

**Чип Хиз**

**Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не  
пожалеете (Часть\_2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые  
действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены  
только с согласия правообладателей.**

## 9. Проясните базовые приоритеты

### 1

В октябре 2010 года 26-летней Ким Рамирес позвонила бывшая коллега с предложением присоединиться к запуску новой технологии, которой она занималась. В то время Рамирес жила в Чикаго, работала в отделе продаж одной из ведущих интернет-компаний и не искала другой работы. Но подруга настаивала, даже пригласила ее на обед с организатором запуска. Посчитав, что ей нечего терять, Рамирес согласилась.

Вскоре она познакомилась с организатором, и проект увлек ее. Его видение было захватывающим, и ей нравились небольшие стартапы. Она согласилась нанести визит в штаб-квартиру компании в Бостоне.

Возможности впечатляли. Положение, которое ей предлагалось – делопроизводитель в Чикаго, – представляло собой значительный шаг по сравнению с ее текущей работой. Но она также знала, что многое теряет. У нее был гибкий график занятости, который позволял ей проводить больше времени с мужем Джошем (они поженились всего несколько месяцев назад, летом 2010 года). Впервые за всю историю отношений у них совпадало рабочее расписание, никому из них не приходилось уезжать каждую неделю или работать сумасшедшее количество времени<sup>[96]</sup>.

В середине декабря Рамирес съездила в Бостон, встретилась с другими руководителями и спросила о своей будущей занятости: *как часто вам приходится ездить? Сколько времени в неделю вы работаете?* Она расспрашивала об опыте продаж запусков продукта: *каковы обычные причины того, что люди не покупают продукт? Из-за чего клиенты могут не обновлять свои покупки?* (обратите внимание, что она настойчиво задавала разоблачающие вопросы).

Ответы показались ей несколько агрессивно-поверхностными, но, в конце концов, они ведь пытались ее завербовать. Тем не менее ей понравились все, с кем она познакомилась. Ее водили по офису, как будто она была знаменитостью, на нее произвели впечатление энтузиазм, энергия и амбиции команды. «Я уходила от них на очень большом подъеме», – рассказала она.

В конце визита основатель официально предложил ей и зарплату, и должность, оказавшиеся существенным прорывом по сравнению с ее настоящим положением (не говоря уже о возбуждении от выигрышного билета – запускового биржевого опциона).

Сразу после встречи, прямо из аэропорта она в восторге позвонила Джошу: «Это такая потрясающая возможность! Мне нужны новые задачи, и я думаю,

что это они».

**ВЕРНУВШИСЬ ИЗ ПОЕЗДКИ**, она сочла своим долгом предупредить начальника и послала ему записку о том, что ей предложили другую работу. Он немедленно перезвонил ей со словами, как высоко ценит ее. Спустя несколько минут ей позвонил начальник ее начальника, который пообещал, что через некоторое время сделает ей встречное предложение. Это было незадолго до Рождества, поэтому Рамирес знала: ответ будет не раньше, чем через неделю или две.

Внезапно она оказалась в завидном положении: в ее услугах нуждались две компании. Вот только выбор вызвал у нее беспокойство. Когда возбуждение от посещения Бостона начало спадать, она засомневалась. Команда пыталась успокоить ее по поводу объема работы, но внутренний голос говорил: *это запуск. Тебе придется работать в сумасшедшем режиме. Оно того стоит?*

Чем больше она думала о выборе, тем меньше была уверена. Она рассказывала, что во время праздников ее «почти каждый день тошнило... Я не могла успокоиться. Я не знала, чего мне хочется».

Тогда она начала спрашивать совета у лучших друзей: *что мне делать?* Одна подруга, Джина, поддержала идею запуска, но предупредила, чтобы Рамирес не соглашалась на менее гибкий график, чем сейчас. «Ты кажешься действительно счастливой», – сказала она.

Рамирес продолжала мучиться с решением, пока наконец не поняла, в чем ее проблема: это не просто решение о работе, это решение о системе ценностей. Повзрослев, она всегда рассматривала себя как «амбициозную женщину, делающую карьеру», и с этой точки зрения работа в запуске была очевидным преимуществом. Она предполагала бóльшую ответственность и больший рост. Она ей подходила. С другой стороны, приобретя опыт на нынешней работе, Рамирес достигла равновесия между жизненными ценностями: у нее оставалось время на Джоша, на друзей и на семью.

Впервые ей пришлось делать выбор между двумя возможными направлениями своей жизни. Она рассказывает: «Очень долгое время вы можете просто двигаться, и перед вами не встает вопрос: что я ценю больше?»

Пока она ждала встречного предложения от нынешней компании, руководители запуска забрасывали ее электронными письмами, звонили и спрашивали, что она решила. Она чувствовала себя ужасно, поскольку заставляла их ждать. Затем наступил переломный момент.

Однажды, в конце декабря, она пошла на пробежку в тренажерный зал. Во время восьмикилометровой дистанции ее вдруг осенило. *Для чего я работаю? Что является целью моей работы?* Эта мысль ударила как молния. «Я чуть не упала на беговой дорожке», – поделилась она.

Мысли потекли рекой: *я работаю, чтобы иметь достаточно денег, чтобы*

*быть в безопасности, чтобы путешествовать с Джошем, чтобы заняться фотографией, если захочу, или пригласить сестру на обед. Но если у меня не будет достаточно времени, чтобы делать те вещи, которые мне нравятся, большее количество денег или ответственности не принесут мне радости.*

Все стало предельно ясно: ей следует остаться на старой работе. «Я ощутила мир в душе», – сказала она.

Через неделю ее компания сделала предложение, которое придало ей еще больше уверенности: ей предложили почти такую же зарплату, как в другой компании, а также гарантии того, что в течение года она получит повышение. На бумаге предложение с запуском все еще выглядело лучше, но она уже приняла решение. Она вежливо отклонила предложение.

Оглядываясь назад, она поразилась: не будь у нее времени пережить эмоции после визита в Бостон, она, скорее всего, приняла бы предложение и заплатила неизвестно какую цену с точки зрения своих отношений и чувства равновесия. Она откликнулась на мгновенные эмоции: *это напоминает ситуацию, когда после того, как вы скатитесь с американской горки, вам пытаются продать фотографию, где вы визжите во время езды. Вы можете импульсивно купить ее, потому что в вас еще бурлит адреналин.*

«Но нужна ли вам эта фотография на следующий день? На самом деле нет. Никто не выглядит хорошо на американских горках».

**ПРИНИМАЯ РЕШЕНИЕ,** Ким Рамирес должна была дистанцироваться от мгновенных эмоций. После посещения Бостона она ощущала эйфорию («Это такая удивительная возможность!»), но оказалась достаточно мудра, чтобы дать себе время все обдумать.

Даже после того, как чувства улеглись, она некоторое время оставалась в замешательстве. И вот отсюда мы двинемся дальше. Решение Рамирес оказалось трудным не из-за того, что она отвлеклась на мгновенные эмоции, а из-за того, что она должна была сделать выбор между двумя базовыми направлениями. В конечном счете Рамирес призналась, что не могла принять решение до тех пор, пока не разобралась со своими предпочтениями в жизни.

Фраза «разобралась со своими предпочтениями в жизни» – точно, но бесцветно описывает то, что она пережила. Она не разбирала свои предпочтения рационально, с ясной головой, как при составлении еженедельного списка дел. Она мучилась. Ее тошнило. Ее решение было связано с эмоциональной нагрузкой, и это были не просто висцеральные эмоции, которые проходят на следующее утро.

Это ключевой пункт: в цели процесса WRAP не входит нейтрализация эмоций. Совсем наоборот. Когда вы срываете всю рациональную механику решений – создание вариантов и взвешивание информации, – то доходите до основы, которую эмоции и составляют. *Что вами движет? Каким человеком*

*вы стремитесь быть? Что считаете лучшим вариантом для своей семьи в долгосрочной перспективе? (Руководители бизнеса задаются вопросом: организацией какого типа я стремлюсь руководить? Что лучше для моей команды в долгосрочной перспективе?)*

Эти эмоциональные вопросы – разговор о страстях, ценностях и убеждениях. Они уже не содержат «рациональной машины», которая создает перспективу. Это просто то, кто вы есть и чего хотите. Эмоции все расставляют по местам.

А поскольку разные люди дают на эти вопросы разные ответы, процесс WRAP не может дать правильный ответ. Два человека, принимающие одно и то же решение, могут сделать полярно противоположный выбор, и для обоих он может оказаться мудрым! В конце концов Ким Рамирес решила, что больше ценит себя «уравновешенной», чем «амбициозной и жесткой». Но другая женщина может представлять себя иначе.

Единственное, к чему мы стремимся с помощью процесса WRAP, – это помочь вам принимать решения, которые хороши для вас. В предыдущей главе мы видели, что «для вас хорошо» дистанцироваться от мгновенных эмоций, потому что они отвлекают от долгосрочных устремлений.

Теперь обратим внимание на дилеммы, подобные той, с которой столкнулась Рамирес: вы разрываетесь между двумя вариантами, оба из которых обладают долгосрочной привлекательностью. Часто такой мучительный процесс решения – признак конфликта «базовых приоритетов». Мы используем слово «базовые», чтобы охватить обсуждавшееся выше ощущение долгосрочных эмоций, те приоритеты, которые выходят за рамки недели или квартала. Для людей они означают цели и устремления, а для организаций – систему ценностей и возможности, которые обеспечивают здоровье компании на долгий срок.

Как сделать, чтобы решения отражали ваши базовые приоритеты? И если пройти еще шаг вперед, как можно победить менее важные задачи, которые угрожают отвлечь вас от базовых приоритетов?

## 2

В конце 1990-х годов болезненная борьба за приоритеты происходила в некоммерческой организации Interplast<sup>[97]</sup>. Руководство разделилось на два лагеря, которые по-разному видели основную цель организации. Interplast была основана в 1969 году Дональдом Лаубом, пластическим хирургом из медицинского центра Стэнфордского университета. Лауба глубоко тронула встреча с Антонио – 13-летним мальчиком из Мексики с заячьей губой, врожденным дефектом, при котором верхняя губа не срастается посередине и

нарушает способность ребенка есть и говорить. Детей с заячьей губой часто сторонятся в обществе. В некоторых частях мира заячья губа считается проклятием или плохим предзнаменованием.

Антонио воспитывался вдали от родителей, братьев и сестер, у бабушки, которая не позволяла ему ходить в школу. Трагедия таких случаев в том, что в развитых странах существует простая и надежная операция по восстановлению губы. Один врач сказал: чтобы достичь отличного результата, «хорошему хирургу требуется от 35 минут до часа времени, и вы можете сделать это несколькими инструментами, которые принесете в кармане».

После того как Лауб в Стэнфорде вылечил Антонио заячью губу, мальчик вернулся к нормальной жизни в Мексике и хорошо учился в школе. Этот случай заставил Лауба задуматься: сколько в мире таких детей и почему мы не можем им помочь? Он запланировал регулярные поездки в Мехикали, чтобы делать операции на заячьей губе.

В следующие двадцать лет работа распространилась за пределы Мексики, поскольку Interplast привлекла большое количество добровольцев, хирургов и медсестер. Фактически в середине 1990-х волонтеры Interplast ежегодно выполняли несколько тысяч операций по всей Латинской Америке и Азии. Дело, начатое из-за одного случая, стало глобальной задачей. Успехи Interplast привлекли к работе другие компании, такие как Operation Smile и Operation Rainbow. Внезапно Interplast оказалась в состоянии конкуренции за пожертвования и добровольцев. Столкнувшись с новой проблемой, а также с постоянной тенденцией к росту, Лауб решил: компания Interplast нуждается в новой команде исполнительный власти. Поэтому в 1996 году он поставил президентом и СЕО вместо себя Сьюзен Хайес, а руководителем по медицинским вопросам сделал Дэвида Дингмана.

В первые годы руководства Хайес пришлось разрешить несколько сложных вопросов. Один из них на первый взгляд звучал довольно просто: следует ли разрешать хирургам брать в поездки семьи? В компании это было обычной практикой. Легко понять, почему хирург, который взял на себя добровольную работу и путешествует по всему миру, хочет взять с собой своего супруга или детей. Тем не менее присутствие семей вызывало проблемы. Иногда хирурги приводили детей в операционную (вторжение, которое никогда не будет разрешено в Соединенных Штатах) или оставляли их в приемной под присмотром местного медицинского персонала.

Другим, казалось бы, мелким вопросом был такой: следует ли разрешать врачам-ординаторам сопровождать хирургов? Давний член правления и доброволец доктор Ричард Джоб сказал: «Это чрезвычайно ценный опыт для молодых хирургов, педиатров, анестезиологов». Но присутствие ординаторов иногда вызывало проблемы. Местные врачи, стремившиеся изучить ход

процедуры, часто вынуждены были стоять за спинами ординаторов, которые получали бóльшую часть внимания хирургов.

Эти два вопроса постоянно вызывали споры. Хайес вспоминает одно заседание правления: «Мы в течение шести часов говорили, спорили, обсуждали вопрос о членах семей в путешествиях, при этом в зале накопилось изрядное количество злобы. На следующий день члены совета снова встретились и заседали еще шесть часов».

Как мы видели в случае Ким Рамирес, зачастую мучительное решение – признак конфликта приоритетов. На самом деле «малые» вопросы отражают борьбу двух ключевых приоритетов. Фактически напряженность заложена в заявлении о задаче организации: компания Interplast ставила своей целью «делать бесплатные реконструктивные операции людям из развивающихся стран», а также «помогать коллегам-медикам принимающей страны добиваться медицинской независимости». Другими словами, Interplast хотела проводить операции и делать так, чтобы в дальнейших операциях их участие не требовалось.

Новая управленческая команда во главе с Хайес и Дингманом считала, что обучение местного персонала более важно. Компания Interplast «не должна работать сама», сказала Хайес, поскольку подготовка местных хирургов – значительно бóльшая помощь. В ходе работы они смогут оказать помощь намного большему количеству детей, смогут выполнить тысячи операций. С ней согласился главный руководитель по медицинским вопросам: «Вы не создаете инфраструктуру, вы приезжаете со своим хорошим оборудованием, а затем прыгаете в самолет и возвращаетесь домой».

Акцент на обучение вошел в противоречие с традиционной ориентацией Interplast – во всем потакать хирургам-добровольцам, которые были источником жизненной силы организации. Хирурги привязались к работе, многие год за годом ездили в одни и те же места. Они построили там отношения. Эта работа была важна и для их семей. В одном случае сын хирурга, сопровождавший отца в путешествии, вдохновился его примером и тоже захотел стать пластическим хирургом, чтобы добровольно работать в Interplast.

Идея подготовки местного персонала в далеких операционных в сравнении с героическим восстановлением лиц казалась некоторым сотрудникам Interplast несколько абстрактной и скучной. Если хирурги готовы добровольно пожертвовать своими маленькими отпусками, то можно ли запрещать им брать с собой семьи? Некоторым членам правления подобное запрещение казалось мелким и недалеким.

Вопрос о приоритетах пришел в голову в разгар другого заседания совета, когда спор начался вновь. Один из новых членов совета директоров повернулся к давно работающему хирургу и сказал: «Вы знаете, в чем разница между вами

и мной? Вы считаете клиентом хирурга-добровольца, а я считаю, что клиент – это сам пациент».

Это очень глубокий комментарий. Кому в конечном счете служит Interplast? Успешным хирургам, добровольно отдающим свое время, или детям с заячьей губой? После дополнительного обсуждения большинство членов совета директоров согласились определить основные цели: в случае конфликта первоочередной приоритет – благополучие пациентов, а потом уже хирургов.

«Это все изменило, – прокомментировала Хайес, – потому что с тех пор, когда мы участвовали в политических дебатах с некоторым советом, или добровольцами, или комитетами добровольцев, или любыми другими сообществами, мы всегда могли опереться на намерения. Наше намерение заключается в создании организации, где клиент – сам пациент и никто больше». Трудные решения часто разрешаются с помощью вопроса: *что в этой ситуации лучше для пациента?*

Этот вопрос подтолкнул Interplast по направлению поддержки местных хирургов. Спрос на операции по восстановлению заячьей губы практически бесконечен. Организация не может привлечь достаточно хирургов-добровольцев для удовлетворения всех нужд. Но, обучив десятки местных хирургов по всему миру, можно изменить ситуацию. И это изменение стабильно. Операции будут выполняться каждый день, а не несколько недель в году.

Сегодня 80 % операций компании Interplast, которая с тех пор была переименована в ReSurge International, делаются местными врачами. Один врач из Катманду по имени Шанкар Ман Раи благодаря обучению в Interplast выполняет по 1000 операций в год. Другой партнер, доктор Горан Йович, руководит единственным центром пластической хирургии в Замбии. ReSurge International поддерживает 11 постоянно работающих центров в девяти странах, в том числе в Бангладеш, Перу и Гане.

И каждая из этих операций меняет человеческую жизнь. Как сказала Хайес о проблеме детей с заячьей губой: «Даже если культура более или менее принимает такого ребенка, им не разрешают ходить в школу, потому что другие дети или будут смеяться над ними, или будут их бояться. В основном они живут отдельно, у них нет друзей, у них никакого экономического будущего, потому что никто не возьмет их на работу... Их удел – тихая жизнь в изоляции и без будущего».

За 90 минут, добавила она, «мы можем полностью изменить их будущее и избавить их от негативного опыта».

\* \* \*



**С ТЕХ ПОР КАК ЛИДЕРЫ** Interplast осознали, что их главный приоритет – пациент, а не хирург, они сделали нечто важное: *зафиксировали* этот приоритет и довели его до сведения каждого в организации, чтобы он мог влиять на десятки или даже сотни будущих решений. Это помогло сотрудникам сделать выбор между двумя хорошими вариантами: *является ли разрешение брать в поездки врачей-ординаторов самым лучшим для пациентов? Нет, потому что они отвлекают приехавших врачей от обучения местных докторов, которые останутся на месте и будут постоянно лечить новых пациентов.*

Естественно, выбранное направление должно лежать в основе заявления о главной задаче организации и системе ее ценностей. К сожалению, высшее руководство большей части организаций предпочитает отступать за расплывчатые общие слова – «разнообразие», «доверие», «целостность» и т. д. (таким образом занимая твердую позицию против врагов целостности!). Этих ценностей хватает только на то, чтобы принять решение в самых крайних случаях. Вопрос о присутствии членов семей невозможно разрешить, обсуждая, какой вариант свидетельствует о большей «целостности».

Вот почему так важно закрепить основные приоритеты, а не только служить группой поддержки для общих ценностей. Даже продавец хот-догов на палочке постоянно сталкивается с конфликтом приоритетов. Должен ли он предложить бесплатную замену, если клиент роняет корн-дог? (В чем его главная обязанность – чтобы клиент был удовлетворен или чтобы владелец имел достаточную прибыль?) Без четких приоритетов, на которые можно опереться, решение будет принято произвольно, в зависимости от настроения исполнителя в данный момент. И хотя мы можем вытерпеть некоторую неупорядоченность, когда речь идет о неловком обращении с хот-догом, во многих других ситуациях это критично.

Вот почему некоторые менеджеры, в частности Уэйн Робертс, стали кропотливо разрабатывать руководящие принципы для обоснования решений. Робертс присоединился к компании Dell в 2000 году и подтолкнул ее к работе по обслуживанию компьютеров. Традиционно Dell была компанией по продаже настольных компьютеров и серверов, но клиентам нередко требовалась консультация (скажем, как лучше всего сделать апгрейд инфраструктуры ПК всего торгового персонала). Раньше Dell справлялась с такими ситуациями, создавая временные объединения инженеров по продажам. Теперь она была готова создать серьезную команду консультантов и пригласила для этого Робертса.

Для начала Робертс собрал команду из 20 человек в штаб-квартире компании Dell в Раунд-Роке. Поскольку все они находились в одном месте, с ними было легко обсуждать все вопросы и принимать решения. Но вскоре

Робертс начал нанимать консультантов на местах, что значительно затруднило руководство. В течение 18 месяцев он руководил командой из более 100 консультантов, которые могли находиться у любого из 50 клиентов.

Им приходилось постоянно принимать решения, и Робертс не всегда мог участвовать. Во многих случаях консультанты работали на объектах, не имеющих прямого доступа к менеджеру Dell. Иногда они работали по ночам, чтобы не мешать сотрудникам заказчиков, что означало, что они не могут обратиться за помощью. Робертс сказал: «Я не хотел, чтобы они все время консультировались со штаб-квартирой. Я хотел, чтобы у них было собственное мнение».

Это одна из классических проблем управления: вы поощряете людей иметь свое мнение, но вам также необходимо, чтобы суждения вашей команды были правильными и последовательными. Чтобы понять, какого рода руководство требуется команде, Робертс начал изучать самые распространенные проблемы, с которыми она сталкивалась. Он обнаружил, что его консультантам приходится решать следующие вопросы: они должны соглашаться на небольшое изменение объема услуг или ждать одобрения штаб-квартиры? Могут ли они самостоятельно принять предложение на сумму, не превышающую 1000 долларов, или должны получить разрешение?

Свою задачу Робертс видел в создании списка простых принципов, которые могут служить руководством в разрешении подобных вопросов. Он искал, по его словам, «направляющие принципы, достаточно широкие, чтобы расширить полномочия сотрудников, но достаточно узкие, чтобы общее руководство оставалось стабильным». Так было создано то, что мы будем называть правилами Уэйна<sup>[98]</sup>.

Одно из правил гласило: «Вы должны действовать: сначала сделайте, а извиняться будете потом». Консалтинговые проекты никогда не идут как по маслу, всегда возможны непредвиденные изменения. В середине проекта клиент может запросить изменение, которое увеличит время выполнения и стоимость. Такие требования заставляют консультантов нервничать, поскольку им не хочется оказаться крайними, если в результате уменьшится доход от проекта.

Правило «необходимости действовать» предназначено для успокоения нервов. Робертс знал: большая часть проектов его команды длится от одной до трех недель. Если бы его консультанты проводили день или два за обсуждением изменений, это нарушило бы график и, возможно, отложило начало проекта для следующего клиента. Лучше быстро внести изменения, чем спорить. «Мы не собираемся торговаться с юристами или снабженцами из-за 2000 долларов», – решил Робертс. Помимо прочего, консалтинговые проекты команды часто сопровождалась заказами на компьютеры стоимостью сотни тысяч долларов.

Еще одним правилом Уэйна было: «Относитесь к бизнесу проще». Если группа уже начала работать, то пожелания клиентов об изменениях должны быть документально зафиксированы «заказом на изменение» и представлены на утверждение в штаб-квартиру корпорации. Но поскольку консультанты Dell работали по ночам, это часто приводило к 48-часовой задержке – время, необходимое, чтобы запрос клиента проделал путь от консультанта (ночь) до штаб-квартиры (день) обратно к консультанту (ночь) и к клиенту (день). Ясно, что это не пример «простого отношения к бизнесу». Тогда группа Робертса предложила проводить бóльшую часть решений по изменению заказов через консультанта первой линии.

Правила Уэйна устанавливали приоритеты для его группы. Они гарантировали, что разные люди примут похожие решения в одинаковых обстоятельствах и сделают это быстро. Когда мы определяем и закладываем в основу решений свои приоритеты, решения становятся более последовательными и менее мучительными.

### 3

Может быть, совет *определите и зафиксируйте свои базовые приоритеты* звучит слишком избито. На самом деле это не радикальная позиция. Тем не менее существуют две причины, почему люди редко действуют в соответствии с этим, казалось бы, основополагающим принципом.

Во-первых, люди редко устанавливают приоритеты, пока их не вынуждают обстоятельства. Ким Рамирес не устанавливала приоритеты, пока не столкнулась с выбором работы. Interplast не стала бы рассматривать вопрос о своей основной цели, если бы два основных направления не пришли в явное противоречие. Более того, лидеры других организаций, столкнувшись с таким же конфликтом ценностей, могли бы просто не захотеть заниматься определением приоритетов. Более эгоистичный СЕО мог сказать: «Вот то, что я решил» – и отдать приказ без каких-либо обсуждений. Более нерешительный СЕО мог бы подойти к вопросу с точки зрения политики – поддержать ту фракцию, расположения которой он старался снискать. Короче говоря, хотя приоритеты играют жизненно важную роль при правильных решениях, расстановка приоритетов – дело добровольное. От вас этого никто и никогда не потребует.

Во-вторых, установить приоритеты – еще не значит ими заниматься. В одной из серий интервью, проведенных Уильямом Паундсом из Массачусетского технологического института, менеджеров попросили поделиться наиболее серьезными проблемами, с которыми они сталкиваются в организациях. Большинство руководителей упомянули от пяти до восьми

проблем. Позже в интервью их попросили перечислить, чем они занимались на прошлой неделе. В конце Паундс заметил, что «ни один менеджер не сообщил о какой-либо деятельности, которая была непосредственно связана с упомянутыми проблемами»<sup>[99]</sup>. Они не проводили никакой работы по своим базовым приоритетам! Она была вытеснена неотложными делами.

То же происходит и с родителями: качественное времяпрепровождение с детьми заменяется выполнением полученных в последнюю минуту поручений и приготовлением еды. Проблема в том, что неотложные дела – самые яркие и срочные обстоятельства – всегда изменяют направленность нашего внимания.

Конечный показатель наших приоритетов – списки дел. Если бы в случае судебного разбирательства аналитики конфисковали ваш ежедневник, просмотрели электронные письма и историю браузера за последние шесть месяцев, что они подумали бы о ваших основных приоритетах? (Мы обеспокоены тем, что наши будут включать питье кофе, игру в Angry Birds, а также постоянное удаление спама.)

Чтобы посвятить больше времени основным приоритетам (которые, конечно же, и есть наша цель!), мы должны уменьшить время, которое тратим на другие вещи. Вот почему Джим Коллинз, автор книги «От хорошего к великому»<sup>[72]</sup>, предлагает создать «список того, что нужно прекратить делать». Эта идея родилась в ответ на вопрос, поставленный одним из его наставников: подумать, что он стал бы делать после двух в корне меняющих жизнь звонков. Во время первого его уведомили бы, что он унаследовал 20 миллионов долларов без каких-либо обязательств. А во время второго ему сообщили бы, что в связи с редкой и неизлечимой болезнью ему осталось жить всего 10 лет.

Наставник спросил Коллинза: «Что бы вы начали делать по-другому, в частности, что бы прекратили делать?» С тех пор, говорит Коллинз, он каждый год готовит список «прекратить делать».

