

OLIVIER  
SIBONY

**EȘTI PE PUNCTUL  
DE A FACE  
O GREȘEALĂ TERIBILĂ**

Cum ne deformează deciziile iluziile cognitive  
și ce putem face pentru a le combate

Traducere din limba engleză  
de Dan Crăciun

Cuvântul traducătorului	9
Introducere	11
<i>Ești pe punctul de a face o greșeală teribilă (afară de cazul în care citești mai departe)</i>	
<b>PARTEA ÎNTÂI. Cele nouă capcane</b>	
Capitolul 1. „Prea bun să nu fie adevărat“	27
<i>Capcana seducției narative</i>	
Capitolul 2. „Steve Jobs a fost așa un geniu“	46
<i>Capcana imitației</i>	
Capitolul 3. „Am mai văzut așa ceva“	58
<i>Capcana intuiției</i>	
Capitolul 4. „Fă-o, nu mai sta pe gânduri“	71
<i>Capcana încrederii excesive în forțele proprii</i>	
Capitolul 5. „De ce să agităm apele?“	86
<i>Capcana inerției</i>	
Capitolul 6. „Vreau să riști“	102
<i>Capcana percepției riscului</i>	
Capitolul 7. „Termenul lung este foarte îndepărtat“	117
<i>Capcana orizontului temporal</i>	
Capitolul 8. „Toată lumea face la fel“	129
<i>Capcana gândirii în grup</i>	
Capitolul 9. „Nu mă gândesc la mine, desigur“	144
<i>Capcana conflictului de interese</i>	

## PARTEA A DOUA. Să decidem cum decidem

Capitolul 10. Omenesc, prea omenesc	159
<i>Sunt erorile cognitive rădăcina tuturor relelor?</i>	
Capitolul 11. Pierzi o bătălie, câștigi războiul	171
<i>Ne putem învinge propriile iluzii cognitive?</i>	
Capitolul 12. Când eșecul nu este o opțiune	183
<i>Colaborare plus proceduri</i>	
Capitolul 13. O decizie bună este o decizie luată corect	196
<i>Este caracatița Paul Clarvăzătorul un bun decident?</i>	

## PARTEA A TREIA. Arhitectul decizional

Capitolul 14. Dialogul	217
<i>Puncte de vedere opuse</i>	
Capitolul 15. Divergența	239
<i>Privirea lucrurilor dintr-un unghi de vedere diferit</i>	
Capitolul 16. Dinamica decizională	265
<i>Schimbarea procedurilor și a culturii voastre decizionale</i>	
Concluzie	283
<i>Ești gata să iei o decizie excelentă</i>	
Mulțumiri	291
Anexa 1. Cinci familii de erori sistematice	293
Anexa 2. 40 de tehnici de luat decizii mai bune	296
Note	299

## Cuvântul traducătorului

Termenul central în jurul căruia gravitează această carte este *bias*. Cuvânt englezesc de origine franceză, *bias* s-ar traduce destul de fidel prin sintagme precum „interpretare tendențioasă”, „atitudine părtinitoare” sau „idee preconcepută”.

O vreme s-a încercat traducerea în românește prin termenul „prejudecată”, însă nu este o soluție întru totul fericită. În primul rând, pentru că termenul englezesc *prejudice*, presupus a avea același sens cu *bias*, se folosește cel mai frecvent nu cu sensul de prejudecată, ci cu sensul de „prejudiciu”. În al doilea rând, tendențiozitatea se manifestă nu numai și nici măcar în primul rând la nivelul rațional al judecății, ci mai degrabă la nivel atitudinal, emoțional, motivațional sau volitiv. Mai corect ar fi să spunem că un *bias* presupune că judecata, proces eminentemente rațional, este deformată, viciată și indusă în eroare de factori iraționali, de natură atitudinală, emoțională, motivațională sau volitivă.

În ultimul timp, deși termenul *incă* nu figurează în DEX, *bias* a fost tot mai mult adoptat ca atare în literatura de specialitate de la noi de către psihologi și psihosociologi, pentru care – nu fără motive întemeiate – orice înlocuire a cuvântului *bias* cu alte traduceri mai lungi și mai aproximative reprezintă o complicație inutilă, de natură să obtureze multitudinea de semnificații care se regăsesc reunite în laconicul și sugestivul termen englezesc.

