

# Ловушки мышления

**Автор:**

Чип Хиз

Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете

Дэн Хиз

Чип Хиз

Принимать решения сложно. Еще сложнее принимать правильные решения. Когда дело доходит до выбора, наш мозг оказывается несовершенным инструментом: ему мешают предубеждения, иррациональные соображения, сомнения и даже интуиция. Как не растеряться и научиться выбирать лучший вариант развития событий – без стресса и без уступок своим страхам? Авторы этой книги предлагают четыре простых шага, которые помогут не только в бизнесе, но во всей жизни.

Если вы стремитесь сделать лучший выбор, приготовьтесь к знакомству с четырьмя врагами, влияющими на ваши решения, и с инструментами, с помощью которых можно им противостоять.

На русском языке публикуется впервые.

2-е издание, переработанное.

Чип Хиз, Дэн Хиз

Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете

Chip Heath and Dan Heath

Decisive

How to Make Better Choices in Life and Work

Издано с разрешения Chip Heath and Dan Heath c/o Fletcher & Company и Andrew Nurnberg Literary Agency

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Chip Heath and Dan Heath, 2013. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

\* \* \*

Эту книгу хорошо дополняют:

Гибкое сознание (<http://litres.ru/6135081>)

Кэрол Дуэк

Искусство объяснять (<http://litres.ru/6183660>)

Ли ЛеФевер

Дэниел Гоулман

Посвящается нашим женам Сьюзен и Аманде – это лучший выбор, когда-либо сделанный нами

## Введение

Шеннон, глава небольшой консалтинговой фирмы, теряется в догадках, нужно ли ей уволить своего IT-директора, не сделавшего за прошлый год ни на йоту больше положенного минимума. И хотя его нельзя назвать вовсе бесталанным – Клайв довольно умен, быстро находит выгодные нестандартные решения при возникновении технических проблем, – он совсем лишен инициативы. Хуже того, его поведение оставляет желать лучшего: во время обсуждений он часто и порой весьма язвительно критикует идеи коллег.

Однако потеря IT-директора повлечет за собой пусть временные, но весьма ощутимые трудности, ведь он лучше других знает, как поддерживать клиентскую базу компании.

Что вы посоветуете Шеннон? Оставить ей Клайва или уволить?

СТОИТ ВАМ ВЕРНУТЬСЯ к тем мгновениям, когда вы обдумывали ситуацию с Клайвом, и вас поразит, насколько быстро у человека формируется собственное мнение. Большинство из нас сразу чувствует себя вправе давать советы. Вы можете порекомендовать Шеннон расстаться с Клайвом или, напротив, дать ему еще один шанс. Но в любом случае вряд ли вы ощутите даже малейшее замешательство.

Психолог Дэниел Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономике за исследование, посвященное формированию у людей спонтанных решений, не имеющих ничего общего со строгими рациональными суждениями экономистов, в своей захватывающей книге *Thinking, Fast and Slow* замечает: «В жизни вашего разума есть одна примечательная особенность: вы редко приходите в замешательство»[1 - Канеман Д. *Думай медленно... Решай быстро*. М.: АСТ, 2013. С. 73. Прим. ред.]. Далее Канеман говорит о той легкости, с которой мы делаем свои выводы: «В нормальном состоянии ваш разум обладает интуитивными чувствами и мнениями почти обо всем, что вам встречается. Люди вам нравятся или не нравятся задолго до того, как вы достаточно о них узнаете; вы без особых причин доверяете или не доверяете незнакомцам; вы чувствуете, что дело будет успешным, не вдаваясь в его анализ»[2 - Канеман Д. *Думай медленно... Решай быстро*. М.: АСТ, 2013. С. 73.][1 - Daniel Kahneman. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011. Первая цитата – см. р. 97; вторая цитата – см. р. 85. Автор «Думай медленно... Решай быстро» блестяще упрощает принятый в литературе по принятию решений список человеческих предрассудков – настоящие джунгли, вносящие сумятицу в сознание людей. Он показывает, что все наши ошибки – суть следствие принципа «что видишь, то и есть». Чтобы понять, как это представление приводит к человеческим ошибкам, которые мы рассматриваем в нашей книге, см. его анализ узких рамок (р. 87), самонадеянности (р. 199–201, 209–212 и 259–263), подтверждения предвзятости (р. 80–84), эмоций и нерешительности (р. 401–406).].

По мнению Канемана, человек склонен делать поспешные выводы, поскольку придает слишком большое значение доступной информации и упускает факты, не лежащие на поверхности. Для анализа этой склонности ученый использует следующую формулу: «Что ты видишь, то и есть»[3 - Канеман Д. *Думай медленно... Решай быстро*. М.: АСТ, 2013. С. 64.]. Воспользуемся «зрительной» аналогией Канемана и назовем данную тенденцию «эффектом прожектора» (сидя в театре, мы обычно концентрируем внимание на том, на что направлен свет сценического прожектора).

Пример эффекта прожектора – история с Клайвом. Мы легко довольствуемся минимальной информацией: он выполняет свои обязанности лишь от и до; не проявляет инициативы; у него отвратительные отношения с коллегами; похоже, босс собирается его уволить – и на основании вполне доступных фактов незамедлительно делаем свои умозаключения.

Однако прожектор высвечивает лишь небольшое пятно, за пределами которого многое остается в тени. Так и в данной ситуации: мы даже не потрудились выяснить само собой разумеющиеся вещи. Например, зачем сразу избавляться от Клайва, почему не попробовать изменить его должностные обязанности, чтобы они лучше соответствовали его сильным сторонам (он все-таки способен находить экономичные решения)? Пожалуй, пошла бы на пользу работа с наставником. Он помог бы Клайву выработать более масштабные задачи и снизить уровень претензий к коллегам.

Более того, если копнуть глубже, удалось бы выяснить, что всех восхищают его пусть грубые, но откровенные оценки. (Вполне возможно, Клайв представляет собой айтишное воплощение доктора Хауса.) В конце концов, почему мы решили, будто мнение Шеннон соответствует действительности и абсолютно непогрешимо? А что если она сама отвратительный управляющий? Когда мы направляем прожектор в разные стороны, ситуация получает иное освещение. Нет никакой надежды, что будет принято обдуманное решение по поводу Клайва, если не перемещать луч прожектора. И тем не менее мы упорно продолжаем судить поверхностно.

Нам бывает трудно принимать решения именно по этой причине: то, что высвечено прожектором, редко содержит все необходимое для правильного выбора. Иногда мы просто забываем перемещать луч, но чаще всего совсем не вспоминаем о прожекторе. Мы так долго пребываем в крошечном пятне света, что упускаем из виду безграничные горизонты за его пределами.

**ЕСЛИ ВЫ ИЗУЧИТЕ** варианты обычно принимаемых решений и результаты, к которым они приводят, то обнаружите, что в этом вопросе человечество не достигло слишком большого разнообразия.

Например, род деятельности – люди часто сожалеют о выбранной когда-то профессии и меняют ее. Исследование американской ассоциации адвокатов показало: 44 % юристов не рекомендуют молодым людям заниматься юриспруденцией. В исследовании, проведенном с участием 20 тысяч управляющих высшего уровня, выявлено, что 40 % из них «в течение 18 месяцев после назначения либо обманываются в своих ожиданиях и уходят по собственному желанию, либо терпят неудачу и их увольняют». Более половины учителей уже через четыре года меняют вид деятельности. Согласно данным Филадельфийских исследователей, преподаватели почти в два раза

чаще бросают работу, чем студенты – учебу[2 - Информация о 40-процентной неэффективности управляющих высшего звена взята из обзора Брук Мастерс «Возрождение охотника за головами» (Rise of a Headhunter // Financial Times, March 30, 2009, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html> (<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html>)). Описывая цену этих решений, Кевин Келли, глава замечательной компании по подбору сотрудников руководящего звена Heidrick & Struggles, говорит: «Это дорого с точки зрения потери прибыли. Это дорого с точки зрения найма людей. Это наносит моральный ущерб». Данные по преподавателям взяты из материалов Национальной комиссии по преподаванию и будущему Америки: «Аналитическая записка. Высокая цена текучести кадров среди учителей» (National Commission on Teaching and America's Future, "Policy Brief: The High Cost of Teacher Turnover", [nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf](http://nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf) (<http://nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf>)). Статистика по юристам взята из статьи Алекса Уильямса «Падение престижа профессий» ("Alex Williams. The Falling-Down Professions // New York Times, January 6, 2008, [www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html](http://www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html) ([http://www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html?_r=0))) (Интересно, что 60 % врачей рассматривали свой уход из медицины по причине низкого морального уровня.)].

Бизнес-решения тоже часто бывают необоснованными. Одно из исследований корпоративных слияний и поглощений продемонстрировало, что 83 % решений, принятых руководителями высшего звена, не привели к повышению стоимости акций.

Когда другая группа исследователей попросила 2207 руководителей оценить решения, принятые в их организациях, 60 % сообщили: неудачные решения принимаются примерно столь же часто, что и обдуманные[3 - Опрос 2207 руководителей о принятии деловых решений приводится по статье Дэна Ловалло и Оливье Сибони «Случай для бихевиориальной стратегии» (Dan Lovallo, Olivier Sibony. The Case for Behavioral Strategy. McKinsey Quarterly, 2010, 2, p. 30-45). В исследовании, проведенном в 1999 году KPMG International, изучались доходы акционеров через год после корпоративных слияний в сравнении с доходами в других компаниях той же отрасли. С помощью этого широко используемого стандарта успеха «обнаружили, что в 83 % случаев слияний доходы акционеров не повысились»; см. работу Дэвида Хардинга и Сэма Роувита «Повышение эффективности слияний» (David Harding, Sam Rovit. Mastering the Merger. Boston: Harvard Business School Press, 2004). Более того, в результате

этих слияний не только не удалось увеличить доходы акционеров, но в половине случаев они фактически были уничтожены.]

На личном фронте люди проявляют себя отнюдь не лучше. Мы, как правило, не откладываем достаточно средств на будущее, чтобы достойно жить после выхода на пенсию. Более того, даже если нам удастся что-то скопить, мы последовательно обесцениваем свои портфели акций, покупая по высокой, а продавая по низкой цене. Молодые строят отношения не с теми, кто им подходит. Люди среднего возраста позволяют работе вторгаться в семейную жизнь. Пожилые удивляются, почему в молодости они так мало получали удовольствия от жизни[4 - О сожалениях в пожилом возрасте см. статью Томаса Гиловича и Виктории Медвек «Сожаления: о чем, когда и почему» (Thomas Gilovich, Victoria Husted Medvec. "The Experience of Regret: What, When, and Why" // Psychological Review, 1995, 102, p. 379-395).].

Почему так трудно сделать правильный выбор? В последние годы вышло много интересных книг и статей по проблеме принятия оптимальных решений. Предубеждения... Безрассудность... Выясняется, что, когда дело доходит до важного выбора, наш мозг оказывается несовершенным инструментом. Вдобавок – коль скоро мы запрограммированы на дурацкие поступки – мы не уделяем должного внимания не менее важному вопросу: как сделать так, чтобы изменить эту тенденцию?[4 - Более полный список рекомендуемых работ, посвященных выбору решений, см. в разделе «Дополнительная литература». Но прежде всего, чтобы понять проблемы, с которыми мы сталкиваемся при выборе, следует прочитать не раз упомянутую книгу Канемана «Думай медленно... Решай быстро» и книгу Дэна Ариэли «Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения» (<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/sse/predictablyirrational/>) [М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – Прим. ред.] (Dan Ariely. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. HarperCollins, 2008). Одна из немногих работ, содержащих советы, действительно помогающие лучше принимать решения, – это книга Ричарда Талера и Кассы Санстейна «Политика подталкивания. Как усовершенствовать принятие решений в сфере здоровья, благосостояния и благополучия» (Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. Yale University Press, 2008). Она посвящена «разработке выбора» в деловых и правительственных структурах (например, программы по пенсионным системам и донорству органов). Рекомендации авторов были учтены при совершенствовании правительственной политики США, Великобритании и других стран. Прим. авт.]

Время от времени мы получаем добрый совет доверять собственной интуиции. К сожалению, внутренний голос нас часто подводит, нашептывая сомнительные советы. Например, съесть потрясающий шоколадный бисквит «Красный бархат», которым славятся рестораны «Фабрика чизкейков». Но если вы насладитесь этим действительно восхитительным тортом, один кусок которого содержит 1540 калорий, то считайте, вы проглотили три двойных чизбургера из «Макдоналдса» и закусили их целой упаковкой конфет «Скитлс». А ведь подразумевается, что на десерт подадут именно его – шоколадный бисквит.

Несомненно, «Красный бархат» будет усладой для любого желудка, однако никто никогда не сочтет мудрым этот безрассудный совет: съесть его. Если вы разумно подходите к проблеме своего питания, вряд ли вам придет в голову завершить обед куском бисквита.

Когда мы стоим перед жизненно важным выбором, наша интуиция ведет себя так же безответственно. Лиз Тейлор и Ричард Бёртон 10 октября 1975 года снова сочетались браком. Повторный брак, как говорил Сэмюэл Джонсон, – это «торжество надежды над опытом». Тейлор выходила замуж шестой раз, Бёртон был женат дважды. С учетом такого прошлого этот союз представлял собой нечто более грандиозное: настоящий триумф надежды над целой грудой неопровержимых фактов. Стоит напомнить, что их брак продлился лишь десять месяцев[5 - О восхитительном шоколадном бисквите «Красный бархат» вы узнаете на сайте [abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ](http://abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ) (<http://abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ>); о чизбургерах из «Макдоналдса» – на сайте [nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf](http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf) (<http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>); о конфетах «Скитлс» – на сайте [www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3](http://www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3) (<http://www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3>). О многочисленных замужествах Лиз Тейлор можно прочитать в «Википедии»].