Очень заманчиво, но наивно делать вид, будто мы на все можем найти время, установив многозадачный режим работы или начав работать более эффективно. Взглянув повнимательнее, вы обнаружите, что в расписании не так уж много пробелов. Час, проведенный за одним занятием, – это час, не потраченный на другие. Так что если вы приняли решение проводить больше времени с детьми, или пойти учиться в колледж, или больше тренироваться, то параллельно должно появиться решение, что вы собираетесь прекратить делать. Конкретизируйте: взгляните на расписание прошлой недели и спросите себя: *от чего именно я откажусь, чтобы выкроить дополнительные три, или четыре, или пять часов на то, что мне нужно?* В организациях список «прекратить делать»<sup>[100]</sup> может потребовать некоторой предварительной работы, но десять часов сейчас предотвратят потерю тридцати в дальнейшем.

Этот подход стал основой работы капитана Майкла АбрашOFFа, когда он

принял командование над USS Benfold, американским ракетным эсминцем, выпущенным в 1996 году для службы в Тихоокеанском флоте.

Как рассказывается в его книге «Это ваш корабль»<sup>[73]</sup>, одним из первых шагов капитана были беседы с каждым из 310 членов экипажа корабля. Он узнал истории их жизни, мотивы поступления в военно-морской флот и их мнение о Benfold: *что вам нравится больше всего? Меньше всего? Что бы вы изменили, если бы могли?*

На основании этих бесед капитан Абрашофф распределил все работы, которые должны проводиться на эсминце, на два списка: первый (А) содержал самые важные задачи, а второй (В) – вещи, которые были важными, но не основными, – «унылые, повторяющиеся работы, такие как зачистка и покраска». После составления двух списков капитан Абрашофф объявил войну списку В.

Пожалуй, самой неприятной задачей в списке В была покраска корабля. Поэтому капитан Абрашофф и матросы искали способы свести к минимуму необходимость перекрашивания. Один матрос предложил заменить болты из черного металла, от которых по борту корабля шли полосы ржавчины, на болты и гайки из нержавеющей стали.

Капитану Абрашоффу понравилась эта идея, но вскоре его экипаж столкнулся с затруднением: в системе снабжения военно-морского флота не имелось болтов из нержавеющей стали. Поэтому с разрешения адмирала они выгребли болты со складов техники и отделений универмага Ace Hardware по всему Сан-Диего. Когда болты были установлены (а это трудоемкий процесс), экипаж получил возможность не красить корабль в течение целого года (с тех пор на всех кораблях военно-морского флота в качестве крепежа стали применять болты из нержавеющей стали).

Затем матросы обратили внимание на металлические части на верхней части судна, которые обычно подвергаются коррозии и требуют выскабливания и шлифования песком. Они выявили новый перспективный процесс, который мог защитить металл от коррозии: прокаливание металла, а затем пламенное напыление краски, которая не дает ему ржаветь. Этот процесс уже использовался в военно-морском флоте, но, к сожалению, ни одно из технических средств не могло справиться хотя бы с частью того, что требовалось экипажу Benfold.

Поэтому экипаж продолжил поиск и отыскал в Сан-Диего компанию по обработке поверхности стали, которая смогла сделать всю работу за 25 000 долларов. Это была гарантия на долгие годы.

«Матросы больше не притрагивались к кисти», – писал капитан Абрашофф, – так что у них осталось больше времени изучать свою работу и они начали повышать показатели боеготовности».

Сокращение работ из списка В позволило экипажу тратить больше времени на учебные бои и отработку более широкого спектра навыков. Эти вложения привели к неожиданному триумфу. В определенный момент экипаж Benfold приступил к плановой стандартной шестимесячной учебной подготовке, которая обязательна для всех кораблей военно-морского флота<sup>{101}</sup>. Матросы Benfold настолько опередили остальных, что смогли справиться с окончательной задачей учений на первой неделе! В ходе этого процесса они заработали более высокий балл, чем все другие корабли, в том числе те, которые проходили обучение в течение всех шести месяцев. Руководство флота не решилось полностью отменить учения для экипажа Benfold, но они были сокращены с шести до двух месяцев, что позволило экипажу Benfold тренироваться между заходами в порты Кабо-Сан-Лукас, Сан-Франциско и Виктория.

Позже на Benfold и его экипаж была возложена основная роль во время войны в Персидском заливе: они выполняли самые сложные задания и получили награды за службу.

**КАЖДЫЙ ДЕНЬ ВСЕ МЫ** боремся за то, чтобы отделаться от списка В и вернуться к списку А. Это нелегко. Помните исследование MIT, показавшее, что за неделю менеджеры *вообще не посвятили время* тому, что было их основными приоритетами? Питер Брегман, гуру производителей, ведущий блог Harvard Business Review, рекомендует простой способ избежать этой участи. Он советует установить таймер, который звонит раз в час, и, когда он подает звуковой сигнал, мы должны спросить себя: «Делаю ли я сейчас самое необходимое?»<sup>{102}</sup>

Он называет это «продуктивным прерыванием», которое напоминает о наших приоритетах и устремлениях. Это побуждает нас вернуться к списку А.

В этом разделе мы узнали: если мы хотим, чтобы наш выбор служил нашим приоритетам, то перед решением мы должны дистанцироваться. Находясь на некотором расстоянии, мы можем успокоить мгновенные эмоции и смотреть сквозь пальцы на статус-кво. С некоторого расстояния мы также можем обнаружить конфликты приоритетов, которые лежат в основе трудного выбора. И мы можем обнаружить и искоренить менее важные приоритеты, мешающие более важным.

Достигать некоторой отдаленности может быть болезненно, как при бесконечных дискуссиях лидеров Interplast. Но само дистанцирование не *требует* ни задержек, ни страданий. Иногда оно происходит почти мгновенно. Благодаря правилу *сначала сделай, потом извиняйся* мы знаем, в чем правильный выбор. Простой вопрос *что я посоветовал бы делать в этой ситуации* лучшему другу? позволяет увидеть общую картину. Благодаря

десятидолларовым часам, которые звонят раз в час, мы чаще вспоминаем о своих приоритетах.

А дальше мы наблюдаем последствия. Мы приняли непростое решение и теперь смотрим, как разворачиваются события. Конечно, мы не просто зрители. Мы не можем контролировать будущее, но при некоторой предусмотрительности можем наметить его очертания (если вы когда-либо пытались сделать комнату безопасной для ребенка, то поняли идею).

Приняв решение, мы должны рассмотреть два следующих вопроса: *как можно подготовиться к хорошим и к плохим результатам? И как узнать, что настало время пересмотреть решение?*

Другими словами, мы должны *приготовиться к тому, что можем ошибаться.*

## **Краткое содержание главы 9**

### **Проясните базовые приоритеты**

1. Успокоение мгновенных эмоций не всегда облегчает решение.

*Даже после того, как первоначальное воодушевление Ким Рамирес уменьшилось, она продолжала мучиться еще несколько недель.*

2. Часто мучительные решения – признак конфликта между вашими основными приоритетами.

*Основные приоритеты: долгосрочные эмоциональные ценности, цели, устремления. Каким человеком вы хотите быть? Какую организацию хотите создать?*

*Цель не в устранении эмоций. Наоборот, вы должны ориентироваться на свои главные эмоции.*

3. С помощью установления и закрепления базовых приоритетов вы облегчите себе решение настоящих и будущих проблем.

*Когда руководители Interplast определили, что конечный «клиент» – пациент, повторяющиеся и нескончаемые дебаты быстро закончились.*

*«Правила Уэйна» позволили полевым консультантам компании Dell последовательно принимать правильные решения.*

4. К сожалению, установить базовые приоритеты – еще не значит ими заняться.

*Исследование MIT: за предшествующую неделю менеджеры не проводили никакой работы, связанной со своими базовыми приоритетами!*

5. Чтобы выкроить время на достижение базовых приоритетов, мы должны

начать наступление на меньшие приоритеты.

*Экипаж USS Benfold активно боролся с пунктами списка В, такими как перекраска (например, с помощью использования болтов из нержавеющей стали, которые не оставляют пятен ржавчины).*

*Список Джима Коллинза «прекратить делать»: что вам придется отбросить, чтобы иметь больше времени на основные приоритеты?*

*Ежечасный сигнал Брегмана: делаю ли я то, что необходимо именно сейчас?*



**Приготовьтесь к возможной ошибке**

## 10. Крайние варианты будущего

### 1

Одна из самых ценных вещей для Байрона Пенстока – фотография с его героем, инвестором Уорреном Баффетом. Пенсток может цитировать акционерам письма Баффета, отправленные десятки лет назад, и весь светится, когда говорит о подходе к инвестициям в расчете на изменение стоимости. Создается впечатление, что имея он фотографию своего портфеля акций размером с бумажник, то непременно показал бы ее вам.

Пенсток не всегда хотел быть инвестором. Когда ему было двадцать, он был хоккеистом низшей лиги, вратарем Baltimore Bandits. Позже он начал заниматься корпоративным правом, профессией, которую быстро начал презирать. Но когда он открыл для себя инвестирование, то сильно увлекся. Окончив Гарвардскую школу бизнеса, он получил первую работу инвестора в RS Investments, инвестиционной компании открытого типа, расположенной в Сан-Франциско. Преисполненный решимости добиться успеха, Пенсток приходил в офис в 3:00 утра, чтобы участвовать в главном старте дня.

В конце 2009 года Пенсток следил за акциями Coinstar, компании с двумя основными направлениями деятельности. Первоначальным бизнесом была линейка машин Coinstar. Как правило, их можно увидеть в продуктовых магазинах: они пересчитывают монеты клиентов и выдают им ваучер, который (за небольшой процент) можно обменять на банкноты. Этот бизнес был успешным и стабильным, и Coinstar уже доминирует на рынке в такой степени, что дальнейший интенсивный рост маловероятен<sup>[103]</sup>.

Второе направление бизнеса Coinstar – Redbox, ряд киосков по прокату DVD. Первые эксперименты компании с Redbox дали неоднозначные результаты, но в какой-то момент руководство установило чрезвычайно низкую цену за прокат – 1 доллар за фильм за ночь. Прокат резко пошел вверх. Сначала руководители не были уверены, что смогут заработать при такой низкой цене, но объем проката настолько возрос, что компенсировал сверхнизкую стоимость. Внезапно у Coinstar на руках оказался быстрорастущий бизнес. Благодаря Redbox доходы Coinstar за период 2007–2008 годов увеличились более чем в два раза, от 307 до 762 миллионов долларов. К концу 2008 года количество киосков Redbox выросло до 13 700.

В декабре 2008 года бизнес Redbox столкнулся с некоторыми проблемами. Universal Studios<sup>[74]</sup> объявила, что больше не будет продавать свои DVD Redbox. Ее руководители были обеспокоены, что Redbox угрожала прибыльности продажам DVD компании Universal: зачем клиентам платить 18 долларов за

покупку DVD, когда они в любое время могут посмотреть его за 1 доллар?

Около девяти месяцев спустя Redbox отрезали еще две крупнейшие голливудские студии – Warner Bros. и 20th Century Fox. Инвесторы начали волноваться: «Как вы сможете вести бизнес без DVD?» Поскольку Coinstar потонула в неопределенности, за месяц акции упали примерно на 25 %.

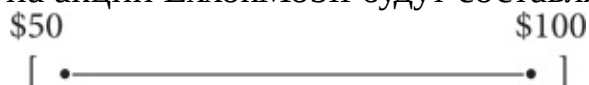
Но Пенсток знал: панику раздули. В предыдущем году он был ошеломлен объявлением Universal, поэтому начал изучать отношения между студиями и Redbox. Его удивляло, что после того, как Universal отстранила Redbox, из киосков не исчезли фильмы Universal, например «В полете» («Забыть Кару Маршалл») и «Фрост против Никсона». Откуда Redbox получала DVD?

Несколько звонков в Redbox приоткрыли тайну. Водители, которые пополняли киоски Redbox, добавили новую остановку на своих маршрутах: Walmart. Они скупали новинки компании Universal на прилавках Walmart, а затем загружали их в машины Redbox!

Партизанский подход кажется абсурдным, но исследование Пенстока показало, что он не был таковым. Не имелось никаких правовых оснований запретить Redbox покупать в розницу DVD, а затем давать их напрокат<sup>[75]</sup>. На самом деле Redbox даже иногда экономила деньги, покупая DVD в Walmart, потому что диски с новыми выпусками продавались там с очень большой скидкой.

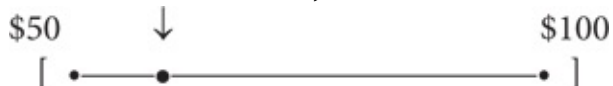
Поэтому, когда 20th Century Fox и Warner Bros. отрезали Redbox, Пенсток знал: это неприятность, а не катастрофа. Инвесторы принимают ее слишком близко к сердцу. Он начал создавать некоторые финансовые модели, чтобы посмотреть, сможет ли делать деньги на фондовом рынке.

Пенсток использовал метод, который назвал методом «крайних вариантов», и включал оценку двух различных сценариев: ужасного (нижний конец), когда дела компании идут плохо, и розового (верхний конец), когда компания переживает большой подъем<sup>[76]</sup>. Предположим, что Пенсток просмотрел цифры и предсказал: в зависимости от того, что произойдет на мировых рынках нефти, крайние значения цен на акции ExxonMobil будут составлять 50 и 100 долларов:



Если текущая цена акций составляет 90 долларов, то он никогда не стал бы их покупать. Это было бы слишком близко к верхнему показателю, что предполагает небольшой потенциал для движения вверх и большой потенциал для падения. Даже средняя цена, 75 долларов за акцию, для него слишком рискованная.

«Я ищу компании с широким диапазоном потенциальных результатов, цена акций которых находится в левой части», – пояснил он.



Пенсток предположил: ситуация в Coinstar благоприятна, поэтому начал анализировать крайние показатели компании. Чтобы установить нижний край, он рассмотрел поистине драконовский сценарий, при котором руководители вообще отказались бы от бизнеса Redbox и продали все киоски и DVD конкуренту за восстановительную стоимость. По оценке Пенстока, при таком сценарии цена акций будет составлять приблизительно 21 доллар. Затем Пенсток рассчитал верхний край – на случай, если команде повезет, то в течение двух лет цена акций может вырасти до 62 долларов.

Между тем после заявлений Fox и Warner фактические цены на акции начали снижаться и достигли 30 долларов за акцию. Теперь Пенсток убедился, что может сделать хорошее вложение: цена акций двигалась к нижнему краю.

А в его понимании нижний предел абсурден! В сценарии ликвидации он предположил, что Redbox распродает машины и что она *ничего* не стоит, тогда как на самом деле Redbox занимала лучшие места на рынке, в том числе в Walmart и в большей части сети продуктовых магазинов. Права на эти места будут иметь большое стратегическое значение для конкурентов и стоят гораздо больше, чем машины. Отношения с клиентурой и собственный бренд также не предполагали развития мрачного сценария.

С помощью этого анализа Пенсток убедил коллег в RS Investments сделать большую ставку на Coinstar. Когда акции достигли 28 долларов, они начали их скупать. Согласно его анализу, на тот момент их нижний край составлял 7 долларов, а верхний – 34.



В ноябре и декабре 2009 года компания Пенстока купила почти 1,4 миллиона акций по средней цене 26,7 доллара.

В последующие месяцы он с тревогой наблюдал за акциями, но цены шли вверх. Инвесторы все больше убеждались: Coinstar не находится в серьезной опасности. Цена акций взяла высоту в 30 долларов и продолжала расти. К осени 2010 года она колебалась около 40 долларов. Пенсток был в восторге. На основе его анализа компания сделала больше 25 миллионов долларов.

Однако по мере роста цен его уверенность в инвестициях уменьшалась. Цена неуклонно приближалась к рассчитанному верхнему краю.

В середине октября Пенсток пришел к выводу, что акции перестали быть хорошим вложением, и рекомендовал компании продать свою долю, что она и сделала по средней цене 46,54 доллара. За 10 месяцев они получили 75 %-ную прибыль.



Стратегия крайних вариантов Пенстока нетипична для инвесторов. Многие инвесторы, поясняет он, стараются сделать точный прогноз «действительной

стоимости» акций. Иногда это называется «целевой ценой», и если она выше текущей, то инвесторы решают купить. Пенсток отвергает мышление такого рода. Он убежден: расчет точной целевой цены акций отражает ложную уверенность по поводу будущего.

Он сказал: «Думать о будущем – это моя работа как инвестора, но будущее остается неопределенным, так что инвестиции не могут зависеть от знания будущего. Я ищу ситуации, когда крайние варианты предполагают, что я могу сделать разумные вложения, не зная точно, что ждет в будущем».

Он называет это «вложениями с низким IQ».

**МЫ ПРИВЕЛИ ЭТОТ ПРИМЕР** не для того, чтобы подтолкнуть вас начать играть, используя план Пенстока, и вложить в него свои пенсионные накопления. Для большинства людей инвестирование денег в отдельные акции проигрышно. Во-первых, вы будете конкурировать с такими активно работающими профессионалами, как Пенсток, который вставал в 3:00 утра, чтобы поработать над анализом, и даже при этом 96 % из них отстают от простого индексного фонда<sup>[77]</sup>. (Если вы хотите прочесть громкие слова о том, почему ваши пенсионные доллары лучше вносить в индексные фонды, чем в отдельные акции или паевые инвестиционные фонды, то см. примечания<sup>[104]</sup>.)

Мы приводим этот пример, потому что *хотим* рекомендовать подход Пенстока к жизненным решениям. Его смирение относительно способности прогнозировать имеет решающее значение для хороших решений. А что если бы и мы, как Пенсток, могли мудро выбирать, не зная точно, что ждет нас в будущем?

Для этого мы должны быть готовы ошибиться в прогнозах (четвертый пункт по модели WRAP). Нам нужно растянуть ощущение того, что может принести будущее, и учитывать разные возможности, как плохие, так и хорошие. Это и есть суть философии крайних вариантов Пенстока.

Пенсток разработал свою процедуру интуитивно, но существуют результаты исследований, которые подтверждают его подход. В одном из них исследователи Джек Солл и Джошуа Климан попросили участников сделать ряд предположений<sup>[105]</sup>. Им предлагалось оценить средние кассовые поступления от фильмов 1990-х годов, в которых играла Анджелина Джоли. Они должны были рассчитать диапазон, который с 80 %-ной вероятностью включал истинное значение (например, *я на 80 % уверен, что средний фильм с участием Анджелины Джоли дает прибыль от 30 до 100 миллионов долларов*). При 80 %-ной уверенности участники должны были бы удивиться только в 20 % случаев, но они оказались излишне самоуверенными: реальная величина средних кассовых поступлений выходила за пределы их диапазонов в 61 % случаев.

Интересно, что оценки людей стали значительно точнее, когда их

попросили тщательно рассмотреть верхние и нижние края диапазона<sup>[78]</sup>. Исследователи предположили: рассматривая каждый край по отдельности, люди используют разные знания. Например, если вы думаете о том, почему средние кассовые сборы от фильмов с участием Джоли были низкими, то, возможно, вспомните некоторые низкобюджетные фильмы, снятые независимыми компаниями, в которых она снялась в середине 1990-х, когда была малоизвестной актрисой. А когда вы думаете о том, почему ее средний фильм мог стоить больше 100 миллионов долларов, то можете вспомнить фильм «Лара Крофт: расхитительница гробниц», который имел такой большой успех, что мог оказать влияние на средние кассовые поступления.

Настоящий ответ в том, что средние кассовые поступления от фильмов с Джоли в 1990-х составляли всего 13 миллионов долларов. «Лара Крофт: расхитительница гробниц» с кассовыми поступлениями 131 миллион долларов вышел после 2001 года. В целом исследователи обнаружили, что когда люди не учитывают крайние варианты, то выбирают диапазоны, ширина которых составляет лишь 45 % от оптимальной статистической модели. Но когда их попросили рассмотреть крайние варианты, то догадки улучшились до 70 %. А когда они вставили в середину лучшие предположения (что давало третий угол зрения), диапазоны улучшались до 96 % от оптимальной модели, не дотягивая до совершенства всего 4 %.

Когда мы думаем о крайних вариантах, то растягиваем свое ощущение на все имеющиеся возможности, и этот расширенный диапазон лучше отражает реальность. Пенсток и другие инвесторы используют расширенный диапазон, чтобы делать хорошие ставки на акции. Но мы, все остальные, не *делаем ставки* на исход — мы в нем живем. Поэтому мы должны быть готовы столкнуться с любым вариантом между двумя крайними, которые наметили.

Для подготовки к нижнему краю нам требуется эквивалент страховки. Если вы покупаете новый автомобиль, то увеличиваете сумму страхования, чтобы в случае столкновения могли бы его заменить (а вы подумали о том, как «застраховать» свои организации от разрушения вследствие приема нового сотрудника?). Для верхнего края нам нужен план борьбы с неожиданным успехом. Подумайте о дизайнере бутика, которая обнаружила, что ее продукт понравился Опре<sup>[79]</sup>. Будет ли она готова справиться с огромным повышением спроса? Когда мы оцениваем крайний вариант будущего, то ожидаем и планируем как лучшие, так и худшие результаты.

При отсутствии крайних вариантов наши прожекторы будут привязываться к нашим «лучшим предположениям» о том, как развернется будущее, так же как инвесторы пытаются оценить «истинные» целевые цены акций компании.

Будущее



Даже если мы делаем достаточно точный прогноз, исследования чрезмерной самоуверенности доказывают, что мы ошибаемся чаще, чем полагаем.

Будущее – не точка, а диапазон.



Как можно научиться охватывать нашими прожекторами более широкий ландшафт – узнавать крайние варианты будущих возможностей? Для этой цели психологи создали несколько простых инструментов. Попробуйте следующий мысленный эксперимент.

Какова вероятность того, что американец азиатского происхождения будет избран президентом Соединенных Штатов в ноябре 2020 года?<sup>{106}</sup> Запишите несколько причин, почему это может случиться.

Этот сценарий был взят из работы исследователей решений Эдварда Руссо и Пола Шумейкера. А теперь попробуйте провести вторую часть мысленного эксперимента. Она похожа на первую, но включает некий поворот. Обратите внимание, что вы почувствуете, размышляя:

Сейчас ноябрь 2020 года, и мы только что стали свидетелями исторического события: в Соединенных Штатах был избран первый президент азиатского происхождения. Подумайте обо всех причинах, почему это могло случиться.

Руссо и Шумейкер обнаружили: когда люди принимают второй стиль мышления, используя «предполагаемый ретроспективный взгляд», работающий в обратную сторону от определенного будущего, они лучше находят объяснения того, почему событие может произойти. Возможно, вы тоже с этим сталкивались. При втором сценарии мы чувствуем несколько бóльшую конкретность, что предполагает более твердые когнитивные точки опоры.

В оригинальном исследовании по предполагаемому ретроспективному взгляду исследователи дали участникам описание сотрудника, который только начал новую работу, а также краткий очерк компании и отрасли. Половине участников было предложено предположить правдоподобные причины, почему через шесть месяцев сотрудник *может* уволиться. В среднем каждый из них придумал по 3,5 причины.

Другой половине предложили использовать предполагаемый ретроспективный взгляд: *представьте, что через шесть месяцев сотрудник уволился. Почему?* В этой группе участники придумали по 4,4 причины на человека, то есть примерно на 25 % больше, чем первая группа, и их причины, как правило, были более конкретными и связанными с представленным сценарием. Создается впечатление, что предполагаемая ретроспектива стимулирует лучшее понимание, потому что заставляет нас заполнять пробелы



между сегодняшним днем и определенным событием в будущем (в отличие от более скользкого процесса предположения события, которое может произойти или не произойти).

Психолог Гэри Кляйн, вдохновленный этим исследованием, разработал метод проверки решений, который называет «предсмертным»<sup>[107]</sup>. Посмертный анализ начинается после смерти, мы задаем вопрос: «Чем это было вызвано?» А при предсмертном анализе мы представляем себе будущую «смерть» проекта и спрашиваем: «Что его убило?» Команда, проводящая предсмертный анализ, начинает с предположения мрачного будущего: *хорошо, с настоящего момента прошло 12 месяцев и наш проект потерпел полное фиаско. Он сдулся прямо у нас на глазах. Почему он провалился?*

Каждый член команды за несколько минут записывает все предположительные причины неудачи проекта. Затем руководитель команды идет вокруг стола и просит каждого человека назвать одну причину, и так пока не назовут все. После того как всплыли все угрозы, команда проекта готовится к тому, что может ошибаться, и корректирует свои планы так, чтобы предотвратить как можно больше отрицательных сценариев. По сути, предсмертный анализ – способ нанести на график нижний показатель будущих возможностей и составить план, как их в конечном итоге избежать.

## 2

Разновидность предсмертной стратегии использовалась в кампании 100 000 Homes<sup>[80]</sup>, которая боролась за предоставление жилища 100 000 бездомным людям<sup>[108]</sup>. Кампания, имевшая беспрецедентный масштаб, проводилась небольшой организацией из нескольких десятков человек, которая называлась Community Solutions. Лидером была Бекки Канис, женщина, сочетавшая страсть к активности с дисциплиной солдата, – она была выпускницей West Point<sup>[81]</sup> и девять лет прослужила офицером в армии.

При планировании кампании Канис и ее коллеги обратились за советом к таким экспертам, как Кристина Гюнтер-Мерфи, которая была руководителем аналогичной кампании в области здравоохранения, преследовавшей цель сохранить 100 000 жизней путем изменения медицинской практики (найдите человека, который решил ваши проблемы). Гюнтер-Мерфи предложила метод под названием «анализ видов и последствий отказов» (FMEA, failure mode and effect analysis), который предшествовал предсмертному анализу и десятилетиями использовался в военных и правительственных кругах.

При использовании FMEA члены команды изучали, что может пойти не так на каждом этапе. По поводу каждого потенциального сбоя они задавали два вопроса: «Насколько это правдоподобно?» и «Насколько серьезными будут



последствия?» После оценки каждой переменной в баллах от 1 до 10 два соответствующих показателя перемножались. Чем выше итоговый показатель, тем серьезнее потенциальная неудача и тем серьезнее к ней следует относиться<sup>[82]</sup>.

Весной 2010 года на встрече команды 100 000 Homes FMEA выявил ряд возможных камней преткновения. Один из них был особенно тревожным: *что если наш подход нарушает законы о найме жилья?*

Сотрудница по имени Бет Шандор описала сложную ситуацию в Лос-Анджелесе: разработчик отказался отдать предпочтение бездомному человеку в льготном доме, которым владел. У него был лист ожидания на квартиру, и он утверждал, что позволить бездомному пролезть в начало очереди – незаконное предпочтение, угрожающее получению федеральных субсидий.