De mare ajutor ne poate fi modul în care definește și utilizează termenul *bias* maestrul necontestat al cercetărilor dedicate acestui fenomen psihologic, Daniel Kahneman, a cărei monumentală carte *Thinking. Fast and Slow* am avut bucuria și onoarea de-a o fi

## Capitolul 1 „Prea bun să nu fie adevărat“

*Capcana seducției narative*

Această istorie este pe de-a-ntregul adevărată, fiindcă eu am născocit-o de la început până la sfârșit.

— Boris Vian, *Froth on the Daydream*

În 1975, după primul șoc petrolier, guvernul francez a lansat o campanie publicitară menită să încurajeze economia de energie. Sloganul era: „În Franța nu avem petrol, dar avem idei“. În același an, doi indivizi au contactat compania Elf Aquitaine, principala corporație franceză din industria petrolieră, aflată în proprietatea statului. Cei doi nu aveau nicio experiență anterioară în industria petrolieră, dar pretindeau că sunt inventatorii unei metode revoluționare de descoperire fără foraj a zăcămintelor de țiței. Metoda lor, au explicat ei, ar permite unui avion echipat special „să adulmece“ țițeiul de la mare altitudine.

Așa-zisa tehnologie era, bineînțeles, o escrocherie, și nici măcar una foarte sofisticată. Înainte de-a veni cu oferta, șarlatanii pregătiseră imaginile pe care miraculosul lor echipament urma să le furnizeze în timpul testării lui. Când s-au făcut primele încercări, au folosit o telecomandă pentru a face să apară pe monitor imagini ale unor zăcăminte de țiței.

Povestea poate să pară absurdă, însă liderii companiei Elf Aquitaine – de la oamenii de știință din departamentul de

cercetare-dezvoltare și până la directorul general – au înghițit-o. Când a venit vremea obținerii unor mari sume de bani pentru testarea noului proces tehnologic, l-au convins pe prim-ministrul guvernului și pe președintele Franței să aprobe finanțarea. Fapt remarcabil, escrocheria a durat mai bine de patru ani și a costat compania aproximativ un miliard de franci. Din 1977 până în 1979, sumele plătite pungașilor au depășit dividendele pe care Elf Aquitaine le achita statului francez, acționarul ei majoritar.

Această poveste este atât de incredibilă încât, dacă este auzită astăzi de un public mai tânăr, reacția oamenilor (mai ales dacă nu sunt francezi) este, în cel mai bun caz, una de milă condescendentă, iar în cel mai rău caz, o salvă de atacuri sarcastice vizând inteligența (sau integritatea) liderilor francezi. Cum a putut o escrocherie atât de evidentă să îi prostească pe managerii din vârful uneia dintre cele mai mari companii franceze, ca să nu mai vorbim și despre întregul guvern francez? Cum poate fi cineva atât de nesăbuit încât să creadă în existența unor avioane care adulmecă zăcămintele de țiței? Oamenii de afaceri serioși nu s-ar lăsa nici odată păcăliți de o poveste atât de ridicolă!

Oare așa să fie? Derulăm rapid treizeci de ani până în 2004. Locul acțiunii: California. Terralliance, o companie recent înființată, caută finanțare. Fondatorul ei, Erlend Olson, nu are nicio experiență în industria petrolieră: este un fost inginer de la NASA. Care este oferta lui? Ați ghicit! Vrea să perfecționeze o tehnologie capabilă să detecteze din avion zăcămintele subterane de țiței.