Часто мы вообще не задумываемся, что делаем. По оценкам экспертов, в 2009 году в США 61 535 человек пожелали избавиться от татуировок. Анкетирование более 3 тысяч человек, проведенное в Великобритании, показало: 88 % новогодних обещаний не выполняется, в том числе 68 % решений «активнее наслаждаться жизнью»[6 - Об удалении татуировок см.: [www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo\\_remorse\\_fuels\\_reverse\\_trend\\_ta](http://www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo_remorse_fuels_reverse_trend_ta) ([http://www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo\\_remorse\\_fuels\\_reverse\\_tr](http://www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo_remorse_fuels_reverse_tr)

9/27/2012). Исследование по новогодним решениям было проведено Ричардом Уайзменом из Хартфордширского университета и обсуждается в статье Алока Джа «Новогоднее решение? Не ждите до Нового года» (Alok Jha. New Year Resolution? Don't Wait Until New Year's Eve // Guardian, December 27, 2007, [www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/sciencenews.research](http://www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/sciencenews.research) (<http://www.theguardian.com/science/2007/dec/28/sciencenews.research>)).].

Квотербек Бретт Фарв то заявляет о завершении своей карьеры игрока, то возвращается, то вновь уходит. По последним сводкам, он снова в деле... нет, кажется, покинул поле...

Если мы не можем доверять собственной интуиции, то что нам остается? Многие предприниматели уповают на тщательный анализ. Чтобы проверить этот метод, два исследователя, Дэн Ловалло, профессор Университета Сиднея, и Оливье Сибони, директор парижского офиса McKinsey & Company, изучили 1048 деловых решений, принятых более чем за пять лет. Они отслеживали и то, как они принимаются, и их последующие результаты с точки зрения доходов, прибыли и доли на рынке. Они изучали только важные решения (запустить или нет новый продукт или услугу, изменять ли структуру организации, включать ли в бизнес новую страну или, может, стоит приобрести еще одну компанию).

Исследователи обнаружили: прежде чем принять большую часть решений, команды проводили тщательный анализ. Они создавали действующие финансовые модели и оценивали, как могут прореагировать на их планы инвесторы.

Ловалло и Сибони не только работали с данными, но и расспрашивали команды о ходе процесса, в котором меньше анализа и больше человечности. Проводилось ли в команде открытое обсуждение сомнений относительно решения? Рассматривались ли перспективы, противоречившие точке зрения руководства? Не исключалось ли участие людей, имевших другой взгляд на проблему?

Когда исследователи соотнесли влияние процесса и анализа на правильность решений, увеличивших доходы, прибыль и долю рынка, то выяснили, что «процесс значит в шесть раз больше, чем анализ». Часто хороший процесс приводил к более качественному анализу, например за счет выявления порочной логики. Однако обратной зависимости не наблюдается, поскольку «даже лучший анализ оказывается бесполезным, если нет беспристрастного разбора, если каждый не получает возможности излагать свою точку зрения».

Чтобы проиллюстрировать, насколько невнимательно относятся к процессу решения в большинстве организаций, Сибони провел аналогию с правовой системой:

Представьте ситуацию: вы входите в зал суда, где на слушании дела прокурор показывает слайды в PowerPoint. На основании двадцати диаграмм он убедительно доказывает виновность ответчика. Правда, судья ставит под сомнение некоторые факты, отраженные в презентации, но у прокурора имеется ответ на все возражения. Тогда судья принимает решение, и обвиняемый приговорен. Вы смогли бы назвать этот фарс настоящим судебным процессом? Если сие действие возмущает вас в зале суда, почему вы считаете его приемлемым, когда принимаете инвестиционные решения?

Конечно, это упрощение, однако большая часть компаний принимает решения именно так. Собирается некая группа, обычно крайне односторонне рассматривающая вопрос. Команда знает, какие пункты хочет внести и каким образом она это сделает. Поэтому лицу, принимающему окончательное решение, приходится одновременно и выдвигать возражения, и быть главным судьей. Введение корректного процесса решения в значительной степени позволяет избежать этих изъянов.

Дэн Ловалло заявляет, что корпоративные руководители, когда он рассказывает им об этой проблеме, выслушивают его весьма скептически: «Как правило, они не верят, что столь “нематериальная” составляющая играет более важную роль, чем жесткий подход. Они не желают тратить время. Каждый уверен, что знает, как нужно поступать»[7 - Это впечатляющее исследование описано в статье Дэна Ловалло и Оливье Сибони «Случай для бихевиориальной стратегии» (Dan Lovallo, Olivier Sibony. The Case for Behavioral Strategy //McKinsey Quarterly, 2010, 2, p. 30-45). Аналогия Сибони с залом суда взята из статьи Билла Хайетта и Тима Келлера «Что может сделать финансовый директор, чтобы поддержать стратегические решения» (Bill Huyett, Tim Keller. How CFOs Can Keep Strategic Decisions on Track // McKinsey on Finance, 2011, 38, p. 10-15). Цитата Ловалло взята из его беседы с Чипом Хизом в апреле 2012 года.]. Впрочем, плоды пожинают только те, кто уделяет серьезное внимание вопросам принятия решений: более качественный процесс существенно повышает результаты, а также следующую за ними прибыль.

Подход, выбранный хорошими корпоративными специалистами, принимающими решение, – изучение альтернативных точек зрения, признание неопределенности, поиск доказательств, противоречащих первоначальным убеждениям, – способен помочь не только в работе, но и в семейных и дружеских отношениях. Правильно организованный процесс полезен не только для бизнеса, но и для всей нашей жизни.

Почему процесс? Потому что понять недостатки не значит от них избавиться. Станете ли вы лучше видеть, узнав, что близоруки? Подавите ли вспышки раздражения, осознав, что у вас плохой характер? Точно так же вы не справитесь с перекосами в мыслительном процессе, будучи осведомленными о них.

Большинство из нас, обдумывая важные решения, редко прибегают к «процессу выбора» как таковому. Вспомним уже известную нам историю с Клайвом: уволить его или перевести на новую работу? Или, например, как выстраивать отношения с немощными престарелыми родителями? Единственно верный процесс принятия решений, получивший широкое распространение, – тщательно взвешивать все плюсы и минусы. Подобный подход требует серьезных обоснований – и в этом его преимущество. Например, вместо того чтобы спешить с выводами о Клайве, мы начнем искать доводы за и против, то есть высвечивать прожектором самые разные обстоятельства, пока не почувствуем себя готовыми сделать выбор.

Знаете ли вы, что список аргументов за и против имеет достойную историческую родословную? Однажды, в 1772 году, к Бенджамину Франклину обратился за советом его знакомый – ему предложили необычную работу, и он не знал, как на это реагировать. Франклин в ответ написал, что без знания ситуации не в состоянии что-либо посоветовать, но может предложить способ, с помощью которого его коллега примет решение самостоятельно: нужно «разделить лист бумаги линией на две половины и вписать в одну колонку плюсы, а в другую – минусы». Далее, писал он, в течение ближайших трех-четырех дней следует добавлять постепенно приходящие в голову новые доводы. Вот выдержка из письма Франклина:

Таким образом они разом оказываются перед глазами, и я стараюсь оценить их весомость; когда нахожу два приблизительно равных аргумента с разных сторон, то вычеркиваю их, а если один плюс равняется сразу двум минусам, то

вычеркиваю все три. Если два минуса приблизительно равняются трем плюсам, я вычеркиваю все пять и в конце концов выясняю, куда смещается баланс, и если за последующие несколько дней мне не приходят в голову никакие новые доводы, то я делаю соответствующий вывод.

Франклин назвал свой подход «моральной алгеброй»[8 - Письмо Франклина от 10 сентября 1772 года можно найти в интернете, также оно опубликовано в двухтомнике Джона Ратта «Жизнь и переписка Джозефа Пристли» (John Towill Rutt. Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes. London: R Hunter, 1831, vol. 1, p. 182).]. Спустя 200 лет после того, как было отправлено это письмо, люди продолжают использовать его метод (когда не доверяют собственной интуиции). Мы можем не следовать советам Франклина вычеркивать одинаково весомые за и против, но суть самого процесса мы принимаем. Столкнувшись с необходимостью делать выбор, мы сравниваем плюсы и минусы разных вариантов, а затем выбираем тот, который кажется наиболее благоприятным.

Мы все хорошо знакомы с этим подходом. С одной стороны, он несет в себе здравый смысл, с другой – в нем заложен серьезный дефект.

За последние 40 лет психологи выявили в нашем мышлении ряд предубеждений, обрекающих на неудачу процесс решения, основанный на анализе плюсов и минусов. Если мы стремимся сделать лучший выбор, то должны понять, как работают эти предубеждения и как с ними бороться (с помощью чего-то более мощного, чем список за и против).

Приготовьтесь к знакомству с четырьмя врагами, оказывающими наиболее пагубное воздействие на наши решения, и с процессами, с помощью которых можно противостоять их влиянию.

## 1. Четыре врага решений

Стив Коул, вице-президент по исследованиям и разработкам некоммерческой организации HopeLab, которая борется за улучшение здоровья детей с помощью передовых технологий, сказал: «Каждый раз, когда перед вами встает вопрос: “Что мне делать, то или другое?” – спросите себя: “А существует ли способ сделать и то и другое?” Очень часто это оказывается возможным»[9 - Цитаты взяты из интервью Коула, данного Чипу Хизу в мае 2011 и июне 2012 года.]

Для одного крупного проекта Коулу и его команде в HopeLab требовалось найти партнера – компанию, способную разработать портативное устройство для определения количества упражнений, сделанных детьми. В районе залива Сан-Франциско существовало как минимум семь или восемь компаний, которые могли бы выполнить это задание. В типичной контрактной ситуации HopeLab запросила бы предложения от каждой из них, а затем заключила бы договор с победителем.

Однако Коул пошел другим путем: он организовал состязание. Он сократил объем задания таким образом, чтобы оно включало только первый этап работы, а затем нанял пять компаний, которые должны были работать независимо друг от друга. (Это не значит, что он пятикратно превысил свой бюджет, – будучи некоммерческой организацией, HopeLab не имеет неограниченных ресурсов. Коул знал, что информация, полученная на первом этапе, сделает последующие более эффективными.)

Коул был уверен, что получит несколько вариантов проекта нужного устройства. Далее он мог или выбрать тот, который ему больше понравится, или объединить характеристики нескольких. Затем, на втором этапе, мог отсеять разработчиков, не слушавших его или действовавших неэффективно.

Так Коул боролся против первого злодея, мешающего принимать решения, – рамок, которые подразумевают тенденцию к выбору в узком спектре и двоичном коде. Мы обычно задаемся вопросом: «Должен я порвать со своим партнером или нет?», но при этом не спросим себя: «Каким образом мне сделать наши отношения лучше?» Мы спрашиваем: «Должен я купить новый автомобиль или нет?», а не задумываемся: «Как потратить деньги, чтобы принести наибольшую пользу семье?»

Когда во введении мы задали вопрос: «Должна Шеннон уволить Клайва или оставить?» – мы застряли в слишком узких рамках. Мы осветили одну

альтернативу в ущерб остальным. Коул, устроив состязание, вырвался из ловушки. Это не было самоочевидным шагом, ему пришлось бороться за свою идею даже внутри компании. «Сначала коллеги решили, что я сошел с ума. Ведь моя затея все-таки стоила каких-то денег и заняла некоторое время. Но теперь мы все так делаем. Вам приходится встречаться со многими людьми. Вам приходится узнавать много различных вещей о производстве. Когда вы получаете похожие ответы на вопросы, то понимаете, насколько они правильны, а кроме того, учитесь ценить то, что делает компании разными и непохожими. Вы никогда не получите подобного результата, если будете говорить с одним человеком. А когда пять компаний знают, что параллельно с ними работает четыре других, они делают все, на что способны».

Обратите внимание на отличие этого подхода от метода «плюсов и минусов». Коул мог бы просчитать преимущества и недостатки работы с каждым изготовителем, а затем – перед принятием решения – проанализировать их. Но тогда он остался бы в узких рамках. Безусловно, Коул принял бы ситуацию, что существует лишь один изготовитель, способный разработать идеальное решение, и что он сможет определить его, исходя из полученных предложений[10 - Пол Натт, которого мы представим в главе 2, в одном крупном исследовании обнаружил, что когда на первом этапе организации предлагали разработчикам один раунд решений и выбирали лучший вариант (типичный процесс предложения в большинстве организаций), то в итоге они выбирали тот, который обеспечивал им долгосрочный успех в 51 % случаев (см. табл. 4, с. 83). Когда задействовали фактор производства из первоначального поиска, чтобы изучить область действия, а затем проводили второй поиск, то частота успеха повышалась до 100 %. См. работу Пола Натта «Удивительно, но факт: половина решений организаций оказываются неудачными» (Paul C. Nutt. Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail //Academy of Management Executive, 1999, 13, p. 75-90).].

2

Однако здесь действует и более тонкий фактор: если Коул встречался бы с командами, у него обязательно появился бы фаворит – команда, к которой он привязался бы. И хотя разумом он, возможно, понимал бы, что люди, приятные лично ему, не обязательно создадут наилучший продукт, возник бы соблазн подогнать плюсы и минусы в их пользу. Обычно это происходит неосознанно: так

как плюсы и минусы создаются в наших головах, нам бывает очень легко повлиять на аргументы. Мы думаем, что сравнение объективно, а на самом деле мозг выполняет спецзаказ нашего внутреннего голоса.