Шандор ответила: бездомный заслуживает того, чтобы быстрее получить жилье, потому что иначе может умереть (приоритетом команды 100 000 Homes было обеспечить жильем наиболее уязвимых бездомных людей). Она сказала: «Посмотрите, у всех включенных в ваш лист ожидания имеется *адрес*. Если у них был адрес в течение пяти лет, когда они были включены в список, то они не самые нуждающиеся люди».

После того как Шандор поделилась своим опытом, другие тоже вспомнили похожие истории. Когда они проводили FMEA, жилищный вопрос оценивался как одна из самых высоких потенциальных угроз. Если домовладельцы не пошевелятся и быстро не разместят бездомных, кампания окажется в тяжелом положении. Группа провела мозговой штурм, как предотвратить эту проблему.

Одна женщина в команде знала адвоката – всенародно признанного эксперта по закону о запрещении дискриминации при сдаче жилья. Команда решила узнать его мнение. Он предупредил, что должен изучить дело и не может гарантировать, что его мнение окажется благоприятным. Тем не менее команда приняла решение продолжить, полагая: если она идет против закона, то лучше узнать об этом раньше, чем позже.

Несколько месяцев спустя адвокат сделал заключение, которое ясно показывало: команда не нарушает закона о дискриминации при сдаче жилья внаем.

Заключение устранило проблему. «Мы больше не обсуждаем этот вопрос, – заключила Шандор, – и можем двигаться дальше».

Благодаря предсмертному анализу команда оказалась в состоянии обнаружить и устранить угрозу. Теперь можно тратить меньше времени на правовые вопросы и больше на поиск приюта для самых уязвимых людей в стране.

Одним из этих людей был Мирон, старик, живший на улицах Феникса. Мирон и его брат Говард были бездомными в течение 30 лет. В чрезвычайно

жаркую ночь в июле 2009 года Говард умер на руках брата. Мирон, плача, качал его на скамейке в парке, пока не подросла помощь.

«После смерти брата его ничего не заботит», – сказала Мэтти Лорд, руководитель проекта НЗ, местного отделения кампании 100 000 Homes. Лорд и ее коллеги познакомились с Мироном, когда изучали бездомных в Фениксе. Они сочли Мирона одним из пятнадцати наиболее уязвимых людей на улицах Феникса. Лорд сказала: «Мы во что бы то ни стало поселим этого человека в доме».

Другие местные агентства издевались над идеей, что Мирон сможет уйти с улиц. Он был неприятным, вздорным и депрессивным человеком, алкоголиком. Он ненавидел чиновников. Но уже через три месяца Лорд и ее команда нашли для него квартиру. Когда они вручили ему ключи, Мирон не мог поверить: это оказался его первый дом более чем за три десятилетия.

День заселения был переполнен эмоциями. Сотрудники кампании приготовили Мирону его любимое блюдо, спагетти, и в качестве подарка на новоселье подарили его фотографию вместе с братом. Мирон был растроган до слез. Он немедленно отнес ее в спальню и положил рядом с кроватью.

Собственное жилье преобразило Мирона. Он перестал тратить все силы на выживание. Он вновь воссоединился с семьей и собирался навестить сестру, которую не видел долгие годы. «Люди, которые знали Мирона раньше, не верят своим глазам, – сказала Лорд. – Он счастлив».

Зимой 2010 года Мирон серьезно заболел и был отправлен в Государственный приют для стариков. Он поправился, но долго был слаб. Лорд описывает его как очень общительного человека: он все знает о детях и родственниках и до сих пор каждую неделю говорит со своей семьей.

Лорд особенно гордится новой жизнью Мирона. «В его случае все говорили: “Это не получится”. Мы доказали, что они не правы».

По всей стране люди, подобные Мирону, получают ключи от новых квартир и новую жизнь. К лету 2012 года сообщества, участвующие в кампании 100 000 Homes, поселили 20 000 бездомных.

Несколькими месяцами раньше, когда они поселили десятитысячного бездомного, команда устроила празднование, и Канис, выпускница West Point, руководившая кампанией, сделала себе татуировку на руке, сознательно поставив запятую не в том месте: 100,00<sup>[83]</sup>. Она сказала команде: «Я хотела продемонстрировать вам свою веру, что вместе мы поможем навсегда переместить с улиц 100 000 людей!» Когда это удастся, добавила Канис, на ее татуировке появится последний ноль: 100 000.

**ФМЕА И РОДСТВЕННЫЙ ЕЙ** предсмертный анализ не позволяют людям сосредоточиваться на одном, как правило, оптимистичном представлении, как развернутся события. Вместо этого они заставляют обратить внимание на

неопределенность предположений. Изучение всего спектра возможностей и подготовка к худшему требуют усилий, но мощно противодействуют чрезмерной уверенности.

Наши суждения могут быть ошибочными по многим причинам. Мы ошибаемся из-за того, что не учли проблемы, с которыми можем столкнуться, и именно поэтому нам требуется предсмертный анализ. Но мы ошибемся в не меньшей степени, не успев подготовиться к неожиданно *хорошим* результатам. Оценивая будущее, необходимо учитывать и верхние, и нижние крайние значения.

Вот почему в дополнение к предсмертному анализу нам нужно запустить репетицию парада – «препарад». «Препарад» требует подготовки к успеху: *предположим, что с настоящего момента прошел год и наше решение привело к потрясающему успеху. Он настолько велик, что в нашу честь будет устроен парад. Учитывая этот вариант, как мы узнаем, что готовы к нему?*

В 1977 году небольшая предпринимательская компания под названием Minnetonka обнаружила, что у нее в руках находится потенциальный блокбастер. Minnetonka была известна как узкоспециализированная компания, продававшая приятные вещицы (жемчужные ванны, ароматические свечи, ароматизированный бальзам для губ), но их новый продукт открывал исключительные возможности. Он был назван Softsoap: жидкое мыло, предназначенное для мытья рук в домашних условиях, которое вытекает через пластиковый диспенсер.

В то время большинство людей использовало для мытья рук куски твердого мыла и на рынке преобладали зрелые бренды типа Dial, Ivory и Zest. Компании-производители жестоко сражались за каждую долю процента на рынке. Тем не менее пилотное тестирование компании Minnetonka, проведенное на небольших рынках под радаром производителей кусков твердого мыла, показало: за короткое время жидкое мыло захватило от 4 до 9 % рыночной доли.

Успешно проведя учинг с помощью пилотных исследований, руководители Minnetonka были готовы к прыжку. Настало время для выпуска национального продукта.

Были ли они готовы? В отличие от жидкого мыла, прежние продукты компании, бальзамы для губ и жемчужные ванны, никогда не обладали достаточным потенциалом, чтобы сдвинуть рынок. Руководители начали обсуждать, как подготовиться к огромному успеху, который был вполне возможен.

Критическим звеном оказалась цепь поставок. Если на национальном уровне потребители ответят с тем же энтузиазмом, какой они продемонстрировали при местных тестах, то Minnetonka пришлось бы выпускать *миллионы* бутылок жидкого мыла. К сожалению, существовало

только два поставщика того вида пластиковых диспенсеров, которые можно было использовать как дозаторы. А что если диспенсеров не хватит, чтобы удовлетворить потребительский спрос?

Чтобы подготовиться к ситуации, которая может развернуться благоприятно, руководители Minnetonka сделали смелый шаг. Они подписали опционные контракты с обоими поставщиками на общую сумму до 100 миллионов единиц, эффективно заблокировав все поставки пластиковых диспенсеров на срок от 18 до 24 месяцев<sup>{109}</sup>.

Проводя препарад, руководители компании обеспечили компании *возможность справиться* с успехом. Мудрые контракты на диспенсеры изгнали с рынка крупных производителей на два года, а к тому времени, когда они в конце концов вышли на рынок, жидкое мыло создало себе доминирующее положение, которое будет сохраняться в течение десятилетий.

**ПРЕДСМЕРТНЫЙ АНАЛИЗ И ПРЕПАРАД** – самые эффективные методы, позволяющие справляться с проблемами и находить реальные возможности. Но существует еще один полезный метод для защиты от неизвестности. Он удивительно прост и работает на самом деле: предположи, что ты ведешь себя чрезмерно самоуверенно, и задай себе разумный предел ошибки.

Многие инженеры, например, научились закладывать в проекты «фактор безопасности». Факторы безопасности появились из-за здоровой паранойи по поводу дефектов, поскольку вычисления часто оказываются вопросом жизни и смерти, ведя за собой очень серьезные последствия: сколько бетона потребуется для плотины? Насколько прочным должен быть материал, из которого делаются крылья самолетов?

Инженеры делают необходимые расчеты, используя очень сложные инструменты, но цифры могут внушать ложную уверенность. Одна из переменных может совершенно неожиданно измениться. Давайте, например, предположим, что пилот коммерческого самолета столкнулся со стаей канадских гусей (что чрезвычайно маловероятно), два его двигателя повреждены и ему необходимо совершить вынужденную посадку на реку. Это воздействие окажет огромную, неожиданную нагрузку на крылья самолета. (Этот случай произошел на самом деле. В 2009 году пилот Чесли «Салли» Салленбергер благополучно посадил самолет в реку Гудзон. Удивительно, но благодаря его мастерству и «факторам безопасности» инженеров авария обошлась без человеческих жертв!<sup>{110}</sup>)

А вот пример из повседневности: при проектировании лестницы инженеры рассчитывают нагрузку исходя из того, что она должна выдерживать 200 кг, но затем умножают это число на коэффициент безопасности, скажем на

шесть. В результате строится лестница, которая будет выдерживать 1200 кг; таким образом, если восемь огромных мужчин (сомнительная возможность) однажды решат подняться одновременно, то она выдержит. Никто не пострадает и никто не получит иск.

Величина коэффициента безопасности зависит от сферы деятельности. Для наземного оборудования шаттла это четыре. Для кабеля лифта – одиннадцать (так что, когда вы в следующий раз окажетесь в переполненном лифте, можете не рассчитывать в тревоге общий вес группы, а просто расслабиться)<sup>{111}</sup>.

Примечательно, что коэффициент – странная смесь научной точности и грубой прикидки. При расчете требуемой прочности кабеля лифта инженеры используют невероятно сложные алгоритмы и инструменты. Затем, получив лучший ответ от науки, берут и умножают его на полупроизвольное число одиннадцать, как третьеклассник решает задачу по математике.

Однако этот грубый подход спасает жизни и демонстрирует замечательное смирение: *мы, инженеры, знаем, что бываем склонны к излишней самоуверенности, и не можем создать против нее иммунитет, так почему бы нам просто ее не скорректировать?*

Тот же принцип работает и в менее серьезных условиях. Компании по разработке программного обеспечения создали свои факторы безопасности для защиты от превышения сроков выполнения. Разработчики компании Microsoft, уверенные в своем мастерстве, часто сильно недооценивают время, необходимое для достижения цели. Руководители программных проектов знают об излишней самоуверенности разработчиков и научились разрешать эту проблему с помощью «буферного» коэффициента, например равного 30 % от запланированного. Для более сложных проектов, таких как операционные системы, буферный коэффициент может достигать 50 % (он назначается с учетом прошлых задержек, но может сам нуждаться в буферном коэффициенте)<sup>{112}</sup>.

### 3

Обратите внимание, что поправки на излишнюю самоуверенность в некотором виде похожи на эго-контроль, эффект лопнувшего воздушного шара. Мы проводим предсмертный анализ, мы спрашиваем: «Наш драгоценный проект провалился. Почему?» Или добавляем буферное время к графику, потому что научились не доверять своему оптимизму. Эта проверка эго очень полезна, она помогает подтолкнуть события в нашу пользу.

Однако инстинктивно мы часто поступаем наоборот. Когда дело доходит, например, до найма сотрудника, процесс всегда крутится вокруг позитива и

раздутого эго. Сотрудник блистательно изображает свои таланты, а работодатель – предполагаемую должность. Это как свидание: вопрос о предназначенном для стирки грязном белье поднимается намного позже. Для обеих сторон, работодателя и кандидата, фальшивая солнечность вуалирует точную картину выбора, который они делают: «Смогу ли я вытерпеть эту работу?», «Сможем ли мы вытерпеть этого сотрудника?»

Цена несоответствия высока. Ежегодная текучка персонала на низкоквалифицированных должностях – сотрудников информационно-справочной службы, продавцов продуктовых магазинов и т. д. – нередко составляет более 130 %. Это означает, что если информационно-справочный центр имеет 100 рабочих мест, то для заполнения вакансий отдел персонала должен ежегодно нанимать 130 человек. Постоянная ротация приносит компаниям огромные потери, поскольку приходится нанимать и обучать сотрудников, которые в итоге уходят через несколько недель. Не говоря уже о ненужных страданиях сотрудников, которые оказываются в среде, которую не могут вынести.

Решая эту проблему, некоторые компании начали экспериментировать с новыми подходами к найму – это как проколоть воздушный шар. Ознакомьтесь с сайтом, который был создан в 2011 году для подбора людей в информационно-справочную службу. Он предоставляет набор предостережений и предупреждений: «Каждый день вы будете взаимодействовать с разочарованными и требовательными клиентами. Вы должны обеспечивать превосходное обслуживание клиентов и быть дружелюбным в стрессовых условиях». Прочитав отрезвляющую информацию о зарплате («Вам будет оплачиваться только то время, которое вы принимаете звонки клиентов!»), вы послушаете аудиоклип под названием «Образец проблемного звонка», взятый из реальной жизни:

**Оператор колл-центра:** Меня зовут Хосе. Будьте добры назвать свое имя.

**Клиент:** [имя не указывается].

**Хосе:** Спасибо. Чем я могу вам помочь?

**Клиент:** Ну, мы и раньше сталкивались с этой проблемой. Я не согласен со счетами и платой за пользование данными. Вы можете поднять мой итоговый счет?

**Хосе:** Хорошо, сэр.

**Клиент:** Вы увидите, что в строке платы за пользование указано: «Данные: 1,10 доллара». Вы неоднократно ранее снимали с нас плату за эти данные, а мы каждый раз звонили и говорили, что *не используем* эти данные в своих телефонах. Наши телефоны вообще *не подходят* для получения этих данных! И я знаю, что вы фактически

воруете эти деньги... потому что люди не звонят из-за 1,10 доллара, ведь это всего лишь 1,10 доллара. Вы тайком вписываете их в счета, и люди их оплачивают. Но это преступление! Это ужасно! [Голос становится все злее.] Я хочу, чтобы эти 1,10 доллара были навсегда убраны из моего счета, я БОЛЬШЕ НЕ ЖЕЛАЮ ПЛАТИТЬ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ЭТИМИ ДАННЫМИ!

Вот такое заявление разгневанного клиента. Когда вы его прослушали, вас спрашивают: «Вы уверены, что будете в состоянии ежедневно оказывать помощь клиентам, которые грубы, разочарованы или испытывают замешательство?»

На следующих страницах кандидата предупреждают о трудности ИТ-системы; о строгой политике «все вовремя»; о требовании работать сверхурочно и в праздничные дни; о дискомфорте из-за необходимости делить стол с людьми, работающими в другую смену (это значит, что нельзя поставить фотографии близких или как-то иначе очеловечить свое рабочее место), а также о необходимости найти способ добираться до работы на чем-либо, кроме общественного транспорта, так как вас нередко будут задерживать до времени, когда городской транспорт уже не ходит.

В сравнении с обычным процессом найма этот значительно уменьшает радужные ожидания. Как будто парень на первом свидании заявляет: «Прежде всего я должен тебе сказать, что сломался, нахожусь в депрессии; мой внутренний голос говорит, что в будущем я заболею диабетом, и мои настроения, как у младенца, меняются в прямой зависимости от пищеварения. Ну что, идем ужинать?»

Подход операторского центра к найму «несмотря на недостатки» называется «реалистичным предварительным ознакомлением с должностью». Макс Симков, СЕО компании Evolv, создавшей вышеописанное реалистичное предварительное ознакомление с должностными обязанностями, говорит: «Многие специалисты, занимающиеся наймом, недооценивают силу ожиданий». По словам Симкова, в типичном справочном центре «есть должности, на которых сотрудники меняются по три или четыре раза в год. На что сотрудники справочных центров немедленно отвечают: “Мы нанимаем не тех людей. Нам нужно пересмотреть свою модель компетенций”. Но мы скажем: “Нет, на самом деле вы просто плохо объясняете рабочую ситуацию людям, которых нанимаете”»<sup>{113}</sup>.

Как было доказано в научной литературе, реалистичное предварительное ознакомление с должностными обязанностями снижает текучку персонала. Симков рассказал об одном из собственных случаев – Evolv, справочном центре, который нанимал примерно 5400 человек в год. После внедрения реалистичного предварительного ознакомления с должностными



обязанностями количество вновь нанятых сотрудников за последующие 12 месяцев снизилось более чем на 10 %, то есть на 572 сотрудника, при этом общая экономия составила около 1,6 миллиона долларов.

Эта идея опробована на множестве профессий, в том числе на упаковщиках продуктов, таможенных инспекторах, медсестрах, новобранцах армии и флота, страховых агентах, кассирах банков и регистраторах гостиниц. Проанализировав 40 различных исследований по реалистичному ознакомлению с должностью, исследователь Жан Филлипс обнаружил: как и в справочном центре, подобная практика последовательно снижает текучку<sup>[114]</sup>. Однако причина отличается от той, которую вы предполагаете.

Можно предположить, что реалистичные предварительные ознакомления с должностью успешно отпугивают людей, которые не в состоянии справиться с работой. Отчасти так, но это относительно мелкий фактор. На самом деле в исследованиях, изученных Филлипсом, частота отказов от найма на работу среди людей, предварительно ознакомившихся с должностными обязанностями, была не большей, чем среди других кандидатов, которым не сообщили неприукрашенную правду.

Создается впечатление, что успех реалистичных предварительных ознакомлений обусловлен тем, что Филлипс назвал эффектом «вакцинации». Подвергая людей «впрыскиванию небольшой дозы реального положения дел в организации» до начала работы, вы предохраняете их от последующих ударов и разочарований. Например, в справочном центре разъяренный голос раздраженного клиента уже не застает нового сотрудника врасплох: он ждал чего-то подобного.

Этим объясняется и еще один, в противном случае загадочный факт: было показано, что реалистичное ознакомление с должностными инструкциями снижает текучку персонала, *даже если предоставляется сотруднику, уже принятому на работу*. Предварительное ознакомление не только помогает «неправильным» людям отказаться от найма; оно помогает лучше справляться всем столкнувшимся с неизбежными трудностями новой работы. На самом деле задача реалистичного предварительного ознакомления – не только снизить текучку персонала, но и увеличить удовлетворенность от работы<sup>[84]</sup>.

Как менеджер вы можете использовать реалистичное предварительное ознакомление с должностными обязанностями в качестве «прививки» для новых сотрудников в своей организации. Но вы можете использовать его же и лично для себя, например, готовясь к решениям. Если на ближайшие три месяца у вас намечен запуск продукта, то может быть полезно получить «предварительный обзор необходимых действий» в стартовом периоде от человека, который занимался аналогичным проектом. Или в другой области: что произойдет с уровнем отсева в колледже, если все первокурсники получат



«реалистичный взгляд» от студентов старших курсов, которые опишут самые тяжелые моменты учебы?

**РЕАЛИСТИЧНЫЙ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД НА РАБОТУ ВКЛЮЧАЕТ** наши механизмы выживания, а также заставляет задуматься о том, как мы будем реагировать. Другими словами, мы не просто думаем о сложных ситуациях. Мы думаем о том, как реагировать, когда мы в них окажемся.

Аналогичный подход «мысленного моделирования» используется специалистами по когнитивно-поведенческой терапии (КПТ). КПТ подчеркивает ценность мысленной репетиции ответа в трудных межличностных ситуациях.

В книге «Как победить стресс и депрессию»<sup>[85]</sup> психотерапевты Мэтью Маккей, Марта Дэвис и Патрик Фэннинг вспоминают случай Сандры, которая хотела попросить начальника о повышении и очень переживала по этому поводу. Сандра написала сценарий, описывавший оптимальный способ ее поведения, а также ее реакцию в случае, если ситуация примет нежелательный оборот.

В начальной части сценария она представила, как подходит к начальнику и просит его потратить 15 минут, чтобы обсудить ее повышение. Он начинает уклоняться, но она говорит себе: «Будь настойчивой» – и в итоге понуждает его назначить время встречи.

Затем она представила, как входит в его кабинет и садится на синий стул, предназначенный для гостей. Она представила, как переводит разговор с незначительных случайных тем на просьбу о 10 %-ном повышении зарплаты. Она объясняет: хорошо работая, она получает одну и ту же зарплату в течение длительного времени.

Теперь возьмем воображаемый сценарий в том виде, как она его написала.

- Он выглядит недовольным и отвечает, что дела в отделе идут не слишком хорошо и мы все должны научиться тратить меньше денег.
- Я думаю: «Я заслуживаю этого. Не сдамся».
- Я замечаю, что экономически более эффективно дать мне прибавку, чем обучать нового сотрудника, чтобы он выполнял мои обязанности.
- Он продолжает сопротивляться.
- Я делаю глубокий вдох и напоминаю себе: надо оставаться сильной и спокойной. Я заслуживаю повышения.
- Я говорю, что если не получу прибавки, которую заслуживаю, то начну искать новую работу.
- Он предлагает 5 %-ное повышение.
- Я продолжаю настаивать и напоминаю себе и ему, что я компетентный и опытный сотрудник.

- В конце концов, увидев, что от меня не отделаться, он соглашается.
- Я благодарю его, спрашиваю, когда прибавка вступит в силу, и выхожу из кабинета в приподнятом настроении.

Обратите внимание: Сандра подготовилась к разным вариантам возможных возражений. Ей кажется, что начальник «недоволен» ее просьбой. Когда он пытается оказать социальное давление («мы все должны научиться тратить меньше денег»), она не отступает и продолжает настаивать, замечая: «Экономически более эффективно дать мне прибавку, чем обучать нового сотрудника».

Она четыре раза прошла эту сцену в своем воображении, а затем попросила мужа сыграть роль «жесткого босса». Наконец после всех этих приготовлений она была готова.

В следующий раз, когда она столкнулась с начальником, то попросила его о встрече. Он согласился. Она сделала шаг; как и ожидалось, босс вел переговоры жестко.

Тем не менее она ушла с 8 %-ным повышением.

По сути, Сандра устроила для себя «реалистичное предварительное ознакомление»: как это будет, когда она начнет просить о повышении зарплаты. Она приняла решение, что должна попросить прибавку. Как она могла повысить свои шансы? Она обнаружила: представляя себе будущее, в том числе потенциальные неприятности, можно подготовиться. И мы все в состоянии следовать ее примеру.

**ЧРЕЗМЕРНАЯ УВЕРЕННОСТЬ ПО ПОВОДУ БУДУЩЕГО** подрывает наши решения. Мы неактивно готовимся к проблемам. Мы испытываем искушение игнорировать ранние признаки неудачи. Мы оказываемся не подготовлены к неприятным сюрпризам.

Борьба с чрезмерной уверенностью означает: мы должны рассматривать будущее в виде спектра, а не в виде точки. Байрон Пенсток не пытался спрогнозировать целевую цену бизнеса Redbox, а создал спектр возможностей. Его стратегия вложений «с низким IQ» помогла сделать смелый выбор.

Создание крайних вариантов будущего означает: мы должны перемещать наши прожекторы из стороны в сторону и наносить на карту всю территорию. Затем мы можем подтолкнуть ход событий к желаемому результату, подготовившись как к плохим (с помощью предсмертного анализа), так и к хорошим (с помощью препарада) ситуациям. Команда 100 000 Homes предотвратила серьезные правовые проблемы, проведя предсмертный анализ; Minnetonka обеспечила путь к успеху жидкого мыла, заблокировав мировые поставки пластиковых диспенсеров.

Даже тогда, когда мы не можем минимизировать плохие результаты,

учитывая их, мы все равно оказываем себе услугу. Реалистичные предварительные обзоры должностных инструкций служат прививками от разочарований и повышают удовлетворенность даже при трудной работе. Нам легче справиться с препятствиями, когда мы мысленно к ним готовы.

Подталкивание событий в определенную сторону оставляет нам больше шансов на успех, но даже при максимальной предусмотрительности и наилучшем планировании дела могут идти не очень хорошо. Мы все видели, как люди принимают плохое первоначальное решение, а затем удваивают ставку на свой выбор и рискуют последним. Как нам узнать, когда пришло время пересмотреть сделанный выбор? Можем ли мы узнать нечто, что могло бы отвлечь нас от сделанного выбора? И наоборот, что заставит нас удвоить усилия?

В чем мы действительно нуждаемся, так это в инструменте, который будил бы нас в нужный момент и гарантировал: мы не упустим шанс сократить потери или максимально повысить возможности.

Короче говоря, нам нужны минные растяжки.

## **Краткое содержание главы 10**

### **Крайние варианты будущего**

1. Будущее – не «точка», то есть не единственный сценарий, который мы должны предсказать. Это диапазон. Мы должны наметить его, учитывая весь спектр результатов, от очень плохих до очень хороших.

***Инвестор Пенсток сделал ставку на Coinstar, когда его анализ показал, что расстояние до верхнего крайнего значения существенно больше, чем до нижнего.***

***Когда мы расширяем крайние значения, наши прогнозы становятся более точными.***

2. Для обнаружения нижнего крайнего значения нам требуется предсмертный анализ. «С настоящего времени прошел год. Наше решение потерпело полную неудачу. Почему?»

***Кампания 100 000 Notes избежала правовых угроз с помощью предсмертного анализа.***

3. Для обнаружения верхнего крайнего значения нам требуется препарат. «С настоящего времени прошел год. Мы герои. Готовы ли мы к успеху?»

***Производитель жидкого мыла, надеясь на широкий национальный запуск, заблокировал поставки пластиковых диспенсеров на 18–24 месяца.***

4. Чтобы подготовиться к тому, чего нельзя предвидеть, мы можем

использовать «коэффициент надежности».

*Кабели лифта сделаны в 11 раз прочнее, чем необходимо; план разработки программного обеспечения включает «буферный фактор».*

5. Ожидание проблем помогает нам с ними справиться.