Se petrece încă o dată aceeași escrocherie, doar că s-au schimbat locul acțiunii și actorii. De această dată investitorii sunt Goldman Sachs, firma de investiții de risc Kleiner Perkins și alte firme grele de investiții. „Inventatorul“ are farmecul necioplit al unui cowboy din Texas. Rusticul Boeing 707 pe care îl cumpărase Elf Aquitaine a fost înlocuit de avioane cu reacție Suhoi, achiziționate din excedentul de avioane al armatei rusești. Istoria se repetă cu atâta precizie, încât s-a investit aproximativ aceeași sumă de bani, corectată ținând cont de inflație: jumătate de miliard de

dolari. Inutil să precizăm, rezultatele sunt la fel de dezamăgitoare pe cât au fost și prima dată: se pare că avioanele care „adulmecă“ din aer zăcămintele de țiței sunt foarte greu de realizat.

Când niște profesioniști inteligenți, experimentați și foarte competenți în domeniul lor iau decizii majore, cu consecințe importante, pot fi surprinzător de orbi. Nu fiindcă decid să arunce prudența în bătaia vântului și să își asume niște riscuri nebunești – în ambele cazuri de „adulmecare“ a petrolului, investitorii și-au dat toată osteneala. Dar, în timp ce credeau că examinează critic faptele, ei ajunseseră deja la o concluzie. Erau vrăjiți de magia unor tehnici narative.

### Capcana seducției narative

Capcana întinsă de seducția narativă poate face ca gândirea noastră să deraiereze când trebuie să luăm tot felul de decizii manageriale, inclusiv unele banale. Analizați următorul caz, adaptat după o poveste reală (și tipică).

Ești șeful departamentului vânzări dintr-o companie care operează pe o piață foarte competitivă de servicii pentru afaceri. Tocmai ai primit un telefon alarmant din partea lui Wayne, unul dintre cei mai eficienți reprezentanți comerciali ai firmei. Ți-a spus că de două ori la rând concurentul tău cel mai redutabil, compania Grizzly, a fost preferată de potențialii clienți în dauna firmei tale. În ambele situații, Grizzly și-a oferit serviciile la un preț mult mai mic decât al tău. Wayne a mai auzit și că doi dintre cei mai buni agenți de vânzări din compania ta au demisionat: umblă vorba că vor lucra pentru Grizzly. Colac peste pupăză, ți-a mai spus că, potrivit unor zvonuri, Grizzly face oferte unora dintre clienții tăi cei mai vechi și cei mai loiali. Înainte să încheie conversația, Wayne ți-a sugerat ca la următoarea ședință a *board*-ului să revizuiesti nivelurile tarifelor percepute, care, din ce-a aflat în interacțiunile sale zilnice cu clienții, par din ce în ce mai nesustenabile.

Această convorbire telefonică reprezintă un motiv de îngrijorare. Dar, ca un profesionist experimentat, îți păstrezi calmul.

Știi, desigur, că trebuie să verifici informațiile care tocmai ți-au parvenit.

Îl suni imediat pe Schmidt, un alt reprezentant comercial în care ai deplină încredere. A remarcat și el o atmosferă de concurență neobișnuit de intensă? De fapt, Schmidt era pe punctul să îți semnaleze și el această problemă! Fără să ezite, confirmă că Grizzly a fost deosebit de agresivă în ultimul timp. Schmidt reînnoise recent un contract cu unul dintre clienții cei mai fideli, în pofida unor tarife cu 15% mai mici decât ale lui, propuse de Grizzly. Schmidt reușise să își păstreze clientul numai datorită unei strânse și durabile relații personale pe care o avea cu președintele companiei. Cu toate acestea, adaugă el, un alt contract urma să fie reînnoit în scurt timp. Acel client va fi mai dificil de păstrat dacă diferența dintre oferta celor de la Grizzly și oferta companiei tale este atât de mare.

Îi mulțumești lui Schmidt pentru timpul acordat și închizi telefonul. Îl suni apoi pe șeful departamentului de resurse umane: vrei să verifici cele spuse de Wayne despre oamenii care s-au transferat la compania concurentă. Resursele umane confirmă că ambii reprezentanți comerciali care părăsiseră firma au declarat în interviurile lor de după demisie că urmau să se transfere la Grizzly, atrași de promisiunea unor bonusuri mai mari corelate cu performanța.