В жизни мы привыкли быстро получать представление о ситуации, а затем искать информацию, подтверждающую наше представление. И эта пагубная привычка, которая называется «подтверждением предвзятости», – второй враг, мешающий принимать правильные решения.

Вот типичный результат одного из многих исследований: в 1960-х годах, когда медицинские исследования о вреде курения еще не дали столь однозначных результатов, курильщики проявляли больший интерес к чтению статей, озаглавленных «Курение не приводит к раку легких», чем к статьям с названием «Курение приводит к раку легких»[11 - Об исследовании курильщиков см. статью Тимоти Брока «Приверженность экспозиции в качестве детерминанты информационной восприимчивости» (Timothy C. Brock. Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity // Journal of Personality and Social Psychology, 1965, 2, p. 10-19). Цитата Дэна Ловалло взята из интервью, данного Чипу Хизу в апреле 2012 года.]. Чтобы увидеть, как это приводит к неверным решениям, представьте, что ваш босс изучал результаты двух исследований под названиями: «Данные, которые подтверждают вашу точку зрения» и «Данные, которые противоречат вашей точке зрения». Угадайте, какую он будет цитировать на собрании сотрудников?

Исследователи постоянно сталкиваются с этим фактом. Когда люди имеют возможность собирать информацию со всего света, они склонны выбирать ту, которая подтверждает их прежние выводы, убеждения или действия. Политические партизаны ищут средства массовой информации, подтверждающие их мнение, но редко подвергают сомнению свои убеждения, интересуясь точкой зрения другой стороны. Потребители, испытывающие неутолимое желание купить новый автомобиль или компьютер, ищут причины, чтобы оправдать покупку, а не отложить ее.

Коварство подтверждения предвзятости в том, что оно может выглядеть очень научным. В конце концов, мы собираем данные. Вышеупомянутый Дэн Ловалло – профессор, изучающий способность принимать решения, – сказал: «Подтверждение предвзятости, пожалуй, самая большая проблема в бизнесе: в эту ловушку попадают даже умудренные опытом люди. Они собирают данные, и им даже в голову не приходит, что те могут быть необъективными».

На работе и в жизни мы часто делаем вид, что готовы услышать правду, но в действительности хотим, чтобы нас уверили в нашей правоте. «Эти джинсы меня полнят?», «Что вы думаете о моем стихотворении?» Такие вопросы не требуют честных ответов.

Или жалкие несчастные участники реалити-шоу, которые пытаются петь, хотя неспособны даже правильно повторить мелодию. Получив суровую отповедь судей, они бывают потрясены. Раздавлены. И вы понимаете: впервые в жизни они получили честную оценку. Стремясь обрести уверенность, они сфокусировали свои прожекторы на похвале и поддержке друзей и семьи. Нетрудно понять, почему, постоянно получая подтверждения, они думали, что станут новыми американскими идолами. Вполне разумный вывод, только сделан он на основании сильно искаженной базы данных.

Такая одержимость даже несколько пугает: когда мы хотим, чтобы нечто оказалось подлинным, мы направляем прожектор на определенные вещи для подтверждения своей правоты, а затем, удовлетворившись увиденным в круге света, выводим собственные заключения и поздравляем себя с мотивированным решением. Вот незадача!

3

В мемуарах «Выживают только параноики»[5 - Издана на русском языке: Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М.: Альпина Паблшер, 2009; 2011. Прим. ред.] Эндрю Гроув вспоминает о дилемме, с которой столкнулся в 1985 году, будучи президентом Intel: должен ли он закрыть линию компании по производству микросхем памяти. Бизнес Intel базировался на запоминающих устройствах. Какое-то время компания была фактически единственным мировым производителем этих микросхем, но к концу 1970-х появилось около дюжины конкурентов.

Между тем небольшая команда в Intel разработала еще один продукт – микропроцессор. Все изменилось в 1981 году, когда IBM выбрала микропроцессор Intel в качестве мозга новых персональных компьютеров:

компания смогла перевести дух, выкарабкаться и создать дополнительные мощности, необходимые для производства микросхем.

С того времени Intel становится компанией, производящей два продукта: запоминающее устройство и микропроцессоры. Память по-прежнему оставалась основным источником доходов. Но в начале 1980-х годов конкурентное превосходство Intel в этом бизнесе оказалось под угрозой – на арену вышли японские компании.

«Люди, возвращавшиеся из поездок в Японию, рассказывали страшные вещи», – пишет Гроув. Передавали, что одна японская компания одновременно проектировала несколько поколений памяти: сотрудники команды 16К находились на одном этаже, сотрудники 64К – этажом выше, а над ними была команда 256К.

Клиенты Intel начали петь дифирамбы достоинствам продукции японцев. Гроув вспоминал: «По нашему мнению, уровень качества, который приписывали японским запоминающим устройствам, выходил за пределы возможного. Первая реакция – полное отрицание. Неправда. Такого просто не может быть. И мы поступили так, как делают большинство людей в подобной ситуации – стали активно опровергать эту информацию. И лишь когда мы сами удостоверились, что в целом оценки справедливы, то приступили к усовершенствованию собственного продукта. Вдруг оказалось, что мы здорово отстали».

В период с 1978 по 1988 год доля рынка, принадлежащая японским компаниям, удвоилась с 30 до 60 %. Внутри Intel бушевали страсти, как ответить на вызов японцев. Одни мечтали обогнать соперника по производительности, предлагая построить гигантский новый завод по изготовлению микросхем памяти. Другие рекомендовали сделать ставку на передовые технологии, за которыми не смогли бы угнаться японцы. Третьи уповали на стратегию обслуживания специализированных рынков.

Дебаты продолжались, но решение все не приходило. Компания теряла деньги. Производство и продажа микропроцессоров быстро росли, но неудачи с запоминающими устройствами препятствовали повышению прибыли. Подводя итог 1984 году, Гроув сказал: «Это был мрачный год, полный разочарований. Все время мы много работали, но не имели четкого представления, как можно что-то улучшить. Мы потеряли направление».

В середине 1985 года, спустя еще несколько месяцев бесплодных дискуссий, Гроув в своем офисе обсуждал затруднительное положение с Гордоном Муром – основателем компании, ее главным исполнительным директором и председателем совета директоров. Оба они изрядно устали от бесконечных обсуждений сложившейся ситуации. И тут Гроува осенило:

Я выглянул в окно и увидел в отдалении, как в парке развлечений «Грэйт Америка» вращается колесо обозрения. Затем повернулся к Гордону и спросил: «Как ты думаешь, если бы нас выгнали и совет пригласил бы нового CEO, что он сделал бы?» Гордон без колебаний ответил: «Он вытащил бы нас из прошлого».

Я сначала онемел, а потом сказал: «Почему бы нам не выйти за дверь, потом вернуться и не сделать это самим?»

Наступил момент истины. С точки зрения стороннего человека, не обремененного историческим наследием и внутренней политикой компании, закрыть направление, связанное с производством запоминающих устройств, стало бы само собой разумеющимся поступком. Мысль: «А что сделали бы наши преемники?» – оказалась тем лучом прожектора, который высветил картину в целом, что помогло Муру и Гроуву прийти к нужному решению.

Естественно, это оказалось нелегко. Многие из коллег Гроува яростно выступали против. Некоторые считали, что память – основа обеспечения технологической компетенции Intel и без нее зачахнут другие области исследований. Другие утверждали, что, не имея полного спектра продуктов (и память и микропроцессоры), Intel не сможет привлечь внимание клиентов.

После долгого «плача и скрежета зубовного»[6 - Отсылка к Евангелию от Матфея (гл. 8, ст. 12).] Гроув настоял, чтобы торговый персонал уведомил клиентов: Intel больше не будет производить устройства для хранения данных. Клиенты не обратили на это внимания. Один даже сказал: «Уверен, это отнимало у вас много времени».

Решение было принято, и с 1985 года Intel заняла лидирующее положение на рынке микропроцессоров. Если в тот день, когда Гроуву открылась истина, вы вложили бы в компанию тысячу долларов, то к 2012 году ваше

капиталовложение стоило бы 47 тысяч долларов (в сравнении с 7600 долларами по S&P 500[7 - Фондовый индекс, в корзину которого включено 500 избранных акционерных компаний США, имеющих самую большую суммарную рыночную стоимость акций. Прим. перев.], общей картиной других крупных компаний).

Кажется, можно сказать, что Гроув принял правильное решение[12 - Эта история взята из мемуаров Энди Гроува, см.: Andrew S. Grove. Only the Paranoid Survive. New York: Currency Doubleday, 1996, p. 81-93; обе цитаты приведены по этому изд. (p. 89). Расчет прибыли был произведен на Wolfram-Alpha 3 апреля 2012 года Барри Стоу, который сделал больше, чем любой другой исследователь, чтобы понять причины, почему организации иррационально увеличивают вложения в проигрышный образ действия, и предсказал, что метод Гроува окажется эффективным. Он говорит, что один из способов отличить разумные усилия от чрезмерных - «запланировать регулярные эпизоды дистанцирования, чтобы взглянуть на проект со стороны. Для таких моментов хорошим вопросом будет: «Если на нынешнем этапе проекта мне предложили бы заняться его разработкой, стал бы я его поддерживать или постарался от него избавиться?» Подробнее см. работу Барри Стоу и Джерри Росса «Знать бы, когда пора выдернуть штепсель» (Barry M. Staw, Jerry Ross. Knowing When to Pull the Plug // Harvard Business Review, March - April 1987, p. 1-7); приведенная цитата - см. p. 5.].

ИСТОРИЯ ГРОУВА ВЫЯВЛЯЕТ недостаток того способа, с помощью которого принимают решение даже эксперты. Сделав обзор исследований, как люди приходят к тому или иному решению, вы обнаружите, что в основе многих моделей лежит приукрашенная динамическая электронная таблица[13 - На данном подходе основывается область анализа решений. Доступную и разумную версию советов этого типа можно найти в книге Джона Хэммонда, Ральфа Кини и Говарда Райффы «Правильный выбор»[84 - Хэммонд Дж., Кини Р., Райффа Г. Правильный выбор. Руководство по принятию решений. М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2014.] (John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa. Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Life Decisions. Boston: Harvard Business School Press, 1999).]. Например, если вы собираетесь купить квартиру, вам предлагается перечислить восемь вариантов, которые вы нашли, и выстроить их по ряду ключевых параметров (стоимость, расположение, величина и т. д.). Затем присвоить каждому фактору значимость (предположим, стоимость важнее площади), а после сделать вычисления и получить ответ (явно что-то не складывается - видимо, придется снова переехать к маме с папой).

В таком анализе отсутствует один существенный элемент – эмоции. Решение Гроува было трудным не потому, что ему не доставало вариантов или информации. Оно было трудным потому, что включало противостояние. Сиюминутное давление и внутрикорпоративные разногласия затуманили его разум и заслонили необходимость в долгосрочной стратегии – избавиться от основного направления в бизнесе.

Это подводит нас к третьему врагу решений: мгновенным эмоциям. Когда нам необходимо принять трудное решение, наши чувства бурлят. Мы постоянно прокручиваем в голове одни и те же аргументы. Мучаемся по поводу известных обстоятельств. Ежедневно меняем свое мнение. Если бы решение представляло собой таблицу, то ни одно из чисел не изменилось бы (ведь новая информация не поступала), но в наших головах это выглядит по-другому. Мы подняли столько пыли, что не видим пути впереди. В такие моменты мы больше всего нуждаемся в перспективе.

Бен Франклин прекрасно осознавал, что такое эффект мгновенных эмоций. Его мудрая моральная алгебра предполагает: люди будут добавлять плюсы и минусы в течение нескольких дней, и это даст им возможность действовать как при большем, так и при меньшем эмоциональном воздействии той или иной идеи. Но даже в таком случае сравнить варианты – не то же самое, что увидеть общую картину. Без сомнения, Энди Гроув составлял свой список плюсов и минусов отказа от производства запоминающих устройств на протяжении многих лет. Только вот процесс анализа его парализовал. Маленькая дистанция – взгляд на состояние дел с точки зрения его преемника – позволила ему стряхнуть с себя оцепенение.

4

Шансы взрыва ядерного реактора составляют один на десять тысяч лет.

Виталий Скляр,ов,

министр энергетики и электрификации Украины, за два месяца до аварии на Чернобыльской АЭС[14 - «Высказывание крупного советского чиновника, сделанное 29 апреля 1986 года; см.: [www.apnewsarchive.com](http://www.apnewsarchive.com)

(<http://www.apnewsarchive.com/>) – ключевые слова: odds of meltdown.]

Кто, черт возьми, захочет слушать разговоры актеров?

Гарри Уорнер, Warner Bros. Studios, 1927[15 - Реплика Гарри Уорнера цитируется по работе Клиффорда ПикOVERA «Путешествие во времени» (Cliff ord Pickover. Traveling Through Time // PBS Nova blog, October 12, 1999, [www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html](http://www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html) (<http://www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html>)).]

Какую пользу может получить компания от электрической игрушки?

Уильям Ортон,

президент Western Union, телеграфной компании, отказавшейся в 1878 году приобретать патент Александра Белла на телефон[16 - Эта широко известная фраза звучит так высокомерно и предвзято, что мы считали ее городским фольклором. Однако историк технологии Дэвид Хауншелл в своей статье «Элиша Грей и телефон. Почему невыгодно быть экспертом» пишет, что, хотя именно эти слова могут быть и недостоверны, но хорошо известны письма того времени, когда Белл запатентовал свое изобретение, в которых знающие ученые-телеграфисты и бизнесмены называют его телефон «игрушкой». (David A. Hounshell. Elisha Gray and the Telephone: On the Disadvantages of Being an Expert // Technology and Culture, 1975, 16, p. 133-161).]