*«Реалистичное предварительное ознакомление с должностью» выявляет спектр неприятных перспектив и «вакцинирует» людей против недовольства.*

*Сандра отрепетировала, как будет просить своего босса о прибавке, что будет говорить и делать в сложные моменты.*

6. Рассматривая спектр, мы предвидим как неприятности, так и успех, готовимся к ним и подталкиваем события в сторону желаемого результата.

## 11. Установите минные растяжки

### 1

Интернет-магазин обуви Zappos заработал репутацию своим исключительным обслуживанием клиентов. Об удивительных подвигах персонала ходят легенды. Один раз клиентка поехала в Лас-Вегас, где находится штаб-квартира Zappos, и только там вспомнила, что забыла свои любимые туфли. Тогда она позвонила в Zappos, надеясь купить вторую пару, но сотрудник по обслуживанию клиентов обнаружил, что туфель нет на складе. Он как ни в чем не бывало сел в машину, поехал в магазин конкурента, приобрел туфли и отвез их клиентке в гостиницу<sup>[115]</sup>.

В другой ситуации клиентка получила компенсацию за пару обуви раньше, чем отослала ее обратно в Zappos. Представитель позвонил ей, чтобы проконтролировать отправку, а клиентка принесла извинения и объяснила, что у нее только что умерла мама. Она сказала, что отвезет обувь в объединенную почтовую службу сразу, как сможет. Несколько минут спустя она получила электронное письмо с сообщением, что представитель организовал для нее вывоз из дома, чтобы она не беспокоилась по поводу поездки. На следующий день флорист доставил ей большую корзину белых лилий и роз.

Культура Zappos – курьезная и впечатляющая. Для некоторых людей это рай, а другим это кажется избыточным. В результате при приеме на работу новых сотрудников компания уделяет большое внимание тому, чтобы они «подходили». Рассмотрим опыт Джона Волзека, который в 2007 году проходил собеседование на должность в клиентской службе. Ему было 30 лет, и последние несколько лет он провел, занимаясь постановками живых шоу в Вегасе. Измученный тяжелой работой в шоу-бизнесе, он был готов к изменениям.

На момент повествования он работал в телефонном центре, поэтому не стремился вернуться в корпоративный мир, но подумал: «Мне 30 лет, я работаю по вызову, меня могут вызвать в любое время, и у меня нет страховки. Если я сломаю ногу, то окажусь в беде»<sup>[86]</sup>. Он услышал, что Zappos нанимает сотрудников, и подал заявление. Когда ему позвонили, чтобы пригласить на собеседование, он надел костюм, прицепил галстук и отправился в штаб-квартиру компании на окраине Лас-Вегаса.

Его отвели в корпоративный конференц-зал, который был декорирован под пляжный домик. Он сел в шезлонг и посмотрел на потолок, окрашенный в небесно-голубой цвет. Проводившие собеседование люди были в джинсах и задавали ему странные вопросы: *считаете ли вы, что вам повезло в жизни?*

Отметьте по 10-балльной шкале, насколько вы странный? (Он дал себе 7 или 8.)

В конце концов его спросили, не может ли он снять галстук, что было очевидно правильным шагом, потому что ему предложили место в классе, следующем за сервисной службой. Обучение длилось четыре недели, его товарищи по обучению включали широкий круг людей, даже будущего главу ИТ (все в Zarpos, независимо от должности, начинают работу с курса по обслуживанию клиентов).

К концу первого дня обучавшиеся провели два часа бок о бок с опытными сотрудниками клиентской службы, слушая, как те обрабатывают звонки клиентов. Волзек обнаружил, что ему предстоит много узнать об обуви. «Перед Zarpos моя обувь выглядела очень и очень плохо, – рассказывал он. – Долгое время я даже не знал, что у обуви существует полнота. Мне было 26 лет, когда я понял, что у меня широкая нога».

На второй неделе обучения учащихся ждал сюрприз. Первый тренер группы вышел из комнаты, вошел другой человек и обратился к ним: «Вы видели, что мы можем предложить и кто мы такие... Если мы найдем вас, полагая, что вы подходите для нашей культуры, но на самом деле вам здесь не нравится, то наша компания окажется не самым лучшим местом для вашего роста. Мы не хотим, чтобы вы остались и чувствовали, что застряли, только потому, что получили работу. Поэтому сегодня мы хотим сделать вам предложение».

Заинтригованные стажеры слушали предложение: «Если в какой-то момент вы почувствуете, что это не то место, что вы не собираетесь здесь преуспевать и расти, то отведите наставника в сторонку и скажите: “Я хочу принять предложение”. И мы заплатим вам 1000 долларов за уход».

Да, это правда: Zarpos предлагает новым сотрудникам 1000 долларов за уход (фактически к концу 2011 года эта сумма увеличилась до 4000 долларов). Волзек пришел домой и сказал жене: «Ты никогда не согласишься...»

Предложение заставило его серьезно задуматься о своей приверженности компании. Действительно ли он хочет тратить время на маниакальное обслуживание клиентов, чего ожидают от него в Zarpos? Не будет ли ему тяжело каждый день находиться в шуме и хаосе? Достаточно ли он странный, чтобы разделить причудливую культуру компании? И достаточно ли он уверен в своих ответах, чтобы отказаться от 1000 долларов наличными? «Если я скажу “нет” на это предложение, – думал он, – значит, я соглашусь».

Он не воспользовался предложением и с тех пор работает в Zarpos.

На самом деле только 2 % обучающихся в Zarpos берут деньги и уходят. Часто это люди, по поводу которых сомневаются наставники.

Предложение делает всех участников счастливее: уходящие чувствуют себя счастливыми из-за чека. Руководство Zarpos счастливо, потому что избегает

гораздо более дорогой перспективы – управления неподходящими людьми. Даже сотрудники, отказывающиеся от предложения, становятся счастливее. Они определили свою цель: «Я лучше останусь здесь, чем возьму деньги». Все чувствуют себя хорошо.

Почему это предложение – искусственный выбор, введенный в режим подготовки, – так эффективно отделяет хороших служащих от плохих?

\* \* \*

**БАРРИ КИРШНЕР, МЕНЕДЖЕР** по продажам в Showtime Networks в Цинциннати, сказал, что несколько «моментов “ага”» он получил на YouTube. Одним из наиболее поучительных для повседневной жизни был 56-секундный видеоролик о том, как чистить бананы<sup>[116]</sup>. «С раннего детства, – сказал он, – я всегда очищал бананы от стебля. Но когда вы вдавливаете пальцы в кожуру, то банан часто превращается в кашу. Видео, которое я посмотрел на YouTube (у него более 3,3 миллиона просмотров), показывает: банан лучше очищать снизу. Он не становится кашей. Это также устраняет еще одно искушение – когда стебель плохо ломается, схватить его зубами и ощутить вкус банановой кожуры».

Когда мы действуем на автопилоте, мы не задумываемся о своем поведении. Когда вы в последний раз обдумывали, как снять кожуру с банана или принять душ? Мы много получаем от возможности выборочно отключать часть нашего опыта – когда мы принимаем душ на автопилоте, то освобождаем разум для обдумывания других вещей (например, нельзя ли зарабатывать на жизнь, давая советы по очистке фруктов на YouTube).

Проблема в том, что иногда поведение на автопилоте заслуживает более внимательного рассмотрения. Большинство из нас сминает бананы с детства. И хотя это не трагедия, в голову приходит непрошенная мысль: а что если существуют лучшие пути выполнять и более важные виды деятельности, скажем, обращаться с нашим электронным почтовым ящиком? Или реагировать на запросы клиентов? Или вести разговор с семьей за ужином?

Циклы автопилота трудно прервать, потому что в этом весь смысл автопилота. Мы не думаем о том, что делаем. Мы плывем по течению жизни, несемся на волне прошлых решений и легко забываем, что имеем возможность изменить направление.

Женщина из Алабамы мечтала побывать в Италии. Однажды у нее был шанс поехать, но она отложила поездку из-за работы. Время шло, она часто думала об Италии, но годы превращались в десятилетия, и в итоге ее здоровье ухудшилось настолько, что поездка оказалась невозможной. Когда, собственно,

она «выбрала» не ехать в Италию? Каждый день? Или никогда? Естественно, она не ожидала, что первое решение отложить путешествие окажется окончательным.

Одно из решений этой проблемы – связать наши намерения с сигналами «минных растяжек», которые будут щелкать нас, чтобы мы проснулись в нужный момент и пересмотрели решение или приняли новое. Сравните с ситуацией, когда в вашей машине загорается и привлекает ваше внимание индикатор снижения уровня топлива (если бы только у женщины из Алабамы зажглось предупреждение по поводу Италии прежде, чем она потеряла здоровье!). Цель растяжек – встряхнуть нас из бессознательной рутины и заставить понять, что у нас есть выбор.

Для Дэвида Ли Рота коричневые M&M's в миске за кулисами на концертах группы действовали как минные растяжки – предупреждение: обратить пристальное внимание на техническую подготовку. Zappos использует растяжки при найме новых сотрудников. Ее денежное предложение заставляет подняться на поверхность мучительные сомнения, которые испытывают некоторые сотрудники (*я не уверен, что эта работа мне подходит*), и собраться с мыслями к моменту решения. Наставник Zappos прямо предупреждает об автопилоте: «Мы не хотим, чтобы вы просто слонялись из угла в угол».

Тем не менее внутри организации может быть трудно изменить курс, потому что инфраструктура строится вокруг прошлых решений. Например, при решении о запуске нового продукта выделяется бюджет, и персонал, и набор процессов, и каждый из факторов сдерживает изменение направления.

В силу инерции, глубоких следов прошлых решений, лидерам трудно внести изменения, даже если они знают, что так надо. В этом отношении замечательный пример – компания Eastman Kodak: несмотря ни на что, ей дважды удалось провести серьезные преобразования, и сломалась она только на третьей попытке.

**ОСНОВАТЕЛЬ EASTMANKODAK** Джордж Истмен был банковским клерком в Рочестере. В конце 1870-х он запланировал отпуск в солнечном Санто-Доминго. Надеясь в отпуске наделать фотографий, он купил все необходимое – камеру, пленку, химикаты, оборудование для проявки, – но был расстроен тем, какими громоздкими оказались эти приспособления. Он был так разочарован, что отменил отпуск и решил придумать лучшее решение.

В то время для сохранения изображения использовались влажные химикаты, которые наносились на стеклянные пластины. Истмен захотел найти сухой процесс, который, как он слышал, успешно используется в Англии. В 1881 году, после трех лет работы, он получил патент на сухую фотопластину и основал Eastmen Dry Plate (позднее переименованную в Eastman Kodak, которую мы будем сокращенно называть Kodak). Он наверняка был бы потрясен, узнав,



что более 130 лет спустя его компания по-прежнему существует (хотя, к сожалению, в январе 2012 года она объявила о банкротстве, в значительной мере в связи с историей, рассказанной ниже).

Исключительная долговечность компании была связана, по крайней мере частично, с умением ее руководства переделывать основные технологии. Первая переделка была произведена вскоре после основания компании. Истмен понял, что стеклянные пластины, даже сухие, никогда не станут удобными для любителей. Они были слишком большими, хрупкими и дорогими.

Поэтому он изобрел рулоны пленки из бумаги, которая позже превратилась в целлулоидные пленки, используемые и сегодня. Профессиональные фотографы издевались над низким качеством бумажных изображений, но фотокамера немедленно стала хитом у публики. Пленки сделали фотографию удобной. К 1898 году Истмен выпустил первую камеру Brownie, которая стоила всего один доллар, с рулонами пленки, стоившими по 15 центов. В течение четырех лет компания продавала от 80 до 90 % целлулоидных пленок в мире.

Второе обновление Kodak произошло в начале XX века, с появлением цветной пленки. Как и при первом поколении бумажной пленки, качество цветных изображений сначала было плохим, но Истмен понимал: за цветной пленкой будущее. Он вложил значительные средства в научные разработки, и в 1920-х годах, после неоднократных неудач, Kodak выпустила высококачественную цветную пленку. После цветной революции рынок пленок стабилизировался на десятилетия, и Kodak постоянно оставалась его лидером.

К 1960-м сцена была готова к третьей революции: цифровой фотографии. Во время первых полетов в космос NASA использовала цифровые технологии для передачи изображения на Землю, а в 1972 году Texas Instruments оформила патент на электронные камеры без пленки. Менее чем через десятилетие корпорация Sony представила миру первую серийную электронную камеру Mavica.

Лидеры компании Kodak отслеживали все эти разработки и поощряли эксперименты с цифровыми технологиями в лабораториях компании. Но создается впечатление, что они так никогда и не признались себе, что будущее за цифровыми камерами. Они не спешили двигаться даже под давлением партнеров и поставщиков. Часто это сопротивление происходило из своего рода научной гордости: *пленка просто превосходит цифровые технологии*. Им было трудно представить, что общественность откажется от превосходящей технологии в пользу худшей (забавная ситуация для компании, которая оскорбила фотоснобов камерой Brownie).

В 1981 году команда внутри Kodak оценила угрозу, которую представляли собой цифровые технологии в следующем десятилетии. В отчете был сделан вывод, что в 1980-х:

- качество отпечатков с электронных изображений в целом останется неприемлемым в качестве замены отпечатков на основе научной фотографии [то есть пленки];

- желание потребителей держать в руках, демонстрировать и распространять отпечатки невозможно заменить электронными устройствами с дисплеем;

- электронные системы (камера и устройство ввода для просмотра на ТВ) не будут стоить достаточно дешево, чтобы получить широкий спрос.

В этих выводах явно проскальзывает подтверждение предвзятости. Кажется, сотрудники говорят: «Мы все делаем отлично, не так ли?» Справедливости ради следует отметить, что прогнозы в отчете были совершенно точными, все они казались правильными для 1980-х и достаточно хороши для 1990-х.

Но в течение этого периода закладывалась основа окончательного преобразования отрасли. Как только общественность приняла сотовые телефоны и интернет – базовые прорывные технологии, – прогресс цифровых технологий стал необратимым. К 2002 году продажи цифровых камер значительно превысили традиционные. К 2011 году в колледжи поступило поколение студентов, которые никогда не использовали рулоны пленки.

\* \* \*

**ЗА ПРИБЛИЖЕНИЕМ ЭТОЙ ВОЛНЫ** компания Kodak наблюдала десятилетиями. Тем не менее она начала тонуть. Достигнув пика рыночной капитализации в 31 миллиард долларов в 1997 году, она начала переживать спад, сначала медленный, но в 2007 году резко нырнула вниз. К середине 2011 года маркетинговая капитализация снизилась на 2 миллиарда, а в январе 2012 года компания объявила о банкротстве<sup>[\[117\]](#)</sup>.

Что случилось? Путь к пропасти был сложным, большую роль в нем сыграл последовательный ряд широко разрекламированных, но в конечном счете неудачных СЕО, а также ряд сделок, с помощью которых пытались нанести «цифровой налет» на традиционный пленочный бизнес компании. Одной из этих попыток был предварительный показ камеры Advantix, которая в задней части имела новейший цифровой дисплей. Звучит многообещающе, не так ли? Но дисплей существовал лишь для того, чтобы вы могли *предварительно просмотреть* фотографии, которые сняли на пленку, а затем обработать пленку в местной фотомастерской. Это несколько напоминает продажу крошечного карманного телефона, который требуется включить в розетку, чтобы сделать звонок.

В течение всего периода, пока ситуация медленно разворачивалась, руководители компании упускали возможность за возможностью изменить курс. Сигналы тревоги, информировавшие о том, что пленочный бизнес в кризисе, раздавались отовсюду, но не достигали достаточной силы, чтобы преодолеть силу голоса, продолжавшего нашептывать менеджерам Kodak: *пленочный бизнес все еще остается прибыльным... давайте просто подождем и посмотрим, что произойдет.*

Мы постоянно сталкиваемся со звучанием этого голоса. *Мой молодой человек все еще не относится ко мне так, как я хочу, но, возможно, он изменится... Я просто подожду и посмотрю, что произойдет.* Или: *я знаю, наши продажи идут не так хорошо, как мы ожидали, но, прежде чем пересмотреть нашу стратегию... давайте просто подождем и посмотрим, что произойдет.*

Руководители компании Kodak оказались в ловушке автопилота: они двигались по инерции, опираясь на прошлые решения. Им нужна была минная растяжка, которая привлекла бы их внимание и заставила сделать выбор.

Какие минные растяжки могли бы использовать руководители компании Kodak? Ответ содержится в их отчете за 1981 год. Обратите внимание, как легко превратить обнадеживающий прогноз в ранний сигнал предупреждения. Например:

---

Качество отпечатков с электронных изображений в целом не будет принято потребителями как замена отпечатков на основе научной фотографии [то есть пленки].



**МЫ БУДЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ, КОГДА:**

*Более 10% населения выразят удовлетворенность цифровыми изображениями.*

---

Желание потребителя держать в руках, отображать и распространять отпечатки не может быть восполнено электронными устройствами отображения.



**МЫ БУДЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ, КОГДА:**

*Какие-то виды систем электронного просмотра будут приобретены более чем 5% людей.*

---

Электронные системы (камеры и устройства для ввода и просмотра ТВ) не будут иметь настолько низкую цену, чтобы найти широкое применение.



---

Когда изменения происходят изо дня в день, постепенно и незаметно, трудно понять, что пришла пора сделать прыжок. Для этого и устанавливаются растяжки. Установка не гарантирует, что руководители компании Kodak

приняли бы правильное решение. Иногда даже четкий сигнал умышленно игнорируется (наверное, мы все проигнорируем сигнал о пожаре, считая его ложной тревогой). Но растяжки по крайней мере гарантируют: мы *будем знать*, что настало время принять решение. Мы не должны пропустить свой шанс выбрать только потому, что убаюканы автопилотом.

## 2

Скорее всего, вы знаете кого-то, кто слишком долго двигался на автопилоте и застрял. Иногда автопилот заставляет людей пренебрегать возможностями. Может быть, у вас есть друг, который годами собирался написать роман, но нисколько не продвинулся по этому пути. В других случаях автопилот заставляет людей продолжать бесплодные усилия. Например, люди поддерживают отношения, которые делают их обоих несчастными. Или ваш родственник наивно мечтает зарабатывать на жизнь рисованием пейзажей. Или руководитель отказывается признать, что любимый проект потерпел неудачу. В какой-то момент хорошее качество, настойчивость, превращается в отрицание реальности. Когда трансформация уже произошла, разве можно кого-то вытащить?

Один из вариантов – установить крайний срок, самую знакомую форму растяжки.

Некоторые сроки естественны, как сдача материала в ежедневную газету: типографский пресс прокатывается определенное время, готов твой материал или нет. Однако мы часто забываем, что большинство сроков, с которыми мы сталкиваемся в жизни, искусственно. Это искусственно созданные растяжки, заставляющие начать действовать или принять решение.

Некоторые сроки опираются на силу закона. Например, 15 апреля – срок подачи налоговой декларации, и нас не удивляет, что жесткость срока эффективна. Более странно, что выдуманные сроки заставляют нас делать то, что полезно нам самим.

Психологи Амос Тверски и Эльдар Шафир предложили студентам колледжа награду в 5 долларов за заполнение анкеты<sup>{118}</sup>. Когда им был дан пятидневный срок, заполнили анкету и потребовали награду 66 % студентов. Когда им не был назначен определенный срок, свои деньги получили только 25 %.

Аналогичный феномен отмечался и при существенно более высоких ставках. В Великобритании Совет по экономическим и социальным исследованиям (он предоставляет гранты исследователям из университетов в таких областях, как общая экономика, безопасность и образование) решил ликвидировать сроки представления заявок и принимать предложения

постоянно<sup>{119}</sup>. Профессорам, проводящим исследования, должно было стать легче. Вместо того чтобы представлять заявки в течение нескольких определенных дней, как правило, во время учебного процесса, они получили гибкий график и могли подавать заявки, когда располагали временем.

Количество заявок быстро сократилось на 15–20 %.

Это нерациональное поведение: если студентам понравилась идея получить 5 долларов за анкету и если исследователи нуждаются в грантах, то, по идее, им не нужны сроки. Вероятно, несмотря на иррациональность, такое поведение характерно для всех нас. Сроки сосредоточивают наши умственные прожекторы на выборе. Они хватают нас за шиворот: *если ты собираешься это сделать, то должен действовать прямо сейчас*.

А теперь рассмотрите с этой точки зрения традицию ежегодных обзоров результативности компаний для сотрудников. Люди (включая нас) высмеивают идею предоставления обратной связи всего лишь один раз в год (это как если бы родители держали ежедневные замечания при себе до единственного дня в декабре, когда усадят детей и выскажут все, что думают.)

Хотя обратной связи один раз в год недостаточно, все же лучше один, чем ни одного. Определение временного отрезка от одной встречи до другой – это норма, и дата ежегодной встречи – как минная растяжка. Она гарантирует, что нечто важное в вашей работе происходит, хотя бы и раз в год.

Если у вас есть родственник или коллега, который на автопилоте встал на плохой путь, или если вы думаете, что некто излишне самоуверенно оценивает свои шансы на успех, поработайте с ним, установите минные растяжки и заставьте нести ответственность за свои прогнозы («шесть месяцев назад ты считал, что к этому моменту у тебя будет контракт на запись»).

Это непростые разговоры. Никто не любит, когда о неудачах напоминают. Уверенности, что человек сменит курс, также нет; самоуверенность – мощная сила. Оптимистичный предприниматель всегда будет думать, что в следующем году продажи резко возрастут, а люди, желающие стать певцами, – чувствовать, что их могут «открыть» в любой момент. Но больше вероятности предотвратить глупые решения, если *привлекать к ним внимание*, а не оставлять их незамеченными.

**ДРУГАЯ СТРАТЕГИЯ, ПОМИМО ДАТ** и измерений, – использовать «разделение» в качестве минной растяжки. Представьте себе, что вы едите в кафе итальянский бутерброд и дополнительно купили небольшой пакетик чипсов. Когда вы доели чипсы, то все еще можете их хотеть, но, чтобы получить их, вам придется принять активное решение: пойти к прилавку и купить еще пакетик. Почти наверняка вы этого не сделаете. Но что если в кафе чипсы будут просто стоять на столе и добавляться по мере опустошения тарелки, как в мексиканском ресторане, где делают кукурузные чипсы? Легко представить,

что вы могли бы съесть два или три небольших пакетика за один присест.

По терминологии исследователей Дилипа Зомана и Амара Чима маленький пакетик действует как «разделитель». Он разделяет ресурсы (чипсы) на отдельные порции. Зоман и Чима обнаружили, что разделение – эффективный способ больше задумываться о том, что мы потребляем, потому что он заставляет нас принимать сознательное решение, стоит ли продолжать.

В одном исследовании участников попросили помочь с «дегустацией печенья» (трудная задача). Каждый участник получил по 24 штуки в закрывающейся коробке, в которой печенье долго сохранялось свежим. Но внутри половина коробок имела незначительное отличие: каждое печенье было дополнительно завернуто в фольгу<sup>[120]</sup>.

Это незначительное отличие оказало значительное действие. Люди, которые получили незавернутые печенье, съели их в среднем за 6 дней. В отличие от тех, кто получил завернутое печенье, – они справились за 24 дня! Обертка из фольги действовала как разделитель, заставляя людей задуматься, действительно ли они хотят съесть больше (неужели мы могли бы помочь пристрастившимся к казино пенсионерам, обернув каждый игровой автомат в фольгу?).

Что касается игровых автоматов, то на самом деле это не совсем шутка. В другом исследовании участники начали меньше играть, когда их средства были разложены в 10 конвертов, а не лежали в одном. Зоман также обнаружил: поденщики, получавшие оплату на руки, резко увеличили свои сбережения, когда разложили свой заработок в несколько конвертов. Этот вид разделения, вероятно, объясняет, почему кредитные карты способствуют чрезмерным расходам: они позволяют нам тратить без перегородок, будто поедать чипсы из огромного пакета размером с диван.

Некоторые венчурные инвесторы используют различные способы разделения. Вместо того чтобы сразу вложить огромную сумму денег, они могут предпочесть выдавать их постепенно, серией раундов, где каждый раунд заканчивается обсуждением: правильный ли у нас план? Довольны ли клиенты тем, что мы производим? Разделение требует от предпринимателей тщательнее выполнять свои функции<sup>[87]</sup>.

То, что мы видим в этих примерах, – дополнительное преимущество минных растяжек. Сначала мы подчеркнули пользу растяжек, отключающих нас от автопилота. Но разделение делает нечто другое: оно устанавливает границы.

Границы необходимы, потому что люди склонны чрезмерно увлекаться тем, что им нравится. В качестве простого примера представьте себе девочку, которая играет на автомате. Она выполняла миссию – убивала зомби, но совершила ошибку, и ее герой умер. Теперь для продолжения игры она должна потратить еще несколько кредитов. В этот момент ей очень трудно



остановиться. Возможно, она вложила несколько долларов и потратила 20 минут, чтобы добраться туда, где была. Если она уйдет, то потеряет все результаты. Разве еще пара кредитов не стоит того, чтобы продолжить игру?

Это сознательное решение, а не выбор на «автопилоте». Но здесь все равно имеется ловушка: если она не прервет цикл в какой-нибудь момент, у нее в конце концов сгорят все деньги и она не сможет сыграть в другую игру (а это не есть рецепт счастья).

Вместо этого представьте себе, что та же самая девочка начала игру в автомате с тремя различными магнитными карточками (или горстями четвертаков, если это автомат старой школы) и мысленно выделила на игру в зомби одну из них. Это растяжка. Ее роль – прервать цикл постоянного вложения денег. Как только у девочки сгорит первая карточка, она почувствует внутреннее желание бросить игру. А если и решит использовать вторую, то это ее заденет, потому что она будет знать, что растрчивает свой «виртуальный бюджет».

Аналогичная динамика присутствует и в гораздо более важных решениях. Подумайте о романтических отношениях или инвестициях в бизнес. (*Мы уже столько вложили, так, может, стоит вложить еще немного?*) Если вы встречаетесь с человеком, который не желает серьезных отношений, не могли бы вы установить трехмесячную минную растяжку, чтобы посмотреть, наблюдается ли какой-нибудь прогресс? Или если проект, над которым вы работаете, застопорился, не могли бы вы установить 50 000-долларовый лимит на средства, которые собираетесь использовать на его запуск?

При правильной минной растяжке мы можем гарантировать, что не выбросим деньги (или время) на ветер.