Puse cap la cap, aceste informații încep să te îngrijoreze. Primul avertisment putea să fi fost doar un incident fără importanță, dar te-ai străduit să verifici. Ar putea să aibă dreptate Wayne? Este necesar să iei în calcul o reducere de prețuri? În cel mai rău caz, vei pune chestiunea pe agenda următoarei ședințe a consiliului director. Nu te-ai hotărât să începi un război al prețurilor – nu încă. Dar problema este acum pusă pe tapet, cu potențiale consecințe devastatoare.

Ca să înțelegi ce te-a condus până în acest punct, să reconstituim cum ai raționat după telefonul lui Wayne. Fie în mod deliberat sau fără intenție, ceea ce a făcut Wayne este chiar esența seducției narative: el a însăilat o poveste care dă sens unor fapte

izolate. Și totuși povestea spusă de el nu este cătuși de puțin de la sine evidentă.

Să privim critic faptele. Au plecat doi reprezentanți comerciali? Dată fiind rata istorică de fluctuație a personalului tău din departamentul de vânzări, poate că nu este aici nimic neobișnuit. Faptul că pleacă din compania ta și merg să lucreze pentru principalul tău concurent nu este nici el neobișnuit: unde ar fi fost cel mai probabil să se transfere? Apoi atât Wayne, cât și Schmidt trag semnalul de alarmă, plângându-se de agresivitatea competitorului. Când reușesc să reînnoiască niște contracte și să păstreze niște clienți, își atribuie toate meritele, invocând relațiile lor strânse cu aceștia. Din partea unor reprezentanți comerciali nu e deloc surprinzător. Aspectul cel mai important este despre câte tranzacții vorbim de fapt? Wayne nu a reușit să câștige doi clienți noi, dar nu a pierdut niciunul. Schmidt a păstrat un client actual și te pregătește pentru ce se poate întâmpla în urma unor renegocieri iminente. Una peste alta, deocamdată, nu ai pierdut (și nu ai câștigat) nici măcar un singur contract! Dacă această informație este privită fără lentilele deformatoare ale primei povești, atunci nu reprezintă mare lucru.

Așadar, cum ai ajuns pe punctul de a lua serios în calcul o reducere de prețuri? Capcana seducției narative a fost întinsă. Ai crezut că *verificai* cu obiectivitate faptele prezentate de Wayne, dar, în realitate, *căutai să coroborezi* spusele lui. Ca să verifici realmente povestea lui Wayne, de exemplu, puteai să fi întrebat: Câți clienți noi au recrutat în ultimele săptămâni toți ceilalți reprezentanți comerciali din firma ta? Pierzi într-adevăr o parte din cota de piață? Corespunde realmente prețul scăzut oferit de Grizzly unuia dintre clienții tăi unei politici generale a companiei concurente?

Punerea acestor întrebări (și a multor altele) te-ar fi ajutat să identifici singura problemă care putea să justifice o reducere a prețurilor: o erodare semnificativă a valorii ofertei tale în comparație cu ofertele concurenților tăi. Dacă exista o problemă de acest tip, ai fi putut să dorești o reducere de prețuri. Dar nu acestea sunt întrebările puse de tine. Modul tău de a defini



problema a fost influențat de povestea inițială a lui Wayne. În loc să cauți date care ar fi putut să *infirme* acea poveste, instinctiv ai căutat informații de natură să o *confirme*.

Este ușor de văzut cum același mod de gândire îi poate face și pe alții să o ia razna, inclusiv pe managerii companiei petroliere din Franța și pe investitorii de risc americani. Când cineva ne spune o poveste bine încheiată, avem tendința naturală să căutăm în primul rând și cu precădere elemente care să o coroboreze și, desigur, să le găsim. Credem că facem o riguroasă *verificare a faptelor*. Verificarea faptelor este esențială, bineînțeles: informațiile furnizate de Wayne, de exemplu, puteau să fi fost incorecte. Dar cineva poate să extragă o concluzie falsă pornind de la niște fapte autentice. Verificarea faptelor nu este totuna cu verificarea poveștii.