Поиск последнего врага правильных решений возвращает нас к 1 января 1962 года, когда музыкальная группа из четырех молодых людей под названием «Битлз» была приглашена на прослушивание в Лондон, на одну из двух крупнейших британских звукозаписывающих компаний Decca Records. «Мы были в восторге, – вспоминал Джон Леннон. – Это же Децца!» Во время часового прослушивания они сыграли пятнадцать разных песен, в основном каверы[8 - Исполнение чужого произведения, композиции, песни. Прим. перев.]. «Битлз» и их менеджер Брайан Эпстайн надеялись получить контракт и с тревогой ждали реакции.

Последовал вердикт: Децца решила их не записывать. В письме Эпстайну Дик Роу, известный охотник за талантами Decca Records, писал: «Нам не понравилось, как звучат ваши мальчики. Группы уже не популярны, особенно группы с гитарами из четырех человек, их время проходит»[17 - Слова

Леннона приводятся по изданию: The Beatles // The Beatles Anthology. San Francisco: Chronicle Books, 2000, p. 67. Отзыв Дика Роу цитируется по работе Джоша Санборна «Группы с гитарами из четырех человек уже не популярны» (Josh Sanburn. Four-Piece Groups with Guitars Are Finished // Time, October 21, 2011, [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462\\_2097456\\_2097466](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462_2097456_2097466), ([http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462\\_2097456\\_2097466](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462_2097456_2097466) см. также: Beatles Bible, [www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/](http://www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/) (<http://www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/>). Дик Роу позже раскаялся в поспешности своего вывода, что «времена групп с гитарами закончились», и по совету Джорджа Харрисона спустя год, в 1963 году, подписал контракт с «Роллинг Стоунз». Согласно «Википедии», Деcca Records, «сожалея, что не подписала контракт с “Битлз”», решила пойти на большие уступки при переговорах с «Роллинг Стоунз». Группа получила «тройную ставку роялти на новые записи, полный художественный контроль над записями и право собственности на оригинал записи» (см. [en.wikipedia.org/wiki/The\\_Rolling\\_Stones](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Rolling_Stones) ([http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Rolling\\_Stones](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Rolling_Stones))).].

Четвертый враг правильных решений – самонадеянность. После отказа «Битлз» Дик Роу узнал об этом довольно скоро. Люди слишком полагаются на свое знание, как развернутся события в будущем.

Напомним, что коллеги Энди Гроува рисовали мрачные перспективы, что случится, если Intel перестанет выпускать чипы памяти. Мы потеряем почву для исследований и развития. Без полной линейки продуктов наши продажи не будут успешными. История показала, что они ошибались: исследования и развитие в Intel продолжились, продажи остались высокими. Интересно, что в момент, когда делались эти заявления, никто не ощущал неуверенности. Никто не подстраховывался, говоря: «Вполне возможно, что...» или «Я просто беспокоюсь, что это может когда-нибудь произойти...» Все были уверены в своей правоте. Все просто знали, что правы.

Исследование показало, что врачи, считающие себя «полностью уверенными» в диагнозе, ошибаются в 40 % случаев. Когда группа студентов производила оценки, где вероятность ошибки, по их мнению, составляла всего лишь 1 %, они ошибались в 27 % случаев. Мы слишком верим в собственные предсказания. Когда мы представляем себе будущее, то направляем свои прожекторы на информацию, которая у нас перед глазами, а затем делаем выводы. Представим себе, что мог декларировать глава туристической фирмы

в 1992 году: мое туристическое агентство – лидер рынка в Финиксе, и мы больше всех заботимся о клиентах. Эта область расширяется так быстро, что мы могли бы легко удвоить объемы в течение ближайших десяти лет. Кривая показывает, что мы можем открыть дополнительные филиалы, давайте так и поступим.

Проблема в том, что мы не знаем, чего именно мы не знаем. Черт! Интернет! Вот вам и развитие собственного туристического бизнеса!

Будущее имеет поразительную способность удивлять. Невозможно осветить прожектором те участки, о существовании которых мы не догадываемся.

\* \* \*

ДАВАЙТЕ ПОДВЕДЕМ ИТОГИ И ВЫЯСНИМ, что мы усвоили. Если рассмотреть нормальный процесс принятия решения, то он, как правило, протекает в четыре этапа[18 - Большинство авторов придерживаются одинаковой точки зрения о четырех основных этапах процесса принятия решения, хотя на практике каждый структурирует и называет эти этапы немного по-разному. Наша система разделения на этапы больше всего соответствует модели, предложенной Эдвардом Руссо и Полом Шумейкером в замечательной книге «Побеждающие решения. Когда все получается с первого раза» (J. Edward Russo, Paul J. H. Schoemaker. *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*. New York: Currency/Doubleday, 2002). Чип в течение многих лет преподавал по более ранней версии их модели, которая описывается в книге «Ловушки принятых решений» (Decision Traps), и очень благодарен им за то, что они облегчили ему первые годы преподавания. Наградой ученым за их модель принятия решения стало то, что она, скорее всего, послужила прототипом к модели GOFER – сетевому протоколу распределенного поиска и передачи документов (уточнение целей, создание вариантов, установление фактов, рассмотрение эффектов, проверка и реализация), см. статью Леона Манна, Роз Хармони, Колин Пауэр и Джери Бесвика «Эффективность курса GOFER по решениям для учащихся средней школы» (Leon Mann, Ros Harmoni, Colin Power, Gery Beswick. *Effectiveness of the GOFER Course in Decision Making for High School Students // Journal of Behavioral Decision Making*, 1988, 1, p. 159–168).]:

- вы сталкиваетесь с необходимостью выбирать;

- вы анализируете варианты;
- вы делаете выбор;
- а затем вы с этим живете.

И мы узнали, что существуют враги, которые действуют на каждом из этих этапов:

- вы сталкиваетесь с необходимостью выбирать. Но узкие рамки вынуждают вас упускать варианты;
- вы анализируете варианты решения. Но предвзятость приводит вас к сбору только той информации, которая подтверждает вашу точку зрения;
- вы делаете выбор. Но мгновенные эмоции часто провоцируют вас на неправильный выбор;
- затем вы с этим живете. Но часто вы бываете чересчур самоуверенными по поводу того, как ситуация сложится в будущем.

Итак, на данный момент мы знаем, что нам противостоит. Мы знаем четырех главных врагов правильных решений. Мы также знаем, что классический способ «плюсов и минусов» не во всем подходит для борьбы с этими врагами. На самом деле он ни одному из них не оказывает значительного противодействия.

Теперь мы обратимся к вопросу, указывающему позитивный путь: какой процесс поможет победить врагов и сделать лучший выбор?

Осенью 1772 года человеку по имени Джозеф Пристли требовалось принять важное решение, связанное с дальнейшей службой. Способ, с помощью которого он это сделал, поможет и нам.

Пристли, человек блистательного ума, поражающий многообразием своих талантов, не имел недостатка в предложениях по службе. Он был священником неортодоксальной (то есть не принадлежавшей к государственной англиканской церкви) общины в Лидсе, в Англии. Пристли, помимо служебных обязанностей, интересовался разными проблемами, и многие его дела и открытия имели историческое значение. Будучи сторонником религиозной терпимости, он помог основать в Англии унитарийскую церковь. Будучи философом, писал работы по метафизике, которые оказали огромное влияние на взгляды Джона Милля[9 - Джон Стюарт Милль (1806–1873) – британский ученый, экономист и политический деятель. Иеремия Бентам (1748–1832) – английский социолог, юрист, один из крупнейших теоретиков политического либерализма, родоначальник утилитаризма. Прим. перев.] и Иеремии Бентама.

Блестящий ученый, Пристли известен – по крайней мере ему это ставят в заслугу – открытием десяти газов, включая аммиак и углекислый газ. Именно ему принадлежит честь открытия самого важного из газов – кислорода[10 - Пристли сфокусировал солнечные лучи на образце оксида ртути внутри герметичного контейнера и с удивлением обнаружил, что мыши выжили в полученном газе. Позже он испытал его на себе и заявил, что газ «в пять-шесть раз лучше для дыхания, чем обычный воздух». Прим. авт.].

Политический смутьян, Пристли высказывался в пользу Французской революции, что вызывало подозрения как у правительства, так и у сограждан ученого. Позже, когда страсти накалились, толпа сожгла его дом и церковь, заставив сбежать сначала в Лондон, а затем в Соединенные Штаты, где он провел остаток жизни.

Пристли был богословом, химиком, педагогом, политическим теоретиком, мужем и отцом. Он опубликовал более 150 работ на самые разные темы: от истории электричества до английской грамматики. Он даже придумал газированную воду, так что каждый раз, когда вы наслаждаетесь колой, вам следует благодарить Пристли.

Словом, история его деятельности могла бы послужить сюжетом для новой версии «Форреста Гампа»[11 - Кинофильм режиссера Роберта Земекиса,

вышедший на экраны в 1994 г. и сразу ставший культовой картиной XX в.; снят по одноименному роману Уинстона Грума (1986). Прим. ред.], если бы Гамп был гением и жил в XVIII веке. Пристли оставил след в бесчисленном множестве научных направлений.

Но осенью 1772 года он оказался перед гораздо более прозаической дилеммой – деньги. Пристли, как любой отец, был обеспокоен финансовой безопасностью своей растущей семьи. На поприще священнослужителя его доходов – всего 100 фунтов в год – не доставало, чтобы отложить достаточную сумму для детей, а их было восемь. Поэтому он начал искать другие варианты, и коллеги связали его с графом Шелбурном, который интересовался наукой и поддерживал неортодоксальные религиозные группы в английской палате лордов. Шелбурн недавно овдовел и нуждался в интеллектуальном общении и в помощи по обучению своих детей.

Лорд Шелбурн предложил Пристли работу домашнего учителя и консультанта. За 250 фунтов в год Пристли должен был руководить образованием его детей и быть его советником по политическим и государственным вопросам. На Пристли это предложение – особенно сумма вознаграждения – произвело сильное впечатление, но он был осторожен в выборе того, к кому нанимался на работу. В поисках совета он написал нескольким коллегам, заслужившим его уважение, в том числе мудрому и изобретательному человеку, с которым познакомился, занимаясь историей электричества, – Бенджамину Франклину.

ФРАНКЛИН ОТВЕТИЛ ЕМУ письмом, содержащим его моральную алгебру – об этом письме мы уже говорили выше. Он предполагал, что, принимая решение, Пристли соотнесет все плюсы и минусы.

Благодаря письмам, разосланным Пристли друзьям, мы в состоянии представить, как он мог бы воспользоваться моральной алгеброй. Плюсы – хорошие деньги, большая безопасность для семьи. Список минусов оказался больше. Работа могла потребовать переезда в Лондон, что беспокоило Пристли, писавшего, что «счастлив дома» и ему ненавистна сама мысль о разлуке с семьей.

Его волновали отношения с Шелбурном. Каково это – чувствовать себя слугой при хозяине? И даже если все пойдет хорошо, что будет, когда Шелбурн от него устанет? Наконец, беспокоило, что обязательства отвлекут его от более важной работы. Не закончится ли это тем, что он потратит все свое время на обучение детей лорда умножению, вместо того чтобы прокладывать новые

интеллектуальные пути в религии и науке?

С точки зрения списка плюсов и минусов принять предложение казалось довольно плохим решением. Оно имело один большой плюс – деньги – и целый ряд серьезных минусов. К счастью, Пристли в значительной степени проигнорировал советы Франклина и нашел способ обойти четырех врагов правильных решений.

Во-первых, он отверг узкие рамки: должен я принять это предложение или нет? Вместо этого он начал поиск новых и лучших вариантов. Он рассмотрел альтернативные способы увеличения дохода, скажем, поездки с чтением лекций на темы, связанные с его научными работами. В духе «И, а не ИЛИ» начал переговоры за лучшие условия с Шелбурном, хотя в то время люди редко высказывали сомнения в разговоре с аристократами. Пристли настоял, чтобы образованием детей Шелбурна больше занимался учитель, а не он, и устроил так, чтобы проводить значительную часть времени вне города, со своей семьей, приезжая в Лондон только тогда, когда Шелбурн действительно будет в нем нуждаться.

Во-вторых, он ускользнул от подтверждения предвзятости. В самом начале Пристли получил письмо от друга, который был настроен категорически против предложения Шелбурна. Друг настаивал, что оно унизит Пристли и поставит его в зависимость от благотворительности дворянина. Пристли серьезно подошел к этому возражению и писал, что в какой-то момент склонялся к отказу. Но вместо того чтобы подсчитывать собственные за и против, то есть заниматься самокопанием, он решил собрать больше информации. В частности, обратился за советом к людям, которые знали Шелбурна, и согласие было найдено: «Те, кто был знаком с лордом Шелбурном, советовали мне принять его предложение. Большая часть тех, кто знал мир вообще, но не знал лорда Шелбурна, меня отговаривали». Иными словами, люди, которые лучше всех знали лорда, отнеслись к его приглашению наиболее положительно. Собрав все отзывы, Пристли начал рассматривать предложение более серьезно.