**ВСЕ ЭТИ ТРЕВОГИ ПО ПОВОДУ** ловушек и случайностей могут создать впечатление, что растяжки делают нас чрезмерно осторожными – этаким велосипедный шлем для решений. Но мы утверждаем обратное: минные растяжки поощряют рискованные предприятия, позволяя нам выкроить «безопасное пространство» для экспериментов.

Предположим, ваш муж хочет начать бизнес – фигурную стрижку деревьев. Вы думаете, что он помешался на этой идее, но вас восхищает его увлеченность, и кажется жестокостью наложить вето на эту идею. Вместо этого вы можете установить минную растяжку. *Хорошо, дорогой, давай дадим шанс этому бизнесу, но договоримся, что не будем в него вкладывать больше 10 000 долларов. Или можно сказать: попробуй, но если в течение трех месяцев у тебя не появится платный клиент, то давай серьезно поговорим о плане В.*

Такие минные растяжки могут как ограничивать риск, так и создавать своего рода психологический комфорт, потому что они позволяют вам и вашим супругам оставаться на автопилоте, пока не сработает триггер. Если вы

потратили всего два месяца или сожгли только 4300 долларов из бюджета, можете расслабиться. У вас нет причин для борьбы, беспокойства или мучений по этому поводу. Вы на верном пути и можете довериться минной растяжке: она предупредит, когда вам потребуется задуматься еще раз. Если бы руководство компании Kodak установило такие растяжки, можно было бы расслабиться и продолжать заниматься пленочным бизнесом вплоть до того момента, пока их не остановило бы одно из условий.

Короче говоря, минные растяжки придают нам уверенность в действиях, даже рискованных, и одновременно минимизируют роль самоуверенности.

### 3

Вариант идеи минной растяжки был использован для спасения жизней в детской больнице Люсиль Пакард (LPSH)<sup>[88]</sup>, части системы больниц Стэнфордского университета. LPSH – это лечебный центр последней надежды для детей в области залива Сан-Франциско. «В наших общих палатах лежат такие пациенты, которые в других больницах находятся в палатах интенсивной терапии», – сказала Кит Леонг, руководитель по качеству в LPSH.

На конференции по качеству в медицине Леонг убедилась: некоторые смерти в LPSH можно было предотвратить. Конференция была организована Институтом усовершенствования здравоохранения (IH), который начал кампанию 100 000 Lives за прекращение смертей пациентов вследствие медицинских ошибок и неэффективной практики<sup>[89]</sup>. По наблюдениям IH, многие чрезвычайные ситуации можно было предотвратить, если бы медперсонал вовремя заметил ранние признаки и быстро прореагировал. Поэтому IH настоятельно призвал больницы создать «группы быстрого реагирования» (иногда их называют RRT). В типичной ситуации медсестра, заметившая нечто странное в жизненно важных функциях пациента, может вызвать команду быстрого реагирования – группу медицинских работников различных специальностей, которые быстро проанализируют ситуацию у постели пациента.

Эта идея понравилась Леонг, поскольку она знала: в то время как у взрослых ухудшение происходит медленно и предсказуемо, у детей оно часто развивается ураганно. Опытная медсестра отделения интенсивной терапии сердечно-сосудистых заболеваний Карла Ирнест рассказывает: «Они держатся и держатся в течение длительного времени, а затем, когда уже не могут больше держаться, то бум – и отворачиваются к стене. Часто к тому времени, когда медсестра набирает код – звуковой сигнал тревоги, означающий, что жизнь ребенка в опасности, – спасти уже поздно».

Леонг знала: преимущество групп быстрого реагирования в том, что они



начинают действовать, пока не стало слишком поздно. Она убедила своих коллег попробовать.

На учебных занятиях инструктор раздала карточки с шестью минными растяжками, которые требуют вызова RRT. Пять включали объективные показатели (резкие изменения частоты сердечных сокращений, артериального давления или насыщения кислородом), но самой важной была шестая. В верхней части карточки было напечатано: *если вы беспокоитесь о пациенте, позвоните команде быстрого реагирования*.

Некоторые из персонала отделения интенсивной терапии скептически относились к этому предложению, беспокоясь, что находящиеся у постели больных медсестры начнут злоупотреблять вызовами и отвлекать врачей от работы в отделении интенсивной терапии. Несмотря на скептицизм, пилотная программа быстрого реагирования позволила больнице сделать большой шаг вперед.

В течение следующих 18 месяцев группы RRT вызывались примерно два раза в неделю, и самой распространенной причиной оказывалась обозначенная в верхней части карты: медсестра беспокоилась о пациенте. Карла Ирнест, медсестра из интенсивной терапии, считала: важно, что тревога медсестер была узаконена как минная растяжка. «Медсестру у постели больного не заставляют ясно формулировать: “Меня беспокоит изменение частоты дыхания или изменение частоты сердечных сокращений”... Она может просто обратиться за помощью: *придите посмотреть на этого ребенка, он плохо выглядит*».

Когда врачи и медсестры поняли, что улавливают проблемы раньше, чем прежде, их доверие к программе выросло. В то время как «вызов по коду» был довольно редким (только 2–3 раза на 1000 пациентов), благодаря группе быстрого реагирования инциденты стали случаться еще реже. Леонг и Ирнест свидетельствуют: в первые несколько недель они постоянно слышали: «Почему мы не додумались до этого раньше?»

В 2007 году статья в Journal of the American Medical Association подвела итоги проекта за первые 18 месяцев<sup>[\[121\]](#)</sup>. Благодаря группе быстрого реагирования количество вызовов по коду за пределами отделения интенсивной терапии упало на 71 %. Проблемы выявлялись и решались раньше. Своевременные меры спасли жизни: внутрибольничная смертность снизилась на 18 %. По оценкам, 143 вызова группы быстрого реагирования за 18-месячный период сохранили 33 жизни.

Опасения, что персонал отделения интенсивной терапии будут больше отвлекать, оказались ошибочными. На самом деле группы RRT высвободили ресурсы. «Вы тратите 20 минут на осмотр ребенка в ситуации вызова RRT, – прокомментировала Леонг, – против часа или больше в ситуации кода».

Тридцать три ребенка отправились домой к родителям в результате простого установления растяжек.

**РАНЕЕ В ЭТОЙ ГЛАВЕ** растяжки, с которыми мы сталкивались, имели четкое определение: 1000 долларов – предложение в Zarros. Срок заполнения анкеты. Ограничение бюджетных ассигнований вашему супругу на фигурную стрижку деревьев.

Обратите внимание, что ситуация в детской больнице немного другая. Наиболее важной растяжкой было требование к медсестрам звать на помощь, когда они беспокоятся о пациенте. Это несколько нечетко, немного субъективно. В результате члены команды быстрого реагирования не могут предсказать, когда заденут растяжку и сколько раз тревога будет ложной. Растяжки не приводятся в действие количественной характеристикой некоего показателя (бюджеты, даты или разделители); они срабатывают от распознавания образцов (паттернов)<sup>[90]</sup>.

Важное отличие! Ведь во многих организациях распознавание паттерна – тот навык, который руководители отчаянно желают видеть у своих сотрудников. Они хотят, чтобы их сотрудники улавливали угрозы и возможности. Они хотят, чтобы сотрудники замечали внезапное появление паттерна и понимали, что в этих случаях им разрешается действовать. Это сильная сторона протокола команды быстрого реагирования. Он делает социально приемлемым для медсестер следующее поведение: если они заметили, что ребенок плохо себя чувствует, то немедленно заявляют: *я думаю, у нас проблемы*.

Эту идею можно применить к любым возможностям и угрозам. Руководству организаций нужны люди, чувствительные к изменениям в окружающей среде и достаточно смелые, чтобы сказать: *я вижу нечто новое. Для нас это прекрасная возможность*.

Питер Друкер призывал руководителей получать выгоду от «неожиданного успеха». Он писал:

Когда новая компания действительно преуспевает, чаще всего она работает не на том рынке, который предполагался изначально, и предлагает не совсем те продукты и услуги, которые были запланированы. По большей части работа ведется с клиентами, которых никто не имел в виду, когда компания начала работу. Продукты используются для множества целей, помимо тех, для которых были первоначально разработаны. Если для новой компании это оказывается она не реорганизуется, чтобы получить пользу от непредвиденных рынков... то она преуспеет лишь в создании возможности для конкурента.

Великий пример «неожиданного успеха» – рогейн, препарат, который помогает лысым мужчинам восстановить часть волос. Он был открыт случайно.

Активный ингредиент рогейна, миноксидил, является также основным ингредиентом препарата под названием лонитен, который многие пациенты принимали для снижения артериального давления. У лонитена имелся удивительный побочный эффект: у пациентов начинали расти новые волосы на руках, спине и ногах (как вы понимаете, это не было популярным побочным эффектом). Ученые из компании «Фармация и Апджон» оказались достаточно умны, чтобы за проблемой увидеть возможность. Они перестроили формулу препарата, и он превратился в эликсир от облысения, который мы сегодня знаем как рогейн.

При открытии виагры произошла похожая история. Изначально препарат тестировался для лечения боли в груди (стенокардия), но потерпел неудачу. Затем пациенты начали сообщать о любопытном побочном эффекте (представьте себе эти неловкие разговоры: «Доктор, боли в груди все еще не прошли... но, гм, я замечаю эффект в другом месте...»).

Из этих и других подобных историй один журналист сделал вывод: «фармацевтическая промышленность не меньше зависит от удачи, чем от разработки». Но это не совсем правильно, потому что рогейн создала не удача. Потребовалась дисциплина, чтобы определить и выпустить в мир возможности, представленные этими неудачами (будем честны, неочевидно, что нежелательные черные волосы предвещают возможности на миллиарды долларов).

Это тот же вид растяжки, который срабатывает от соответствия паттерну и позволяет добиться успеха группам быстрого реагирования. Так же как у медсестер была повышенная чувствительность к признакам ухудшения состояния, так у ученых-фармацевтов оказалась повышенная чувствительность к признакам возможностей.

А вы сможете найти похожую растяжку для членов вашей команды? Вы можете повысить их чувствительность к возможностям, которые Друкер назвал «неожиданным успехом»?<sup>{122}</sup> Владелец малого бизнеса может натренировать своих сотрудников следующим образом: «Если вы видите, что люди используют наш продукт таким способом, которого мы не предполагали, скажите об этом». Председатель управления по средним школам может сказать: «Если вы апробируете новое направление, которое по настоящему мотивирует студентов, давайте обсудим это на нашей следующей встрече».

Тренируя людей распознавать паттерны угрозы или возможности, вы можете получить эффект, который мы все испытывали, – «вижу везде»: вы узнаете новое понятие или слово, и вдруг начинаете замечать его повсюду<sup>{123}</sup>. На сайте 1000 Awesome Things<sup>{91}</sup> он указан под № 523. Своим опытом об этом

явлении поделились десятки комментаторов:

Это чрезвычайно удивительное явление... Одним из самых последних слов, которые я узнал, было «галантерея». Кто знал, что это вполне реальное слово? Мой профессор упомянул, что Гарри Трумэн был галантерейщиком, а затем я сразу же узнал, что его использует моя бабушка, я заметил его на вывеске небольшого магазина, на стене рядом с ресторанчиком East Side Mario's... Как тесен мир!

Я помню, как маленьким ребенком наткнулся на слово «выполнимо». На следующий день я снова встретил его в одной из книг в шахматном клубе, которые мы использовали, чтобы получить подсказки для игры... и снова... и снова. Эта книга не намного улучшила мою игру, зато увеличила словарный запас. Удивительно.

Я узнал о Джастине Бибере и теперь не могу избавиться от этого. Хотя я совершенно уверен, что он делает меня глупее. И я начал обдумывать самоубийство.

Пометив растяжку, вы можете сделать так, чтобы было легче распознать эти явления – так же как слово «галантерея», когда вы его только что узнали. Пилотов, например, учат обращать особое внимание на то, что называется leemers: смутное ощущение, будто что-то не так, даже если не ясно почему. Наличие ярлыка для этих ощущений узаконивает их и позволяет пилотам чаще их замечать. Вспышка узнавания – *о, да это же leeter* – обеспечивает быстрый переход с автопилота на ручное управление, то есть от бессознательного поведения к сознательному.

Это быстрое переключение – то, что нам так часто требуется в жизни: напоминание, что текущая траектория не должна быть неизменной. Растяжки обеспечивают внезапное узнавание, которое предшествует активным действиям:

*У меня есть выбор.*

## **Краткое содержание главы 11**

### **Установите минные растяжки**

1. Обычно мы скользим по жизни на автопилоте, не ставя под сомнение прошлые решения.

***Например, мы все очищаем бананы сверху. Ничто никогда не заставляло нас это пересмотреть.***

2. Растяжки могут нас разбудить и заставить осознать, что у нас есть выбор.

***Предложение 1000 долларов от Zappos сознательно создавало развилку***

*на пути устройства на работу новых сотрудников.*

*Коричневые M&M's давали понять Дэвиду Ли Роту, что ему нужно проверить качество сборки.*

3. Растяжки могут быть особенно полезными, когда изменения происходят постепенно.

*Цифровые изображения убили Kodak; вероятно, ее руководители могли бы использовать растяжки, чтобы дать более смелый ответ.*

4. Для людей, застрявших на автопилоте: рассмотрите установление сроков или разделение.

*«Шесть месяцев назад ты думал, что к настоящему времени у тебя будет контракт на запись».*

*Разделение: поденщики больше откладывали, когда их зарплата была разложена по 10 конвертам, а не лежала в одном.*

5. Мы склонны повышать свои вложения в плохие решения; разделение поможет нам их обуздать.

*Например: «Мы не будем тратить более 50 000 долларов на запуск этого заваливающегося проекта».*

6. На самом деле растяжки могут создать безопасное пространство для риска. Они: 1) ограничивают риски и 2) успокаивают ваш ум до тех пор, пока не сработает триггер.

7. Многие мощные растяжки запускаются паттерном, а не датами/измерениями/бюджетом.

*Неожиданные проблемы: если пациент в детской больнице вызывал у медсестры тревогу, она могла позвонить команде быстрого реагирования.*

*Питер Друкер: будьте готовы к «неожиданному успеху».*

*Рогейн: ученым хватило здравого смысла, чтобы понять: рост волос на теле сулит некие возможности.*

8. Растяжки обеспечивают нам ценное осознание: у нас есть выбор.

## 12. Доверяйте процессу

### 1

Большинство наших повседневных решений (каким маршрутом отправиться на работу, какой сэндвич купить на обед) обычно не требуют усилий. Но тяжелый выбор может нанести большой ущерб. Для тех из нас, кто работает в компаниях, таким тяжелым выбором, вероятно, окажется групповое решение.

В этой книге мы обсуждали способ побудить к правильным решениям и вдохновить на них. Найти *еще один вариант*. Найти того, кто решил нашу проблему. Задать вопрос: «Чего не хватает, чтобы вариант оказался правильным?» Использовать учинг как способ ослабить давление. Принимать серьезные решения, исходя из базовых приоритетов. Проводить предсмертный анализ и препарат. Устанавливать растяжки.

Использование этих методов улучшит результаты групповых решений.

Но мы должны учитывать и *последствия* решений: большинство из них сопровождается по крайней мере небольшим «побочным ущербом» для тех, чьи идеи не были приняты, – гневом, уязвленными чувствами или неуверенностью в новом направлении. Как вы можете убедить их, что принятое решение справедливо?

Такого ощущения можно достигнуть с помощью процесса WRAP, если он используется постоянно: он позволяет людям понять, каким образом принимаются решения, и гарантирует, что решения будут приниматься последовательно. Помимо WRAP существует еще несколько идей, которые следует учитывать, когда вы направляете групповые решения.

Самый прямой (и трудный) способ принять справедливое решение – это вовлечь как можно больше людей и добиться общего согласия. Вспомните Пола Натта, коллекционера решений организаций: он обнаружил, что большинство организаций рассматривает только одну альтернативу. В одном из своих более поздних исследований он проанализировал, как был сделан окончательный выбор по 376 важным решениям в таких организациях, как General Electric, NASA и General Motors<sup>{124}</sup>. Он выяснил, что только одно из семи решений включало подход, который он называет «торг». В основе лежит искусство компромисса: при наличии разногласий обсуждение проводилось до тех пор, пока не обнаруживалось решение, удовлетворяющее большую часть присутствовавших. В тех случаях, когда использовался торг (а они были несчастными), он *всегда* повышал успешность решения, и Натт описал это улучшение как «значительное».

Вас можно понять, если сейчас вы скептически реагируете одним из двух способов. Одна реакция: компромисс – это нестабильно и грубовато, как в старом анекдоте: «верблюд – это лошадь, сделанная рабочей группой». iPhone не продукт рабочей группы. Если вы работаете в организации, подобной Apple, с четкой расстановкой ценностей и траекторией роста, которые снимают разногласия, то некоторые виды компромиссов могут быть ненужными, они могут даже уменьшать производительность. Однако Apple – исключение, подтверждающее правило. Представьте себе CEO General Motors, ожидающего серьезных уступок со стороны профсоюзов за элегантность его видения дизайна. Удачи вам. Когда несколько сторон участвуют в решении, компромисс неизбежен.

Вы не должны считать компромисс неизбежным злом. Скорее, компромисс ценен сам по себе: он показывает, что *вы использовали разные варианты*, а это способ ограничить риск. Участники, выработав различные варианты, садятся за стол переговоров, что помогает группе уклониться от узких рамок (на самом деле участники переговоров, как правило, рассматривают по меньшей мере два полностью альтернативных варианта, в отличие от одной альтернативы при других решениях). Кроме того, они выступают по отношению друг к другу как адвокаты дьявола, задавая разоблачающие вопросы, которые люди не всегда задают себе сами.

Если руководитель вынашивает новый амбициозный план для своего района и проталкивает его, не считаясь с оппозицией, он обрекает себя на большой риск. Что если его понимание проблем района и их решение – совершенно неправильное? Конечно, если он идет на сделку со своим персоналом и учителями, это может привести к смягчению плана. Но смягчение будет касаться наиболее уязвимых частей, которые, скорее всего, не будут работать, и в итоге от них придется отказаться.

Вторая скептическая реакция, которую вы можете испытывать по отношению к торгу, заключается в следующем: *да, вовлечение большого количества людей – замечательная идея, и было бы прекрасно вести переговоры до тех пор, пока все между собой не согласится, но давайте, попробуйте! У нас нет на это времени!* В мире бизнеса побеждают быстрые решения, а быстро добиться консенсуса практически невозможно.

Здесь мы должны уступить. Переговоры – действительно более медленный способ принимать решения. Но этого недостаточно, чтобы судить об их эффективности, потому что решение – средство достичь цели. Вашей группе, возможно, потребуется выбрать программное обеспечение для работы со звонками клиентов в службу поддержки, но это решение – не конечная цель. Конечная цель – сделать клиентов счастливее, а значит, не только выбор правильного решения. *Ваши сотрудники должны выполнять его с энтузиазмом*

и таким образом, чтобы это доставило удовольствие клиентам. Другими словами, успех состоит из двух этапов: сначала решение, а потом реализация.

Вот почему первоначальная медленность переговоров может дать старт серьезному преимуществу: она ускоряет реализацию. Начальник может принять решение мгновенно, но если он делает это самовольно, а его подчиненным это решение активно не нравится, то оно приведет к застою.

Итак, на что вы хотите потратить время? Сначала провести переговоры или потом бороться с саботажем? Переговоры способствуют заключению сделки.

\* \* \*

**ЭТО НЕ ОЗНАЧАЕТ**, что посредством переговоров вы всегда можете всех осчастливить. Некоторые решения вызовут недовольство определенной части людей, и это необходимая цена за нечто замечательное для многих других или для организации в целом.

Но если проигравшие считают процесс решения справедливым, то у них будет совершенно другая реакция. Давайте рассмотрим две мелкие судебные тяжбы:

**Случай 1:** Карлос возбудил дело против Майка, подрядчика, который плохо установил новые гранитные столешницы. Карлос клятвенно заверяет, что ему пришлось нанять другого подрядчика, который установил их правильно, и он хочет вернуть 650 долларов, заплаченных за работу Майку. Судья выслушивает обоих и выносит решение в пользу Карлоса, объяснив, что решение основывается на паре фотографий, которые показывают, что Майк не выполнил работу должным образом.

**Случай 2:** Анна-Лиза возбудила дело против своей домработницы Джен за то, что та убила ее рыбок. Анна-Лиза утверждает, что Джен не кормила тропических рыбок по расписанию, которое она оставила. К тому времени, когда Анна-Лиза вернулась домой, они неуклюже бултыхались на поверхности аквариума. Джен утверждает: насколько она помнит, она действительно соблюдала сумасшедшее расписание кормления. Когда Анна-Лиза начала приводить дополнительные доказательства, судья резко перебил ее и вынес решение в пользу Джен, бормоча нечто вроде «рыбки просто не могут прожить долго».

Эти два случая производят разное впечатление. Решение в случае 1 кажется справедливым, а в случае 2 – нет. Исследователи, изучавшие судебные дела



наподобие этих, обнаружили постоянный паттерн последствий вердиктов. Победители – Карлос и Джен – довольны. Это не удивительно (наверное, Джен немного менее счастлива, чем Карлос)<sup>[125]</sup>.

Но есть резкое отличие в том, как это воспринимают проигравшие. Анна-Лиза (владелица рыбок), проигравшая процесс, пребывает в абсолютной ярости из-за результата. *Ей даже не дали закончить свои показания!*

Но самый большой сюрприз – отношение Майка, подрядчика, проигравшего в случае со столешницами. Он *почти* так же счастлив, как Карлос (победитель). На самом деле Майк, может быть, даже счастливее Джен, которая выиграла не по справедливости!

Исследователи называют это чувство «процессуальной справедливостью». Процедура, которая использовалась, чтобы принять решение, соответствовала закону (не путать со «справедливостью распределения благ», которая регулирует последствия решений о распределении прибыли, полученной в результате решения). Многочисленные исследования подтверждают: процессуальная справедливость имеет огромное значение для понимания, как люди воспринимают решения. Причем значение имеет не только результат, но и процесс.

Элементы процессуальной справедливости просты: дайте людям шанс быть услышанными, когда они представляют свое дело. Слушайте – действительно слушайте, – что они говорят. Используйте точную информацию, чтобы решать, и дайте людям возможность оспорить информацию, если она неправильная. Последовательно применяйте эти принципы во всех ситуациях. Избегайте предвзятости и личных интересов. Объясняйте, почему было принято именно такое решение, и будьте откровенны, говоря об имеющихся рисках или сомнениях.

Естественно, мы не обсуждаем правильность этого способа принимать решения (кто же захочет выступать за непоследовательные и неуважительные решения?). Правда, бывают случаи, когда мы ценим нашу идею больше, чем справедливый процесс, или когда мы предпочитаем своевременность процессуальной справедливости.

Но бывают случаи, когда мы *стараясь* следовать процессуальной справедливости, но наши усилия напрасны. Подумайте, например, о необходимости внимательно слушать. Вы можете внимательно слушать одного из коллег, кивая, чтобы сигнализировать о внимании. Внутри своей головы вы действительно слушаете, следуя одному из правил процессуальной справедливости. Однако с точки зрения вашего коллеги это не так ясно. Он точно не знает, слушаете ли вы его или, может быть, обдумываете собственный ответ. Вам нужен способ, чтобы сделать реальность явной.

Роберт Мнукин, посредник при корпоративных сделках с высокими

ставками, столкнулся с этой проблемой. В одном деле, в котором он участвовал, Sony подала в суд на Apple за нарушение авторских прав, а Apple подала ответный иск. Учитывая враждебность, с которой ему приходилось бороться, было очень важно, чтобы его воспринимали как соблюдающего процессуальную справедливость. Поэтому он не просто слушал, а, как говорил, «излагал позицию другой стороны лучше, чем она могла бы сформулировать ее сама. И тогда они расслаблялись, потому что чувствовали: их слышат»<sup>[126]</sup>. Когда вы можете сформулировать чью-то точку зрения лучше, чем сам человек, это фактически подтверждает, что вы действительно слушали.

То же самое касается защиты решения. Если вы приняли решение, против которого выступала некоторая оппозиция, то оппоненты должны знать: ваше решение не слепо и не наивно. Когда возникает сомнение, нашим первым инстинктом, как правило, бывает копать дальше и страстно отстаивать свою позицию. Удивительно, но иногда противоположный подход может оказаться более эффективным.

Дэйв Хитц, основатель NetApp, говорит: он узнал, что «иногда лучший способ защитить решение – это указать на его изъяны». В смешной автобиографии «Как кастрировать быка» (How to Castrate a Bull: Unexpected Lessons on Risk, Growth, and Success in Business) он рассказал, как поступал с противниками:

Допустим, вы решили проводить план А. Если вы менеджер, то часть вашей работы состоит в том, чтобы защитить свое решение и объяснить его людям, которые на вас работают. Поэтому, когда кто-то приходит в ваш офис и объясняет, что план А – это отстой и что план Z намного лучше, что вы будете делать?.. Инстинктивно я должен слушать план Z, говорить, что мне в нем не нравится, и стараться наилучшим образом объяснить, почему план А лучше. Конечно, человек уже видел все эти аргументы в электронном письме, которое я разослал, чтобы объявить о решении. Но раз он не согласился, значит, не совсем меня понял, так что мне лучше повторить свои аргументы, так? Могу сообщить, что этот способ редко срабатывает.

Гораздо лучше срабатывает способ, при котором я начинаю с согласия: «Да. План Z разумен. Не только по причинам, которые вы упомянули, – у него есть и еще два преимущества. И план А, который мы выбрали, не только имеет недостатки, которые вы упомянули, но и еще три дополнительных недостатка». Этот метод приводит к удивительному эффекту. Кажется совершенно нелогичным, но, если вы не убеждаете людей, что ваш план лучше, а напротив, объясняете недостатки своего плана и преимущества их предложения, они

начинают чувствовать себя значительно спокойнее<sup>{127}</sup>.

Логика Хитца бросает вызов нашим природным пиар-инстинктам. Разве мы не должны громогласно защищать свои позиции? Не напугаем ли мы людей, если признаем свою слабость?

Нет. Хитц прав. Самокритика менеджера скорее успокаивает, чем вызывает беспокойство, потому что он сигнализирует, что принимает решения, основанные на понимании реальности. По сути, менеджер говорит: «Мы заключаем осознанное пари, что это решение будет работать, но мы будем тщательно за этим следить». *(Мы уже проверили его в реальных условиях и поставили растяжки.)* С другой стороны, если менеджер, столкнувшись с критикой, становится пресс-секретарем своего решения и сразу же отступает к своим тезисам, это вызывает тревогу, потому что заставляет команду беспокоиться: он не изменит курс, даже если решение потерпит фиаско.