Forța seducției narative se bazează pe nevoia noastră insașiabilă de povești. După cum remarcă Nassim Taleb în *Lebăda neagră*, „mințile noastre sunt niște mașini minunate de găsit explicații, capabile să descopere un sens în aproape orice și să extragă explicații pentru tot felul de fenomene“. Nici Wayne, confruntat cu niște fapte izolate, nici tu, odată ce ți-au parvenit indiciile, nu vă puteți imagina că modelul pe care l-au generat ar putea să fie o sumă de accidente; că, puse cap la cap, ar putea să nu însemne nimic. Primul nostru impuls este să le vedem ca pe niște elemente ale unei narațiuni coerente. Ideea că ar putea fi vorba despre o simplă coincidență nu ne trece spontan prin minte.

### Tendința confirmaționistă

Mecanismul mintal care ne face să cădem în această capcană are un nume bine-cunoscut: *tendința confirmaționistă*. Este una dintre cele mai răspândite surse de raționamente eronate.

Predispoziția de a comite această eroare este deosebit de puternică în politică. Știm de mult că receptivitatea oamenilor față de argumentele politice depinde de opiniile lor preexistente: când urmăresc aceeași dezbatere între candidați, susținătorii fiecărei tabere cred că alesul lor „a câștigat“. Fiecare tabără este mai

receptivă față de argumentele propriului candidat și acordă mai puțină atenție punctelor înscrise pe tabela de scor de oponent – fenomen cunoscut și sub denumirea de *myside bias* – „eroarea interpretării partizane“. Același fenomen survine când indivizilor situați pe poziții politice adverse le sunt prezentate fapte și argumente identice legate de chestiuni asupra cărora au deja opinii ferme. Fenomenul se manifestă cu și mai mare tărie când cele două părți își pot alege sursele de informații: procedând astfel, le este și mai ușor să ignore datele care le contrazic în mod neconvenabil pozițiile lor.

Impactul tendinței confirmaționiste asupra opiniilor politice s-a amplificat exponențial odată cu răspândirea mediilor de socializare. În mod deliberat, mediile de socializare îi pun pe membrii lor excesiv de unilateral în contact cu postările prietenilor, care tind să coincidă cu ale lor, întărind astfel opiniile existente ale utilizatorului. Este de acum familiarul fenomen al „camerei-ecou“ sau al „bulei filtrante“. Mai departe, mediile de socializare răspândesc frecvent informații incorecte sau derutante, cunoscute în prezent sub celebra denumire de „fake news“. Sunt puține motive de îndoială că, sub influența tendinței confirmaționiste, mulți utilizatori de *social media* iau de bune aceste știri false când acestea le susțin opiniile preexistente. Iar tendința confirmaționistă nu afectează numai opiniile politice: până și interpretarea faptelor științifice este susceptibilă să cadă în capcana ei. Indiferent dacă subiectul este fenomenul schimbărilor climatice, vaccinurile sau organismele modificate genetic, tindem să acceptăm necritic explicațiile care ne confirmă opiniile, în vreme ce imediat căutăm motive de a ignora punctele de vedere care le contrazic.

Ați putea crede că aceasta este o problemă de educație și de inteligență și că numai cititorii obtuzi, neatenți sau orbiți de atitudinea lor partizană cad în aceste capcane. În mod surprinzător, lucrurile nu stau astfel: eroarea interpretării partizane are prea puțin de-a face cu inteligența. De exemplu, când americanilor li se prezintă un studiu din care rezultă că o mașină germană este periculoasă, 78% dintre ei cred că această mașină ar trebui să fie

interzisă pe șoselele americane. Dar dacă li se prezintă date identice, care sugerează că un Ford Explorer este considerat periculos în Germania, doar 51% dintre ei cred că guvernul german ar trebui să ia măsuri. Este un exemplu flagrant de eroare a interpretării partizane: atașamentul național influențează modul în care respondenții interpretează aceleași fapte. Fapt tulburător, rezultatul acestui experiment nu variază în funcție de inteligența subiecților. Indivizii cei mai inteligenți dau același răspuns ca și cei cu un coeficient de inteligență (IQ) mai scăzut. Inteligența nu ne ferește de tendința confirmaționistă.