В-третьих, Пристли несколько дистанцировался от сиюминутных эмоций. Он спрашивал совета не только у друзей, но и у более нейтральных коллег, таких как Франклин. Он не позволял себе отвлекаться на субъективные ощущения по поводу, с одной стороны, быстрого и значительного улучшения материального положения – практически на 150 %, а с другой – социального позора, который ему принесет, по мнению его друзей, положение «вассала».

Пристли принял решение, опираясь лишь на два фактора, имевших определяющее значение, причем с учетом будущих лет, – благосостояние семьи и собственная научная независимость.

Наконец, Пристли избежал излишней самоуверенности. Он ожидал, что отношения сложатся благоприятно, но допускал, что может оказаться неправ. Особенно Пристли беспокоила финансовая безопасность семьи, если Шелбурн внезапно лишит его расположения. Поэтому в ходе переговоров он выторговал своего рода страховку: Шелбурн согласился выплачивать ему 150 фунтов в год в течение всей жизни, даже если их отношения прекратятся.

Пристли принял предложение и работал на лорда Шелбурна около семи лет. Это был один из самых плодотворных периодов его научного поприща, когда он написал самые важные философские работы и открыл кислород.

В итоге пути Шелбурна и Пристли разошлись. Причины неизвестны, но Пристли сказал, что расстались они вполне «дружески». Шелбурн выполнил обязательство и каждый год выплачивал ученому, наконец обретшему независимость, по 150 фунтов[19 - Анализ, основанный на плюсах и минусах, был взят из писем Пристли, собранных Джоном Раттом в двухтомнике «Жизнь и переписка Джозефа Пристли» (John Towill Rutt. Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes. London: R Hunter, 1831, vol. 1). В частности, письма 1772 года доктору Прайсу (21 июля, 25 августа и 27 сентября), преподобному У. Тернеру (24 августа), преподобному Т. Линдсею (без даты), преподобному Джошуа Тулмину (15 декабря) и знаменитое письмо о моральной алгебре от доктора Франклина (10 сентября) – см. р. 175–187. Наш беглый обзор деятельности Пристли был взят из материала о его жизни и достижениях, опубликованного Американским химическим обществом, которое ежегодно присуждает медаль Пристли за вклад в химическую науку (см. [acs.org](http://acs.org) (<http://acs.org/>) – ключевое слово Priestley).].

Мы считаем, что Пристли принял правильное решение, хотя наверняка сказать нельзя. Вполне возможно, что время, потраченное на Шелбурна, не позволило ему сделать еще один всемирно-исторический вклад (булочки с корицей? танец

«электрическое скольжение»?). Зато мы получили возможность восхищаться его процессом выбора, который показывает, что мы способны противостоять влиянию четырех врагов правильных решений.

Конечно, он не единственный, кто добился триумфа. Стив Коул из HoreLab сумел раздвинуть узкие рамки с помощью подхода «И, а не ИЛИ». Энди Гроув преодолел сиюминутные эмоции с помощью вопроса: «Что сделает мой преемник?»

Мы не можем отключить наши предубеждения, но примеры этих людей показывают: правильный подход помогает им противостоять. Стратегия преодоления каждого врага определяется его природой.

1. Вы сталкиваетесь с необходимостью выбирать. Но узкие рамки заставляют вас упускать варианты. Поэтому...

– Расширьте возможности выбора. Как вы можете расширить набор вариантов? Мы изучим привычки людей, которых считают экспертами по выявлению новых вариантов, включая опыт консультанта по выбору колледжа, руководителей, чей бизнес выжил (и даже процветал) в период глобального спада в экономике, и небольшой специализированной компании, которая дала названия нескольким ведущим мировым брендам, в том числе BlackBerry и Pentium.

2. Вы анализируете варианты. Но предвзятость ведет вас к сбору только подтверждающей информации. Поэтому...

– Проверьте свои предположения в реальных условиях. Как преодолеть собственные мысли и собрать верную информацию? Мы научимся более искусно задавать вопросы, узнаем, как за 30 секунд превратить встречу из противостояния в продуктивное обсуждение и какие рекомендации экспертов должны вызывать подозрение.

3. Вы делаете выбор. Но сиюминутные эмоции часто подталкивают к неправильному выбору. Поэтому...

– Дистанцируйтесь. Как преодолеть мгновенные настроения и противоречивые чувства, чтобы сделать лучший выбор? Мы узнаем, как одержать победу над манипуляциями продавцов автомобилей, почему потеря 50 долларов вызывает более сильные чувства, чем получение тех же 50 долларов, и какой простой вопрос может облегчить решение, из-за которого мы столько мучились.

4. Затем вы с этим живете. Однако часто вы бываете излишне самоуверенны насчет того, что случится в будущем. Поэтому...

– Приготовьтесь к возможной ошибке. Как, не зная будущего, можно планировать, чтобы решения оказались наиболее успешными? Мы покажем, как одна женщина получила преимущество, заранее мысленно представив будущий разговор; как можно обуздать сумасшедшую бизнес-идею своего супруга и почему правильно предупреждать новых сотрудников, какой тяжелой работой им придется заниматься.

Основная цель нашей книги – изучение четырехэтапного процесса, который поможет сделать оптимальный выбор. Обратите внимание на мнемоническую аббревиатуру WRAP<sup>[12]</sup> – Это аббревиатура из начальных букв названий этапов процесса и одновременно слово, которое в переводе означает «упаковывать»: Widen («расширьте»), Reality-test («проверьте в реальных условиях»), Attain distance («дистанцируйтесь»), Prepare («приготовьтесь»). Поскольку для русского языка затруднительно подобрать аналогичную аббревиатуру с таким же смысловым значением, мы оставили ее на английском. Прим. перев.], обозначающую четыре глагола. Нам нравится трактовать этот процесс как создание «упаковки» вокруг обычного способа принимать решения. Она защитит от некоторых предубеждений, которые мы выявили.

Четыре шага модели WRAP следуют один за другим, желательно выполнять их по порядку, но это не жесткое условие. Иногда, узнав что-то новое, вы будете возвращаться. Например, за время, прошедшее со сбора информации до проверки предположений в реальных условиях, вы можете обнаружить новый, не рассмотренный ранее вариант. Иногда вам не понадобятся все четыре этапа. Получение долгожданного повышения, вероятно, не потребует значительного дистанцирования прежде, чем принять его и открыть шампанское.

Суть модели WRAP в том, чтобы перейти от «автоматического прожектора» на ручной вариант. Вместо того чтобы основывать выбор на информации, которая сама собой попадает в сферу вашего внимания (интуиция и эмоции; информация, подтверждающая нашу правоту; излишне самоуверенные прогнозы и т. д.), вы сознательно освещаете стратегически важные участки. Вы направляете свой прожектор в потаенные уголки и освещаете широкие горизонты.

ТЕПЕРЬ ВЫ ДОЧИТАЛИ до того места, где мы заверим вас: если вы добросовестно выполните все четыре этапа, модель вашей жизни принесет вам полное удовлетворение. Вы ни в чем не будете нуждаться, и ваши коллеги объявят вас мудрым. Но, увы, если вы продолжите руководствоваться собственным опытом, то никогда не перестанете принимать неправильные решения.

Это и есть цель: мы хотим, чтобы ваша способность принимать правильные решения улучшилась и чтобы вы стали решительнее (с уверенностью, соответствующей моменту, но не чрезмерной). Мы также хотим, чтобы вы начали давать лучшие советы своим коллегам и любимым, потому что обычно легче заметить предубеждения других людей, чем собственные.

В этой книге мы рассмотрим решения, которые принимаются более чем за пять минут. Покупать ли новый автомобиль, переходить ли на новую работу, расставаться ли со своим молодым человеком? Как общаться с трудным коллегой? Как распределять бюджетные ресурсы между ведомствами? Открывать ли собственный бизнес?

Но если решение требует всего нескольких секунд (например, вы защитник в баскетболе, выбирающий, кому из открытых принимающих дать пас), то эта книга вам не поможет. В последние годы много писали об интуитивных решениях[20 - Несколько лет назад наблюдался сильный крен в сторону использования интуиции в повседневной и деловой жизни. См., например, мнение Малкольма Гладуэлла в книге «Озарение»[85 - Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишер, 2010.] (Malcolm Gladwell. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. New York: Back Bay Books, 2007) и Гэри Кляйна в книге «Сила интуиции. Как использовать интуитивное мышление для принятия более эффективных решений на работе» (Gary Klein. The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work. New York: Crown Business, 2003). В последнее время, отчасти благодаря доступному

объяснению интуиции в книге Дэниела Канемана «Думай медленно... Решай быстро», возросла осведомленность об ограниченном характере интуитивных решений. Иногда в работах, прославляющих силу внутреннего голоса, опускают информацию об относительной ограниченности той области, где интуиция помогает сделать правильный выбор. В настоящее время исследователи пришли к общему мнению относительно обстоятельств, когда интуиция может давать надежные и разумные ответы. Робин Хогарт, внесший огромный вклад в прояснение ситуаций, в которых срабатывает внутренний голос, описывает влияние среды обучения – от самой добросердечной до самой злобной – на интуитивное мышление. У тех, кто овладевает интуитивными навыками в благоприятном окружении, хорошее внутреннее чутье развивается чаще, чем у тех, кто попадает в недоброжелательную атмосферу. В дружественной среде возникает четкое, непосредственное и беспристрастное взаимодействие, не замутненное никакими расчетами. Такой средой можно назвать прогнозирование погоды на завтра. Обратная связь бывает быстрой (на следующий день) и четкой (снег или идет, или нет). Никакая предвзятость не сказывается на результате – предсказания синоптика не влияют на дождь или снег. Напротив, условия отделения неотложной помощи неблагоприятны из-за отсутствия длительного взаимодействия. У врачей и медсестер, работающих в скорой помощи, установлена крепкая непосредственная и немедленная обратная связь с пациентом (либо я помог ему и остановил кровотечение, либо нет), но у них плохо налажено долгосрочное взаимодействие с пациентом – медицинские работники не видят, что происходит с ним после того, как покидают отделение неотложной помощи (например, они не в курсе, вызовут ли их манипуляции по остановке кровотечения значительные осложнения в будущем). Условия обучения при запуске нового продукта неблагоприятны по всем трем параметрам. Нет четкой обратной связи (возможно, Pets.com (<http://pets.com/>) была плохой идеей или она просто оказалась преждевременной), она отсрочена (часто в течение нескольких месяцев или лет), и на нее влияет сам акт прогноза (классификация запуска как обладающего высоким или низким приоритетом имеет самореализующиеся последствия, скажем, его рекламный бюджет или качество персонала выпускающей команды). Из-за среды, в которой они работают, нам лучше доверять интуиции синоптика, чем предпринимателя или менеджера, запускающего новый продукт. Мы должны доверять докторам, ищущим эффективные молниеносные решения при тяжелом состоянии больного, но не их рекомендациям по долгосрочной терапии для лечения хронических заболеваний. Краткий обзор аргументов Хогарта вы можете найти в его книге «Обучение интуиции Робина Хогарта» (Robin Hogarth. *Educating Intuition*. Chicago: University of Chicago Press, 2001, p. 218–219). Довольно грустно, но большая часть тех

ситуаций, когда мы вынуждены принимать жизненно важные решения: в какой университет поступать, как выбрать спутника жизни, какой продукт запускать, какого сотрудника продвинуть, – не относятся к обстоятельствам, требующим доверять своему природному чутью. Профессор Рик Ларрик из Университета Дьюка составил краткий список тех контекстных условий, в которых, как доподлинно установлено, развивается хорошая интуиция. Он называет их «миры видеоигр» – это именно та среда, обеспечивающая быстрые, однозначные и неизменные обратные связи. Правда, в видеоиграх вы можете многократно умирать и возвращаться к жизни. Однако те виды решений, которые мы рассматриваем в своей книге, обычно не дают нам права на дубль. Интересно, что Дэни Канеман и Гэри Кляйн вели столь долгий спор о ценности интуиции, что он растянулся на несколько лет и закончился тем, что оба пришли к общему мнению (которое, кстати, совпадает с отчетом вышеупомянутого Хогарта). Даже Кляйн, убежденный сторонник значения интуиции, воспринимает интуитивные ощущения лишь как часть информации, необходимой для решения. Отвечая на вопрос McKinsey Quarterly, следует ли руководителям доверять своему внутреннему голосу, он сказал: «Если вы подразумеваете, что “я знаю это интуитивно, поэтому могу действовать, полагаясь на эту информацию, и мне не о чем беспокоиться”, то вам лучше вообще не доверять своей интуиции. Вы должны воспринимать свое шестое чувство как важную информацию, но при этом нужно сознательно и намеренно оценивать, подходит ли оно для данного контекста». Канеман и Кляйн в конце концов согласились, что интуиция бывает более надежной в ситуациях, когда среда обучения, во-первых, предсказуема, а во-вторых, обеспечивает хорошую обратную связь. С мнением Кляйна вы можете познакомиться в статье «Можно ли доверять своей интуиции?» (Gary Klein. When Can You Trust Your Gut? // McKinsey Quarterly, 2010, 2, p. 58–67). Отчет об их споре, написанный для психологов, вы прочтаете в статье Дэниела Канемана и Гэри Кляйна «Условия компетентности интуиции: нельзя не согласиться» (Daniel Kahneman, Gary Klein. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree // American Psychologist, 2009, 64, p. 515–526).], которые могут быть удивительно быстрыми и точными. И это одно из важнейших «но»: интуиция точна только в тех областях, которыми вы хорошо владеете. Для ее тренировки требуется предсказуемое окружение, в котором вы производите множество повторений и быстро получаете обратную связь (более подробное обсуждение этого вопроса см. в примечаниях).