## 2

Исследования по процессуальной справедливости показывают: людей очень заботит процесс. Мы все хотим верить, что процесс решения, влияющий на нас, справедлив, в нем учитывается вся необходимая информация. Даже если результат против нас, наше доверие к процессу имеет решающее значение. Признавая недостатки своих решений, Хитц обеспечивает команде веру в процесс, а не уверенность в отдельном решении. Отдельные решения нередко бывают ошибочными, но правильный процесс – союзник в любой ситуации.

Чтобы увидеть, как может помочь процесс даже в глубоко личном решении, давайте познакомимся с Мэттом Д'Арриго, руководителем некоммерческой организации. История Д'Арриго начинается с того времени, когда его семья узнала ужасную новость<sup>{128}</sup>.

В 1991 году, во время весеннего семестра на первом курсе в Колледже Спринг-Хилл в Мобиле, Д'Арриго узнал, что его матери поставлен диагноз рак желудка. Его отец собрал всю семью – самого Д'Арриго и четырех его сестер, – чтобы обсудить ситуацию. Врачи надеялись, что рак может быть излечимым, так что Д'Арриго, вернувшись в колледж, волновался, но был настроен оптимистично.

Почти в то же время его старшая сестра Кейт начала жаловаться на боли в плече. Боли продолжались в течение всего лета, затем врачи сделали МРТ и обнаружили опухоль. Это была лимфома. В конце лета и начале осени мать и сестра Д'Арриго вместе проходили химиотерапию. «Весь наш мир стал вверх ногами», – рассказывал он.

Осенью Д'Арриго решил не возвращаться в колледж, а остаться с семьей в

Бостоне. Помогало ему удержаться в нормальном состоянии в течение всего этого трудного времени только одно – искусство. Он рисовал и обнаружил, что творчество его излечивает: оно уменьшало тревогу.

В течение года сестре стало лучше, а матери хуже. В начале декабря врачи обнаружили, что рак у матери вновь начал распространяться, и через несколько недель после Рождества она скончалась.

Едва не потерявший рассудок от горя, Д'Арриго продолжал каждый день писать картины. В один прекрасный день ему пришло в голову: то, что искусство сделало для него, оно может сделать и для других. Вдруг он осознал: *вот что мне надо. Я должен помогать детям с помощью искусства.*

Он никогда и ни с кем не обсуждал эту идею. Он стеснялся о ней говорить, опасаясь, что люди сочтут ее глупой. В конце концов он вернулся к своей жизни, окончил колледж, сменил несколько работ и после нескольких переездов осел в Сан-Диего. Почти через 10 лет после своего прозрения он обнаружил, что больше не может его игнорировать. Он поговорил о своей идее с отцом, и тот предложил ему стартовый капитал в 5000 долларов.

Сестра Кейт прислала ему книги о том, как создать некоммерческую организацию. В 2001 году он основал ARTS – A Reason To Survive<sup>[92]</sup>, которая ставила своей целью утешать несчастных детей с помощью искусства. Он вызвался помогать в Ronald McDonald House – это место, где находятся родители, когда их дети лечатся в больнице через дорогу. Двумя первыми детьми, которым он помогал, были Райли, трехлетний мальчик, которому делали химиотерапию, и его сестра Алексис. На несколько драгоценных часов занятия помогали Райли и его семье забыть о его состоянии. Д'Арриго учил их рисовать акварелью и делать простые изображения. Они рисовали карточки с пожеланиями выздороветь другим детям в больнице. Однажды он включил группу «Бич Бойз», и, покачиваясь под музыку, они расписали стену, нарисовав на ней большой пляж.

В конце 2001 года Райли умер. Д'Арриго ехал четыре часа, чтобы попасть на похороны мальчика, и семья попросила его сказать несколько слов. Д'Арриго был опустошен смертью Райли, но он знал, что делает то, что должен. «Я хотел быть ярким светом для детей в очень темное время», – сказал он.

В первые годы в число сотрудников ARTS входили только он сам и команда художников-добровольцев. Они научились придумывать дизайнерские проекты, которые дети могут выполнить за один раз, потому что, как сказал Д'Арриго, «эти дети были либо бездомными, либо подверглись насилию, либо находились в больницах, и не было никакой уверенности, что вы увидите их на следующей неделе». Со временем организация стала привлекать все больше добровольцев и больше пожертвований, и ARTS перешла от помощи десяткам детей к помощи сотням. К 2007 году Д'Арриго собрал достаточно денег, чтобы открыть Центр

искусств. Организация получила постоянное место, специально предназначенное, чтобы вдохновлять детей. «Центр был светлым, ярким и красочным, – вспоминал Д’Арриго. – Как только дети входили в дверь, они начинали чувствовать себя по-другому».

В Центре искусств можно было увидеть ребенка, осужденного по делам несовершеннолетних, работающего над проектом вместе с ребенком из приюта для бездомных и ребенком с синдромом Дауна. Для многих он служил домом вдали от дома. Одна девочка сказала Д’Арриго: «Школа и дом – те места, где вы должны хранить секреты, а Центр искусств – то место, где вы можете их выпустить».

В 2011 году ARTS отметила десятилетие, но празднование вызвало у Д’Арриго внутреннее замешательство. В течение предшествующих года или двух он чувствовал некоторые колебания. Он всегда мечтал вывести работу ARTS на национальный уровень, но до сих пор действовал только в Сан-Диего. Когда он обсуждал идеи роста с некоторыми членами правления, они советовали продолжать ориентироваться на местную работу.

Он стал думать об уходе из ARTS, чтобы начать собственную консалтинговую практику. Он подумал, что сможет в других городах собрать единомышленников, для которых зарабатывать – не главное. Но ему было трудно думать об уходе из организации, которую он основал и возглавлял десять лет. Он мучился в течение нескольких месяцев: что ему делать, остаться или уйти?

Д’Арриго описал свою дилемму на семинаре по решениям (который проводил Чип). Ему предложили поставить вопрос ребром: «Представьте себе, что прошло еще 10 лет и вы работаете в ARTS в Сан-Диего. Работа продвигается очень успешно, вы помогаете значительно большему числу детей, чем сегодня. Центр стал столпом местного сообщества. Но такой организации нет ни в одном другом месте. Будете ли вы довольны?» Д’Арриго покачал головой и сказал: «Нет, не буду».

Его ответ потряс его самого, но возникло понимание, что он должен действовать. Он начал обсуждать этот вопрос и спрашивать совета у коллег, спонсоров и нескольких членов совета директоров. Один из таких разговоров оказался решающим. Он встретился с женщиной, которая была CEO агентства детской социальной службы в Сан-Диего, и описал ей свои мучения: продолжать ли ему расширять местную организацию ARTS или оставить ее и продолжить на национальном уровне. Она спросила: «Мэтт, почему нельзя делать то и другое?» Она предложила ему придумать план, согласно которому можно поддерживать ARTS в Сан-Диего и заниматься распространением программы в национальном масштабе.

Он понял, что она права: перед ним не стояло никакой преграды, он мог делать все одновременно. Поэтому он перестал думать об уходе и начал думать о

том, как осуществить свои замыслы. Он начал с того, что летом 2011 года стал прощупывать совет на предмет нового направления.

Д'Арриго спросил членов совета директоров, что могло бы улучшить их положение с учетом расширения целей. Их тревоги были понятными: они боялись рассредоточиться и слишком широко распространить ресурсы компании.

Д'Арриго считал, что это решаемые задачи. Он дал себе год, чтобы начать новую работу: *к заседанию совета 30 июня 2012 года у меня будет местный план и одобрение совета двигаться дальше, к распространению стратегии ARTS в национальном масштабе*. Он знал, что для совершения стратегического перехода его команде в Сан-Диего потребуется больше средств и больше сотрудников, поэтому нанял нового руководителя по разработке, который мог бы возглавить более агрессивную кампанию по сбору средств. Затем он усилил персонал в Сан-Диего и освободил себе время для занятия национальной программой.

Для проверки своих идей он заручился партнерством группы под названием La Maestra Community Health Centres<sup>[93]</sup>, которая помогала недавним иммигрантам из более чем 60 стран. Д'Арриго знал, что La Maestra служит детям, которым необходимо то, что может предложить ARTS (представьте себе дочь иммигрантов, которая вживается в новый язык и культуру, а у ее родителей медицинские проблемы). Идея Д'Арриго состояла в том, чтобы обучить персонал La Maestra проводить терапевтические программы ARTS. Если получится и персонал сможет продолжать работу без его постоянного участия, это послужит доказательством: он может расширить ARTS до национальных масштабов, не прибегая к увеличению числа сотрудников.

Между тем влияние ARTS в Сан-Диего росло как снежный ком.

ARTS воспользовалась удачной возможностью занять здание в недорогом районе рядом с National City. Этим зданием была старая библиотека, отремонтированная органами местного самоуправления. Теперь люди в сообществе с восторгом приняли идею превратить ее в центр искусств. Для ARTS это была идеальная ситуация: здание в три раза больше прежнего, а аренда на три четверти ниже. В нескольких минутах ходьбы располагались младшая и средняя школы, в которых обучались дети из малообеспеченных семей, а также несколько бездомных и из приютов для детей, подвергшихся насилию в семье. И поблизости было бесчисленное множество детей, которые нуждались в ARTS.

В марте 2012 года, за три месяца до намеченного им самим срока, Д'Арриго получил одобрение совета принять новое стратегическое направление. Он ощущал облегчение и надежду. Его энтузиазм был заметен. «Я вновь заряжен энергией. Взволнован. Снова чувствую прилив сил».

**НА ДАННЫЙ МОМЕНТ МЫ ЕЩЕ НЕ ЗНАЕМ**, окажется ли новое направление ARTS и Д'Арриго успешным. И это нормально, так работают все решения. Когда мы делаем выбор, то не можем знать, окажется ли он успешным. Успех зависит от качества принятых решений и от удачи. Мы не можем контролировать удачу. Но мы можем контролировать то, как делаем выбор.

Д'Арриго сделал хороший выбор.

Он избежал излишне узкого понимания ситуации. Вместо того чтобы думать: «Должен ли я оставить организацию и заняться расширением в национальном масштабе или остаться в ARTS?» – он нашел способ сделать и то и другое. Он воспользовался «не И, а ИЛИ».

Он проверил свои предположения в реальных условиях – посоветовался с друзьями и членами совета и другими руководителями некоммерческих организаций. Он получил решающий совет, который помог ему вырваться из узких рамок: «Мэтт, почему вы не можете сделать и то и то?»

Он провел учинг своих идей, а не прыгнул очертя голову. Работая с La Maestra, он проэкспериментировал со своей новой идеей расширения без излишнего риска.

Борясь с жестоким выбором, он несколько дистанцировался от решения. Столкнувшись с вопросом, как он чувствовал бы себя через 10 лет, если его организация не вышла бы за пределы Сан-Диего, он понял, что стремится к большим достижениям. Его основные приоритеты требовали, чтобы он расширил работу.

Вместе с членами совета он постарался наметить крайние варианты будущего, изучив причины, по которым новое направление может завершиться неудачей. Этот анализ помог ему подготовиться к худшему: зная, что сбор средств в Сан-Диего может пострадать, Д'Арриго обратил свое внимание наружу. ARTS наняла нового, способного и агрессивного руководителя по развитию. Обеспокоенный тем, что ему придется постоянно отвлекаться на неотложные дела (это является частью деятельности в любой развивающейся организации), он увеличил количество персонала, занимающегося программой, и, что, пожалуй, самое важное, установил растяжки: *у меня будет местный план к заседанию совета в июне 2012 года.*

Это выглядит как хороший процесс решения.

Это не электронная таблица, которая выдает «ответ» после введения цифр. Это не подсчет плюсов и минусов. Это ограждение, которое ведет в правильном направлении.

Д'Арриго не тот человек, который тяготеет к «процессу». Его профессиональная деятельность никогда не направлялась деревьями решений. Его опыт показывает, что страсть и процесс могут работать рука об руку. Это очень разумный процесс, который позволил ему следовать своей неизменной



страсти – использовать творчество, чтобы успокоить детей в тяжелое время. Так же, как однажды искусство утешило его самого.

### 3

Цель нашей книги в том, чтобы вдохновить вас использовать более качественный процесс решения. Не каждое решение несет с собой эмоциональную нагрузку. Мы познакомились с широким спектром решений. Некоторые из них экзотические: акула, вдохновившая на создание новых купальников, ZIP-линии в джунглях Коста-Рики и диагностическая миска с конфетами M&M's.

Мы также видели много примеров важных и распространенных жизненных проблем. Как выбрать предложения о работе? Как справиться с непростыми отношениями? Как выбрать правильный колледж? Как нанять лучших людей? Как заключить лучшую сделку при покупке автомобиля? Как убедиться, что вы тратите время на то, что действительно важно?

Все эти решения принимаются с помощью одного и того же процесса. Мы можем научиться находить хотя бы еще один вариант. Проверять свои предположения в реальных условиях. Делать жесткий выбор, исходя из своих базовых приоритетов. Смирено готовиться к тем случаям, когда окажемся неправыми.

Для того чтобы процесс был эффективным, не потребуется много времени. Даже если на рассмотрение важного решения у вас есть всего 45 минут, за это время вы можете многое сделать. Запустите тест исчезновения вариантов, чтобы увидеть, не пропускаете ли вы отличную альтернативу. Позвоните кому-нибудь, кто уже решил вашу проблему. Спросите себя: *что бы я посоветовал своему лучшему другу?* (или, если вы на работе: *что сделал бы мой преемник?*) Соберите трех друзей или коллег и проведите предсмертный анализ.

Мы стремимся убедить вас в преимуществах процесса, но понимаем, что это тяжелая битва: в английском языке трудно найти менее вдохновляющее слово, чем «процесс». Это как пытаться заставить людей испытывать головокружение по поводу алгоритма.

Значительно более вдохновляет то, что он внушает *уверенность*. Не дерзкую самоуверенность, возникающую в результате сбора необъективной информации и игнорирования неопределенности, а реальную уверенность, которая рождается из знания, что вы приняли наилучшее решение из тех, которые могли. Использование процесса решения не означает, что ваш выбор всегда будет легким или что все ваши решения окажутся блестящими. Это значит, что вы сможете успокоить свой ум. Вы можете перестать спрашивать: «Чего мне не хватает?» Вы можете остановить цикл мучений.



Не менее важно, что, доверяя процессу, вы можете с уверенностью пойти на риск. Этот процесс может служить эквивалентом страховки альпинистов, он дает вам свободу исследовать, не испытывая постоянного беспокойства. Но этот процесс – отнюдь не буксир и не ограничение, он действительно поможет создать условия для проявления большей смелости.

А быть смелее – это часто правильно. Как мы видели, мгновенные эмоции делают соблазнительным статус-кво. Но когда исследователи спрашивают стариков, о чем те сожалеют в жизни, то часто слышат сожаления не о том, что люди *сделали*, а о том, чего *не сделали*. Они жалеют, что колебались. Они жалеют о своей нерешительности<sup>{129}</sup>.

Решимость – сама по себе выбор. Решимость – это способ поведения, а не наследственная особенность. Она позволяет делать смелый и уверенный выбор не потому, что мы знаем, будто правы, а потому, что лучше сделать попытку и потерпеть неудачу, чем отложить и жалеть.

Наши решения никогда не будут совершенными, но они могут быть лучше. Смелее. Мудрее. Правильный процесс может направить нас к правильному выбору.

А правильный выбор в правильный момент может очень много значить.

## Краткое содержание главы 12

### **Доверяйте процессу**

1. Решения, которые принимаются группой, имеют дополнительную нагрузку: они должны восприниматься как справедливые.

2. «Торг» – ведение переговоров, пока все стороны не окажутся довольны выбором. Результат – хорошие решения, которые воспринимаются как справедливые.

***Натт: торг всегда значительно повышает успешность решений.***

***Переговоры отнимают много времени на начальном этапе, но ускоряют внедрение.***

3. Процессуальная справедливость имеет решающее значение для того, как люди воспринимают решение.

***Судебные дела: проигравшие, которые видят процессуальную справедливость, могут получить почти такое же удовлетворение, как выигравшие процесс без процедурной справедливости.***

4. Мы должны убедиться, что люди воспринимают процесс как справедливый.

***Посредник Мнукин, участвующий в процессах с высокими ставками: «Я***

*излагаю позицию противоположной стороны лучше, чем она сама могла бы ее сформулировать».*

*Предприниматель Хитц: «Иногда лучший способ защитить решение – это указать на его недостатки».*

5. Надежный процесс может помочь нам принять даже самые сложные решения.

*Мэт Д'Арриго, основатель ARTS, нашел способ сочетать работу с местными детьми со своим стремлением выйти на национальный уровень.*

6. «Процесс» не очаровывает. Но мы ценим уверенность, которую он обеспечивает. Доверие к процессу позволяет пойти на больший риск и сделать более смелый выбор. Исследования показывают, что пожилые люди жалеют не о том, что сделали, а о том, чего не сделали.

# Следующие шаги

Если вы закончили читать книгу «Ловушки мышления» и жаждете большего, зайдите на сайт: [www.heathbrothers.com](http://www.heathbrothers.com).

Загляните в раздел «Ресурсы». Вы можете зарегистрироваться и получить мгновенный доступ к следующим *бесплатным* материалам:

**Обзор на одной странице.** Обзор основы процесса WRAP идеально подходит, чтобы повесить его рядом с вашим столом.

**Рабочая тетрадь.** Сборник советов и предложений для применения идей этой книги на практике. Например:

- Метод, который позволяет групповым обсуждениям не застревать в узких рамках.
- Совет, как найти людей, которые решили вашу проблему.
- Вопрос: поставить под сомнение «предубеждение статус-кво», которое удерживает нас от создания полезных изменений.
- Дополнительные идеи по установке растяжек в вашей личной жизни и на работе.

**12 типичных ситуаций для решений.** Некоторые мысли о применении процесса WRAP к следующим проблемам:

- Должен(на) ли я расстаться со своей девушкой / молодым человеком?
- Какой телевизор мне купить?
- Что мне делать с коллегой, которого я ненавижу?
- И девять других!

**Подкасты «Ловушки мышления».** Короткие подкасты, записанные авторами, которые глубоко раскрывают следующие темы:

- «Искусство принимать решения для нерешительных».
- «Искусство принимать решения о выборе работы».

**«Ловушки мышления: руководство для книжного клуба».** Если вы читаете «Ловушки мышления» в рамках книжного клуба, то в этом руководстве найдете вопросы и темы для обсуждения.

# Дополнительная литература

## Начните с этого:

Дэниел Канеман, «Мышление: быстрое и медленное» (Daniel Kahneman (2011). *Thinking, Fast and Slow*). Самый полный обзор по состоянию наших знаний по психологии решений, сделанный лауреатом Нобелевской премии, который провел большую часть новаторских исследований. Блестящая, глубокая и увлекательная книга.

Эдвард Руссо и Пол Шумейкер, «Побеждающие решения: получение правильного результата с первого раза» (J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker (2002) *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*). Это содержательная и легкая книга, в которой представлен обзор проблем, возникающих при решениях, с эффективными рекомендациями авторов.

## Чтобы узнать еще больше:

Дэн Ариэли, «Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010 – *Прим. ред.*) (Dan Ariely (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*). Популярная книга об иррациональных решениях, которые мы принимаем, остроумно написанная одним из самых умных исследователей в области решений.

Ричард Талер и Касс Санштайн, «Сдвиг: улучшение решений в сфере здоровья, благосостояния и счастья» (Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*). Замечательная книга бихевиорального экономиста и профессора права. Рекомендуются для чтения лидерам высшего уровня, правительственным чиновникам и всем, кто создает системы, позволяющие другим делать выбор.

Майкл Роберто, «Узнайте то, чего вы не знаете: как великие лидеры предупреждают проблемы, прежде чем они случатся» (Michael A. Roberto (2009). *Know What You Don't Know: How Great Leaders Prevent Problems Before They Happen*). Это глубокая книга для руководящих чиновников правительства, здравоохранения, общественной безопасности и технологии, которые должны быть готовы к неожиданностям.

Пол Кэрролл и Чанка Муи, «Уроки ценой в миллиард долларов: чему вас могут научить самые непростительные коммерческие неудачи за последние двадцать пять лет» (Paul B. Carroll and Chunka Mui (2008). *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25*

Years). Авторы, журналист и консультант, анализируют ряд ошибок в мире бизнеса, стоивших миллиард долларов, и делятся советами, как их можно избежать (в меньших масштабах). Если вы участвуете в стратегических решениях своей организации, эта книга поможет вам избежать серьезных ловушек.

Джон Маллинс и Рэнди Комисар, «Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012 – *Прим. ред.*) (John Mullins and Randy Komisar (2009). *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*). От этой книги получают пользу предприниматели всего мира. Ее написали венчурный инвестор из Кремниевой долины и профессор бизнес-школы. Они объясняют, как принимать важные решения, определяющие, действительно ли хорошая идея разовьется в жизнеспособный бизнес.

Эндрю Хэллам, «Учитель-миллионер: девять правил благосостояния, которые вы должны были выучить в школе» (Andrew Hallam (2011). *Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*). Если вы беспокоитесь о том, как эффективно отложить деньги на пенсию, то получите много пользы от идеи и советов из этой книги. Хэллам проделал большую работу, обобщил научную литературу по теме и дал обоснованные практические рекомендации.

Аарон Бек, «Любви никогда не бывает достаточно: как супружеские пары могут преодолеть неправильное понимание, решить конфликты, а также избежать проблем в отношениях с помощью когнитивной терапии» (Aaron T. Beck (1989). *Love Is Never Enough: How Couples Can Overcome Misunderstandings, Resolve Conflicts, and Solve Relationship Problems Through Cognitive Therapy*). Нужны свежие идеи о том, как сделать лучший выбор в области отношений?

Можете почерпнуть полезные идеи из этой книги, написанной создателем когнитивно-поведенческой терапии. Хотя она предназначена для супружеских пар, изложенные в ней принципы можно применять и к другим отношениям, например с коллегами или детьми.

# Мастер-классы

В следующих трех «мастер-классах» мы опишем реальные ситуации и проблемы, чтобы вы подумали, как к ним можно применить схему WRAP и принять лучшие решения. Надеемся, что мастер-классы окажутся полезным итогом этой книги.

Рассказываем развязку: ни в одной из следующих ситуаций не будет хорошего или счастливого конца. Это неслучайно. Хорошее решение не может оцениваться по результатам, иначе бы каждый выигравший в рулетку в Лас-Вегасе был гением решений. Здесь мы делаем акцент на процессе – как персонажи поворачивают шансы в свою пользу с помощью процесса WRAP?

# Мастер-класс 1

## Должна ли маленькая компания подавать иск на более крупного конкурента?<sup>{130}</sup>

### СИТУАЦИЯ

(Примечание: все факты для этого мастер-класса взяты из тематического исследования журнала Inc., проведенного Дженнифер Алсевер.)

Ким Этеридж и ее подруга Венди Леви основали Mixed Chicks, бренд средств по уходу за волосами для женщин смешанной расы. Через восемь лет работы их годовой доход составлял до 5 000 000 долларов. Затем, в феврале 2011 года, Ким получила по электронной почте тревожное письмо. Один из розничных торговцев, который делал оптовые закупки в Mixed Chicks, сообщил, что Sally Beauty Supply – розничный гигант с трехмиллиардным доходом – только что начал маркетинг собственной линии средств для женщин смешанной расы. Название? Mixed Silk. Этеридж не могла в это поверить. Через час другой розничный торговец сообщил ей то же самое. Этеридж и Леви послали коллегу купить образец продукта, а увидев его, пришли в ярость. Они поняли, что это кража их продукта: флакон и упаковка были точно такими же, даже шрифт не отличался. Его продавали примерно за половину их цены. Они были не в восторге от качества поддельного Mixed Silk, но их беспокоило, что, когда средства будут стоять бок о бок, клиенты не смогут их различить. Вскоре от других розничных продавцов они узнали, что клиенты покупают более дешевое средство.

### Какие варианты?

Этеридж и Леви изучили поведение других предпринимателей в подобных ситуациях и посоветовались с юристами о своих законных правах. Они могли послать письмо с требованием прекратить и не повторять незаконное действие, чтобы Sally Beauty Supply немедленно прекратила выпускать Mixed Silk. Но это было рискованно: если судебное решение окажется направленным против них, они должны будут возместить потерю доходов гигантской розничной компании, что может составлять немалую сумму. С другой стороны, если они подадут в суд и выиграют, то смогут немедленно убрать Mixed Silk с полок и дополнительно взыскать за убытки.

Юридический вариант был очень дорогим: эксперты оценили судебные издержки в 250 000–500 000 долларов в год, и дело могло затянуться на годы. Стоит ли тратить время и отвлекать средства?

С другой стороны, что делать, если низкая цена Mixed Silk в конце концов

разорит Mixed Chicks? Как они будут себя чувствовать, не попытавшись за себя постоять?

Два основателя мучились над вопросом, должны ли они подавать в суд.

### **Как принять разумное решение?**

- *Расширьте варианты.* Вариант «Подать или не подать в суд?» – предупреждение, что мы попали в узкие рамки. Вспомните один вопрос, который вы можете задать, чтобы выйти из узких рамок: вопрос об «альтернативной стоимости». Что еще мы можем сделать за это время и деньги? Представьте себе, что будет, если вместо того, чтобы тратить полмиллиона долларов в год на оплату юридических услуг, Mixed Chicks потратит эти деньги на рекламу или использует их, чтобы нанять 10 новых продавцов. Эксперт по розничной торговле, которого цитирует журнал Inc., Джеймс Ноубл провел этот анализ еще на шаг дальше и предложил отличную альтернативу: «Вместо того чтобы подавать иск, Этеридж и Леви могли репозиционировать свой продукт как высококачественное предложение и устранить волну рекламы и роста рынка, созданную Sally Beauty... В некотором смысле выход на рынок Sally Beauty может быть самым лучшим, что когда-либо случалось с бизнесом». В другом случае Mixed Chicks могла бы использовать деньги и время, чтобы вести войну пиар-средствами. Она могла бы рассказать классическую историю Давида против Голиафа.