Evident, nu toți oamenii sunt la fel de naivi sau de creduli. Unele studii au constatat o corelație negativă între înclinația de a crede cele mai ridicole *fake news* și trăsături precum curiozitatea științifică sau abilități solide de gândire critică. Însă oricare ar putea fi capacitatea noastră de examinare critică, cu toții acceptăm mai ușor o poveste bine alcătuită care ne întărește opiniile decât una care le zgândărează sau le contrazice.

Tendința confirmaționistă se strecoară chiar și în unele judecăți despre care credem (și sperăm) că sunt pe deplin obiective. De exemplu, o serie de studii efectuate de Itiel Dror, cercetător în domeniul neuroștiințelor cognitive de la University College London, au arătat că experții criminologi – deveniți celebri datorită unor seriale precum *CSI* – cad și ei pradă tendinței confirmaționiste.

Într-unul dintre studiile lui cele mai remarcabile, Dror le-a prezentat unor examinatori de amprente digitale perechi de amprente „latente” și „exemplare” (luate de la locul unei crime și, respectiv, dintr-o bază de date) și i-au întrebat dacă cele două mostre erau identice. În realitate, experții văzuseră aceste perechi de amprente cu câteva luni mai devreme în activitatea lor de zi cu zi. Dar, întrucât nu au putut să recunoască aceste perechi dintre sutele de amprente pe care le examinează în fiecare an, au crezut că au de-a face cu niște amprente proaspete din niște cazuri noi. „Probele” au fost prezentate împreună cu o informație care putea să-l influențeze pe expert – de exemplu, „suspectul și-a recunoscut

fapta” sau, dimpotrivă, „suspectul are un alibi solid”. Într-o proporție semnificativă, experții și-au contrazis propriile interpretări anterioare ale datelor ca să livreze o concluzie compatibilă cu informația „tendențioasă” pe care o primiseră. Chiar dacă suntem foarte competenți și bine intenționați, putem fi victimele interpretărilor noastre părtinitoare fără să ne dăm seama.

### **Tendința de supraevaluare a campionului și a experienței**

Ca să fie activată tendința confirmaționistă, trebuie să existe o ipoteză plauzibilă, precum cele furnizate de Dror în experimentele lui cu amprente. Și pentru ca ipotezele să fie plauzibile, autorul lor trebuie să fie credibil.

În exemplul de mai sus, în care ați intrat în pielea șefului departamentului vânzări pe care l-a sunat Wayne, unul dintre lucrurile care v-au făcut să credeți povestea lui Wayne a fost faptul că aveți încredere în el. Dacă ați fi primit același telefon din partea unuia dintre cei mai slabi reprezentanți comerciali din firmă, i-ați fi ignorat spusele, socotindu-le văicăreala unui ratat. Desigur, avem mai multă încredere în unii oameni decât în alții și ceea ce știm despre purtătorul unui mesaj îi afectează credibilitatea. Dar frecvent subestimăm cât de ușor ne poate subjuuga o sursă credibilă. Când reputația mesagerului cântărește mai mult decât informația pe care o furnizează, când campionul promotor al proiectului este mai important decât proiectul, cădem pradă *tendinței de supraevaluare a campionului*.

Și cine este campionul în care avem cea mai mare încredere? Chiar noi! Confrunțați cu o situație căreia trebuie să-i găsim un sens, narațiunea imediat disponibilă minții noastre, cea pe care vom încerca să o confirmăm, ne vine din propria memorie, în care păstrăm experiența unor situații aparent analoage. Aceasta este *tendința de supraevaluare a experienței*.

Cele două erori sistematice și-au făcut efectul în povestea companiei J.C. Penney. În 2011, acest retailer cu valoare de piață medie, care administra 1 100 de magazine universale, căuta un



nou CEO care să insuflă un aer proaspăt unei companii îmbătrânite. *Board*-ul directorilor a găsit un „campion“, salvatorul cu un CV perfect: Ron Johnson. Detailist adevărat, Johnson transformase cu succes tacticile comerciale folosite de compania Target. Dar, mai presus de toate, era creditat (împreună cu Steve Jobs, bineînțeles) pentru crearea și dezvoltarea rețelei de Apple Stores, magazine care au revoluționat vânzările cu amănuntul de produse electronice și care au devenit unul dintre cele mai șocante succese din istoria comerțului de retail. Ce lider mai bun putea să găsească J.C. Penny pentru a fi în fruntea reinventării sale? Nimeni nu se îndoaia că Johnson va produce rezultate la fel de spectaculoase ca și cele pe care le obținuse la Apple.

