мешает командной работе, а это основа эффективной работы.

Что с этим делать?

Важно, чтобы «мы» означало всю компанию. Чтобы не было «мы» и «они» внутри одной компании, нужно отслеживать, чтобы не возникали конкурирующие группы.

8 Предубеждение подтверждения

Те, кто занимаются исследованиями когнитивных искажений в HR, еще называют это «предубеждением слепого менеджера». Люди имеют тенденцию игнорировать или расценивать как менее значимую информацию, которая не совпадает с их убеждениями. И если человек получает информацию, которая подтверждает его убеждения, то воспринимает ее как значимую и заслуживающую доверия. Люди склонны видеть то, что они хотят видеть.



Как это проявляется в HR?

Если у руководителя сложилось определенное мнение о сотрудниках, он будет принимать решения, которые согласуются с этим сложившимся мнением. У «любимчиков» он будет многого не замечать, а «не-любимчики» могут как угодно стараться, но все равно он будет больше обращать внимания на их ошибки.

Кроме того, это искажение срабатывает и при обучении новым навыкам, и при проведении изменений: люди не хотят принимать то, что не согласуется с их убеждениями.

Что с этим делать?

Когда мы говорим про решения о повышениях, о кадровых перемещениях и понимаем, что может быть возникнуть как раз такое предубеждение подтверждения, нужно обеспечить максимальную объективность: у руководителей должно быть в доступе как можно больше данных о деятельности сотрудников.

Если мы говорим про обучение чему-то новому, то здесь очень важно предоставлять разноплановые аргументы и принимать точку зрения оппонента, показывать, что и его аргументы имеют право на существование.

Вместо то, чтобы сказать: «Эта система не годится, будем внедрять новую», гораздо лучше предложить по-другому: «Да, в системе, которая сложилась, много хорошего, но есть и другая сторона». Предубеждение подтверждения срабатывает намного сильнее, когда мы пытаемся отрицать все, что было раньше и начинаем говорить только то, как все теперь должно быть, по-новому. Нужно стараться проявлять максимальную деликатность при предоставлении аргументов и переубеждать постепенно, не подвергая людей стрессу.

В современной поведенческой науке когнитивные искажения изучены достаточно подробно. Кроме тех, о которых мы поговорили в этом материале, есть много таких, на которые стоит обратить внимание, потому что их влияние на нашу жизнь и работу действительно значимо.

Перечислим еще несколько интересных.

Эффект подражания. Чем больше людей принимают какую-то идею, точку зрения, тем больше вероятность, что отдельный человек тоже с этой идеей согласится.

Эффект страуса. Люди склонны избегать получение негативной информации. Если есть вероятность получить плохие новости, мы предпочитаем их не знать — реже открываем почту, не проверяем документы, не следим за регулярностью медицинских осмотров.

Эффект доступности. Люди выносят суждения на основании той информации, которую легче всего получить, которая доступна в данный момент.

Эффект Галатеи: наша вера в себя и наши ожидания по отношению к самим себе влияют на то, как мы действуем и каких результатов добиваемся.

О каком бы когнитивном искажении мы ни говорили, одним из самых действенных «лекарств» — способов вырваться из ловушки — будет самостоятельное или совместное раскладывание определенного момента на составные части, внимательное его изучение, с бумагой и ручкой. Нам нужно приложить усилие, чтобы вывести себя из возможного предубеждения. Иначе мы будем помнить только то, что недавно произошло, предпочтение отдавать тому, что чаще видим, переносить восприятие качеств человека в одной области на другую. Противовес для когнитивных искажений — аналитическое, системное, регулярное мышление. Нужно заставлять себя непрерывно быть максимально непредвзятым аналитиком, постоянно возвращать себя к этому состоянию. Предположим, вы принимаете решение о каком-то кандидате, задайте себе вопросы: был ли он в числе первых или последних, похож ли на кого-то, какое первое впечатление он произвел?

Попробуйте взять все когнитивные предубеждения, которые есть в этом документе, и относительно каждого задать себе пару проверяющих вопросов.

Что дополнительно почитать?

1. Думай медленно, решай быстро, Даниэль Канеман
2. Новый мозг, Дэниел Пинк
3. Переключайтесь, Братья Хизы
4. Nudge, Архитектура выбора, Ричард Тайлер и Касс Санстейн
5. Предсказуемая иррациональность, Дэн Ариели

Контакты

WEBSOFT HCM

→ Websoft

→ info@websoft.ru

→ Телеграм-канал

→ Блог Websoft

Youtube-канал

elc

eLearning center — готовые электронные курсы для вашей компании

→ info@e-learningcenter.ru

→ Телеграм-канал **Живое обучение**, ведет Елена Тихомирова

→ Редакция Тихомировой

→ **Learning Monday** — авторская рассылка Елены Тихомировой, раз в неделю, по понедельникам