Если вы великий шахматист, то должны доверять своей интуиции (вы потратили тысячи часов на изучение и практику с быстрой обратной реакцией на свои действия). Но если вы управляющий и принимаете решение о приеме на работу нового сотрудника, не следует действовать интуитивно (наверняка за годы

службы вам приходилось нанимать какое-то количество людей и отзывы о них часто искажались другими факторами).

Мы надеемся, что вы проникнетесь пониманием процесса, который мы описываем здесь, и будете тренироваться до тех пор, пока он не станет для вас привычным делом. В качестве аналогии и представим обычный список покупок. Если вы забывчивы (как и мы), не стоит даже пытаться без него идти в магазин. Со временем процедура оттачивается, вы начинаете лучше составлять список, сразу вносите в него пункты, которые приходят в голову, а когда ходите по магазину, то знаете, что покупаете все необходимое. Список покупок компенсирует забывчивость. И это гораздо лучше, чем мучительно думать, как бы ничего не упустить.

Поскольку мы хотим сделать процесс WRAP полезным и запоминающимся, то постарались, чтобы он оставался простым. Это трудная задача, поскольку литература по принятию решений довольно обширна и крайне запутанна. Поэтому нам пришлось опустить некоторые очень интересные работы и оставить только самые полезные (если вам захочется узнать больше, см. список литературы (#litres\_trial\_promo) в конце книги).

Иногда некоторые аспекты процесса WRAP приводят к впечатляющим озарениям, как в случаях «состязания», устроенного Стивом Коулом, или Энди Гроува, задавшего вопрос: «Что будет делать наш преемник?» Но в большинстве случаев, что очень важно, они способствуют постепенному, но постоянному улучшению вашего способа принимать решения. Вот как оценивается средний уровень игрока в бейсбол: посредственным считается тот, кто в течение сезона отбивает один из четырех мячей (в среднем 0,250); звездой – тот, кто отбивает один мяч из трех (0,333). Если он отбивает 0,333 в течение всей своей карьеры, то попадает в бейсбольный Зал славы. А в действительности разрыв в эффективности достаточно мал: лишь один отбитый мяч на каждые двенадцать подач.

Чтобы добиться последовательного усовершенствования, требуются техника и практика, а значит, процесс. Ценность процесса WRAP в том, что он обращает наше внимание на частности, которые мы иначе могли бы пропустить: на незаметные варианты, невоспринятую информацию и на приготовления, которыми хочется пренебречь.

Процесс WRAP помогает нам и на более тонком уровне: он гарантирует, что мы осознаем необходимость принять решение. И это приводит нас к Дэвиду Ли Роту.

РОТ БЫЛ ГЛАВНЫМ ВОКАЛИСТОМ группы Van Halen с середины 1970?х до середины 1980?х годов, в эпоху, когда группа выпускала один хит за другим: Runnin' with the Devil, Dance the Night Away, Jump, Hot for Teacher и многие другие. Группа Van Halen неустанно гастролировала и дала более ста концертов за один только 1984 год. Рок-группа обладала хорошей профессиональной подготовкой и системой спецэффектов – недаром она одной из первых перенесла крупные сценические шоу на небольшие сцены. Как вспоминает Рот в автобиографии, «нас тащили девять семитрейлеров, полных оборудования, когда стандартом было максимум три».

Техническая подготовка выступлений была на редкость сложной. Инструкция по сборке оборудования звучала, по словам Рота, «как китайская версия “Желтых страниц”» или примерно как текст на иностранном языке. В каком-нибудь пункте инструкции могло говориться: «На пространстве в 20 футов равномерно расположено пятнадцать розеток на девятнадцать ампер».

Поскольку у группы Van Halen имелась своя дорожная команда, большая часть подготовительных работ проводилась заранее, до прибытия трейлеров. Братья ван Халены и их группа жили в страхе, что рабочие сцены на местах «что-нибудь неправильно скрутят и музыканты получают травмы» (примерно в то же время на съемках ролика для Pepsi из-за халатности пиротехника загорелись волосы на голове Майкла Джексона). Но у группы из-за безумного гастрольного графика не было времени проводить полную проверку качества в каждом новом месте. Откуда ребята могли знать, чем рискуют?

Во время гастролей ходили слухи о диких выходках музыкантов Van Halen за кулисами. Участие в вечеринках принесло им печальную известность, но для рок-группы это нормально. Зато они, казалось, стремились к виртуозности на всех уровнях, во всех мелочах. Рот писал в автобиографии: «Ну, вы, конечно, слышали о выброшенном из окна телевизоре. Но как насчет достаточной длины удлинителя... чтобы телевизор продолжал работать все время, пока летел до первого этажа?»

Правда, иногда действия группы меньше свидетельствовали об обычной взбалмошности и больше – о самовлюбленности. Вот вопиющее требование к договору: там значилось, что из находившейся за кулисами миски конфет M&M's должны быть удалены все коричневые. Рассказывали, что, когда находившийся за кулисами Рот увидел одно коричневое драже, он настолько вышел из себя, что начал громить гримерную.

И это не слухи – все так и было! Миска M&M's без коричневых драже стала отталкивающим символом поведения рок-звезды. Группа предъявляла абсурдные требования просто потому, что могла себе это позволить.

Будьте готовы изменить свое мнение.

Внесение в контракт «пункта с M&M's» преследовало очень важную цель. Статья 126 гласила: «За кулисами не должно быть никаких коричневых M&M's под страхом потери права на шоу, с полной компенсацией». Эта статья была напечатана между бесчисленными техническими спецификациями.

Когда Рот прибывал на новое место, он немедленно шел за кулисы посмотреть на миску с M&M's. Если он видел коричневые драже, то требовал проверки всего технического оснащения. «Вы близки к совершению технической ошибки, – говорил он. – Вы не читали инструкцию... А это чревато для всего выступления»[21 - Ранее мы описали версию рассказа Дэвида Рота в колонке Fast Company, опубликованного в марте 2010 года. Все написанное – выдержки из автобиографии Дэвида Ли Рота «Схожу с ума от жары» (David Lee Roth., Crazy from the Heat. New York: Hyperion, 1997); см. историю с телевизором – р. 156, а рассказ про коричневые M&M's – р. 97–98. В Университете штата Колорадо Рот рассказывал, что не обратил большого внимания на пункт контракта, относящийся к весу, и Van Halen провалилась сквозь новое прорезиненное баскетбольное покрытие пола, стоимость восстановления которого составила 80 тысяч долларов. По сообщениям прессы, Рот устроил погром в гримерке и нанес разрушения на 85 тысяч долларов. «Кто я такой, чтобы становиться на пути хорошей сплетни?» – говорит на это Рот.].

Иными словами, Дэвид Ли Рот был не взбалмошной дивой, а специалистом по типовым операциям. Ему нужен был способ быстро проверить внимательность рабочих сцены: прочли ли они каждое слово договора и серьезно ли его восприняли. То есть ему требовался способ лишить их «мыслительного автоматизма» и заставить принять правильное решение. В мире

Van Halen коричневые драже M&M's служили своего рода минными растяжками.

НЕ МОЖЕМ ЛИ МЫ ВСЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ несколько минных растяжек в своей жизни? Было бы полезно иметь «пусковое устройство», сигнализирующее о набранном весе и необходимости больше упражняться или сигнализирующее о нужной дате на календаре, которая напоминала бы задать себе вопрос, достаточно ли мы вкладываем сил, чтобы выстроить свои отношения с миром. Иногда самое трудное – знать, что решение должно быть принято.

Большую часть своей жизни мы проводим на автопилоте, производя рутинные действия. Каждый день совершаем лишь малую толику осознанных, обдуманных решений. Хотя они не требуют много времени, но оказывают несоразмерно важное влияние на нашу жизнь. Психолог Рой Баумейстер проводит аналогию с вождением автомобиля: управляя машиной, мы можем 95 % времени ехать прямо, но именно повороты определяют, куда мы в конце концов приедем[22 - См. работу Роя Баумейстера с соавт. «Истощение эго. Является ли активная часть личности ограниченным ресурсом? (Roy F. Baumeister et al. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? // Journal of Personality and Social Psychology, 1998, 4, p. 1252).].

Наша книга – о поворотах. В следующих главах мы покажем, как четырехэтапный процесс повышает шансы попасть туда, куда вы хотите.

Краткое содержание введения и главы 1

Четыре врага правильных решений

1. Дэниел Канеман: «В жизни вашего разума есть одна примечательная особенность: вы редко приходите в замешательство».

- Должна ли Шеннон выгнать Клайва? Мы моментально принимаем решение.

2. Что находится в свете нашего прожектора = самая доступная информация + наши интерпретации информации. Но этого редко бывает достаточно, чтобы

сделать правильный выбор.

3. Перечень наших решений не особенно впечатляет. Оказывается, далеко не достаточно доверять своему внутреннему голосу или проводить тщательный анализ. Но нам поможет хороший процесс.

- Исследование: «Процесс имеет в шесть раз большее значение, чем анализ».

4. Мы можем победить четырех врагов правильных решений, научившись перемещать свои прожекторы.

5. Враг 1 – узкие рамки (неоправданное ограничение вариантов, которые мы рассматриваем).

- На первом этапе NoreLab наняла пять компаний, которые работали одновременно.

- «А могу я сделать это И другое?»

6. Враг 2 – подтверждение предвзятости (поиск информации, которая подтверждает наши представления).

- Отсутствие слуха у участников музыкальных телешоу.

- Ловалло: «Подтверждение предвзятости, вероятно, самая большая проблема в бизнесе».

7. Враг 3 – сиюминутные эмоции (наше мнение колеблется под влиянием эмоций, которые вскоре пройдут).

- Энди Гроув из Intel дистанцировался с помощью вопроса: «Что бы сделал наш преемник?»

8. Враг 4 – самонадеянность (слишком большая вера в собственные прогнозы).

- «Времена групп, особенно из четырех человек с гитарами, прошли».

9. Метод плюсов и минусов не решает эти проблемы. А процесс WRAP решит.

- Джозеф Пристли победил всех четырех врагов.

10. Чтобы принимать более обоснованные решения, используйте процесс WRAP.

- Расширьте поле выбора.
- Проверьте свои предположения в реальных условиях.
- Дистанцируйтесь перед решением.
- Приготовьтесь к возможной ошибке.

Расширьте поле выбора

2. Избегайте узких рамок

1

В июле 2012 года пользователь под именем claireabelle послала сообщение о своей дилемме в Community Q&A[13 - Сайт ответов на вопросы. Прим. перев.] на сайт [www.ask.com](http://www.ask.com) (<http://www.ask.com/>):

claireabelle: Расставаться или нет? Я не знаю, что делать. Каждый раз, когда я прихожу в дом моего друга или общаюсь с его семьей, я чувствую, что меня постоянно осуждают. Его сестра, моя ровесница, относится ко мне очень неровно. Его старший брат ненавидит меня и называет сукой. Его мама груба

со мной и оскорбительно шутит на мой счет. Что мне делать? Я люблю его, но я устала от того, что меня осуждают, и, находясь в их обществе, ощущаю себя выбитой из колеи[14 - Нами исправлены пунктуация и орфография (грамматику мы не трогали); и хотя подлинность текстов несколько утрачена, это никак не сказывается на здравом смысле написанного. Прим. авт.].

В течение дня она получила почти дюжину ответов, включая следующие:

Shalie333: Если он не относится к вам так же, как родственники, я бы не стала с ним рвать. Просто старайтесь не встречаться так часто с его семьей!

eimis74523: Не говорите глупостей, если он любит ее, он должен ее защищать. Если моя семья будет так относиться к моей девушке, я скажу им, чтобы они [Бип]. Вы должны сказать ему, что собираетесь оставить его из-за его семьи, а затем посмотреть, как он прореагирует, – тогда вы увидите, действительно ли он вас любит.

yolo1212: Делайте то, что чувствуете правильным.

14Sweetie: Если он хорошо к вам относится, то разрыв – это не решение. Составляйте другие планы, зависайте в других местах, объясните ему почему. Если он не захочет это учесть и позаботиться о том, чтобы вы хорошо себя чувствовали, то он не заслуживает вас.

lovealways: Правда, если он ничего не говорит об этом своей семье – брось его, потому что значит, что ему пофиг.

Kuckleburg: ...БЕГИ... БЕГИ БЫСТРО. Его семья отвратительна.

Тема расставания – классический случай из подросткового репертуара, наряду с такими проблемами, как что носить, с кем тусоваться, какую машину купить и как долго ждать, прежде чем ее разбить. Обратите внимание, что вышеупомянутая claigeabelle сужает рамки своего решения, когда спрашивает: «Порвать мне с ним или нет?» Некоторые из комментаторов также придерживаются этих узких рамок: «БЕГИ... БЕГИ БЫСТРО», тогда как другие

пытаются расширить набор вариантов, которые она рассматривает: «строить другие планы и зависать в других местах, объясняя ему почему».

Профессор Университета Карнеги – Меллон Барух Фишхофф решил разобраться, как подростки принимают решения. Поэтому он и его коллеги провели интервью со 105 девочками-подростками из Питтсбурга и Юджина. Они попросили их подробно описать свой последний выбор в семи различных сферах: школа, родители, одежда, сверстники, здоровье, деньги и свободное время.

В интервью подростки сообщили о некоторых необычных решениях. Большинство из нас думают о «решении» как ситуации, когда мы должны выбирать между двумя или более вариантами: мы пойдём есть в Chipotle или Subway?[15 - Сетевые рестораны: в Chipotle – мексиканская кухня, а Subway специализируется на салатах и бутербродах. Прим. перев.] рубашку какого цвета мне купить: темно-синюю, черную или белую? Но решения подростков редко имеют подобную структуру. Когда Фишхофф начал классифицировать их, то обнаружил: наиболее распространён тип решений, вообще не содержащий никакой альтернативы. Он назвал эту модель «заявление о решении». Например: «Я собираюсь прекратить обвинять других».