Johnson a sugerat o strategie care însemna o ruptură radicală cu tradiția și pe care a implementat-o cu o energie rar întâlnită. În esență, s-a inspirat din strategia care asigurase succesul rețelei Apple Stores: un design inovator al magazinelor, oferind cumpărătorilor o experiență inedită, menită să atragă un nou segment de consumatori. Dar a aplicat proiectul său și mai energic la J.C. Penny, deoarece acum transforma o companie existentă în loc să creeze una de la zero.

Zelul cu care Johnson a promovat schimbarea nu avea limite, iar faptul că se inspira din experiența lui de la Apple era evident. Știind că forța brandului jucase un rol esențial în succesul avut de Apple Stores, Johnson a semnat costisitoare contracte în exclusivitate cu o serie de branduri majore și a început să reorganizeze magazinele în jurul brandurilor, nu pe raioane specializate pe anumite categorii de produse. Amintindu-și că Apple cheltuise sume extravagante ca să creeze un decor fastuos pentru produsele firmei, Johnson a investit sume impresionante pentru refacerea designului magazinelor J.C. Penney și schimbarea brandului companiei în „jcp“. Copiind politica inflexibilă de prețuri fixe adoptată de Apple, fără lichidări de stoc sau discounturi, Johnson a eliminat vechea practică a companiei J.C. Penney de promoții în lanț și omniprezentele cupoane, înlocuindu-le cu prețuri

scăzute și vânzări lunare modeste. Temându-se că angajații de la J.C. Penney nu vor implementa aceste schimbări suficient de energic, Johnson a înlocuit o mare parte din echipa de manageri adeseori cu foști directori executivi de la Apple.

Este surprinzător că niciuna dintre aceste schimbări nu a fost testată la scară redusă ori examinată în focus-grupuri înainte de a fi implementată în toată compania. De ce? Fiindcă, a explicat Johnson, Apple disprețuia testele, ceea ce nu a împiedicat acea companie să aibă un succes fabulos. Se îndoaia cineva de această radicală ruptură strategică? „Nu îmi place negativitatea“, era răspunsul lui Johnson. „Scepticismul golește inovația de oxigen.“

Aprecierea că rezultatele acestei strategii au fost dezastruoase este eufemistică. Clienții obișnuiți ai rețelei J.C. Penney nu mai recunoșteau magazinul cândva familiar și nu mai găseau cupoanele care să-i atragă. Alți cumpărători, pe care Johnson spera să-i dea gata cu noul „jcp“, nu au fost impresionați. La sfârșitul lui 2012 vânzările au scăzut cu 25% și pierderile anuale înregistrate de Penney se apropiau de 1 miliard de dolari, în pofida celor 20 000 de concedieri menite să ducă la reducerea costurilor. La bursă, valoarea acțiunilor a scăzut cu 55%.

Primul an întreg petrecut de Johnson la cârmă avea să fie și ultimul. La șaptesprezece luni după venirea lui, comitetul director a decis, în cele din urmă, să pună capăt experimentului. L-a reangajat pe predecesorul lui Johnson, care s-a străduit din răspuțeri să repare tot ceea ce făcuse Johnson.

*Board*-ul crezuse în campionul său, iar acesta crezuse în experiența lui. Cu toții au dat crezare unei povești grandioase. Ce poveste de business este mai irezistibilă decât promisiunea unui mântuitor care poate să repete succesul său uimitor încălcând încă o dată toate regulile? Odată vrăjiți de această poveste, *board*-ul (și însuși noul CEO) au ignorat toate semnele care arătau că strategia era un eșec. Dimpotrivă, oriunde își îndreptau privirile, găseau motive care să le confirme convingerile lor inițiale. Tendința confirmaționistă și forța seducției narative își făceau efectul.