- *Проверьте свои предположения в реальных условиях.* Этеридж и Леви приняли мудрое решение поискать других владельцев бизнеса, которые сталкивались с подобными ситуациями. Для них это отличный способ проверить себя в реальных условиях. Они должны тщательно изучить свои правовые возможности и искать разоблачающие доказательства. Конечно, юристы, которые могут их представлять и зарабатывать 500 000 в год на оплате юридических услуг, не являются нейтральной стороной! (Мы надеемся, что эти сметы были получены из «базовых ставок» других владельцев бизнеса, а не из прогнозов юристов. Было бы катастрофой, если бы адвокаты назначили неправдоподобно низкую цену, а реальные расходы составили 1 миллион в год.) Для получения более точной правовой информации основатели могли бы «учесть противоположности». Предположим, они нашли консультанта по корпоративному праву, того человека, который мог бы представлять Sally Beauty Supply, и оплатить несколько часов его консультации. Такой консультант поможет им уменьшить масштаб, узнать базовые ставки на успех исков такого рода. Он также может помочь увеличить масштаб и показать крупный план, чтобы они представили, как это – участвовать в подобном судебном разбирательстве. (А каково это изо дня в день? Это поглощает вашу жизнь. Влияет на ваше здоровье.)

- *Дистанцироваться перед решением.* Случилось так, что через месяц, в



марте 2011 года, Mixed Chicks подала иск. «Ким и я думали одинаково, – сказала Леви. – Мы не могли просто сесть и сидеть». Но нас это беспокоит, потому что звучит как решение, которое не оценено с помощью дистанцирования и долгосрочной перспективы будущих последствий. Желание «прекратить» поставки Sally Beauty вполне понятно – на их месте мы чувствовали бы то же самое, но, возможно, они позволили гневу диктовать выбор? Интересно, что случилось бы, если бы, глядя на ситуацию со стороны, они спросили бы: «Что станут делать наши преемники?» Возможно, взгляд под другим углом помог бы им дистанцироваться. Еще один способ – задать себе вопрос: «Каковы наши основные приоритеты?» Если они основали компанию, чтобы удовлетворять потребности в средствах для волос женщин смешанной расы, то действительно ли иск служит этой цели лучше, чем какой-нибудь другой вариант? И что они собираются прекратить делать, чтобы освободить в своей жизни место для иска? Мы подозреваем, что у них, как у растущей компании, и до подачи иска было не много свободного времени. Какие пункты «списка А» пострадают в результате этого выбора?

- *Подготовьтесь к возможной ошибке.* Для выявления самых больших рисков подачи иска Леви и Этеридж должны запустить «предсмертный анализ». В нашем понимании самый большой риск для них – то, что суд сократит их резервы наличности; он будет длиться годами и истощит их предпринимательскую мотивацию, оставив в состоянии стресса и нежелания управлять растущим бизнесом. Эта ситуация, не имеющая четкого финала, вызывает к растяжке. Возможно, они могли бы пообещать себе не тратить более 750 000 долларов. Или что они не позволят судебному разбирательству тянуться дольше 18 месяцев. Они не могут себе позволить, чтобы судебное разбирательство взяло верх над работой, особенно в преддверии сильных и горьких эмоций изо дня в день.

### **Размышления о процессе**

По нашему мнению, самые большие риски, которых следует избегать при решении, это 1) ловушка узких рамок «подавать или не подавать в суд» и потеря других хороших вариантов и 2) дорогостоящие решения на основании кишечных эмоций.

На момент издания книги суд все еще продолжался.

## Мастер-класс 2

### Должен ли молодой специалист переезжать в город?

#### СИТУАЦИЯ

Софья, одинокая женщина в возрасте около 30 лет, родилась в Китае, но иммигрировала в Соединенные Штаты и получила диплом МВА<sup>[94]</sup> в топ-рейтинговой бизнес-школе. В 2012 году она жила в Форт-Уэйне, где занималась разработкой корпоративной стратегии для крупной компании по производству модной одежды. Ей нравилась работа и коллеги, но она также хотела семью. «Я не могу представить себя 35-летней и незамужней», – сказала она. Прожив в Форт-Уэйне пять лет и пережив довольно унылый опыт знакомств, она забеспокоилась, сумеет ли когда-нибудь найти хорошего парня в этом районе. «Там нет одиноких мужчин... Это место, куда люди приезжают, чтобы купить дом в пригороде и растить детей», – поняла она. Одна из коллег Софьи жила в Чикаго и при необходимости ездила в офис в Форт-Уэйне. Она предложила Софье сделать то же самое. При 1,3 миллиона мужчин в городе Софье не пришлось бы жаловаться на отсутствие выбора. (Примечание: имя Софья и место ее жительства не настоящие, поэтому одинокие мужчины из Форт-Уэйна не должны обижаться, но все остальные детали точные.)

#### Какие варианты?

Софья обдумывала переезд в Чикаго в течение года или двух (она была уверена, что ее начальник подпишет ей разрешение на переезд), но не воспринимала его серьезно. Ей казалось невозможным продать дом в Форт-Уэйне, найти жилье в Чикаго и освоиться в совершенно другом городе. Но месяц проходил за месяцем, количество знакомств не увеличивалось, и она стала всерьез обдумывать этот шаг. Должна она переехать или нет?

#### Как принять разумное решение?

- *Расширьте свой выбор.* Обратите внимание на бинарный выбор: должна она переехать или нет? Чаще всего это признак узких рамок. Но на самом деле, к чести Софьи, она рассмотрела несколько других вариантов: например, вопрос о поиске новой работы, которая повлечет за собой переезд в место, где больше холостяков. Но решила, что слишком высоко ценит свою настоящую работу и коллег. И она все еще рассматривает способы приложить больше усилий и расширить круг знакомств в Форт-Уэйне. Возможно, найти и присоединиться к какой-нибудь социальной группе.

- *Проверьте свои предположения в реальных условиях.* Как могла Софья найти надежную информацию для решения? Сначала она должна была

проконсультироваться с мировым экспертом по этому вопросу, то есть со своей коллегой, которая живет в Чикаго и ездит в Форт-Уэйн! Она должна была осторожно задать своей коллеге разоблачающие вопросы: что самое худшее в том, что она живет так далеко? Что ей не нравится в жизни в Чикаго? Сколько времени понадобится, чтобы обзавестись новыми друзьями, с которыми можно провести время? Но в описываемой ситуации ей будет трудно провести учинг: она, безусловно, может пожить неделю, ездя из Чикаго, но это довольно плохой вариант, со всеми трудностями ежедневных поездок и без радости завести новых друзей и начать новый образ жизни. Создается ощущение, что учинг будет «эмоциональным топтанием». Она должна или прыгнуть вперед, или, для своего душевного спокойствия, вообще позабыть о прыжках.

- *Дистанцируйтесь перед решением.* Софья думала о переезде в течение некоторого времени, и в конечном счете решение свелось к вопросу, готова ли она рискнуть. В Форт-Уэйне, возможно, было недостаточно одиноких мужчин, но он был знакомым и удобным. Мысли о Чикаго волновали, но там так много неизвестного. Что если она его возненавидит? Что если будет хуже? (Обратите внимание: здесь слышится эхо и простой экспозиции, и отвращения к потерям.) Однажды вечером за ужином коллега спросила ее: «Что ты посоветовала бы лучшей подруге, если бы та оказалась в такой ситуации?» И Софья не задумываясь ответила: «О, переехать в Чикаго!» Казалось, она сама была несколько шокирована тем, как легко выскочил ответ. Тем же вечером она написала своему начальнику записку с вопросом, согласен ли он на ее переезд.

- *Подготовьтесь к возможной ошибке.* Решив переезжать, Софья должна была продумать варианты на случай, если Чикаго не сработает. Одним из ее лучших ходов будет не продавать свой дом в Форт-Уэйне в течение испытательного срока, скажем 9 или 12 месяцев, а сдавать его в аренду, чтобы оплачивать ипотеку. Таким образом, в случае необходимости она легко сможет вернуться к своей прежней жизни. София также должна была получить «реалистичный предварительный взгляд на работу» от своей подруги в Чикаго: к каким недостаткам ей следует подготовиться? (Заметим, что она и раньше задавала своей подруге разоблачающие вопросы, поэтому у нее уже есть некоторая текстура.) И, наконец, она могла установить минные растяжки: если ей не удастся завести несколько интересных знакомств в течение первого года в Чикаго, она сможет сделать вывод, что ее проблема связана с образом жизни, а не с местом. При таком сценарии она может решить меньше путешествовать или приложить больше усилий, чтобы участвовать в общественной жизни в составе какой-нибудь волонтерской организации, церкви или профессиональной группы (а почему бы ей не подумать об «И, а не об ИЛИ» и не сделать и то и другое? То есть переехать в Чикаго и заняться общественной жизнью?).

### **Размышления о процессе**

Мы неоднократно предупреждали о бинарных решениях наподобие «переезжать в Чикаго или нет», хотя здесь оно кажется оправданным (она изучила и отклонила другие варианты). С нашей точки зрения, серьезным фактором решения была необходимость дистанцироваться, чтобы яснее увидеть то, что важно. В ее случае вопрос «что ты посоветовала бы сделать лучшей подруге?» обеспечил ей дистанцию, в которой она нуждалась. В настоящее время она все еще планирует, но пока не переехала. (Может быть, ей требуется растяжка?)

## Мастер-класс 3

### Должны ли мы делать скидку на программное обеспечение?

#### СИТУАЦИЯ

Вы исполнительный директор по продажам программного обеспечения в компании. Ваш основной продукт – инструмент, который помогает клиентам более эффективно управлять интернет-взаимодействиями по обслуживанию клиентов. На сегодняшний день вы разработали хорошие опорные пункты для работы с высокотехнологичными клиентами, но старшие руководители вашей компании стремятся расширить продажи в государственные органы, работающие с большим количеством граждан. К сожалению, первые попытки продать программу в правительственные органы не впечатляли. Несмотря на шестимесячные усилия двух штатных агентов по продажам, они сумели продать программу лишь нескольким незначительным клиентам. Один из ваших торговых представителей, Том, неоднократно говорил, что вы должны снизить цены для государственных заказчиков. Но вы уже давно работаете менеджером по продажам и знаете, что продавцы всегда хотят снизить цены. Поэтому вы испытываете здоровый скептицизм относительно того, что снижение цен – правильный шаг.

#### Какие варианты?

Это ваша обязанность – что-то сделать для улучшения продаж на правительственном рынке. Однако не совсем ясно, какие варианты у вас есть. Вы ничего не смогли сделать, но для создания отношений иногда требуется время: возможно, чтобы усилия оправдались, просто необходимо больше времени. Или вы могли бы снизить цену прямо сейчас и посмотреть, сыграет ли это какую-нибудь роль. Пока не ясно, что еще вы могли бы попробовать. И эта неопределенность – часть вашей проблемы.

#### Как принять разумное решение?

- *Расширьте свой выбор.* Важно не оказаться в узких рамках жалоб Тома «снижать или не снижать» цену. Цена – не единственная переменная, которая объясняет, почему клиенты покупают. Какие еще варианты у вас есть? Если ничего не приходит в голову сразу, сделайте «леддеринг». Во-первых, загляните внутрь, на свои светлые пятна. Вы уже продали несколько программ. Что вы можете узнать из этих успехов? Затем вы можете подняться на ступеньку выше и посмотреть, как поступают другие компании, продающие программное

обеспечение на правительственном рынке. Что срывает у них? Продолжая леддеринг, изучите любой продукт, который продается и корпорациям, и правительственным учреждениями. Каковы различия в конфигурациях и продажах? Может быть, вы узнаете, что государственные клиенты ожидают большей практической помощи, чем вы предлагаете своим технологически подкованным клиентам. Короче говоря, вы не должны сосредотачиваться на цене, пока не получите больше данных. Вам нужно больше вариантов и больше информации.

- *Проверьте свои предположения в реальных условиях.* Во-первых, проведите учинг. Дайте Тому возможность предложить существенные скидки одному или двум клиентам. Посмотрите, что произойдет. Зачем гадать, когда можно знать? Одновременно попробуйте рассмотреть противоположность: если вы предполагаете, что проблема в цене, ищите доказательства того, что проблема не в ней. Например, вы могли бы попросить других своих торговых представителей установить более высокую цену на те программы, которые включают большой комплекс услуг. Несколько экспериментов с повышением и понижением цен должны рассказать вам много нового. Одновременно соберите больше информации с помощью увеличения и уменьшения масштаба. Чтобы уменьшить масштаб, поищите третьих лиц, компании по исследованию рынка, например того, кто может вам сказать, делают ли обычно компании, продающие программное обеспечение, скидки для правительственных клиентов, и если да, то какие (это была бы разновидность «базовых ставок»). Кроме того, вы можете увеличить масштаб, посетив нескольких клиентов вместе со своими торговыми представителями. Личные встречи с клиентами и их отзывы дадут вам столь необходимую текстуру ситуации.

- *Дистанцируйтесь перед решением.* Вы еще не готовы принять решение. В первую очередь вам нужна более полная информация и больше вариантов. Например, если Том прав, вам, возможно, придется выбирать между конкурирующими основными приоритетами: должны ли вы снизить цены (снижить прибыли) ради создания базы государственных клиентов? Что является основным приоритетом: доля на рынке или величина прибыли? Стоит также прощупать своих руководителей и узнать их точку зрения.

- *Подготовьтесь к возможной ошибке.* Не приняв решения, трудно подготовиться к последствиям. Но почти всегда можно установить растяжки. Например, ограничение на эксперименты, которые вы проводите с продавцами. Вы могли бы поставить растяжку на работу с Томом – если вы разрешите ему делать скидки, но он так и не продаст программу в течение двух месяцев, вы оба согласитесь, что нужно попробовать другой подход.

## **Размышления о процессе**

Чтобы соблюсти процессуальную справедливость в этой ситуации, важно,

чтобы Том чувствовал: его слышат (хотя и не принимают его точку зрения автоматически). Дайте ему возможность подтвердить свое мнение. Однако как руководитель этих попыток, следуя теории Тома, вы не можете позволить себе отказаться от одновременного изучения других вариантов. Вы должны использовать мультитрекинг. Поиск нескольких потоков информации и проведение нескольких разумных экспериментов позволят вам выяснить, каковы лучшие варианты.

# Преодолеваем препятствия

Ниже приведен десяток распространенных препятствий, при которых можно эффективно использовать процесс WRAP, а также некоторые советы по их преодолению. (Заметим, что советы написаны на профессиональном жаргоне, поэтому понять, о чем мы говорим, смогут только те, кто прочитал книгу.)

**1. Я хороший специалист по решениям, но я принимаю их медленнее, чем хотелось бы, и в итоге делаю достаточно осторожный выбор. Как мне стать быстрее/смелее?**

*Совет:* 1. Похоже, вы склонны к предупредительному мышлению, поэтому задайте себе вопросы в стиле мышления продвижения: «Как бы я принял это решение, если бы стремился открыть возможности лично для себя?» 2. Попробуйте спросить себя: «Что я посоветовал бы лучшему другу?» Ваша осторожность может быть следствием мгновенных страхов (например, смущения), которые не так важны в долгосрочной перспективе. В этом вам поможет некоторая психологическая дистанция. 3. Если вас беспокоит, что произойдет, если вы сделаете плохой выбор, рассмотрите вопрос о растяжках (по сроку или бюджету), которые создадут для вас комфортную ситуацию, ограничив потери.

**2. Мы неукомплектованная компания на хаотичном рынке. У нас нет времени на скрупулезное следование процессу каждый раз, когда мы принимаем решение.**

*Совет:* вот экспресс-версия процесса WRAP: 1. Расширьте: добавьте еще один вариант к набору рассматриваемых вариантов (если у вас не получается его придумать, поищите того, кто решил вашу проблему, через сеть своих контактов или просто с помощью поиска в интернете). 2. Тест на реальность: позвоните одному эксперту, который сможет информировать вас о «базовых ставках» в вашей ситуации (например, шансах на успех или типичных сроках). 3. Дистанцируйтесь: разрешайте сложные дилеммы, задавая вопрос: какой вариант больше соответствует вашим базовым приоритетам. 4. Подготовьтесь: установите крайние варианты будущего – потратьте час на мысли о том, что может пойти не так, что может пойти очень



хорошо, а затем подготовьтесь к обоим вариантам.

**3. Мой супруг (или коллега) хочет сделать нечто, что кажется мне сумасшедшим.**

*Совет:* 1. Возможно, они пали жертвами чрезмерно узких рамок и считают, что сумасшедшая идея – единственный способ достичь целей. Можете ли вы предложить несколько других вариантов, которые были бы привлекательными, но менее сумасшедшими? 2. Можете ли вы заставить их «пойти в genba»? То есть отправить их на задание, где они смогут получить полезную текстуру и нюансы? (Например, начинающего дизайнера ювелирных изделий можно послать на ярмарку ремесел и подсчитать не приводящее в восторг количество продаж, сделанных определенным ювелиром за 30 минут.) 3. Вспомните пример бизнеса фигурной стрижки деревьев: вы можете использовать растяжки для установки приемлемого риска для сумасшедшей идеи.

**4. Мы анализируем и анализируем, но, кажется, так ничего и не решили.**

*Совет:* 1. Если ваша медлительность обусловлена «торгом», то, может быть, имеет смысл подождать. В результате рассмотрения различных вариантов и противоположных мнений решения вашей команды могут улучшиться. 2. Может быть, то, что вы анализируете, быстрее проверить? В качестве эксперимента сделайте рефрейминг своего выбора на основе интуиции. 3. Задайте вопрос Энди Гроува: если бы вас заменили, что бы стал делать ваш преемник? 4. Если вы медленно решаете из-за боязни риска, проведите предсмертный анализ и рассчитайте способы ограничить потенциальные потери.

**5. Наша проблема в том, что все боятся принимать решения. Сделать что-то новое – большой карьерный риск, потому что вы рискуете головой. Безопаснее продолжать делать то, что мы делаем.**

*Совет:* 1. Попробуйте использовать вопрос Роджера Мартина: «Чего нам не хватает, чтобы этот вариант оказался правильным?» Групповой ответ поможет распределить ответственность за решение. Если все согласны с «условиями», которые вы будете использовать, чтобы сделать окончательный выбор, то все несут одинаковую ответственность за решение. 2. Не кладите голову на плаху, пока не

проведете учинг – «один раз отрежь». Если учинг покажет неэффективность, вы только ограничите риск. 3. Простая экспозиция приводит к тому, что статус-кво кажется безопасным и удобным, а новые идеи – рискованными. Попробуйте сделать новую идею более безопасной – найдите кого-то, кто решил вашу проблему. Признайте тот факт, что решение уже существует, – кто-то другой уже взял на себя риск. 4. Вспомните комментарий Дэйва Хитца о том, что «лучший способ защитить решение – это указать на его недостатки». Признайте, что ваша идея имеет риски, и установите растяжки, определяющие условия, при которых вы дадите обратный ход (если вы открыто готовились к плохим результатам, маловероятно, что вы станете козлом отпущения).

## **6. Как определить, что вариантов достаточно?**

*Совет:* 1. Попробуйте «влюбиться два раза». Продолжайте искать, пока не найдете два действительно хороших варианта. 2. Цель мультитрекинга – позволить вам сравнивать, находить различия и наметить возможные варианты. Если дополнительные варианты не дают новой информации, скорее всего, вы сделали достаточно. Откажитесь от дальнейшего поиска. 3. Будьте осторожны, не создавайте так много вариантов, что у вас не останется времени или ресурсов для их проверки в реальных условиях (например, человеку, желающему купить дом, необходимо ограничить число выбранных вариантов до 4–7, а не 30, иначе стратегия окажется нерациональной). 4. Если один из ваших вариантов не имеет сторонников, исключите его из сравнения (или если это личное решение, отбросьте любой вариант, который никогда не окажется в верхней части списка ваших желаний).

## **7. Мы всегда проходим стадии изучения и анализа решений, но в конце концов начальник делает то, что считает нужным.**

*Совет:* 1. Рассмотрите противоположность: может быть, начальник прав. Он может учитывать большее количество информации, чем вы; вспомните советника Рузвельта, который был удивлен, что тот не только знал пикантную сплетню, но и имел дополнительную информацию. Но если вы все еще скептически относитесь к решению начальника, то читайте дальше. 2. Если ваш начальник постоянно делает окончательный выбор с помощью своего «кишечника», то, может быть, стоит заняться обучением его

кишечника? Например, вы могли бы попробовать организовать для него «крупный план» – выход в реальный мир (в магазин розничной торговли, на сайт клиента, к пациенту домой и т. д.), которые дадут пищу его интуиции. 3. В ходе встреч найдите способы напомнить группе о базовых приоритетах организации. Напоминание о приоритетах может помешать самоуправству вашего начальника. 4. Уступите в сегодняшнем решении, но начните думать о следующем раунде: побудите начальника установить несколько растяжек. Например, какие обстоятельства убедят его пересмотреть решение через девять месяцев?

**8. Я пытался посоветовать своему сыну/дочери использовать для решения аналогичные идеи, но они просто не слушают. Они делают только то, что хотят.**

*Совет:* 1. При достижении определенного возраста дети генетически дисквалифицируют родителей как советчиков. Поэтому найдите кого-то более «надежного», кому они могли бы доверять. Возможно, вы могли бы договориться с человеком, который живет так, как хотелось бы вашему ребенку, и сможет дать ему реалистичный обзор того, что для этого требуется (например, подростку, который рассматривает идею не поступать в колледж, а стать актером в Нью-Йорке, может помочь рассказ какого-нибудь актера о том, какие трудности он испытывает в жизни и какой образ жизни он ведет). 2. Спросите своего ребенка: «Если я позволю тебе сделать этот выбор, то какими доказательствами мы сможем подтвердить, что он действительно был лучшим?» (Пример ответа начинающего актера в Нью-Йорке: «Мам, я просто знаю, что это сделает меня счастливым и что я могу жить достаточно экономно».) Получение таких самоуверенных прогнозов даст вам рычаги, когда/если претензии окажутся несостоятельными (или, наоборот, помогут вам понять, что ваш ребенок был прав с самого начала!)

**9. У нас слишком много информации. Мы буквально завалены данными о клиентах. Если мы действительно начнем все это обрабатывать, то наши решения будут приниматься в четыре раза дольше.**

*Совет:* 1. Может быть, вы чрезмерно увеличили масштаб. Эксперты делают лучшие прогнозы, когда уменьшают масштаб и смотрят на базовые ставки, а не пытаются прогнозировать на основе особенностей отдельных случаев. 2. Не нужно предсказывать, когда

можно знать. Существует ли способ, которым вы можете провести учинг и избежать цикла излишнего обдумывания? 3. Не заикливайтесь ли вы на решении, которое того не стоит? Попробуйте сделать анализ 10/10/10 и посмотрите, действительно ли результат настолько значимый, что вам необходимо мучиться по этому поводу?

**10. Культура организации приводит к тому, что никто не хочет отказаться от плохого проекта или плохой идеи, потому что это означает признать неудачу. Такая глупая настойчивость наносит ущерб, потому что отвлекает ресурсы, которые могли бы пойти на новые проекты. Что мне делать?**

*Совет:* 1. Вспомните о переключении мышления с профилактического на достижение, как у компаний, которые быстрее всего ожили после спада. В вашей ситуации мышление продвижения может помочь людям переориентироваться на получение новых возможностей, вместо того чтобы придерживаться неудачного выбора. 2. Попробуйте донести до них другие точки зрения. Вы сможете сыграть с сотрудниками в Wargame<sup>[95]</sup>. Что будут делать конкуренты или клиенты, если мы продолжим плохой проект? Лучше принять провал сейчас, чем столкнуться с катастрофой в будущем. 3. Именно с такой ситуацией с бизнесом памяти Intel столкнулся Энди Гроув: она началась как огромный успех, но постепенно стала препятствием. Но вопрос «Что бы сделал наш преемник?» дал ему силы, чтобы заявить о поражении производства памяти и удвоить вложения в микропроцессоры. 4. В качестве вспомогательных средств установите растяжки в назначенное время проводите переоценку (например: «Мы собираемся дать устаревшему проекту еще шесть месяцев или 250 000 долларов дополнительных инвестиций, но, если ничего не изменится, мы обдумаем это еще раз»). Эти меры позволят изменить курс легче и дипломатичнее.

**11. Я знаю, как сделать правильно, но не уверен, что смогу политически правильно это подать. Должен ли я бороться за правильное решение или просто смириться с «колбасной фабрикой»?<sup>[96]</sup>**

*Совет:* 1. Думайте «И, а не ИЛИ»: будьте осторожны и не рассматривайте вопрос как черно-белый, пока не убедитесь в отсутствии решений, которые позволят делать правильные вещи И будут соответствовать интересам ваших коллег. 2. Станьте адвокатом дьявола. Даже если вы не сумеете поколебать окончательное решение,

то сможете оказать влияние на способ его реализации. 3. Обращайте внимание на базовые приоритеты. Если «правильно» то, что больше всего соответствует установленной системе ценностей вашей организации, побудите коллег обсуждать эти ценности, а не спорить с вами лично. 4. Если причину нельзя устранить, переходите на крайние варианты. Найдите способы ограничить потенциальный ущерб, который предвидите. Так вы защитите организацию, а также обратите на себя внимание как на единственного мудрого человека, предвидевшего ущерб. 5. И не забывайте предполагать положительные намерения: ваши коллеги (или вы) можете ошибаться, но, скорее всего, все вы стремитесь сделать лучше.

# Благодарности

Любой, кто пишет о решениях, в большом долгу у Дэниела Канемана и Амоса Тверски. Чип благодарен Амосу за то, что он научил его принимать решения и восхищаться изяществом результатов.

Некоторые читатели – вы сами знаете, о ком мы, – дали нам критические отзывы на ранний вариант этой книги. Ваш комментарий заставил нас многое изменить; мы надеемся, что вы заметили изменения в окончательном тексте. Они значительно улучшили книгу, спасибо вам.

(Прощай, лимонный сок в качестве маскировки<sup>[101]</sup>...)

Спасибо Ларсу Флатмо за его замечательные археологические навыки поиска неясных ссылок.

Спасибо тем, кто принял участие в семинарах, чтобы помочь нам в пилотном тестировании идей этой книги: Биллу Тобину, Филу Уикхему и сотрудникам Каумана; Джанин Мейсон и группе в Fieldstone Foundation (там мы впервые обсудили с Мэттом Д'Арриго его решение); Кэри Мацуока и участникам выездного семинара для старших офицеров полиции в Калифорнии; Карле О'Делла и команде APQC; Гей Хогланд и руководству Области залива Сан-Франциско; Розелле Дериксон и участвовавшим в семинаре сотрудникам GSB; Эндрю Элнеру, Сомаве Стаут и новым участникам из Гарвардской медицинской школы; Майклу Нортону и участникам из Гарвардской школы бизнеса; Эрику Джонсону, Эльке Вебер, Майклу Моррису и участникам коллоквиума по решениям в Колумбии; декану Майку Смиту и участникам мастер-класса в Школе управления Университета Северной Каролины; Кевину Трапани, Курту Хейзелбейкеру и участникам конференции в YMCA Metro South.