Во втором, наиболее распространённом типе решений подростки оценивали только один вариант, например: «Я решаю, курить ли мне сигареты с другом» или, как в случае claireabelle, «Я решаю, порвать с моим другом или нет». (Будем называть этот тип решениями «да или нет».) Это не выбор между несколькими вариантами, как между Chipotle и Subway, а просто голосование за или против в пределах одной альтернативы.

Обе категории, заявление о решении и «да или нет», составляют приблизительно 65 % решений подростков. Другими словами, если подросток принимает «решение», то, скорее всего, никакого реального выбора не делается вообще![23 - Обсуждение «Разорвать отношения или нет?» взято со страницы [ask.com/answers/177313841/break-up-or-not](http://ask.com/answers/177313841/break-up-or-not) (<http://www.ask.com/answers/177313841/break-up-or-not>). Научное исследование Баруха Фишхоффа описано в статье «Реальный мир: насколько он хорош» (Baruch Fischhoff. The Real World: What Good Is It? // Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1996, 65, p. 232–248). См. резюме Фишхоффа и табл. 1 – p. 234 (Фишхофф говорит, что 65 % решений подростков или вообще не включали, или включали одну альтернативу, 30 % имели две или более реальные альтернативы; наконец, 5 % случаев были решениями, которые

Фишхофф называет «поиском или “созданием” вариантов», таких как решения о «что делать с...». Мы не знали, как классифицировать эти последние 5 %, так что наше обсуждение в тексте относится только к первым двум категориям.) Одна категория решений, которые нарушали тенденцию «да или нет» и рассматривали только одну возможность, была связана с одеждой. Маркетологи всего мира значительно упростили рассмотрение альтернатив. Но, несмотря на это, в 40 % решений подростков по поводу одежды не было второго варианта.]

(Кстати сказать, когда нам впервые попало в руки исследование Фишхоффа, мы были потрясены, что подростки не обсуждают варианты. Но когда мы поделились результатами исследования с сестрой одного из нас, выросившей двоих подростков, ее это не удивило. «Чего вы ждали? – спросила она. – Когда дети входят в подростковый возраст, у них играют гормоны и несколько лет они совершают действия без участия лобной доли».)

Подростки слепы в выборе. Они застревают на вопросах типа: «Идти мне на вечеринку или нет?» Их ментальный прожектор высвечивает вечеринку, и она оценивается отдельно, тогда как варианты даже не рассматриваются. Более просвещенные подростки могут позволить прожектору осветить несколько вариантов: «Должен ли я отправиться на вечеринку на всю ночь, или сходить в кино с друзьями, или пойти на баскетбол, а затем на несколько минут заскочить на вечеринку?»

Короче говоря, подростки склонны к узким рамкам – первому врагу правильных решений. Они видят лишь небольшую полоску света вместо всего спектра вариантов. Но выясняется, что организации – когда дело доходит до решений – часто ведут себя похожим образом.

2

Директор компании Quaker Уильям Смитбург в 1983 году принял смелое решение приобрести материнскую компанию Gatorade за 220 миллионов долларов. Заглянем в обзоры отчетов тех лет: «Смитбург купил Gatorade импульсивно, на основании своих вкусовых рецепторов – он попробовал, и продукт ему понравился». Надо заметить, его вкусовые рецепторы оказались смекалистыми:

благодаря агрессивной маркетинговой кампании Quaker компания Gatorade значительно выросла. 220 миллионов долларов за покупку увеличились до расчетной стоимости в 3 миллиарда долларов.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2013. С. 73. Прим. ред.

2

Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2013. С. 73.

3

Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2013. С. 64.

Более полный список рекомендуемых работ, посвященных выбору решений, см. в разделе «Дополнительная литература». Но прежде всего, чтобы понять проблемы, с которыми мы сталкиваемся при выборе, следует прочесть не раз упомянутую книгу Канемана «Думай медленно... Решай быстро» и книгу Дэна Ариэли «Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения» (<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/sse/predictablyirrational/>) [М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – Прим. ред.] (Dan Ariely. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. HarperCollins, 2008). Одна из немногих работ, содержащих советы, действительно помогающие лучше принимать решения, – это книга Ричарда Талера и Кассы Санстейна «Политика подталкивания. Как усовершенствовать принятие решений в сфере здоровья, благосостояния и благополучия» (Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. Yale University Press, 2008). Она посвящена «разработке выбора» в деловых и правительственных структурах (например, программы по пенсионным системам и донорству органов). Рекомендации авторов были учтены при совершенствовании государственной политики США, Великобритании и других стран. Прим. авт.

Издана на русском языке: Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М.: Альпина Паблицер, 2009; 2011. Прим. ред.

Отсылка к Евангелию от Матфея (гл. 8, ст. 12).

Фондовый индекс, в корзину которого включено 500 избранных акционерных компаний США, имеющих самую большую суммарную рыночную стоимость акций. Прим. перев.

8

Исполнение чужого произведения, композиции, песни. Прим. перев.

9

Джон Стюарт Милль (1806–1873) – британский ученый, экономист и политический деятель. Иеремия Бентам (1748–1832) – английский социолог, юрист, один из крупнейших теоретиков политического либерализма, родоначальник утилитаризма. Прим. перев.

10

Пристли сфокусировал солнечные лучи на образце оксида ртути внутри герметичного контейнера и с удивлением обнаружил, что мыши выжили в полученном газе. Позже он испытал его на себе и заявил, что газ «в пять-шесть раз лучше для дыхания, чем обычный воздух». Прим. авт.

11

Кинофильм режиссера Роберта Земекиса, вышедший на экраны в 1994 г. и сразу ставший культовой картиной XX в.; снят по одноименному роману Уинстона

Грума (1986). Прим. ред.

12

Это аббревиатура из начальных букв названий этапов процесса и одновременно слово, которое в переводе означает «упаковывать»: Widen («расширьте»), Reality-test («проверьте в реальных условиях»), Attain distance («дистанцируйтесь»), Prepare («приготовьтесь»). Поскольку для русского языка затруднительно подобрать аналогичную аббревиатуру с таким же смысловым значением, мы оставили ее на английском. Прим. перев.

13

Сайт ответов на вопросы. Прим. перев.

14

Нами исправлены пунктуация и орфография (грамматику мы не трогали); и хотя подлинность текстов несколько утрачена, это никак не сказывается на здравом смысле написанного. Прим. авт.

15

Сетевые рестораны: в Chipotle – мексиканская кухня, а Subway специализируется на салатах и бутербродах. Прим. перев.

Хэммонд Дж., Кини Р., Райффа Г. Правильный выбор. Руководство по принятию решений. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014.

Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишер, 2010.

## Комментарии

### 1

Daniel Kahneman. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011. Первая цитата – см. р. 97; вторая цитата – см. р. 85. Автор «Думай медленно... Решай быстро» блестяще упрощает принятый в литературе по принятию решений список человеческих предрассудков – настоящие джунгли, вносящие сумятицу в сознание людей. Он показывает, что все наши ошибки – суть следствие принципа «что видишь, то и есть». Чтобы понять, как это представление приводит к человеческим ошибкам, которые мы рассматриваем в нашей книге, см. его анализ узких рамок (р. 87), самонадеянности (р. 199–201, 209–212 и 259–263), подтверждения предвзятости (р. 80–84), эмоций и нерешительности (р. 401–406).

### 2

Информация о 40-процентной неэффективности управляющих высшего звена взята из обзора Брук Мастерс «Возрождение охотника за головами» (Rise of a Headhunter // Financial Times, March 30, 2009, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html> (<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html>)). Описывая цену этих решений, Кевин Келли, глава замечательной компании по подбору сотрудников руководящего звена Heidrick & Struggles, говорит: «Это дорого с точки зрения потери прибыли. Это дорого с точки зрения найма людей. Это наносит моральный ущерб». Данные по преподавателям взяты из материалов Национальной комиссии по преподаванию и будущему Америки: «Аналитическая записка. Высокая цена текучести кадров среди учителей» (National Commission on Teaching and America's Future, "Policy Brief: The High Cost of Teacher Turnover", [nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf](http://nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf) (<http://nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf>)). Статистика по юристам взята из статьи Алекса Уильямса «Падение престижа профессий» ("Alex Williams. The Falling-Down Professions // New York Times, January 6, 2008, [www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html](http://www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html) ([http://www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html?_r=0))) (Интересно, что 60 % врачей рассматривали свой уход из медицины по причине низкого морального уровня.)

3

Опрос 2207 руководителей о принятии деловых решений приводится по статье Дэна Ловалло и Оливье Сибони «Случай для бихевиориальной стратегии» (Dan Lovallo, Olivier Sibony. The Case for Behavioral Strategy. McKinsey Quarterly, 2010, 2, p. 30–45). В исследовании, проведенном в 1999 году KPMG International, изучались доходы акционеров через год после корпоративных слияний в сравнении с доходами в других компаниях той же отрасли. С помощью этого широко используемого стандарта успеха «обнаружили, что в 83 % случаев слияний доходы акционеров не повысились»; см. работу Дэвида Хардинга и Сэма Роувита «Повышение эффективности слияний» (David Harding, Sam Rovit. Mastering the Merger. Boston: Harvard Business School Press, 2004). Более того, в результате этих слияний не только не удалось увеличить доходы акционеров, но в половине случаев они фактически были уничтожены.

4

О сожалениях в пожилом возрасте см. статью Томаса Гиловича и Виктории Медвек «Сожаления: о чем, когда и почему» (Thomas Gilovich, Victoria Husted Medvec. "The Experience of Regret: What, When, and Why" // Psychological Review, 1995, 102, p. 379–395).

5

О восхитительном шоколадном бисквите «Красный бархат» вы узнаете на сайте [abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ](http://abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ) (<http://abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ>); о чизбургерах из «Макдоналдса» – на сайте [nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf](http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf) (<http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>); о конфетах «Скитлс» – на сайте [www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3](http://www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3) (<http://www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3>). О многочисленных замужествах Лиз Тейлор можно прочитать в «Википедии».

6

Об удалении татуировок см.:

[www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo\\_remorse\\_fuels\\_reverse\\_trend\\_tattoo\\_removal/](http://www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo_remorse_fuels_reverse_trend_tattoo_removal/) ([http://www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo\\_remorse\\_fuels\\_reverse\\_trend\\_tattoo\\_removal/](http://www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo_remorse_fuels_reverse_trend_tattoo_removal/) 9/27/2012). Исследование по новогодним решениям было проведено Ричардом Уайзменом из Хартфордширского университета и обсуждается в статье Алока Джа «Новогоднее решение? Не ждите до Нового года» (Alok Jha. New Year Resolution? Don't Wait Until New Year's Eve // Guardian, December 27, 2007, [www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/sciencenews.research](http://www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/sciencenews.research) (<http://www.theguardian.com/science/2007/dec/28/sciencenews.research>)).

7

Это впечатляющее исследование описано в статье Дэна Ловалло и Оливье Сибони «Случай для бихевиориальной стратегии» (Dan Lovallo, Olivier Sibony. *The Case for Behavioral Strategy* // *McKinsey Quarterly*, 2010, 2, p. 30–45). Аналогия Сибони с залом суда взята из статьи Билла Хайетта и Тима Келлера «Что может сделать финансовый директор, чтобы поддержать стратегические решения» (Bill Huyett, Tim Keller. *How CFOs Can Keep Strategic Decisions on Track* // *McKinsey on Finance*, 2011, 38, p. 10–15). Цитата Ловалло взята из его беседы с Чипом Хизом в апреле 2012 года.

8

Письмо Франклина от 10 сентября 1772 года можно найти в интернете, также оно опубликовано в двухтомнике Джона Ратта «Жизнь и переписка Джозефа Пристли» (John Towill Rutt. *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*. London: R Hunter, 1831, vol. 1, p. 182).

9

Цитаты взяты из интервью Коула, данного Чипу Хизу в мае 2011 и июне 2012 года.

10

Пол Натт, которого мы представим в главе 2, в одном крупном исследовании обнаружил, что когда на первом этапе организации предлагали разработчикам один раунд решений и выбирали лучший вариант (типичный процесс

предложения в большинстве организаций), то в итоге они выбирали тот, который обеспечивал им долгосрочный успех в 51 % случаев (см. табл. 4, с. 83). Когда задействовали фактор производства из первоначального поиска, чтобы изучить область действия, а затем проводили второй поиск, то частота успеха повышалась до 100 %. См. работу Пола Натта «Удивительно, но факт: половина решений организаций оказываются неудачными» (Paul C. Nutt. Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail // Academy of Management Executive, 1999, 13, p. 75-90).

11

Об исследовании курильщиков см. статью Тимоти Брока «Приверженность экспозиции в качестве детерминанты информационной восприимчивости» (Timothy C. Brock. Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity // Journal of Personality and Social Psychology, 1965, 2, p. 10-19). Цитата Дэна Ловалло взята из интервью, данного Чипу Хизу в апреле 2012 года.

12

Эта история взята из мемуаров Энди Гроува, см.: Andrew S. Grove. Only the Paranoid Survive. New York: Currency Doubleday, 1996, p. 81-93; обе цитаты приведены по этому изд. (p. 89). Расчет прибыли был произведен на Wolfram-Alpha 3 апреля 2012 года Барри Стоу, который сделал больше, чем любой другой исследователь, чтобы понять причины, почему организации иррационально увеличивают вложения в проигрышный образ действия, и предсказал, что метод Гроува окажется эффективным. Он говорит, что один из способов отличить разумные усилия от чрезмерных – «запланировать регулярные эпизоды дистанцирования, чтобы взглянуть на проект со стороны. Для таких моментов хорошим вопросом будет: «Если на нынешнем этапе проекта мне предложили бы заняться его разработкой, стал бы я его поддерживать или постарался от него избавиться?» Подробнее см. работу Барри Стоу и Джерри Росса «Знать бы, когда пора выдернуть штепсель» (Barry M. Staw, Jerry Ross. Knowing When to Pull the Plug // Harvard Business Review, March – April 1987, p. 1-7); приведенная цитата – см. p. 5.

13

На данном подходе основывается область анализа решений. Доступную и разумную версию советов этого типа можно найти в книге Джона Хэммонда, Ральфа Кини и Говарда Райффы «Правильный выбор»[84 - Хэммонд Дж., Кини Р., Райффа Г. Правильный выбор. Руководство по принятию решений. М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2014.] (John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa. Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Life Decisions. Boston: Harvard Business School Press, 1999).

14

«Высказывание крупного советского чиновника, сделанное 29 апреля 1986 года; см.: [www.apnewsarchive.com](http://www.apnewsarchive.com) (<http://www.apnewsarchive.com/>) – ключевые слова: odds of meltdown.

15

Реплика Гарри Уорнера цитируется по работе Клиффорда Пиковера «Путешествие во времени» (Cliff ord Pickover. Traveling Through Time // PBS Nova blog, October 12, 1999, [www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html](http://www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html) (<http://www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html>)).

16

Эта широко известная фраза звучит так высокомерно и предвзято, что мы считали ее городским фольклором. Однако историк технологии Дэвид Хауншелл

в своей статье «Элиша Грэй и телефон. Почему невыгодно быть экспертом» пишет, что, хотя именно эти слова могут быть и недостоверны, но хорошо известны письма того времени, когда Белл запатентовал свое изобретение, в которых знающие ученые-телеграфисты и бизнесмены называют его телефон «игрушкой». (David A. Hounshell. Elisha Gray and the Telephone: On the Disadvantages of Being an Expert // *Technology and Culture*, 1975, 16, p. 133-161).

17

Слова Леннона приводятся по изданию: *The Beatles // The Beatles Anthology*. San Francisco: Chronicle Books, 2000, p. 67. Отзыв Дика Роу цитируется по работе Джоша Санборна «Группы с гитарами из четырех человек уже не популярны» (Josh Sanburn. Four-Piece Groups with Guitars Are Finished // *Time*, October 21, 2011, [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462\\_2097456\\_2097466](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462_2097456_2097466), ([http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462\\_2097456\\_2097466](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462_2097456_2097466) см. также: Beatles Bible, [www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/](http://www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/) (<http://www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/>). Дик Роу позже раскаялся в поспешности своего вывода, что «времена групп с гитарами закончились», и по совету Джорджа Харрисона спустя год, в 1963 году, подписал контракт с «Роллинг Стоунз». Согласно «Википедии», Деcca Records, «сожалея, что не подписала контракт с “Битлз”», решила пойти на большие уступки при переговорах с «Роллинг Стоунз». Группа получила «тройную ставку роялти на новые записи, полный художественный контроль над записями и право собственности на оригинал записи» (см. [en.wikipedia.org/wiki/The\\_Rolling\\_Stones](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Rolling_Stones) ([http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Rolling\\_Stones](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Rolling_Stones))).

18

Большинство авторов придерживаются одинаковой точки зрения о четырех основных этапах процесса принятия решения, хотя на практике каждый структурирует и называет эти этапы немного по-разному. Наша система разделения на этапы больше всего соответствует модели, предложенной

Эдвардом Руссо и Полом Шумейкером в замечательной книге «Побеждающие решения. Когда все получается с первого раза» (J. Edward Russo, Paul J. H. Schoemaker. *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*. New York: Currency/Doubleday, 2002). Чип в течение многих лет преподавал по более ранней версии их модели, которая описывается в книге «Ловушки принятых решений» (*Decision Traps*), и очень благодарен им за то, что они облегчили ему первые годы преподавания. Наградой ученым за их модель принятия решения стало то, что она, скорее всего, послужила прототипом к модели GOFER – сетевому протоколу распределенного поиска и передачи документов (уточнение целей, создание вариантов, установление фактов, рассмотрение эффектов, проверка и реализация), см. статью Леона Манна, Роз Хармони, Колин Пауэр и Джери Бесвика «Эффективность курса GOFER по решениям для учащихся средней школы» (Leon Mann, Ros Harmoni, Colin Power, Gery Beswick. *Effectiveness of the GOFER Course in Decision Making for High School Students // Journal of Behavioral Decision Making*, 1988, 1, p. 159–168).

19

Анализ, основанный на плюсах и минусах, был взят из писем Пристли, собранных Джоном Раттом в двухтомнике «Жизнь и переписка Джозефа Пристли» (John Towill Rutt. *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*. London: R Hunter, 1831, vol. 1). В частности, письма 1772 года доктору Прайсу (21 июля, 25 августа и 27 сентября), преподобному У. Тернеру (24 августа), преподобному Т. Линдсею (без даты), преподобному Джошуа Тулмину (15 декабря) и знаменитое письмо о моральной алгебре от доктора Франклина (10 сентября) – см. p. 175–187. Наш беглый обзор деятельности Пристли был взят из материала о его жизни и достижениях, опубликованного Американским химическим обществом, которое ежегодно присуждает медаль Пристли за вклад в химическую науку (см. [acs.org](http://acs.org) (<http://acs.org/>) – ключевое слово Priestley).

20

Несколько лет назад наблюдался сильный крен в сторону использования интуиции в повседневной и деловой жизни. См., например, мнение Малкольма

Гладуэлла в книге «Озарение»[85 - Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишер, 2010.] (Malcolm Gladwell. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. New York: Back Bay Books, 2007) и Гэри Кляйна в книге «Сила интуиции. Как использовать интуитивное мышление для принятия более эффективных решений на работе» (Gary Klein. The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work. New York: Crown Business, 2003). В последнее время, отчасти благодаря доступному объяснению интуиции в книге Дэниела Канемана «Думай медленно... Решай быстро», возросла осведомленность об ограниченном характере интуитивных решений.

Иногда в работах, прославляющих силу внутреннего голоса, опускают информацию об относительной ограниченности той области, где интуиция помогает сделать правильный выбор. В настоящее время исследователи пришли к общему мнению относительно обстоятельств, когда интуиция может давать надежные и разумные ответы. Робин Хогарт, внесший огромный вклад в прояснение ситуаций, в которых срабатывает внутренний голос, описывает влияние среды обучения – от самой добросердечной до самой злобной – на интуитивное мышление. У тех, кто овладевает интуитивными навыками в благоприятном окружении, хорошее внутреннее чутье развивается чаще, чем у тех, кто попадает в недоброжелательную атмосферу. В дружественной среде возникает четкое, непосредственное и беспристрастное взаимодействие, не замутненное никакими расчетами. Такой средой можно назвать прогнозирование погоды на завтра. Обратная связь бывает быстрой (на следующий день) и четкой (снег или идет, или нет). Никакая предвзятость не сказывается на результате – предсказания синоптика не влияют на дождь или снег.

Напротив, условия отделения неотложной помощи неблагоприятны из-за отсутствия длительного взаимодействия. У врачей и медсестер, работающих в скорой помощи, установлена крепкая непосредственная и немедленная обратная связь с пациентом (либо я помог ему и остановил кровотечение, либо нет), но у них плохо налажено долгосрочное взаимодействие с пациентом – медицинские работники не видят, что происходит с ним после того, как покидают отделение неотложной помощи (например, они не в курсе, вызовут ли их манипуляции по остановке кровотечения значительные осложнения в будущем). Условия обучения при запуске нового продукта неблагоприятны по всем трем параметрам. Нет четкой обратной связи (возможно, Pets.com (<http://pets.com/>) была плохой идеей или она просто оказалась преждевременной), она отсрочена (часто в течение нескольких месяцев или лет), и на нее влияет сам акт прогноза (классификация запуска

как обладающего высоким или низким приоритетом имеет самореализующиеся последствия, скажем, его рекламный бюджет или качество персонала выпускающей команды). Из-за среды, в которой они работают, нам лучше доверять интуиции синоптика, чем предпринимателя или менеджера, запускающего новый продукт. Мы должны доверять докторам, ищущим эффективные молниеносные решения при тяжелом состоянии больного, но не их рекомендациям по долгосрочной терапии для лечения хронических заболеваний. Краткий обзор аргументов Хогарта вы можете найти в его книге «Обучение интуиции Робина Хогарта» (Robin Hogarth. *Educating Intuition*. Chicago: University of Chicago Press, 2001, p. 218–219).

Довольно грустно, но большая часть тех ситуаций, когда мы вынуждены принимать жизненно важные решения: в какой университет поступать, как выбрать спутника жизни, какой продукт запускать, какого сотрудника продвинуть, – не относятся к обстоятельствам, требующим доверять своему природному чутью. Профессор Рик Ларрик из Университета Дьюка составил краткий список тех контекстных условий, в которых, как доподлинно установлено, развивается хорошая интуиция. Он называет их «миры видеоигр» – это именно та среда, обеспечивающая быстрые, однозначные и неизменные обратные связи. Правда, в видеоиграх вы можете многократно умирать и возвращаться к жизни. Однако те виды решений, которые мы рассматриваем в своей книге, обычно не дают нам права на дубль.

Интересно, что Дэнни Канеман и Гэри Кляйн вели столь долгий спор о ценности интуиции, что он растянулся на несколько лет и закончился тем, что оба пришли к общему мнению (которое, кстати, совпадает с отчетом вышеупомянутого Хогарта). Даже Кляйн, убежденный сторонник значения интуиции, воспринимает интуитивные ощущения лишь как часть информации, необходимой для решения. Отвечая на вопрос McKinsey Quarterly, следует ли руководителям доверять своему внутреннему голосу, он сказал: «Если вы подразумеваете, что “я знаю это интуитивно, поэтому могу действовать, полагаясь на эту информацию, и мне не о чем беспокоиться”, то вам лучше вообще не доверять своей интуиции. Вы должны воспринимать свое шестое чувство как важную информацию, но при этом нужно сознательно и намеренно оценивать, подходит ли оно для данного контекста». Канеман и Кляйн в конце концов согласились, что интуиция бывает более надежной в ситуациях, когда среда обучения, во-первых, предсказуема, а во-вторых, обеспечивает хорошую обратную связь. С мнением Кляйна вы можете познакомиться в статье «Можно ли доверять своей интуиции?» (Gary Klein. *When Can You Trust Your Gut?* // McKinsey Quarterly, 2010, 2, p. 58–67). Отчет об их споре, написанный для психологов, вы прочитаете

в статье Дэниела Канемана и Гэри Кляйна «Условия компетентности интуиции: нельзя не согласиться» (Daniel Kahneman, Gary Klein. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree // American Psychologist, 2009, 64, p. 515–526).

21

Ранее мы описали версию рассказа Дэвида Рота в колонке Fast Company, опубликованного в марте 2010 года. Все написанное – выдержки из автобиографии Дэвида Ли Рота «Схожу с ума от жары» (David Lee Roth., Crazy from the Heat. New York: Hyperion, 1997); см. историю с телевизором – p. 156, а рассказ про коричневые M&M's – p. 97–98. В Университете штата Колорадо Рот рассказывал, что не обратил большого внимания на пункт контракта, относящийся к весу, и Van Halen провалилась сквозь новое прорезиненное баскетбольное покрытие пола, стоимость восстановления которого составила 80 тысяч долларов. По сообщениям прессы, Рот устроил погром в гримерке и нанес разрушения на 85 тысяч долларов. «Кто я такой, чтобы становиться на пути хорошей сплетни?» – говорит на это Рот.

22

См. работу Роя Баумейстера с соавт. «Истощение эго. Является ли активная часть личности ограниченным ресурсом? (Roy F. Baumeister et al. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? // Journal of Personality and Social Psychology, 1998, 4, p. 1252).

23

Обсуждение «Разорвать отношения или нет?» взято со страницы [ask.com/answers/177313841/break-up-or-not](http://ask.com/answers/177313841/break-up-or-not) (<http://www.ask.com/answers/177313841/break-up-or-not>). Научное исследование Баруха Фишхоффа описано в статье «Реальный мир: насколько он хорош»

(Baruch Fischhoff. The Real World: What Good Is It? // Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1996, 65, p. 232–248). См. резюме Фишхоффа и табл. 1 – р. 234 (Фишхофф говорит, что 65 % решений подростков или вообще не включали, или включали одну альтернативу, 30 % имели две или более реальные альтернативы; наконец, 5 % случаев были решениями, которые Фишхофф называет «поиском или “созданием” вариантов», таких как решения о «что делать с...». Мы не знали, как классифицировать эти последние 5 %, так что наше обсуждение в тексте относится только к первым двум категориям.) Одна категория решений, которые нарушали тенденцию «да или нет» и рассматривали только одну возможность, была связана с одеждой. Маркетологи всего мира значительно упростили рассмотрение альтернатив. Но, несмотря на это, в 40 % решений подростков по поводу одежды не было второго варианта.

----

Купить: <https://tellnovel.me/chip-hiz/lovushki-myshleniya-kak-prinimat-resheniya-o-kotoryh-vy-ne-pozhaleete-kupit>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)