Мы приносим искреннюю благодарность людям, которые звонили нам, чтобы получить консультацию по важным жизненным решениям. Ваша искренность и обратная связь имели решающее значение для развития идей этой книги.

Мы благодарим тех, с кем обсуждали решения и то, как их принимать: Джеффа Белкора, Хилари Бриггс, Рэйчел Браун, Чипа Конли, Роба Деламетера, Карен Дуглас, Джеймса Дурбина, Энди Эпштейна, Криса Флинка, Джей Фридман, Брайана Гиббса, Рика Грефе, Кристину Гюнтер-Мерфи, Марселу Гутьеррес, Стива Хеллера, Сару Хернхолм, Карла Кемпфа, Клинта Корвера, Шарон Лоуренс, Дэна Лимона, Жана Мартена, Пейдж Несис, Дона Нормана, доктора Роберта Перла, Марту Пайпер, Дэвида Риенека, Джинджер Рона, Кевина Скелии, Карла Спецлера, Девлин Торрес, Бет Винер, Шелли Фольц, Донну Викторовски, Джона Уилларда и Сун Ю.

Особую благодарность приносим тем, кто прочитал всю рукопись и дал

подробный отзыв: Иону Бергера, Роба Гертнера, Барбару Кивиат, Рика Ларрика, Майкла Морриса, Карле О'Делла и Херш Шефрин. Мы благодарим Джорджа Ву и Джоша Климана за долгие разговоры о книге и решениях.

Нам повезло, что у нас есть такие замечательные партнеры: Джастин Гэммон, Кристи Дарнелл, Кристи Флетчер и ее команда в Fletcher & Co; Ли Тюер и Том Нильсен и все остальные в Brightsight; и, конечно, команда в Crown Business, особенно Джилбрайд Тара и Роджер Скол. Вы все очень много сделали, чтобы помочь нам воплотить в жизнь наши идеи. Спасибо вам.

А еще мы испытываем благодарность за то, что у нас такая замечательная семья: мама и папа (более 50 лет в браке, а это немало значит!), Сьюзен, Эмори, Обри, Аманда, Сьюзен, Оксана, Хантер и Дарби. Спасибо за то, что вы нас терпите.

## Об авторах

Чип Хиз – профессор в Высшей школе бизнеса при Стэнфордском университете. Живет в Лас-Гатос, Калифорния.

Дэн Хиз – старший научный сотрудник Центра развития социального предпринимательства Университета Дюка. Живет в городе Роли, Северная Каролина.

Братья Хиз – авторы бестселлеров Switch («Переключайтесь») Made to Stick («Сделано, чтобы “прилипнуть”»).



## Сноски

Издана на русском языке: *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

Издана на русском языке: *Абрашофф М. Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США. СПб.: Питер, 2004. Прим. ред.*

Старейшая из ныне существующих голливудских киностудий. *Прим. пер.*

Несмотря на угрожающие предупреждения, в начале некоторых DVD, правовая доктрина «первых продаж» дает права покупателю сдавать их в аренду, продавать или одалживать свое приобретение другим. *Прим. авт.*

«Ужасный» и «розовый» сценарии не предполагают самых крайних результатов, которые можно себе представить (например банкротства против случайного открытия универсальной таблетки для снижения веса), просто реальные предположения относительно самого отрицательного и самого положительного результатов. *Прим. авт.*

Это разновидность паевых инвестиционных фондов, управляющие которых покупают акции в тех же пропорциях, в которых они представлены в том или ином индексе. Можно сказать, что вы инвестируете не в какие-то конкретные акции, а в рынок страны вообще. *Прим. пер.*

Исследователи задавали такие вопросы: «Каково самое высокое значение средней кассовой выручки от фильмов с Анджелиной Джоли, вероятность превышения которого составляет не более 10 %?» и «Какова настолько низкая нижняя граница, что вероятность более низкого значения составляет не более 10 %?» *Прим. авт.*



Опра Уинфри – американская телеведущая, актриса, продюсер, общественный деятель. Журнал Forbes неоднократно называл ее одной из самых влиятельных женщин в мире. *Прим. пер.*

100 000 жилищ. *Прим. пер.*

Военная академия, высшее военное учебное заведение в США. *Прим. ред.*

Обратите внимание, как использует FMEA команда Community Solutions. Другие разновидности FMEA включают третий вопрос: «Какова вероятность того, что мы не сможем обнаружить провал, если он произойдет?» – и перемножаются все три переменные. *Прим. авт.*

В английской системе записи чисел между разрядами ставятся запятые.  
*Прим. пер.*

Между прочим, именно поэтому реалистичный взгляд на работу подходит к части процесса WRAP «Приготовьтесь к возможной ошибке», ведь это не инструмент первой необходимости, помогающий нам сделать выбор. Как упоминалось ранее, Филлипс обнаружил: после предварительного ознакомления кандидаты редко меняли свое решение и отказывались от работы. Их решение уже было принято: *я хочу эту работу*. На самом деле за счет эффекта вакцинации реалистичное предварительное ознакомление повышает шансы, что решение человека окажется успешным, что он останется на этой работе и будет ею доволен. *Прим. авт.*

Издана на русском языке: Маккей М., Дэвис М., Фэннинг П. Как победить стресс и депрессию. СПб.: Питер, 2011. *Прим. ред.*

Медицинская страховка в США выдается только людям, расходы на здоровье которых готова оплачивать компания, где они работают, что долгие годы давало многочисленным медицинским компаниям простор для коррупции. Ситуация постепенно меняется. *Прим. ред.*



Но лучше всего разделение подходит в вопросах, связанных с самоконтролем (типа сохранения денег или более медленного поедания печенья). Когда вы начинаете думать, как реализовать этот принцип в условиях офиса, может получиться немного странно. Представьте, например, что вы хотите, чтобы ваши коллеги более аккуратно пользовались цветным принтером, поэтому вы создали «разделение», которое требует от них нажимать на кнопку после печати каждые 10 страниц. Такой подход может очень быстро привести к кровопролитию. *Прим. авт.*

LRCH – детская больница Люсиль Пакард. *Прим. пер.*

Мы упоминали эту кампанию в прошлой главе. Эксперт из ИИ помогала команде кампании 100 000 Homes. *Прим. авт.*

Паттерн – любая закономерность, регулярно встречающаяся в природе и в человеческом организме, а также повторяющийся шаблон, образец. *Прим. ред.*

1000 удивительных явлений. *Прим. пер.*

Дословно: «Искусство: повод выжить». *Прим. ред.*

Дословно: «Сообщество центров здоровья La Maestra». *Прим. пер.*

Магистр делового администрирования. *Прим. пер.*



Стратегическая компьютерная игра, в которой основное внимание уделяется соответствию игрового процесса реальным особенностям военных действий. *Прим. пер.*

Место работы с большой текучкой персонала и жестоким обращением с сотрудниками. *Прим. пер.*

Chief Financial Officer, финансовый директор. *Прим. пер.*

Самое известное прозвание Нью-Йорка. *Прим. пер.*

Центр по изучению обязанностей президента и Конгресса. *Прим. пер.*

«Управление инвестиционным портфелем». *Прим. пер.*

Речь идет о Макартуре Уиллере, который ограбил банк. В качестве маскировки он использовал лимонный сок, так как ему сказали, что если намазать лицо лимонным соком, то его не заметит ни одна камера видеонаблюдения. *Прим. пер.*

## Комментарии



# 1

Цитата «редко ощущаем себя в затруднении» взята со с. 97, а цитата о «нормальном состоянии» – со с. 85 книги Дэниела Канемана «Мышление: быстрое и медленное» (Thinking, Fast and Slow, New York: Farrar, Straus & Giroux). В этой книге Канеман блестяще упрощает приводящий нас в замешательство «зверинец» предрассудков и ошибок, которые приводятся в литературе по решениям, и показывает: они суть следствие представления «то, что я вижу, – это все, что здесь есть». Чтобы увидеть, как этот принцип создает предубеждения, которые мы рассматриваем в «Искусстве принимать решения», см. его анализ узких рамок (с. 87), самонадеянности (с. 199–201, 209–212 и 259–263), подтверждения предвзятости (с. 80–84), эмоций и нерешительности (с. 401–406).

*Здесь и далее сноски, не заключённые в квадратные скобки, относятся к примечаниям автора.*

Эта история взята из беседы Дэна Хиза и Ким Рамирес в феврале 2012 года. Имена Ким Рамирес и Джош изменены, все остальные детали точные.

Обсуждение в Interplast взято из случая Стэнфордской ВШБ, а видео Джима Филса, «Дилемма компании Interplast» (2006), Стэнфордская высшая школа бизнеса, случай SI-14. Цитата «все изменилось» и другие – из интервью, которое Чип Хиз взял у Сьюзан Хайес в марте 2012 года.

Эта история взята из интервью, которые Уэйн Робертс дал Чипу Хизу в ноябре 2011-го и июле 2012 года.

Цитата Паундс со с. 40 книги Моргана Макколла и Роберта Каплана «Чего бы это ни стоило: реалии управленческих решений» (Morgan W. McCall and Robert E. Kaplan (1990), *Whatever It Takes: The Realities of Managerial Decision-Making*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall).

Джим Коллинз, «Лучшее новогоднее решение? Список “прекратить делать”» (Jim Collins, “Best New Year’s Resolution? A ‘Stop Doing’ List,” USA Today, December 30, 2003).

История о списке А / списке В находится на с. 46–48, а «мини-олимпийская» процедура тестирования – на с. 102–103 книги капитана Майкла Абрашоффа «Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США» (СПб.: Питер, 2004) (Captain D. Michael Abrashoff (2002), *It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy* (New York: Business Plus)).

См. Дэниел Пинк, «Сила ежечасного звукового сигнала» (Daniel H. Pink, “The Power of an Hourly Beep,” October 24, 2011, [www.danpink.com/archives/2011/10/the-power-of-an-hourly-beep](http://www.danpink.com/archives/2011/10/the-power-of-an-hourly-beep)). Книга Брегмана, написанная о том, как избавиться от отвлекающих факторов и сосредоточиться на приоритетах, содержит много хороших советов: Питер Брегман, «Восемнадцать минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014) (Peter Bregman (2011), *Eighteen Minutes: Find Your Focus, Master Distraction, and Get the Right Things Done* (New York: Hachette Book Group)).



История Пенстока/Coinstar взята из интервью, которое Байрон Пенсток дал Дэну Хизу в сентябре 2011-го, марте 2012-го и августе 2012 года. Подсчет выручки (с. 63) и киосков (с. 35) взяты из Coinstar 2009 10K. В период после продажи акции Coinstar резко поднялись вверх, достигнув пика в 66,98 доллара 24 ноября, а затем снова упали на долгие месяцы. Конечно, лучше бы они продали акции в ноябре, а не в октябре, но Пенсток не очень переживает, что пропустил второй пик. Если бы он не продал акции, это означало бы пари, что акции достигнут крайнего верхнего положения, а при таком пари он не чувствовал бы себя комфортно.

Более зрелую версию нашей импровизированной трактовки этой темы можно бесплатно прочесть в статье «Ужас паевых инвестиционных фондов» в нашей коллекции «Миф о гараже» на [www.heathbrothers.com/the-myth-of-the-garage/](http://www.heathbrothers.com/the-myth-of-the-garage/). Чтобы получить ясный и понятный отчет об исследовании преимуществ индексных фондов, см. книгу учителя-миллионера Эндрю Хэллама, от главы о краткосрочных эмоциях, который рассчитал, как купить автомобиль и не стать жертвой низкой тактики продавцов автомобилей: Эндрю Хэллам, «Учитель-миллионер: девять правил благосостояния, которые вы должны были выучить в школе» (Andrew Hallam (2011), *Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School* (New York: Wiley)). По поводу инвестиций прочтите его блестящую главу о правиле 3, в которой он цитирует рекомендации четырех нобелевских лауреатов по экономике о стратегии индексных фондов, а затем разбирает скрытые затраты и расходы в типичном открытом инвестиционном фонде. Он приводит одно исследование из журнала *Journal of Portfolio Management*<sup>[100]</sup>, в котором было показано, что в течение 15-летнего периода эффективность 96 % активно управляемых взаимных фондов была ниже, чем индексного фонда. И индивидуальные инвесторы часто делают только хуже, особенно когда из-за излишней уверенности активно продают и покупают акции. См. статью Брэда Барбера и Терренса Одиена «Мальчики останутся мальчиками: самоуверенность, присущая полу, и обычные капиталовложения в товарные запасы (Brad M. Barber and Terrance Odean (2001), "Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment," *Quarterly Journal of Economics* 116: 261–292).

Изучение 80 %-ного доверительного интервала в статье Джека Солла и Джошуа Климана и «Поинтервальная оценка самоуверенности» (Jack B. Soll and Joshua Klayman (2004), “Overconfidence in Interval Estimates,” *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 30, 299–314). Статистика кассовых поступлений от фильмов с Анджелиной Джоли взята с [boxofficemojo.com/people/chart/?view=Actor&id=angelinajolie.htm](http://boxofficemojo.com/people/chart/?view=Actor&id=angelinajolie.htm).

На сценарий по поводу будущего президента нас вдохновил пример, приведенный у Джея Руссо и Пола Шумейкера, «Побеждающие решения» (Jay E. Russo and Paul J. H. Schoemaker (2002), *Winning Decisions* (New York: Currency/Doubleday), pp. 111–112). Сценарий о сотруднике взят из первоначального изучения феномена: Дебора Митчелл, Эдвард Руссо и Нэнси Пеннингтон, «Назад в будущее: временная перспектива объяснения событий» (Deborah J. Mitchell, J. Edward Russo, and Nancy Pennington (1989), “Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events,” *Journal of Behavioral Decision Making* 2: 25–38).

Гэри Кляйн, «Уличные фонари и тени: поиск ключей к адаптивным решениям» (Gary Klein (2009), *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making* (Cambridge, MA: MIT Press), pp. 63, 235–236).

Истории FMEA и Мирона взяты из интервью Кристины Гюнтер-Мерфи Дэну Хизу в сентябре 2011 года, Бет Шандор и Джессики Венегаса (из команды решений сообщества) – в сентябре 2011 года и Мэтти Лорд – в июле 2012 года, а также из периодических сообщений Бекки Канис. Дату запуска кампании можно найти на сайте 100 000 Homes «Видеозапуск кампании 100 000 жилищ» [100khomes.org/blog/watch-100000-homes-campaign-launch-video](http://100khomes.org/blog/watch-100000-homes-campaign-launch-video). Гюнтер-Мерфи работает в Институте усовершенствования здравоохранения (IH), который запустил кампанию 100 000 Lives. Кампания оказалась успешной – это невероятная история, и об этом писали многие (свое впечатление мы описываем в первой главе своей книги «Переключайтесь»).

Блокировка диспенсеров описана на с. 60–61 книги Хью Кортни «20/20. Предусмотрительность: разработка стратегии в условиях неопределенности» (Hugh Courtney (2001), 20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World (Boston: Harvard Business School Press)). Подоплека истории была рассказана в Гарвардской школе бизнеса Адамом Бранденбургером и Виджай Кришна (1995), «Корпорация Minnetonka: от жидкого мыла к вечности» (HBS, случай 9-795-163).

Читатели из Соединенных Штатов могут помнить замечательную историю рейса 1549 компании US Airways, случившуюся в 2009 году. См. [en.wikipedia.org/wiki/US\\_Airways\\_Flight\\_1549](http://en.wikipedia.org/wiki/US_Airways_Flight_1549).



Описанные здесь коэффициенты безопасности взяты из блога Уэйна Хейла «Факторы безопасности» (Wayne Hale's Blog, [blogs.nasa.gov/cm/blog/waynehailesblog/posts/post\\_1229459081779.html](https://blogs.nasa.gov/cm/blog/waynehailesblog/posts/post_1229459081779.html)).

См. Майкл Кусумано и Ричард Селби, «Секреты Microsoft» (Michael A. Cusumano and Richard Selby (1995), Microsoft Secrets (New York: Free Press), p. 94).

Макс Симков (CEO Evolv), интервью Чипу и Дэну Хизам в августе и сентябре 2011 года.

Жан Филлипс, «Многостороннее влияние реалистичных предварительных ознакомлений с должностью на результаты работы организации: метаанализ» (Jean M. Phillips (1998), "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: a Metaanalysis," *Academy of Management Journal* 41: 673–690).

Об истории про забытую обувь сообщалось неоднократно, например здесь: Джим Райан, «Потрясающее обслуживание клиентов компанией Zappos», Interactive Depot 15 мая 2012 года, [talk2rep-call-centers-idea-depot.com/tag/zappos/](http://talk2rep-call-centers-idea-depot.com/tag/zappos/). История о белых лилиях и розах взята у Мег Марко, «Zappos посылает вам цветы» (Meg Marco, “Zappos Sends You Flowers,” The Consumerist, October 16, 2007, [con.st/311369](http://con.st/311369)). Чип Хиз брал интервью у Джона Волзека в августе 2011 года.

Смотреть видео на [www.youtube.com/watch?v=NBJV56WUDng](http://www.youtube.com/watch?v=NBJV56WUDng). (В видео утверждают, что так очищают банан обезьяны, но даже несколько минут просмотров в YouTube показывают, что обезьяны вгрызаются прямо в середину.) На наш запрос о его втором «ага», который мы включили в новостную рассылку рассказов об автопилоте, Киршнер ответил по электронной почте в августе 2012 года. Он написал, что его другим «ага» было одно из видео Марты Стюарт о том, как складывать футболки. «Для меня самая трудная часть – складывание, и я искал какой-нибудь хороший способ ускорить процесс». Как Марта Стюарт экономит время, смотрите здесь: [www.youtube.com/watch?v=Jvcuy4k17DI](http://www.youtube.com/watch?v=Jvcuy4k17DI). Для улучшения атмосферы разговоров за ужином Чип и его семья заимствовали технику «печально, с ума сойти, рад» из советов по воспитанию: вся семья по очереди рассказывает об одном событии за день, которое их опечалило, свело с ума или обрадовало. До сих пор это приводило к замечательным разговорам с детьми в возрасте от 2 до 10 лет, но мы не даем никаких гарантий по поводу подростков.

История Kodak взята со с. 88–100 книги Пола Кэрролла и Чанка Муи «Уроки ценой в миллиард долларов: чему вас могут научить самые непростительные коммерческие неудачи за последние двадцать пять лет» (Paul B. Carroll and Chunka Mui (2008), Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-five Years (New York: Portfolio)). История о рыночной капитализации взята у Wolfram Alpha [www.wolframalpha.com/input/?i=market+cap+eastman+kodak+history&dataset=](http://www.wolframalpha.com/input/?i=market+cap+eastman+kodak+history&dataset=) (по состоянию на 20 июля 2012 года).

Амос Тверски и Эльдар Шафир, «Выбор в условиях конфликта: динамика отложенного решения» (Amos Tversky and Eldar Shafir (1992), “Choice Under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision,” *Psychological Science* 3: 358–361).



Пример о Совете по экономическим и социальным исследованиям взят у Колина Камерера и др., «Правило для консерваторов: бихевиоральная экономика и случай “асимметричного патернализма”» (Colin Camerer, et al. (2003), “Regulation for Conservatives: Behavioral Economics and the Case for ‘Asymmetric Paternalism’”, University of Pennsylvania Law Review 151: 1211–1254).

Исследование с печеньем взято из статьи Дилипа Зомана и Амара Чима «Влияние разделения на потребление» (Dilip Soman and Amar Cheema, “The Effects of Partitioning on Consumption,” *Rotman*, Spring 2008, pp. 20–24. The day-laborer study is from Dilip Soman, “Earmarking Money”, *Rotman*, Fall 2009, pp. 96–98).

Цитаты, которые приводятся в этой статье, взяты из интервью Кит Леонг и Карлы Ирнест, которые они дали Чипу Хизу в марте 2012 года. Статья, в которой сообщалось об их работе, написана Полом Шареком и др.: «Смертность и частота наборов кода вне отделения интенсивной терапии в детской больнице» (Paul J. Sharek, et al. (2007), “Mortality and Code Rates Outside the ICU in a Children’s Hospital,” *Journal of the American Medical Association* 298: 2267–2274).

Цитата Друкера из поста «Мы примем, если вам понравился этот пост по причинам, которых мы не предвидели» (Drucker Exchange, November 14, 2011, [thedx.druckerinstitute.com/2011/11/well-accept-it-if-you-like-this-post-for-reasons-we-didnt-anticipate/](http://thedx.druckerinstitute.com/2011/11/well-accept-it-if-you-like-this-post-for-reasons-we-didnt-anticipate/)). История рогейна описана в «Википедии» на [en.wikipedia.org/wiki/Minoxidil](http://en.wikipedia.org/wiki/Minoxidil). История виагры из: «Виагра: хронология» ([www.about-ed.com/viagra-history](http://www.about-ed.com/viagra-history)). Цитата журналиста взята из статьи Саймона Дэвиса «Открытие виагры» (Simon Davies, “The Discovery of Viagra,” Biotech/Pharmaceuticals@Suite101, August 1, 2007, [suite101.com/article/the-discovery-of-viagra-a27733](http://suite101.com/article/the-discovery-of-viagra-a27733)).

«Вы узнаете новое понятие или слово, и вдруг начинаете замечать его повсюду» 1000 удивительных вещей, 20 апреля 2010 года, [1000awesomethings.com/2010/04/20/523-when-you-learn-a-new-word-and-then-suddenly-start-seeing-it-everywhere/](http://1000awesomethings.com/2010/04/20/523-when-you-learn-a-new-word-and-then-suddenly-start-seeing-it-everywhere/).

Пол Натт, «Поиск в процессе решения» (Paul C. Nutt (2005), “Search During Decision Making,” *European Journal of Operational Research* 160: 851–876). Относительно качества решений: решения, в которых использовался торг, чаще оценивались независимыми экспертами как «хорошие» или «выдающиеся». Относительно временного преимущества торга: сравните две модели решений, которые изучал Натт, а именно отстаивание идеи и торг. Отстаивание идеи происходит, когда идея подразумевает полезное действие и требуется убедить организацию его осуществить. (Мы должны принять систему обработки заказов, которая используется Lands’ End: она более эффективная!) Эта модель инновации часто отмечается в популярной прессе: найдите идею и отстаивайте! Поддержите своих рационализаторов! Отстаиваемая идея – это совершенно готовая идея, поэтому неудивительно, что такие решения принимаются быстро, в среднем в течение 6 месяцев по сравнению с 9 месяцами для обычных решений из базы данных Натта. Торг более медленный, продолжительность процесса решения составляет 7,5 месяца (но все-таки быстрее средней). Однако хотя отстаиваемые идеи быстро принимаются на этапе решений, они страдают на этапе реализации. После того как решение было «принято», отстаиваемые идеи были реализованы только в 56 % случаев, по сравнению с 79 % при торге. А пару лет спустя полностью воплощены были только 40 % идей, которые отстаивались, по сравнению с 75 % принятыми с помощью торга. Эта модель свидетельствует, что преимущество по времени, которое отстаиваемая идея выигрывает на первоначальном этапе, полностью и с избытком теряет в ходе реализации. (Обратите внимание, что Натт называет отстаиваемые идеи «непредвиденными возможностями», но мы считаем, что название «отстаиваемая идея» более точное.)

Выводы об относительном счастье Майка, Карлоса и Джен основаны на надежных статистических эффектах взаимодействия, описанных в статье Джоэла Брокнера и Бейши Вайзенфелд «Интегративная основа для объяснения реакций на решения: интерактивные эффекты исходов и процедур» (Joel Brockner and Batia Wisenfeld (1996), “An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures,” *Psychological Bulletin* 120: 189–208).

Чип помнит, как Мнукин сделал это замечание на семинаре по решениям и переговорам в 1989 году. Комментарий поразил его, поэтому он хорошо его запомнил.



Эту стратегию управления оппозицией мы взяли из книги Дейва Хитца «Как кастрировать быка: неожиданные уроки риска, роста и успеха в бизнесе» (Dave Hitz (2009), *How to Castrate a Bull: Unexpected Lessons on Risk, Growth, and Success in Business* (San Francisco: Jossey-Bass), p. 152).

Это проницательная и очень смешная книга, которая должна быть включена в список для чтения любого предпринимателя, который пытается развивать бизнес.

Этот случай взят из разговоров между Чипом Хизом или Дэном Хизом и Мэттом Д'Арриго в июне 2010-го, августе 2010-го, феврале 2012-го, марте 2012-го и июле 2012 года.

См. Нина Хаттиангади, Виктория Медвек и Томас Гилович, «Бездействие: сожаления гениев Термана» (Nina Hattiangadi, Victoria Husted Medvec, and Thomas Gilovich (1995), "Failing to Act: Regrets of Terman's Geniuses," *International Journal of Aging and Human Development* 40: 175–185). В этой статье используются ответы «гениев Термана» – группы детей с IQ на уровне гениев, которые первоначально были включены в исследование стэнфордским психологом Льюисом Терманом в 1920-х годах и за которыми исследователи активно следили до самой смерти на рубеже веков. Даже в этой группе очень успешных и состоявшихся людей сожаления по поводу бездействия превосходили сожаления по поводу действия более чем 4:1. В целом исследования Гиловича и Медвек показали, что наши краткосрочные сожаления сосредоточиваются на вещах, которые мы не должны были делать, а сделали, но в долгосрочной перспективе мы сожалеем о вещах, которые мы могли бы сделать, но не сделали. В статье они цитируют поэта Джона Уиттиера: «Самые печальные из произнесенных и написанных слов – “это могло бы быть”» (с. 176).

«Должна ли малая компания подавать иск на более крупного конкурента?»  
Случай из журнала Inc. – это исследование Дженнифер Алсевер (24 января 2012 года). «Изучение случая: подавать или не подавать в суд». Jennifer Alsever (January 24, 2012). “Case Study: To Sue or Not to Sue.” Inc., [www.inc.com/magazine/201202/case-study-the-rival-mixed-chicks-sally-beauty.html](http://www.inc.com/magazine/201202/case-study-the-rival-mixed-chicks-sally-beauty.html)).